

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

Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental

Auto-Saisine n° 30/2017



Rapport 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





*« [...] les Marocains ont besoin d'un développement équilibré et équitable, garant de la dignité de tous, générateur de revenus et d'emplois.*

*[...]*

*Nous invitons le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées, chacun dans son domaine de compétence, à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays»*

Extraits du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, adressé à la Nation le vendredi 13 octobre 2017 à l'occasion de l'ouverture de la première session de la 2<sup>e</sup> année législative de la 10<sup>e</sup> législature.



## Auto-Saisine n° 30/2017

- Conformément à la loi organique n°128-12 relative au Conseil Economique Social et Environnemental et à son règlement intérieur ;
- Vu la décision du CESE de s'autosaisir sur le thème relatif au «Changement de paradigme pour une industrie dynamique au service d'un développement soutenu, inclusif et durable» ;
- Vu la décision du bureau du Conseil d'affecter le sujet relatif au «Changement de paradigme pour une industrie dynamique au service d'un développement soutenu, inclusif et durable» à la Commission des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques ;
- Vu l'adoption du rapport sur le «Changement de paradigme pour une industrie dynamique au service d'un développement soutenu, inclusif et durable» par l'Assemblée Générale du 29 novembre 2017 à la majorité.

**Le Conseil Economique Social et Environnemental  
présente son rapport :**

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

**Rapport préparé par :**

**La Commission des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques**

**Président de la Commission**

*: M. Ahmed Rahhou*

**Rapporteur de la Commission et du thème :** *M. Mohammed Bachir Rachdi*



Dépôt légal : 2018MO2462

ISBN : 978-9920-35-913-9

ISSN : 2335 - 9234

Conseil Economique, Social et Environnemental

Imprimerie : Canaprint

# Sommaire

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Synthèse</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>Avant-propos</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>I. Présentation générale du contexte mondial, des mutations technologiques et des transformations majeures impactant l'industrie</b> ..... | <b>27</b> |
| A l'aube de la quatrième révolution industrielle.....   | 27        |
| Les opportunités de l'économie numérique et de la transformation digitale.....  | 28        |
| Les mutations des chaînes mondiales .....   | 30        |
| L'impact de l'industrie par l'innovation 4.0.....   | 32        |
| Une dimension environnementale incontournable.....  | 35        |
| <b>II. État des lieux du secteur industriel au Maroc</b> .....  | <b>37</b> |
| Engagement d'une politique de stratégies sectorielles.....  | 39        |
| Une décennie de développement industriel appuyé construit autour d'un double ciblage.....   | 42        |
| Bilan et réalisations de l'industrie marocaine depuis 2005 .....  | 47        |
| Positionnement industriel marocain et dynamique récente observée.....   | 51        |
| Des politiques sectorielles qui peinent à réaliser leurs objectifs .....  | 53        |
| Prospective : l'industrie Marocaine face aux grands sujets structurants de l'industrie ...  | 56        |
| Soutenabilité du modèle marocain : le « piège des économies intermédiaires ».....   | 59        |
| Analyse combinée des facteurs structurels .....   | 60        |
| <b>III. Benchmark international</b> .....   | <b>65</b> |
| Panorama général du benchmark sur des dimensions clefs.....   | 65        |
| Orientations de politiques industrielles à travers le monde.....  | 65        |
| Éléments clés communs aux nouvelles politiques industrielles .....  | 69        |

|  |            |
|--|------------|
| Critères retenus pour les pays du benchmark .....  | 70         |
| Quels systèmes de protection sociale pour accompagner le développement industriel ? .....  | 88         |
| Synthèse des facteurs clefs indispensables pour impulser une dynamique d'industrialisation tournée vers le futur .....                                       | 90         |
| <b>IV. Un nouveau paradigme pour une nouvelle ambition .....</b>   | <b>93</b>  |
| <b>Pour un environnement favorable à l'investissement, au service d'un développement fort, intégré et protecteur .....</b>                                   | <b>93</b>  |
| Éléments d'orientation et de vision : Emergence d'une nation industrielle agile, solidaire et inclusive .....  | 93         |
| La dimension sociale, socle de la démarche stratégique poursuivie par le CESE .....  | 96         |
| Le couple capital humain et innovation, au cœur du défi de la compétitivité globale .....  | 99         |
| Consolider et amplifier les acquis, tout en ouvrant le champ des possibles .....   | 100        |
| L'Afrique, zone prioritaire de co-développement pour l'industrie marocaine .....   | 101        |
| Pour un Maroc des Régions, « Usine Verte » à l'industrie connectée, dynamique, solidaire et inclusive .....  | 103        |
| Faire passer l'environnement d'une source de contraintes à un gisement d'opportunités .....  | 104        |
| Une transformation du développement industriel, basée sur l'articulation de quatre dynamiques motrices de la vision .....                                    | 105        |
| <i>Une gouvernance responsable, un pacte social rénové, une régionalisation de l'approche, une libération des initiatives .....</i>                          | <i>105</i> |
| Un développement fort, inclusif, au service du développement : finalité de la vision industrielle à venir pour le Maroc .....                                | 108        |
| <b>V. Recommandations du CESE .....</b>  | <b>111</b> |
| A - Une gouvernance lisible et responsable ; une nécessité pour concevoir et piloter l'ambition de « l'Industrie Maroc 4.0 » .....                           | 111        |
| B - Réinventer le pacte social en assurant une convergence totale entre compétitivité, flexiSécurité, attractivité, responsabilité et cohésion sociale ..... | 115        |

C - Pour un Maroc des Régions, « Usine Verte », à l'industrie connectée,  
dynamique, solidaire et inclusive ..... 121

D - Libérer les énergies et les initiatives, encourager l'investissement  
et densifier le tissu industriel..... 131

**Annexes..... 143**

Annexe 1 : Liste des membres de la Commission Permanente chargée  
des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques..... 145

Annexe 2 : Références bibliographiques..... 147



## Synthèse

---

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 depuis 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 le vrai potentiel et les perspectives comme élément structurant d'un développement global appuyé 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 effets 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 de renom, 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 résultat de cette approche participative est le présent rapport, qui 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 absolument 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. En bref, 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 -grâce notamment aux stratégies sectorielles- 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 1100 milliards de dollars pour la Chine à 200 millions pour l'Allemagne. Mais au-delà de cet investissement massif des superpuissances industrielles, l'on constate 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 un zoom précis sur six pays que le présent rapport a examiné en détail - Corse-du-Sud, Malaisie, Turquie, Portugal, Rwanda, Brésil - sélectionnés car situés à un 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.

L'objectif poursuivi par la vision étant de permettre l'émergence d'un Maroc « Usine Verte » régionale, à l'industrie connectée, dynamique, solidaire et inclusive.

Afin de permettre à cette ambition marocaine de prendre forme, le Conseil Economique, Social et Environnemental estime que l'articulation entre les quatre dimensions 'gouvernance lisible et compétitive', 'pacte social renoué pour une dynamique d'ensemble',

'la Région jouant un rôle central au cœur du développement industriel' et 'la libération des énergies et des initiatives à la base d'une densification de l'investissement', engagera l'industrie nationale sur la voie du futur. A ce titre, les initiatives proposées nécessitent 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'assoier 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.

**La conjonction de l'ensemble des recommandations vise l'émergence d'un Maroc « Usine Verte 4.0 » régionale, à l'industrie connectée, dynamique, solidaire et inclusive. 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.**



## Avant-propos

---

Dès son indépendance, le Maroc a considéré l'industrie comme l'un des piliers sur lesquels son développement devait s'appuyer. Les années 1990, et en particulier la date symbolique de la signature des accords du GATT à Marrakech le 15 avril 1994, ont confirmé l'orientation en faveur de l'ouverture de l'économie marocaine sur le monde, rendant ainsi absolument nécessaire d'en accroître la compétitivité et l'attractivité.

Afin de prétendre à une croissance plus forte en exploitant notamment les opportunités offertes par cette ouverture de son économie, de nombreux plans et stratégies sectoriels ont été initiés par le pays depuis 2005, avec l'ambition d'appuyer le développement de secteurs économiques structurants –infrastructures, logement, agriculture– ou nouveaux, principalement orientés vers l'export (Métiers Mondiaux du Maroc - MMM). Cet engagement matérialisé par une politique de stratégies sectorielles s'inscrit dans la volonté de promouvoir la croissance et d'améliorer les agrégats y afférents, notamment le PIB, l'emploi, l'export, l'équilibre de la balance commerciale et les investissements directs étrangers (IDE).

Ces stratégies visaient l'émergence d'une économie de plus en plus industrialisée, basée sur des produits manufacturés à haute valeur ajoutée, et bénéficiant d'un côté des débouchés du marché national, mais aussi de la politique ambitieuse d'ouverture à l'international, soutenue par les accords de libre-échange conclus par le Maroc et englobant 55 pays, lui donnant accès à un marché de plus d'un milliard de consommateurs.

Axée sur cette vision, la politique de développement économique s'est accompagnée d'une volonté de promouvoir le secteur industriel avec la mise en place de stratégies sectorielles spécifiques depuis plus d'une décennie. Les réalisations et acquis de cette dynamique sont indéniables et ont permis au Maroc d'enregistrer sur la période une croissance annuelle moyenne de plus 4.5% (alors que cette moyenne était de moins de 3%, sur la période 1990-2002). Cependant, cette dynamique s'est faite sans réelle articulation avec les autres politiques de stimulation de l'économie, notamment l'effort important et soutenu de l'investissement public (32% du PIB sur une longue période) et n'a pas en conséquence capitalisé sur les effets d'entraînement et de synergie entre l'ensemble des politiques publiques.

Ainsi, lesdites stratégies, n'ont pas atteint tous leurs objectifs et n'ont pas eu l'impact escompté sur le développement du pays ; elles n'ont pas généré suffisamment de richesses locales, ni créé suffisamment d'emplois, dont le nombre et la qualité restent très en deçà des besoins ainsi que du vrai potentiel de la Nation marocaine.

Le Plan Emergence et les stratégies qui lui ont succédé ont certes permis à des secteurs d'émerger et de positionner le Maroc sur l'échiquier industriel mondial. Toutefois, il a manqué pour un développement intégré, soutenu et durable du secteur industriel, une

vision d'ensemble intégrant toutes les politiques publiques ayant un lien et ou un impact sur l'industrie qui assure cohérence, articulation et amplification des résultats.

La construction de cette vision d'ensemble est aujourd'hui à la portée du Maroc. Elle est possible, mais elle est surtout encore plus indispensable aujourd'hui, dans un contexte marqué par une accélération accrue des mutations technologiques et des transformations majeures du tissu industriel mondial, avec le risque qu'elles présentent pour l'industrie nationale, qu'il convient d'anticiper dans le cadre d'une approche dynamique et permanente.

En effet, ces mutations profondes sont de nature à bouleverser l'industrie mondiale à moyen et longs termes et, l'industrie marocaine ne peut pas être à l'abri. D'un côté, l'essor des technologies numériques favorise une imbrication croissante entre l'industrie et les services. De l'autre, l'internet des objets, l'impression 3D, la robotique et l'intelligence artificielle devraient conduire à l'émergence d'une « Industrie 4.0 », marquée par une internationalisation accrue des chaînes de production. Autant d'éléments qui déterminent la base organisationnelle d'une quatrième révolution industrielle, qu'il est question d'intégrer dans la restructuration de la politique industrielle nationale, sa modernisation, et le renforcement de sa compétitivité.

Dans ce contexte, il est donc impératif de tracer la voie et de mobiliser les acteurs et les moyens pour s'inscrire dans les mutations de l'industrie de demain, davantage robotisée, connectée, répondant aux besoins individualisés et à juste temps, plus riche en valeur ajoutée et moins nécessiteuse en force humaine de travail.

Conscient de ces enjeux et de la responsabilité qui est la sienne et conformément à l'article 6 de la loi organique 128-12 relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Economique, Social et Environnemental a décidé de s'autosaisir de la question.

## **Méthodologie adoptée**

Le bureau du CESE a confié à la Commission permanente chargée des Affaires économiques et des Projets stratégiques la mission de mener l'étude et de préparer un rapport sur le sujet de la politique industrielle au service du développement voulu par le Maroc. Un développement soutenu, durable, inclusif, répondant aux besoins des citoyens actuels et des générations à venir, en termes de création de richesse, d'emploi de qualité, d'équité de développement territorial et de protection de l'environnement. Un développement qui intègre et qui investit sur les perspectives d'évolution induites par les tendances mondiales et les transitions numériques et climatiques.

Le CESE ambitionne ainsi d'apporter sa contribution à la réflexion autour d'une nouvelle impulsion à donner à la politique en question, selon une approche intégrée dans laquelle le secteur industriel jouerait un rôle moteur dans le développement économique et social national.

Ce document constitue un rapport global qui s'attache à refléter les éléments saillants de l'étude, sur la base d'une capitalisation de constats et analyses produits par le CESE lui-même et en s'appuyant sur des rapports d'organismes publics et privés, nationaux et internationaux, traitants de l'industrie marocaine et de son développement potentiel. Il synthétise les conclusions des débats animés dans le cadre des auditions et des ateliers organisés par la Commission, ainsi que les tendances et meilleures pratiques dégagées de l'analyse du contexte international et du benchmark réalisé dans le cadre de la présente étude.

Fruit d'une approche participative très large, et d'une démarche itérative entre état des lieux, benchmark et analyse de propositions concrètes, ce rapport constitue une plateforme globale avec des propositions concrètes et étayées visant à approfondir le débat sur la politique industrielle nationale.

Il livre à ce titre la synthèse des éléments pertinents de diagnostic qui ont amené à formuler des recommandations concernant l'environnement global de l'industrie et qui sont à même de rendre les actions en la matière plus efficaces et davantage centrées sur les impératifs de développement global de la Nation.

A travers une étude bibliographique large, le présent rapport, capitalise sur l'accumulation produite par les travaux de différents organismes, en relation avec le sujet, y compris le contenu de précédents rapports publiés par le CESE lui-même.

Il est riche d'un processus d'écoute, de concertation et de consultation auprès de l'administration centrale et des départements ministériels, des acteurs de la société civile, des organisations syndicales, des opérateurs économiques et de leurs structures représentatives, fédérées au sein de la CGEM.

En parallèle à ces auditions, la Commission a reçu plusieurs cabinets nationaux et internationaux et des experts de renom, spécialistes en conseil stratégique, qui ont préparé à l'occasion et présenté leurs analyses et visions sur le sujet. Les présentations ont été suivies d'un débat approfondi avec les membres de ladite commission.

Sur la base de cette première accumulation, la démarche a été complétée par l'organisation d'ateliers thématiques, dans l'objectif de réunir les acteurs et d'élargir davantage le débat sur différentes dimensions relatives à la problématique de la politique industrielle, et de recueillir les retours d'expériences et les propositions des acteurs concernés et intéressés par le sujet, en analysant le degré de convergence de leurs positions avec les pistes de réflexions et de recommandations de la Commission.

L'organisation de ces ateliers s'est structurée autour de six thématiques qui ont bénéficié chacune pour ce qui la concerne, de la préparation, de la discussion en comité puis en Commission et de l'élaboration et la diffusion à l'ensemble des invités, au préalable de la tenue de l'atelier correspondant, d'une plateforme riche en constats, en analyse et en

présentation des principales problématiques et pistes de solutions en rapport avec le sujet objet du débat. Les six ateliers organisés, ont traité successivement les thématiques suivantes :

- Gouvernance du secteur industriel et rôle des acteurs ;
- Foncier, aménagement des zones industrielles et développement durable ;
- Financement et fiscalité : deux leviers pour un positionnement stratégique de l'industrie nationale ;
- Veille stratégique, innovation, normalisation et accès aux marchés ;
- La formation professionnelle, levier de compétitivité pour un positionnement stratégique de l'industrie nationale ;
- Dimensions sociales d'une politique industrielle dynamique, durable et inclusive.

Au terme de ces six ateliers, un travail de synthèse a été réalisé au sein de la Commission, dans le but de consolider les conclusions et de mettre en cohérence ces différentes dimensions, avec notamment un enrichissement et une déclinaison de la dimension gouvernance dans une vision globale sur l'ensemble des niveaux.

Etant souligné à chaque fois, que l'objectif de ces ateliers est de favoriser un débat approfondi, cerné et cadré, afin d'aboutir à des résultats à forte valeur ajoutée pour la construction d'une vision de développement du secteur industriel marocain, au service d'un développement économique et social plus global, soutenu et durable.

Il convient de rappeler également que les travaux du Conseil sur la politique industrielle, ont pour objet de capitaliser sur les politiques publiques existantes, et de définir les moyens permettant d'accélérer l'atteinte des objectifs en conformité avec le vrai potentiel du Maroc et de contribuer ainsi à la réflexion visant à rendre les politiques publiques plus efficaces, par leur intégration, leur cohérence et leur articulation synergique.

L'approche souligne la nécessité de prise en compte par ces politiques, des mutations internationales et de la révolution technologique en marche, pour que le Maroc puisse s'insérer de manière durable dans cette dynamique. Un objectif qui ne peut être atteint que dans le cadre d'une vision plus globale, selon laquelle l'industrie aurait un rôle central dans l'accélération de la transformation structurelle de l'économie nationale, pour que le Maroc puisse répondre aux enjeux de compétitivité, de création de valeur ajoutée, de création d'emplois de qualité et d'inclusion sociale.

A partir des données collectées et de l'analyse qui en a été faite, ont été définis plusieurs dimensions et axes, très imbriqués entre eux et qui constituent autant de leviers visant à orienter les choix stratégiques avec les inflexions majeures qui en découlent. Il ressort clairement que plusieurs axes et les inflexions qui leurs sont associées, ne concernent pas

que l'industrie, mais comme ils sont indispensables à l'environnement nécessaire à cette dynamique industrielle, capable de produire les effets d'entraînement voulus, ils ont été intégrés et traités par la présente étude avec la cohérence qui s'impose.

Ce document regroupe les propositions de la Commission Chargée des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques en faveur d'une politique industrielle dynamique, s'inscrivant dans le nouvel ordre industriel mondial, au service d'un développement national, soutenu, durable et inclusif, socialement et territorialement.



# I. Présentation générale du contexte mondial, des mutations technologiques et des transformations majeures impactant l'industrie

## A l'aube de la quatrième révolution industrielle

La quatrième révolution industrielle que connaît le monde engendre une transformation profonde de la société. En effet, l'Histoire retient trois révolutions industrielles majeures : la première datant de la fin du 18<sup>e</sup> siècle (issue du Royaume-Uni), la deuxième à la fin du 19<sup>e</sup> siècle (née aux États-Unis et en Allemagne), et la troisième à la fin du 20<sup>e</sup> siècle (sous l'impulsion des États-Unis et du Japon). L'ère de la 4<sup>e</sup> révolution en marche est caractérisée par les systèmes cyber-physiques et marquée par l'émergence de l'usine verte, connectée, optimisée et économe.

INDUSTRIE 4.0

L'industrie est à la veille d'une 4<sup>ème</sup> révolution, menée par les systèmes cyber - physiques

|  | 1 <sup>ère</sup> révolution<br>(machine à vapeur)                                   | 2 <sup>ème</sup> révolution<br>(électricité)  | 3 <sup>ème</sup> révolution<br>(automatisation)                                     | 4 <sup>ème</sup> révolution<br>(système cyber - physiques)                            |
|--|---|---|---|---|
| De ...                                     |  |  |  |   |
| ... à ...                                  |  |  |  |   |
| Remplacement de l'équipement               | Remplacement de l'ensemble des métiers à tisser                                     | Peu de remplacement nécessaire; installation de tapis roulant                       | Haut niveau de remplacement, les outils étant remplacés par des machines            | Peu de remplacement nécessaire, les machines existantes seront connectées entre elles |
| Pourcentage de la base installée concernée | 100   | ~10 - 20  | ~80 - 90  | ~40 - 50  |

Depuis quelques années, nous assistons à une véritable transition du secteur industriel vers ce nouveau modèle « d'usine connectée ». Impulsé au niveau des pouvoirs publics par l'Allemagne en 2011, ce mouvement de fond a vu les plus grandes puissances industrielles mondiales s'y insérer, soucieuses de préparer le futur de leur industrie dans des environnements de plus en plus concurrentiels, imprévisibles, et globalisés. Dans ce cadre, il s'agit pour le Maroc de récolter les bénéfiques potentiels de cette révolution et de s'insérer dans la dynamique internationale.

L'évolution de la génétique, de l'intelligence artificielle, de la robotique, de la nanotechnologie, de l'impression 3D et de la biotechnologie, pour ne citer que ceux-là, s'accumulent et s'amplifient à une vitesse jamais constatée auparavant, constituant les bases d'une révolution industrielle massive qu'il convient d'anticiper. Les systèmes intelligents - en milieu urbain, rural ou industriel - participeront à résoudre les problèmes allant de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, au « mieux produire », jusqu'à l'intégration de la transition climatique. Les possibilités offertes par les modes de production (notamment impression 3D) remettent en cause le principe du lien entre réduction des coûts et production en grandes séries.

La hausse de l'économie du partage, quant à elle, devrait permettre aux gens de tout monétiser, de leur maison inoccupée à leur voiture<sup>1</sup>. Nous sommes en présence de nouvelles exigences et de nouveaux modes de consommation qui s'annoncent comme les résultats d'une révolution totale, laquelle révolution impacte tant les modes de production que les modes de vie.

Les progrès de la robotique, de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage par machine entraînent un nouvel âge d'automatisation, car les machines jouent à jeu égal ou dépassent même les performances humaines dans une gamme d'activités de travail, y compris celles nécessitant des capacités cognitives.

Selon un rapport récent du McKinsey Global Institute<sup>2</sup>, organe de prospective du cabinet de stratégie éponyme, l'automatisation représente une opportunité pour améliorer le potentiel de croissance de la productivité et pour mettre en place des politiques visant à encourager les investissements et les progrès continus dans l'innovation.

Dans le même temps, cela implique de repenser l'éducation et la formation, le soutien aux revenus et les filets de sécurité, ainsi que le soutien à la transition pour les personnes insuffisamment qualifiées. Les individus sur le lieu de travail devront collaborer de manière plus complète avec les machines dans le cadre de leurs activités quotidiennes et acquérir de nouvelles compétences requises par l'automatisation et pour produire une valeur ajoutée humaine différentes de celle amenée par le passé. Ce mouvement paraît inexorable et peut être anticipé.

## **Les opportunités de l'économie numérique et de la transformation digitale**

Parallèlement à la révolution technologique, il existe un ensemble de facteurs socioéconomiques, géopolitiques et démographiques qui contribuent à l'accélération des calendriers industriels mondiaux, chacun interagissant dans de multiples directions et s'intensifiant. À mesure que les industries complètes s'ajustent, la plupart des professions subiront une transformation fondamentale. Alors que certains emplois sont menacés par

---

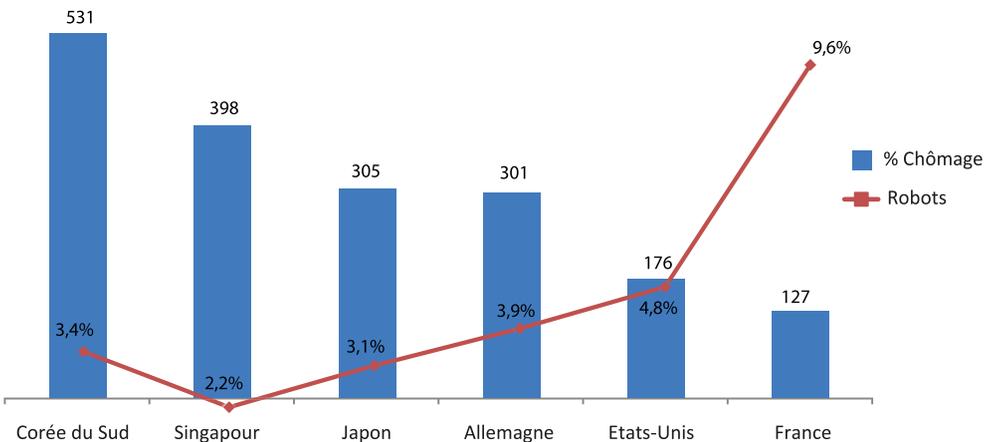
1 - "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global tableau

2 - "A future that works : automation, employment and productivity", McKinsey Global Institute, January 2017

la redondance et que d'autres progressent rapidement, les emplois existants devront passer par une modification des ensembles de compétences nécessaires à leur exécution.

A cet égard, il est intéressant de noter qu'un certain nombre de craintes imputées à la révolution numérique et robotique en matière de destruction d'emplois semblent être remises en cause par une récente étude croisée de l'OCDE et de la « International Federation of Robotics » rapprochant le nombre de robots par habitant au taux de chômage. De manière contre-intuitive, les pays utilisant le plus de robots dans l'industrie sont ceux enregistrant les taux de chômage les plus bas. Par exemple, l'industrie automobile allemande est une des plus robotisées au monde, et elle emploie pourtant 100 000 salariés de plus qu'il y a vingt ans.

**Figure1: Nombre de robots pour 10.000 employés et taux de chômage en % de la population active**



Paradoxalement, le fait que le contenu des métiers évolue avec le numérique, ne les rend pas totalement automatisables puisque l'Homme conserve un avantage comparatif sur la machine. Un nombre important de métiers seront certes remplacés, mais les impacts combinés (négatifs et positifs) doivent être appréciés en corrélation avec les environnements respectifs et les orientations stratégiques prise par chaque pays. Les prédictions les plus alarmistes faisaient craindre qu'un emploi sur deux risquait fortement d'être automatisé sur les vingt prochaines années, en France, comme en Europe ou aux États-Unis<sup>3</sup>. Des études relativisent ces prédictions et relèvent que dans un certain nombre de pays, l'accélération de la robotisation ne détruit pas dans l'absolu l'emploi, mais en change la nature.

Il est important à ce niveau de souligner que, s'il est admis que la tendance de la robotisation devrait toucher, à divers niveaux, toutes les industries et tous les pays, seuls ceux ayant démontré leur capacité à développer le capital humain pourront prétendre

3 - Frey C. B. ET Osborne M. A. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford Martin School (2013).

à une corrélation positive entre le développement du nombre de robots et la création d'emplois.

En réalité, l'Homme sera davantage amené à fonctionner par tâches plutôt que par métiers. Dans cette logique, tous les emplois qui nécessiteront de travailler en équipe, d'interagir socialement ou de faire preuve de flexibilité face à un impondérable ne pourront pas être remplacés par des robots.

L'automatisation, la robotisation et l'intelligence artificielle devraient ainsi plutôt réorganiser les tâches au sein de groupes de métiers, plutôt que les remplacer définitivement. Une étude de « France Stratégie » publiée en 2016 montre à cet effet que l'automatisation créera par ailleurs un besoin accru en « compétences sociales », lesquelles permettront de réussir la complémentarité entre l'Homme et la machine<sup>4</sup>.

#### **Encadré 1 : TESLA, un exemple emblématique de l'usine 4.0**

L'usine Tesla, constructeur automobile, est un exemple emblématique de ce nouveau visage de l'industrie. Située en Californie dans un des plus grands sites industriels au monde, l'entreprise construit un véhicule de luxe 100% électrique. Avec des airs de laboratoire et une enceinte d'un blanc immaculé, l'usine est l'une des plus robotisées du monde, tout en employant 3.000 salariés très qualifiés. Cette association entre robots et humains est considérée comme une initiative pionnière, préfiguratrice des usines du futur. Les robots de pointe servent à soulever, à faire pivoter, à souder et à assembler l'habitacle en aluminium et les éléments de la carrosserie, tandis que les humains se chargent des finitions, de l'électronique et de superviser les robots. Tous ces systèmes reprogrammables, ces installations amovibles (au lieu d'être remplaçables) et l'utilisation omniprésente du numérique incarnent le visage de l'industrie du futur.

### **Les mutations des chaînes mondiales**

En 2012, une étude du Forum Economique Mondial rappelait à quel point la production manufacturière avait été fondamentale pour la prospérité des nations, avec plus de 70% des variations de revenus de 128 nations expliquées par des différences dans les données sur les exportations de produits manufacturés seules.

Parmi les facteurs qui ont permis cette mondialisation rapide, on trouve la croissance généralisée de l'information numérique, le développement des infrastructures physiques et financières, les technologies informatiques de fabrication et la multiplication des accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux. Ces facteurs ont permis la désagrégation des chaînes d'approvisionnement en des réseaux globaux complexes permettant à une entreprise d'interagir dans la conception, l'approvisionnement en matériaux et les composants et la fabrication de produits de pratiquement n'importe où, tout en répondant aux besoins des clients presque partout.

4 - France Stratégie, « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », note d'analyse n°49, 2016

De plus en plus, la compétitivité future de l'industrie, et plus particulièrement du Maroc, dépendra de sa capacité à produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants à long terme. L'industrie 4.0 devra dépasser les coûts de production attractifs (compétitivité-prix) et intégrer les éléments qualitatifs (compétitivité dite hors-prix) comprenant les dimensions sociales et celles liées au développement durable.

Dans le cadre des mutations des chaînes de valeur mondiales et de leur intégration, la problématique de l'innovation se trouve, en conséquence, au cœur du défi de compétitivité globale (hors-prix) qui seul permettrait d'améliorer la sophistication de l'offre (niches, filières, et secteurs d'avenir) et l'accès aux marchés mondiaux (en matière d'innovation le Maroc est classé 72<sup>e</sup> sur 127 économies recensées par le Global Innovation Index 2017).

Au cours des vingt prochaines années, ces facteurs vont s'ajouter à de nouvelles tendances importantes qui redéfiniront les modèles de fabrication et la concurrence entre pays et entreprises. Ces tendances nécessiteront l'attention et la collaboration des décideurs politiques, des représentants de la société civile et des opérateurs économiques<sup>5</sup> :

- Les infrastructures permettant de passer à une fabrication plus innovante et de contribuer à la croissance de l'emploi grandiront en importance et en sophistication ; cela constituera un défi à développer et à maintenir ;
- La concurrence entre pays pour attirer les investissements directs étrangers augmentera considérablement les enjeux pour les pays, ce qui compliquera les processus de décision pour les entreprises ;
- La concurrence croissante et la pénurie de ressources en matériaux modifieront fondamentalement les stratégies et la concurrence des ressources des pays et des entreprises, et serviront de catalyseur à des percées importantes en matière de sciences des matériaux ;
- Les stratégies énergétiques propres à prix abordables et les politiques énergétiques efficaces seront les principales priorités pour les fabricants et les décideurs, et serviront de différenciateurs importants de pays et d'entreprises hautement compétitifs ;
- La capacité d'innover, à un rythme accéléré, sera le facteur le plus important pour différencier le succès des pays et des entreprises ;
- Le capital humain et le talent seront les ressources les plus critiques et différencieront la prospérité des pays et des entreprises.

En permanence, les entreprises industrielles réévalueront et rationaliseront l'organisation de leur chaîne de valeur en fonction de ces tendances, adoptant de plus en plus une logique régionale, tout en ambitionnant d'adresser davantage de marchés mondiaux.

5 - "The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth" A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited (April 2012).

Dans ce cadre, un consensus est établi sur la nécessité du passage d'une approche coût à une approche qualité, en facilitant de manière considérable la collaboration entre donneurs d'ordres et prestataires à travers une intégration verticale et régionalisée des échanges.

## L'impact de l'industrie par l'innovation 4.0

Le développement de procédés industriels innovants de type « Industrie 4.0 » va transformer la conception, la fabrication, l'exploitation et le service des produits et des systèmes de production. Selon une étude du cabinet Boston Consulting Group (BCG), la connectivité et l'interaction entre les pièces, les machines et les humains rendront les systèmes de production jusqu'à 30% plus rapides et 25% plus efficaces. Dans le cas de l'Allemagne, l'Industrie 4.0 pourra générer des gains de productivité de 5 à 8 pour cent sur les coûts totaux de fabrication sur dix ans, pour un total de 90 milliards d'euros à 150 milliards d'euros, tout en créant jusqu'à 390 000 emplois. Bien que cette transition puisse prendre 20 ans pour se concrétiser, les 5 à 10 prochaines années devraient voir des avancées clés<sup>6</sup>.

Cette vague technologique et digitale va créer de profondes mutations à tous les niveaux de la société et en particulier dans les usines et le secteur industriel dans son ensemble. Big data, robotique, objets connectés, internet des objets, impression 3D, robotique et intelligence artificielle, nanotechnologie, biotechnologie,... devraient conduire à l'émergence de l'Industrie 4.0, notamment marquée par l'internationalisation accrue des chaînes de production. Autant d'éléments qui déterminent la base organisationnelle de cette quatrième révolution industrielle, qu'il est question d'intégrer dans la restructuration de la politique industrielle nationale.

L'industrie mondiale est donc aux prises avec deux mouvements de fond inexorables auxquels il faut se préparer :

- Augmentation de l'incertitude : jamais la technologie n'aura à la fois détruit autant d'emplois tout en en créant de nouveaux. Jamais la position d'acteurs dominants n'aura été autant remise en question par de nouveaux venus, et jamais il n'a été aussi difficile de prévoir l'évolution de ses marchés et de ses revenus.
- Accélération et rapidité : le progrès technologique est désormais sur des cycles très courts, avec des disruptions très fortes qui empêchent la planification et oblige à l'agilité. Les entreprises doivent raccourcir les temps dévolus à la prise de décision et les temps de destruction des entreprises sont devenus très courts.

Dans le cadre de ce double mouvement de fond induit par les nouveaux déterminants des stratégies industrielles, les acteurs et l'activité industrielle subissent des modifications profondes. La production des usines américaines et japonaises a ainsi reculé en 2015,

---

6 - Industry 4.0 "The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries", April 2015.

tandis que celle des européennes stagne, là où elle croît toujours en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Europe de l'Est<sup>7</sup>.

Il est donc établi que la vague technologique, numérique et digitale va créer des mutations profondes dans les usines et le secteur industriel dans son ensemble. De manière globale, l'industrie sera fortement impactée par l'innovation 4.0 et les grandes entreprises industrielles s'y préparent. Selon une enquête du cabinet PwC<sup>8</sup> conduite auprès de 2.000 industriels dans le monde, ceux-ci envisageraient en effet d'investir plus de 900 milliards de dollars par an dans le digital et les autres composantes structurantes de l'industrie 4.0.

A cet égard, la technologie et les biens d'équipement continueront à être les principaux moteurs de la croissance de l'industrie manufacturière et de la croissance globale dans les pays développés et en développement, même si dans ces derniers, l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles affecte la croissance des industries à moyenne et faible technologie.

Les capacités technologiques auront besoin d'être renforcées par l'investissement dans le capital humain, l'amélioration des systèmes d'innovation et la modernisation des regroupements industriels et des chaînes de valeur mondiales. En matière de positionnement stratégique et de déploiement géographique, l'industrie se situe donc entre ambitions mondiales et marché local, ce qui entraîne là aussi une double logique de rationalisation et de régionalisation des chaînes de valeur industrielle mondiales.

Cette tendance, couplée avec l'essor mondial rapide de l'e-commerce, le développement des plateformes digitales et la croissance de la consommation des pays émergents devrait favoriser le développement de « micro-multinationales », des « entreprises qui commercialisent leurs produits et services dans le monde entier sans s'appuyer sur des structures locales lourdes » dont le cabinet international KPMG estimait qu'elles pourraient exporter près de 3000 milliards de dollars en 2025 rien que pour les Etats-Unis.

Au-delà de ces bouleversements profonds, des zones d'incertitudes et des opportunités créées, la question du travail et de l'emploi au sein de la nouvelle société industrielle occupe désormais une place fondamentale tant elle impacte les politiques de développement et les trajectoires poursuivies.

De ce fait, la majorité des métiers du futur proche est encore inconnue<sup>9</sup>, dans le sens où le développement du digital et du numérique risque de bouleverser les besoins des entreprises en matière de ressources humaines et de compétences, créant ainsi de

---

7 - Aux Etats-Unis, la production industrielle est en recul de près de 1 % par rapport à 2015. La baisse frôle les 2 % au Japon. L'Europe, elle, fait du surplace, avec une très légère progression (0,5 %) entre juin 2015 et juin 2016, selon Eurostat

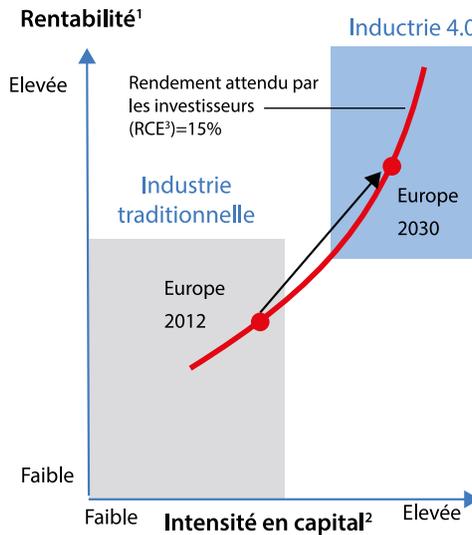
8 - Industry 4.0: Building the digital enterprise

9 - Si l'on en croit les conclusions d'une étude menée par 20 experts réunis en think tank (élaborée par Dell et « l'Institut pour le Futur »), plus des trois quarts des métiers tels que nous les connaissons aujourd'hui auront donc évolué dans la prochaine décennie.

nouvelles relations entre l'Homme et la machine. Ce constat a été développé par plusieurs études<sup>10</sup> incluant notamment celle de la commission économique pour l'Afrique (CEA) de 2015, desquelles il ressort les faits saillants suivants :

- 60% des métiers qui seront exercés en 2030 n'existent pas encore actuellement ;
- 47% des emplois seront menacés par les nouvelles technologies, notamment le numérique ;
- Un jeune scolarisé aujourd'hui devrait changer jusqu'à 7 fois d'emploi dans sa vie ;
- Sur les 7 emplois qu'il exercera dans sa vie, 5 n'existent pas encore ; aussi 60% des métiers qui seront créés en 2030 n'existent pas encore ;
- La probabilité de disparition de certains métiers va de 0,01% (services à la personne,) à 95% de probabilité de disparition (métiers d'assistante, de comptable, d'analyste financier, remplacés par l'intelligence artificielle).

**Figure 2 : L'Industrie augmentera la rentabilité et l'intensité en capital**



Source: Roland Berger Strategy Consultants; Think Act, Industry 4.0; 03/2015 :

1 : EBIT en % de la valeur ajoutée; marge: faible = moins de 5%, élevée = plus de 20%

2 : Capital employé/valeur ajoutée; marge: faible = moins de 0.5, élevée = plus de 1.3

3 : RCE = rentabilité\*intensité en capital

Il est toutefois à noter que la majorité des dirigeants d'entreprise ont déjà anticipés ces modifications, en en tenant compte dans l'analyse des projections des emplois au sein de leurs effectifs : 40% des patrons estiment que 25% de leur personnel sera concerné par les changements, selon une étude du cabinet américain Wagepoint dévoilée en 2016.

10 - Le magicien de l'Humain, SAP Success Factors & The boson Project, « If robots are the future of work, where do humans fit in? », The Guardian, 2015.

Enfin, il est important de noter que les bouleversements issus de la montée en puissance de l'industrie 4.0 vont également modifier profondément le lien entre la rentabilité et le capital. Ce dernier sera nécessairement plus dense car impliquant des investissements plus importants, mais sa rentabilité s'en trouvera fortement renforcée avec un RCE de l'ordre de 15% à l'horizon 2030, selon une étude de 2016 publiée par le cabinet de stratégie Roland Berger.

## Une dimension environnementale incontournable

Si économiquement, les évolutions technologiques, dont celles du numérique, s'imposent de manière forte, ces dernières servent aussi à consolider et à amplifier l'expression des exigences sociales et environnementales portées de manière de plus en plus large par les groupes et les représentants de la société civile et à travers les réseaux sociaux. Les politiques et les représentants économiques, intègrent ces dimensions qui deviennent structurantes de toutes stratégies de développement.

Une étude réalisée en 2015 par la Commission Economique pour l'Afrique s'est penchée sur le lien entre environnement et développement industriel. Il en ressort clairement que « l'économie verte » ne pourra pas advenir sans l'implication du secteur industriel<sup>11</sup>. Cette économie verte se caractérise par une croissance durable et socialement inclusive, basée sur la préservation de l'environnement et la gestion efficace des ressources naturelles à long terme.

Le succès d'un tel processus dépendra des efforts de toutes les parties prenantes (public, privé et société civile), mais en particulier du rôle essentiel de l'Etat pour mettre en place un cadre normatif prévisible, en stimulant l'investissement et l'innovation ; ainsi qu'en renforçant les capacités des acteurs privés et publics à résoudre les défis de la transition énergétique, pour, entre autres, optimiser la gestion des ressources, contrôler la pollution, gérer les déchets et protéger la biodiversité et les écosystèmes.

Dans ce sens, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a souligné dans son rapport de 2016 sur le développement industriel, que « atteindre des niveaux avancés de développement industriel inclusif et durable (DIID) exige non seulement des revenus croissants, mais aussi des efforts délibérés pour soutenir la croissance, promouvoir l'inclusion sociale et tendre vers une transformation structurelle plus écologique, tout en gérant les arbitrages entre ces buts »<sup>12</sup>.

---

11 - « Industry and the green economy in North Africa: Challenges, practices and lessons learned », United Economic Commission for Africa, September 2015.

12 - « Rôle de la technologie et de l'innovation dans le développement inclusif et durable », Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Rapport sur le développement industriel 2016.



## II. État des lieux du secteur industriel au Maroc

---

Dès le début des années soixante, l'Etat marocain a opté pour des choix stratégiques visant le développement du secteur industriel en vue de répondre à un double objectif :

- Explicite : croissance, couverture de la demande locale, exportations, etc. ;
- Induit : emploi, maîtrise technique, répartition géographique des secteurs porteurs, complémentarité public/privé, développement économique, création de richesse, etc.

La matérialisation de ces choix et la volonté de revaloriser le poids du secteur industriel dans le système productif et dans la dynamique économique et sociale ont appelé des interventions plus accentuées de l'Etat, articulées autour de deux modes d'actions complémentaires :

- Un renforcement des politiques de régulation du secteur et d'incitation des acteurs ;
- Un engagement direct se traduisant par la constitution d'un patrimoine industriel public propre ou comme partenaire des autres fractions du capital industriel.

De ces actions a résulté un tissu industriel relativement diversifié mais toutefois fragile et fortement exposé aux contraintes externes.

En effet, la période du protectorat avait vu le développement d'un modèle de croissance de type agro-minier où prédominait un secteur primaire de production qui était caractérisé par une faible diversification du système productif et surtout par une hégémonie du marché extérieur sur les transactions commerciales et la structure de la demande. En marge de ce modèle, quelques activités industrielles se sont créées, dominées par l'initiative de groupes privés étrangers. Elles sont demeurées limitées dans la transformation de certains produits, notamment ceux de la pêche, de l'élevage ou du sol.

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat marocain s'est engagé dans une stratégie d'industrialisation nationale endogène basée sur le développement de l'industrie lourde. La cohérence de l'appareil productif devait être assurée par la mise en place de secteurs de base (automobile, sidérurgie, textile..), autour desquels devaient se greffer des unités de transformation. Ces choix exigeaient un effort d'investissement important financé essentiellement par l'épargne nationale. L'Etat devait jouer dans ce cadre un rôle direct et déterminant dans la création des industries lourdes tout en aménageant des espaces d'intervention pour l'initiative privée et en recourant à des formules d'association avec le capital étranger.

Le premier plan quinquennal 1960-1964 a remis en cause ces ambitions, limitant le développement industriel à l'objectif d'accompagner l'évolution du secteur agricole. « Toutefois, cette politique n'a pu être concrétisée en totalité et certains projets ont été annulés ou reportés en raison notamment des contraintes financières. C'est pourquoi

le plan triennal (1965-1967) a, par la suite, mis l'accent davantage sur le secteur privé pour développer les investissements et opté pour le libéralisme économique. »<sup>13</sup>. Cette ligne d'action, reconduite dans les orientations du Plan 1968-1972, n'a pas abouti à une modification fondamentale du paysage industriel du Maroc dans la décennie soixante.

Le plan 1973-1977 a marqué un tournant dans la politique industrielle. La variabilité du PIB agricole étant très sensible aux conditions climatiques, les pouvoirs publics ont retenu l'industrialisation comme un impératif au décollage économique. La manne phosphatière a offert un surplus financier affecté au financement de grands projets. A ce changement de perspectives et de moyens a correspondu un rôle plus marqué de l'Etat. En effet, l'engagement public s'est principalement localisé dans certaines industries techniquement évoluées (chimie, ciment, sucre, dérivés laitiers), mais parallèlement à ces plans sectoriels, des holdings financiers dépendants de l'Etat (ODI, SNI, CDG) ont pris des participations dans des activités de transformation (textile, produits laitiers, montages électriques, etc.). Le dynamisme qui a caractérisé l'investissement industriel, notamment public, pendant cette période, a certes impulsé des changements structurels du tissu industriel vers les branches produisant des biens intermédiaires mais, en l'absence d'une véritable culture industrielle, la participation de l'industrie nationale à la couverture de ses besoins propres en biens d'équipement ne s'est pas beaucoup développée.

Dès 1995, le Maroc a donc fait le choix de l'ouverture, du développement de son industrie et d'ancrage à l'économie mondiale. De grands groupes industriels se sont développés, du fait de la prise de conscience de la nécessité d'une transformation à plus haute valeur ajoutée, y compris dans une agro-industrie embryonnaire. La période allant de 1995 à 2005 a connu un début de relance de l'industrie nationale, même si la structure des exportations marocaines n'a connu que des changements modérés en termes de sophistication, puisque le pays a poursuivi son positionnement essentiellement dans des produits à faible complexité, tels que le textile et l'agro-alimentaire, alors que sa présence au niveau des produits à fort contenu technologique est restée insuffisante. Cette période a été également marquée par une politique d'investissement avec une part importante orientée vers les grandes infrastructures<sup>14</sup>.

Les années 2000 constituent un tournant avec l'élaboration puis la mise en œuvre d'une nouvelle génération de stratégies sectorielles pour « corriger » les défaillances systémiques ou les dysfonctionnements des marchés sectoriels et encourager des projets d'investissements. Dans ce contexte, l'Etat a participé à la création de «distorsions positives» pour encourager la «réalisation d'investissements, notamment à travers des incitations fiscales et financières, des facilités d'accès au foncier et aux financements et des procédures administratives simplifiées combinées à des investissements dédiés en matière d'infrastructures»<sup>15</sup>.

13 - Les sources de la croissance économique au Maroc, Haut-Commissariat au Plan, septembre 2005.

14 - Adoptée en 1995, la première charte d'investissement avait accompagné le passage d'un régime d'autorisation préalable aux investissements - lié à la marocanisation de l'économie - à leur promotion.

15 - Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, Banque Mondiale, 2016

En effet, le Maroc a initié une série de stratégies sectorielles ambitieuses couvrant l'ensemble des secteurs de l'économie : agriculture et pêche, énergie et mines, bâtiments et travaux publics, industries manufacturières, ainsi que services.

Ces plans visent, à horizon 2015/2020, à accélérer le développement économique du Maroc, à travers une diversification progressive vers des secteurs plus complexes tels que l'automobile ou l'aéronautique, pour le hisser comme terre d'investissement et plateforme d'exportation.

## Engagement d'une politique de stratégies sectorielles

Le Maroc a initié depuis 2005 de nombreux plans et stratégies sectoriels<sup>16</sup> qui ambitionnent d'appuyer le développement de secteurs économiques structurants (infrastructures, logement, agriculture,...) ou nouveaux, principalement orientés vers l'export (Métiers Mondiaux du Maroc). A cet effet, une politique volontariste de développement économique a été mise en place, visant le développement humain et l'investissement social, la modernisation des secteurs domestiques, l'accélération des secteurs tournés vers l'exportation et le renforcement du programme d'infrastructures.

A une économie essentiellement agricole devait se substituer une économie de plus en plus industrialisée, basée sur des produits manufacturés à haute valeur ajoutée, et bénéficiant de débouchés du marché national, mais aussi de la politique ambitieuse d'ouverture à l'international, soutenue par les accords de libre-échange conclus par le Maroc couvrant 55 pays, lui donnant ainsi accès à un marché de plus d'un milliard de consommateurs.

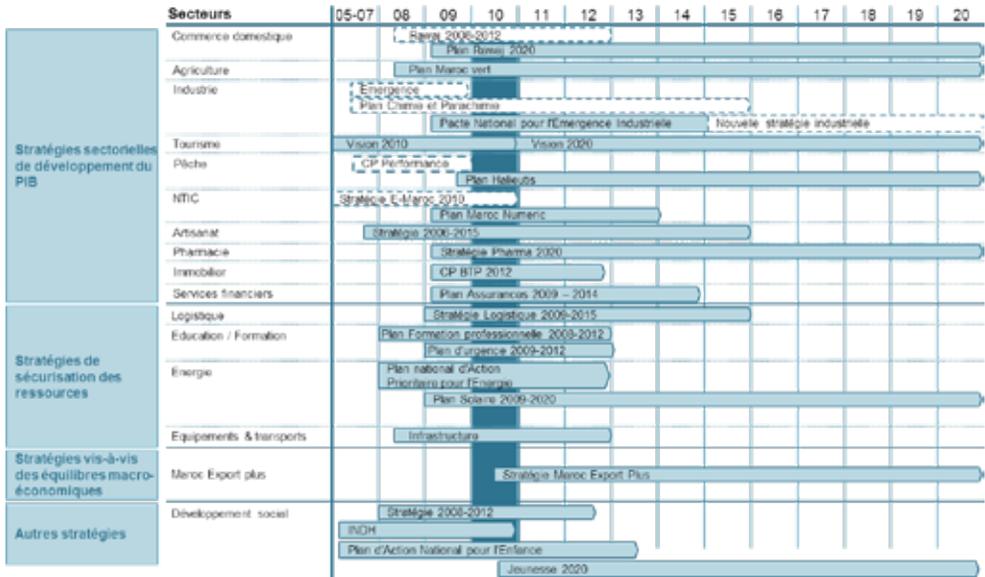
De manière générale, l'on note qu'en matière de doctrine économique, « ces plans s'inscrivent dans une double logique de modernisation de secteurs traditionnels à l'instar de l'agriculture, de la pêche et des mines, et de développement de secteurs innovants tels que les énergies renouvelables, la logistique, l'industrie automobile, l'aéronautique, l'offshoring, et les services à forte valeur ajoutée, où le Maroc offre de véritables avantages compétitifs.»<sup>17</sup>.

---

16 - Le Maroc a abandonné depuis 2002, la planification centralisée de l'activité économique basée sur des plans quinquennaux. Le programme du Gouvernement s'opère dans le cadre des stratégies sectorielles mises en œuvre à travers des contrats programmes.

17 - Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? Fondation Abderrahim Bouabid, Juin 2010.

**Figure 3 : Une vision nationale déclinée en stratégies sectorielles dont le périmètre couvre plusieurs secteurs**



L'engagement de la politique des stratégies sectorielles s'inscrit ainsi dans la volonté de promouvoir la croissance et d'améliorer les agrégats y afférents, notamment le PIB, l'emploi, l'export/l'équilibre de la balance commerciale, les investissements directs étrangers (IDE), etc.

Le cadre stratégique projeté est composé de plusieurs plans sectoriels (Rawaj, Maroc Vert, Halieutis, Maroc Numeric, Azur 2010-2020, Vision Artisanat 2015, Emergence, Plan d'accélération Industriel etc.) et de différents programmes transversaux (INDH, Education, Jeunesse, Sport, Stratégie nationale de la logistique, etc.).

Toutes ces politiques visent l'amélioration de l'offre productive nationale, notamment dans le secteur industriel, comme c'est le cas de la nouvelle stratégie d'accélération industrielle lancée en mars 2014. Le soutien ainsi apporté à l'offre, a permis au Maroc de se positionner dans de nouveaux métiers où il était peu présent, ou même totalement absent - comme les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique ou encore de l'Offshoring -, d'attirer des investissements directs étrangers, et de se positionner sur des secteurs d'avenir comme celui du renouvelable à travers l'énergie solaire.

Ces plans et stratégies sectorielles ont été accompagnés par une politique de promotion de l'investissement et par le développement d'infrastructures facilitant les échanges des biens et services. A ce titre, « le Maroc a franchi des étapes importantes dans le développement des infrastructures dans les secteurs des transports, de l'eau et de

l'énergie. Dans le secteur des transports, en particulier, grâce à la mise en œuvre des projets importants, le pays affiche une performance globale caractéristique des pays émergents »<sup>18</sup>.

Cependant, le constat partagé aujourd'hui est que les politiques sectorielles en question peinent à réaliser leurs objectifs<sup>19</sup>. Faible capacité à soutenir la modernisation et la compétitivité du tissu économique, faible soutien des PME et dynamisation mitigée de l'investissement productif national en constituent les principales caractéristiques.

En effet, les emplois créés dans les nouveaux secteurs d'activité ne compensent que partiellement ceux perdus dans des secteurs plus traditionnels (BTP, textile et cuir par exemple) et restent dans une certaine mesure de qualification moyenne. L'approche verticale, dite « en silo », de ces stratégies sectorielles, avec des référentiels, des échéances et des résultats à atteindre formulés d'une manière différente d'un cas à l'autre<sup>20</sup>, alors qu'elles partagent des objectifs communs de croissance, de création d'emplois et de valeur ajoutée, en a considérablement affecté l'efficacité<sup>21</sup>.

La mise en place des stratégies sectorielles, si elle a permis d'induire une dynamique économique et sociale dans certains cas, manque toutefois de cohérence dans le cadre d'une vision économique globale, ce qui constitue un frein à leur mise en œuvre effective. Si ce constat est aujourd'hui communément admis, aucune réponse de fond n'y est apportée.

Cette dynamique nouvelle n'a donc pas généré suffisamment de création de richesses locales ni de création suffisante d'emplois, avec un système éducatif qui constitue un frein au développement et accentue l'inégalité des chances.

L'absence d'un cadre de gouvernance global<sup>22</sup>, articulé et partagé par tous, provoque ainsi un manque de synergie et d'efficacité, une incohérence dans l'utilisation des ressources (notamment rares - financières, foncières, hydriques, RH,...) et dans l'implémentation

---

18 - « Maroc : document de stratégie pays 2012-2016 », Banque Africaine de Développement (BAD).

19 - « En dépit des efforts réalisés, les politiques sectorielles peinent à donner des résultats, à monter en régime et à placer le Maroc sur un sentier de croissance durablement plus élevé. Le Maroc n'est évidemment pas le seul pays ou le premier pays à être confronté aux limites de politiques industrielles volontaristes. Nombre de pays en développement ont cherché à promouvoir l'émergence industrielle avec des résultats généralement décevants, voire contre-productifs dans de nombreux cas. De ce point de vue, la problématique du Maroc n'est pas très différente de celle à laquelle l'Égypte est actuellement confrontée » [Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, banque mondiale, 2016.

20 - Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable, CESE, 2014

21 - « Il est donc essentiel de commencer par harmoniser l'ensemble des projections grâce à un horizon unifié (par exemple 2020), qui soit couvert par les horizons propres aux différentes stratégies sectorielles (ou du moins à leur grande majorité) », [Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable, CESE, 2014]

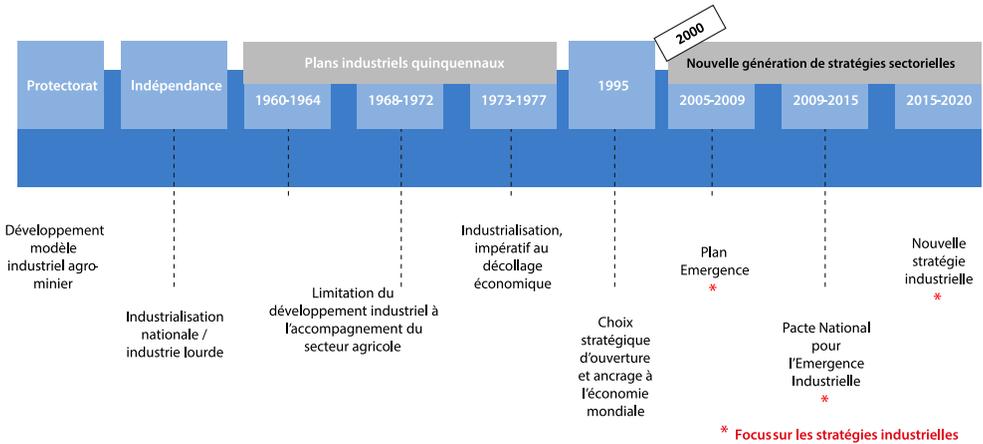
22 - « En effet, l'existence d'un cadre global qui assure la cohérence nécessaire des politiques susvisées et des autres politiques suivies par le Gouvernement aurait permis d'éviter les redondances, de multiplier les synergies et de faciliter la coordination entre les différents intervenants ». [Diagnostic de Croissance du Maroc, Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive, BAD-MCC]

y compris territoriale et par suite une insuffisance des impacts des initiatives déployées sur le développement du pays.

## Une décennie de développement industriel appuyé construit autour d'un double ciblage

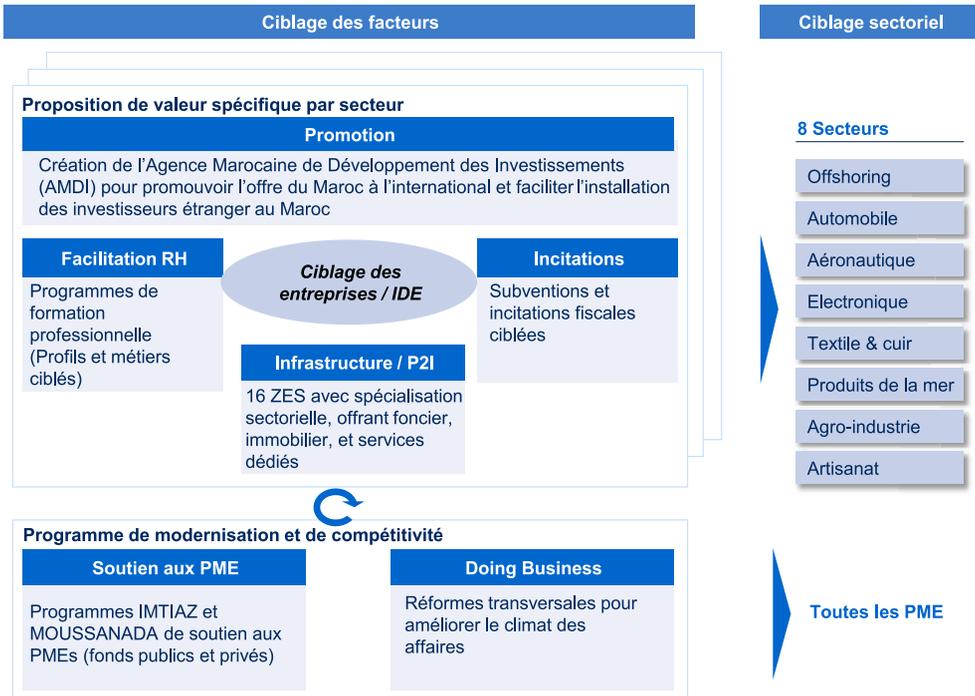
La politique de développement économique axée sur une vision sectorielle s'est accompagnée d'une volonté de promouvoir le secteur industriel avec la mise en place de stratégies spécifiques depuis 2005.

Figure 4 : Dates clés de l'historique du secteur industriel au Maroc



## Construction des stratégies industrielles autour d'un double ciblage

Les stratégies industrielles adoptées lors des dix dernières années ont été construites autour d'un double ciblage : ciblage des acteurs et ciblage sectoriel et visent trois objectifs principaux: la contribution à la création de richesse (PIB additionnel), l'orientation de la production vers l'export (réduction du déficit commercial et amélioration de la balance de paiement) et la création de l'emploi en nombre important.



Dans un effort de construction d'une vision globale de développement industriel du pays, les pouvoirs publics ont élaboré trois stratégies successives de développement du secteur industriel.

### Plan Emergence 2005-2009

Mis en place en 2005, le Plan Emergence s'est fixé comme objectifs **d'accélérer le processus de mise à niveau du tissu industriel et d'améliorer sa compétitivité** dans un contexte marqué par l'ouverture accrue de l'économie nationale sur l'extérieur et l'accentuation de la concurrence.

En vue d'atteindre ce but, le Plan Emergence a prévu de développer certains secteurs porteurs et les rendre compétitifs à l'export, au nombre de sept - offshoring, automobile, aéronautique, électronique, agro-alimentaire, produits de la mer et textile [l'artisanat faisait partie des secteurs ciblés mais a rapidement évolué vers une stratégie dédiée] - à travers un programme transversal visant la modernisation du tissu industriel existant<sup>23</sup> :

- Assistance technique et managériale ;
- Accès au financement ;
- Environnement des PME ;
- Reconfiguration du tissu et des acteurs.

23 - Dans le plan Émergence, le Gouvernement a prévu des parcs industriels, des parcs technologiques et des zones franches pour servir aussi bien les investisseurs nationaux qu'étrangers.

## **Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015**

Dans la continuité du Plan Emergence, le Pacte National pour l'Emergence Industrielle<sup>24</sup> en précise le programme de déploiement et a pour objectif **l'accélération du développement de six secteurs porteurs définis comme prioritaires pour le Maroc.**

En ce sens, les objectifs stratégiques de chaque secteur ont été repositionnés dans le PNEI, avec la mise hors périmètre du secteur de l'artisanat, lequel fait l'objet d'une stratégie spécifique, ainsi que du secteur de la transformation des produits de la mer intégré dans un plan sectoriel dit Halieutis. Les enjeux liés aux secteurs de l'agroalimentaire et du textile sont également réévalués.

### *Objectifs du PNEI sur les 6 métiers : développement de « Métiers Mondiaux du Maroc » (MMM)*

- **Offshoring** : exploiter le potentiel de développement du secteur en ITO, BPO et Centres d'appels ;
- **Automobile** : permettre l'implantation d'équipementiers de rang au Maroc ;
- **Aéronautique et spatial** : exploiter le potentiel de développement du secteur sur les centres d'excellence : production, services, maintenance et ingénierie ;
- **Electronique** : accompagner le développement du secteur de l'électronique de spécialité
- **Textile et Cuir** : pérenniser, structurer et agréger le secteur en se positionnant plus largement sur la chaîne de valeur ;
- **Agroalimentaire** : renforcer le tissu d'acteurs fragile et peu compétitif.

En parallèle, et pour une approche intégrée, des mesures transversales visant notamment l'amélioration de la compétitivité des entreprises ont été définies :

### *Objectifs du PNEI sur les 4 chantiers transversaux*

- **Compétitivité des PME** : reconfigurer et consolider le tissu fragile et fragmenté des PME tout en promouvant la création d'entreprises ;
- **Climat des affaires** : mise en cohérence des projets portant sur l'amélioration du climat des affaires lancés au Maroc ;
- **Formation** : garantir la disponibilité des profils présentant les qualifications adaptées pour le développement des 6 MMM cibles ;

---

24 - « Cette nouvelle stratégie vise à faire fructifier, consolider et développer les succès déjà enregistrés dans le secteur industriel marocain. Cette stratégie servira aussi à accompagner la transition de l'informel vers le formel avec la mise en place d'un dispositif complet d'intégration de la très petite entreprise (TPE), à répondre à l'enjeu essentiel d'adéquation des compétences avec les besoins des entreprises et la création d'un fonds d'investissement industriel public (FDI), qui sera doté d'une enveloppe de 20 milliards de DH d'ici 2020 ». [Diagnostic de Croissance du Maroc, Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive, BAD-MCC].

- **Plateformes Industrielles Intégrées (P2I)** : mettre à disposition des investisseurs les meilleurs espaces d'accueil pour l'exercice de leurs activités.

Le PNEI a également fait l'objet d'**objectifs chiffrés à horizon 2015 : la création de 220 000 emplois additionnels dans le secteur et l'augmentation du PIB industriel de 50 milliards de dirhams**. Or, seuls 75.000 emplois industriels ont été créés ces dix dernières années<sup>25</sup>.

### **Objectifs à moitié atteints, avec une industrie toujours insuffisamment compétitive**

Même s'il a réalisé quelques acquis tangibles, en favorisant notamment le développement sectoriel par la création d'une stratégie globale pour l'industrie, et en réalisant également un avancement en ligne avec les cibles fixées par le plan d'action sur les métiers de l'offshoring, de l'automobile, de l'aéronautique et du spatial et du textile et cuir, il convient de souligner néanmoins que l'évolution des secteurs de l'Electronique et de l'agroalimentaire est plus en retrait. Aussi, persiste une tension forte sur la disponibilité des profils pour alimenter cette croissance, en particulier sur le secteur de l'Offshoring.

Manque de convergence, déficit de gouvernance, déficit RH, problématique du foncier industriel, lourdeurs administratives et procédurales, conflits sociaux, absence des effets de synergie et d'entraînement entre les secteurs, pas de mutualisation des moyens, ni de développement d'ingénierie pour accompagner les secteurs ciblés, pour favoriser une plus forte intégration des acteurs locaux,... autant d'éléments qui font que le bilan du PNEI demeure assez mitigé dans son ensemble.

### **Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020**

Le plan d'accélération industrielle est **une nouvelle approche basée sur la mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et les PME**.

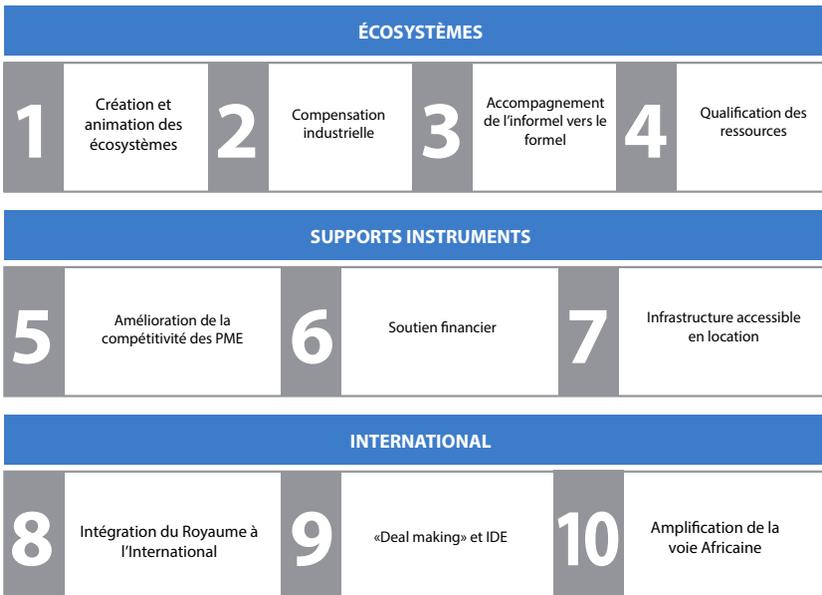
Cette stratégie, qui s'étale sur la période 2014-2020, se pose comme objectif de générer un demi-million d'emplois dans le secteur avec, en prime, un accroissement de la part de l'industrie dans le PIB qui devrait croître de 14% à 23%. Ces changements passeront par une diversification et un élargissement du tissu industriel, ainsi qu'une meilleure articulation entre les grandes entreprises et les PME.

La nouvelle stratégie prévoit également la mise en place d'un fonds d'investissement industriel public (FDI), doté d'une enveloppe financière de 20 milliards MAD qui permettra au tissu industriel de se consolider, de se moderniser, et de développer sa capacité de substitution de produits importés. Elle s'emploiera à accompagner la transition de l'informel vers le formel avec la mise en place d'une série de mesures financières et fiscales incitatives.

Le dispositif du plan d'accélération prévoit aussi d'accorder une importance capitale à l'effort d'adéquation des compétences avec les besoins des entreprises, ainsi qu'à l'offre en location de parcs industriels qui seront plus accessibles aux opérateurs, de manière à répondre à la problématique du foncier, régulièrement soulevée par les entreprises.

Le Plan se propose, par ailleurs, de décliner la vocation africaine du Maroc qui est un objectif fixé au plus haut niveau visant à positionner les pays africains en tant que partenaires privilégiés. Les actions entreprises à cet effet se feront avec le souci constant d'agir dans le sens de création de valeur partagée.

**Figure 5 : Plan d'accélération industrielle : 10 mesures pour accélérer la transformation de l'industrie**



## Bilan et réalisations de l'industrie marocaine depuis 2005

### Synthèse chiffrée : premiers succès industriels du Maroc sur des secteurs spécifiques

*Véritables percées du Maroc dans certains secteurs de l'industrie sur les 10 dernières années : le Maroc se positionne aujourd'hui sur la carte mondiale concernant quelques secteurs spécifiques...*

- Croissance du secteur industriel, en légère surperformance du PIB<sup>26</sup> :
  - Une augmentation du PIB « industrie de transformation (y compris. offshoring) » à hauteur de +8% par an (nominal, entre 2004 et 2012), et +6% de contribution de l'industrie à la croissance nationale sur le même intervalle ;
  - +150.000 emplois créés (dont 50.000 pour l'offshoring) à 80% par les secteurs exportateurs ;
  - Croissance annuelle de 10% des exports.
- En particulier, six secteurs responsables de 80% de la croissance de l'industrie : automobile, aéronautique, offshoring, transformation de phosphate, agroalimentaire et matériaux de construction.

*Attraction d'acteurs internationaux majeurs dans divers secteurs industriels<sup>27</sup> : Renault, Peugeot, Bombardier, Safran, Eaton, Bel, etc.*

*... mais le développement industriel reste encore insuffisant pour une réelle émergence*

Dans l'ensemble, la croissance du secteur industriel n'est pas assez forte pour réaliser pleinement son potentiel de moteur de l'économie.

- Trajectoire de croissance en nette inflexion depuis 2000, à environ 5% par an, mais ralentissement depuis 2010 à environ 4% par an suite à des chocs extérieurs défavorables.
- Performance du Maroc demeurant en deçà de celle des pays véritablement émergents, qui ont connu des périodes de croissance du secteur industriel de 5 à 15% par an, répercutée sur le reste de l'économie.

Depuis 2005, l'industrie marocaine a fait l'objet de nombreuses réformes structurelles visant à mettre l'industrie au cœur du développement économique et sociale du Royaume et permettre au Maroc de suivre la dynamique mondiale en matière de développement technologique.

Ainsi, selon les objectifs du plan Emergence, sept secteurs considérés comme stratégiques et porteurs ont été ciblés. Orientés vers l'export, ces sept moteurs de croissance devraient

26 - Source : HCP, WEF

27 - L'Etat fournit également des soutiens ad hoc pour attirer les investisseurs étrangers sur les grands projets privés susceptibles de générer des externalités positives significatives ; l'exemple le plus emblématique étant le projet concernant l'entreprise Renault à Tanger

représenter 70% de la croissance industrielle au Maroc à partir de 2015, doper la croissance annuelle du PIB de 1,6 % (soit 90 Mds DH additionnels) et créer 400 000 emplois.

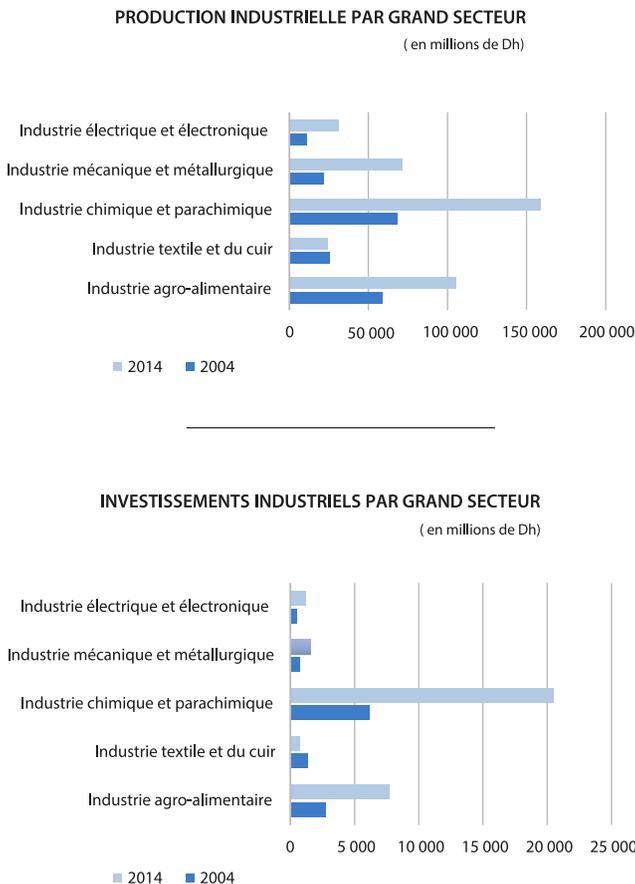
Avant les années 2000, l'industrie représentait environ 15 % du PIB et employait autour de 10 % de la population. Elle représente aujourd'hui près de 30 % du PIB et 21 % de l'emploi. La production était dirigée vers la manufacture textile et l'agroalimentaire. Ces deux pôles constituaient les trois quarts des exportations jusqu'à 2002.

*Une étude détaillée, ventilée par secteur, est développée ci-dessous (en matière de création d'emplois, de valeur ajoutée, de % du PIB, ...).*

## Emploi industriel : Vue sectorielle

### ■ Principaux agrégats de l'industrie

**Figure 6 a. et b. Comparaison des principaux agrégats de l'industrie nationale (PIB et investissements entre 2004 et 2014<sup>28</sup>**



28 - Source : HCP, Observatoire marocain de l'industrie

Les performances réalisées dans les secteurs de l'offshoring, de l'automobile, de l'électronique et de l'aéronautique permettent d'apprécier un effet positif des stratégies entreprises par le Royaume du Maroc.

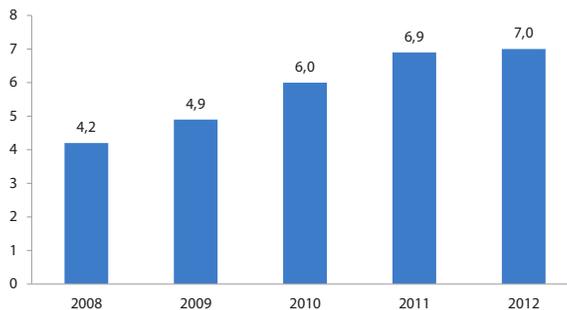
## ■ Offshoring

**Objectifs 2005 : Positionnement sur le 'nearshore' francophone et hispanophone - Ambitions : + 100 000 emplois - + 15 milliards MAD en VA.**

Depuis 2005, le Maroc cherche à favoriser le développement du secteur par la mise en place d'incitations fiscales, de services en ressources humaines et d'infrastructures dédiées. Dès 2009, l'offshoring marocain se plaçait déjà dans *AT Kearney Global Services Location Index* et était entré dans le Top 30 des destinations offshore. La première année du PNEI, 17 entreprises françaises s'étaient installées au Maroc et 6000 emplois avaient été créés. L'offre s'est ensuite diversifiée pour atteindre le marché anglophone.

En 2016, le secteur a créé 63 000 emplois et contribue positivement à la balance commerciale à hauteur de 8 MdMAD. Des groupes tels que BNP Paribas, Capgemini, Amazon et IBM se sont installés sur le territoire.

**Figure 7 : Evolution des exportations de l'Offshoring (en milliards de dirhams)<sup>29</sup>**



## ■ Automobile

**Objectifs 2005 : Création d'une base industrielle autour d'un tissu d'équipementiers - Ambitions : + 70-80 000 emplois - +10 milliards MAD DH en VA.**

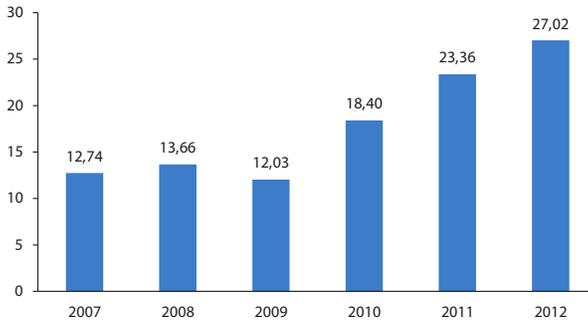
Le secteur a été dynamisé par l'arrivée de l'entreprise Renault en 2012, faisant passer le nombre d'équipementiers et de sous-traitants locaux de 35 à 150 en 3 ans. L'usine Renault de Tanger produisait en 2015 plus de 200 000 véhicules par ans<sup>30</sup>. Cette même année,

29 - Source : Office des Changes, MCIEN, calcul DEPF

30 - En 2015, l'industrie automobile marocaine autour du groupe Renault a assemblé près de 230,000 voitures avec la perspective prochaine d'atteindre 340,000 voitures [Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, banque mondiale, 2016].

le secteur automobile représentait 4 % du PIB marocain et employait 90 000 personnes. Le secteur automobile est depuis 2014 le premier poste d'exports.

**Figure 8 : Evolution des exportations automobiles entre 2007 et 2012 (en milliards de dirhams)<sup>31</sup>**



## ■ Electronique

**Objectifs 2005 : Focalisation sur l'électronique de spécialité et intégré - Ambitions : + 10 000 emplois - +5 milliards MAD en VA.**

Le secteur connaît également un développement important grâce notamment à l'augmentation de la valeur ajoutée de la production et de la part d'électronique dans d'autres industries (automobile, aéronautique, défense, ferroviaire).

Ce secteur réalise une production de plus de 12 milliards de DH, une valeur ajoutée de plus de 3,7 milliards de DH et un chiffre d'affaires à l'exportation d'environ 3 milliards de DH, soit 25% environ de la production du secteur. Quant aux investissements, ils ont cumulé au titre de l'année 2010 environ 600 millions de DH.

Il est à signaler que durant la période 2004-2009, toutes les indicateurs macroéconomiques du secteur électrique ont enregistré des évolutions soutenues avec des taux annuels moyens de 29% pour les investissements, 27% pour les exportations, 15% pour la production et 7% pour l'effectif employé<sup>32</sup>.

## ■ Aéronautique

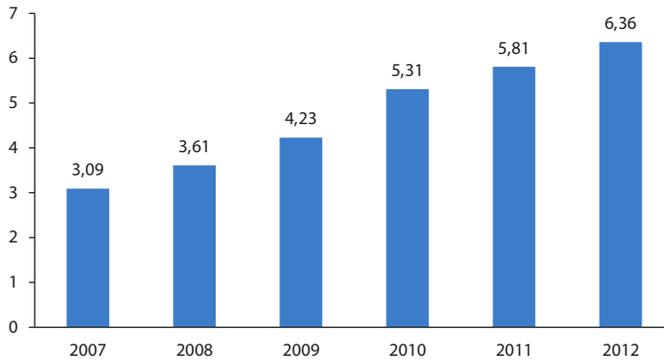
**Objectifs 2005 : Offre intégrée - Ambitions : + 10 000 emplois - +3 milliards MAD en VA.**

Le secteur aéronautique a enregistré des performances significatives au cours de ces dernières années avec des exportations qui ont atteint près de 6,36 milliards de dirhams en 2011, en croissance annuelle moyenne de 15,2% sur la période 2008-2012.

31 - Source : Office des Changes, MCIEN, calcul DEPF.

32 - Chiffres FENELEC.

**Figure 9 : Evolution des exportations aéronautiques<sup>33</sup> (En milliards de dirhams)**



Le Maroc devient ainsi une destination aéronautique et accroît sa visibilité sur la carte industrielle mondiale, grâce notamment à : un taux de croissance annuel de 25% en seulement 12 ans, 11.000 employés hautement qualifiés contre seulement 1.500 en 2000, 4,5% des exportations du Royaume contre 1% il y a 10 ans.

### **Positionnement industriel marocain et dynamique récente observée**

Depuis 2005, le Maroc s'est engagé dans un processus d'accélération de son industrialisation en vue de favoriser une meilleure insertion dans les chaînes de valeurs mondiales, à travers notamment la promotion des MMM. Cette volonté d'accélération est la résultante d'un double constat : en premier lieu, la non montée en gamme du tissu productif industriel malgré les politiques d'industrialisation mises en place et, en second lieu, les effets d'entraînement en termes de création d'emplois qui se sont révélés en deçà des objectifs fixés. La nécessité de changer de cap s'est donc imposée d'elle-même au milieu des années 2000, d'autant plus qu'une politique volontariste en matière d'infrastructures, menée en parallèle, devait permettre au Royaume de se positionner en tant que maillon industriel régional de premier plan.

L'engagement du Maroc à partir de 2005 dans une dynamique industrielle rénovée a été freiné par un ensemble d'éléments géoéconomiques conjoncturels, au premier plan desquels l'on peut citer la crise financière mondiale de 2008, qui a affaibli de facto le marché européen, débouché traditionnel de l'industrie marocaine. Depuis, le pays est à la fois dans une posture de consolidation de ses marchés traditionnels (européens notamment), dans une logique de conquête des marchés du sud<sup>34</sup>, et dans une quête d'un partenariat nouveau avec l'Est, dans une logique d'intensification des IDE en provenance des pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG). Le Maroc poursuit ainsi

<sup>33</sup> - Source : Office des Changes, MCIEN, calcul DEPF.

<sup>34</sup> - Des « champions nationaux » se sont implantés dans de nombreux pays d'Afrique Centrale et d'Afrique de l'Ouest, dans le secteur bancaire (Attijariwafa Bank, BMCE, Bank of Africa, Banque Populaire), dans les télécommunications (Maroc Telecom), dans les assurances, dans l'énergie, dans l'agroalimentaire ou dans l'immobilier, mais aussi en Afrique de l'Est (Tanzanie, Ethiopie, et Madagascar) avec les récentes signatures de mégaprojets.

sa trajectoire de diversification des alliances et des marchés, qu'il souhaite poursuivre en même temps que la diversification et la montée en gamme de son tissu productif.

Cette dynamique de diversification est particulièrement observable à l'aune des investissements internationaux consentis par le Maroc en 2015, qui sont désormais partagés quasiment à égalité entre le nord (47%) et le sud (50,5%). Ceci intervient alors même que l'Afrique ne représente encore que 10% des exportations marocaines par zone géographique, chiffre qui a toutefois quasiment triplé en dix ans.

Cette dynamique, soulignons-le, n'intervient pas par hasard. Il convient ici d'en rappeler le caractère majoritairement planifié et organisé suite à la mise en place des différentes stratégies industrielles par les pouvoirs publics marocains au cours de la dernière décennie, avec pour certaines d'entre elles, comme cela a été présenté ci-dessus, des premières évaluations chiffrées.

Ces plans ont constitué à la fois une rupture et une accélération par rapport aux stratégies adoptées auparavant, et ont constitué autant d'initiatives structurantes ayant servi à fixer des orientations d'ensemble en mobilisant les moyens pour y parvenir.

En matière d'attraction des Investissements Directs Etrangers (IDE) industriels notamment, lesdits plans ont favorisé l'accélération de l'insertion du Maroc dans des chaînes de valeur mondiales. Cela est particulièrement visible pour les MMM, premiers à en bénéficier dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique qui ont enregistré des implantations industrielles d'envergure de la part d'acteurs mondiaux de premier plan (Renault, Bombardier, Peugeot, Boeing.)

Au niveau de la structure des exportations du Maroc, cette dynamique a fortement participé à l'augmentation et la diversification du PIB à l'export du Royaume, ce dernier passant de 7,08 Milliards de dollars en 1995 à 22,7 Milliards de dollars en 2014<sup>35</sup>.

Autrefois prédominantes, les exportations de phosphates ont été dépassées par le secteur automobile à partir de 2014<sup>36</sup>, traduisant ainsi clairement - et symboliquement - cette dynamique d'industrialisation rapide portée par les IDE et un nouveau redéploiement mondial de l'économie du Royaume.

Toutefois, en dépit des résultats satisfaisants qui sont enregistrés, il convient de noter cette accélération marocaine est inférieure à celle enregistrée par d'autres pays à niveau de développement similaire. De plus ces performances doivent être relativisées par l'étroitesse du tissu industriel capable de s'insérer dans la compétition mondiale, si l'on exclut les réalisations de quelques grands acteurs industriels locomotives qui participent pour une très grande partie à ce double mécanisme d'augmentation et de diversification des exportations.

---

35 - Source : Atlas de la complexité économique, Université de Harvard, USA

36 - En 2014, le secteur automobile est devenu le premier poste d'exportation du Maroc avec 39,8 milliards de dirhams (3,65 milliards d'euros), soit 20 % des ventes de marchandises du pays, devant l'agro-industrie (37,389 milliards de dirhams) et les phosphates (37,3 milliards de dirhams) [Office des changes]

De fait, au niveau de l'exécution, l'on constate que l'autorité publique se heurte souvent à des difficultés pour atteindre les objectifs fixés, voire peine à mobiliser les moyens nécessaires pour y parvenir.

## Des politiques sectorielles qui peinent à réaliser leurs objectifs

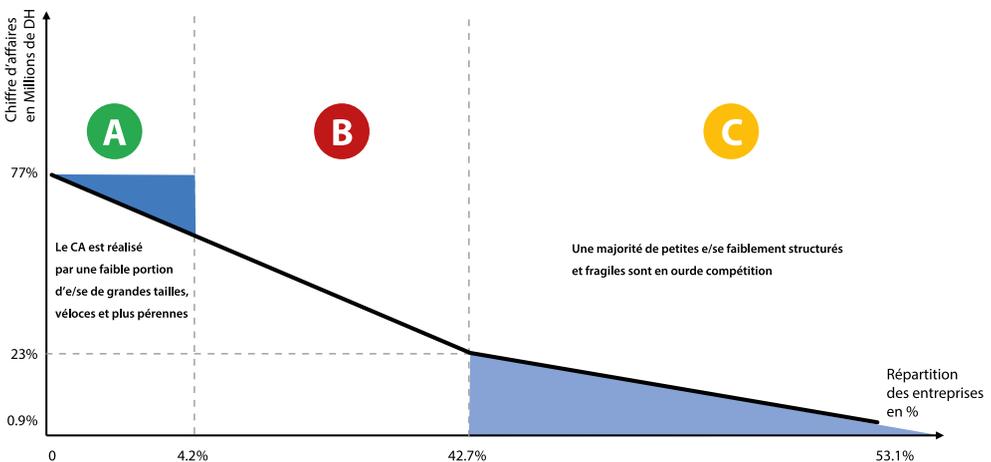
Bien que des progrès aient été réalisés, en permettant notamment à l'industrie de se développer dans de nouveaux secteurs, les résultats affichés en termes de création de richesse et de génération d'emplois restent relativement mitigés et ne répondent pas totalement aux besoins nécessaires pour alimenter une croissance soutenue, inclusive et créatrice d'emplois décents dans la durée.

Cela est étayé par l'analyse de la structure du tissu industriel, qui montre qu'il reste fortement fragmenté et menacé par l'informel<sup>37</sup>. Ainsi, plus de 50% des entreprises de transformation industrielle génèrent moins de 1% du CA industriel, là où 4% des entreprises, toutes de grande taille, contribuent à hauteur de 77% dans ce dernier.

Cette prédominance des grands acteurs dans le PIB industriel ne doit pas être considérée comme étant nécessairement négative, car elle peut constituer une force d'entraînement, à condition qu'elle reste contenue dans le temps et que la prévalence de l'informel soit combattue en parallèle afin d'assainir le tissu industriel des PME et TPME.

**Figure 10 : Un tissu industriel fragmenté et menacé par l'informel**

Plus de 50% des entreprises de transformation industrielle génèrent moins de 1% du CA tandis que 4% des entreprises produisent 77% du CA



Source : Enquête annuelle sur les industries de transformation

37 - « En effet, dans les pays en développement, ce problème de coût du système fiscal élevé est souvent accompagné par un secteur informel très développé. Les entreprises préfèrent ainsi opérer dans l'informel ou avoir certaines activités informelles pour ne pas avoir à payer un impôt qu'elles jugent trop élevé ». [Diagnostic de Croissance du Maroc, Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive, BAD-MCC]

Dans le prolongement de cette réflexion, il convient de situer le Royaume dans son contexte géographique plus large.

En effet, lorsque l'on examine les structures économiques des pays africains l'on constate que dans leur grande majorité, ils ne disposent d'aucun avantage comparatif qui leur permettrait de profiter d'une stratégie économique de domination du marché, et, in fine, d'émerger. Il faut ici souligner que le Maroc ne fait pas figure d'exception malgré les efforts consentis tendant à diversifier son outil productif, notamment en ce qui concerne les activités industrielles tournées vers l'Export.

A ce titre, il faut rappeler que les pays qui disposent de matières premières subissent des structures de coûts mondiaux dictés par la conjoncture internationale (Algérie, Nigéria, Angola, Congo, etc.). Ceux qui ont mis en place des industries, mêmes bien intégrées dans les chaînes de valeur mondiales, sont quant à eux souvent dépendants des technologies externes de ceux qui ont effectués des investissements directs étrangers (Maroc, Rwanda, Botswana, etc.). Enfin, ceux qui se sont focalisés sur des niches (Maurice, Ethiopie) doivent faire face à une concurrence accrue de nouveaux entrants.

Par ailleurs, l'on peut considérer que l'espace de formulation de la vision et de la stratégie industrielle est considéré comme étant réservé aux pouvoirs publics, et que le secteur privé, ainsi que les partenaires sociaux, sont des acteurs à qui il est demandé d'exécuter des décisions prises de manière régaliennne. Ceci est notamment dû à l'institutionnalisation d'une cette démarche « top down » par les textes et les pratiques, lesquels ne prévoient pas l'implication des acteurs non-étatiques au niveau de la conceptualisation de la stratégie.

Il est à noter que parmi les prérogatives du Ministère de tutelle en charge de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique (MICNT), figure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le secteur de l'industrie.

Toutefois, et c'est là qu'apparaît le caractère de forte fragmentation au sein même de l'exécutif, d'autres départements ministériels interviennent chacun dans le segment de l'industrie qui les concernent : Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, Ministère de l'Energie et des Mines, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, etc.

De fait, ce manque de synergie en amont entre les pouvoirs publics, le système productif et le tissu associatif, lui-même composé de nombreuses organisations professionnelles (associations, fédérations et confédérations) se traduit par une certaine inefficience et un faible impact des initiatives déployées sur le développement du pays. Insuffisamment partagées lors de leur conceptualisation, elles s'en retrouvent affaiblies lors de leur exécution.

Ce manque d'inclusion des acteurs privés et des partenaires sociaux dans la formulation de la vision et de la stratégie industrielle est parfois justifié par la densité du nombre d'acteurs. Vu par l'Etat, le grand nombre d'acteurs intervenant dans le cadre de la

politique industrielle, soit au niveau institutionnel, soit associatif ou privé, constituerait un élément entravant la coordination. Le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020 remédie toutefois partiellement à ce point grâce au pilotage public-privé des nouveaux écosystèmes industriels.

A partir de là, si l'ensemble des parties prenantes forment a priori un échiquier complet du secteur industriel, il n'en demeure pas moins qu'en pratique, la clarté des rôles, l'implication effective, la collaboration et les interactions entre eux restent insuffisamment définies. Le développement des politiques industrielles reste donc faiblement coordonné.

De façon générale, le développement de la politique industrielle a tendance à se faire en silo<sup>38</sup>, plutôt que de manière partagée ou en articulation avec les autres dimensions de la politique économique, à l'origine de la faible convergence entre politique industrielle et politique économique du pays. Ainsi, le constat partagé est celui d'une absence de vision globale et partagée du développement du secteur industriel au niveau national.

Cette absence de convergence entre tous les acteurs, de la conception des politiques jusqu'à leur évaluation, ne favorise pas les recadrages et l'agilité afin d'adresser les prégnances du moment et les fenêtres d'opportunité, en raison précisément de la dispersion des acteurs publics et privés, de l'enchevêtrement des compétences, voire de la dilution des responsabilités.

Au niveau de la prospective, cette dynamique où les acteurs concernés partagent en différé leurs points de vue dans le processus d'élaboration des politiques publiques pose la question de la capacité de l'Etat à pouvoir prolonger dans le temps cette approche « top down », au nom d'un principe d'efficacité et de rapidité qu'il conviendrait de mettre à l'épreuve.

D'autant plus que l'examen de la matière disponible a démontré que la quasi-totalité des acteurs disposent d'arguments souvent étayés par de la production de connaissance valable, qu'il conviendrait de mettre en commun à un niveau stratégique.

De plus, le constat qui ressort de l'analyse de l'industrie nationale fait clairement ressortir une inadéquation des structures matérielles et immatérielles encadrant et facilitant l'investissement industriel.

Finalement, si le Plan Emergence et les stratégies qui lui ont succédé, ont permis à des secteurs de se développer et de se positionner sur l'échiquier industriel national et mondial, ce qui a manqué et ce qui manque toujours au développement intégré et durable du secteur industriel, c'est encore la vision d'ensemble qui assure cohérence, articulation et amplification des résultats.

---

38 - « L'approche verticale, dite « en silo », de ces stratégies sectorielles, avec des référentiels, des échéances et des résultats à atteindre formulés d'une manière différente d'un cas à l'autre, alors qu'elles partagent des objectifs communs de croissance, de création d'emplois et de valeur ajoutée, en a considérablement affecté l'efficacité ». [Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable, CESE, 2014]

## Prospective : l'industrie Marocaine face aux grands sujets structurants de l'industrie

Dans un contexte de concurrence accrue et de mutations fortes, avec une accélération qui exige flexibilité et agilité, le Maroc se retrouve dans une situation où la nécessité de prendre en considération la nouvelle donne des mutations de l'industrie à l'échelle mondiale s'érige en priorité stratégique absolue afin de pouvoir en adresser les ruptures et en capitaliser les opportunités.

En partant du diagnostic réalisé sur l'industrie nationale, l'on peut donc établir que le Royaume se trouve confronté à six tendances de fond du tissu industriel mondial :

- Le maintien d'une forte croissance mondiale de la demande industrielle ;
- Le développement de champions locaux dans les pays émergents ;
- L'avènement de procédés industriels innovants de type « industrie 4.0 » ;
- Une intégration verticale et régionalisée des échanges ;
- Un fort développement des énergies renouvelables ;
- Une densification du capital couplée à une attente accrue en termes de rendement ;

Ceci entrainera mécaniquement une évolution dans les relations commerciales<sup>39</sup> du royaume et une pression pour le développement des nouvelles technologies et du digital au sein du tissu industriel, qui nécessite donc d'examiner la position de l'industrie marocaine face à ces défis afin de mettre en lumière la position industrielle marocaine et son évolution dans le temps à l'aune des bouleversements à venir.

Cette analyse est renforcée par l'examen de la base documentaire mobilisée pour l'élaboration du rapport, qui fait ressortir les leçons et enseignements suivants :

- Les pays développés passent à la vitesse supérieure en matière de développement industrielle et stratégies élaborées. L'innovation, les nouvelles technologies, le numérique, le digital sont en ligne de mire des grandes entreprises et constituent désormais une variable importante dans le développement de l'industrie de demain. « La plupart des grandes puissances économiques mettent en place des politiques pour accompagner leurs entreprises dans cette quatrième révolution industrielle. Cependant, leurs approches diffèrent en fonction de leurs traditions politiques, de leur champ d'intervention (formation, recherche, soutien à l'investissement, développement des IDE, partenariats, transfert de technologie), de leur niveau de centralisation, des technologies qu'elles privilégient »<sup>40</sup> ;

39 - Si les effets des exportations demeurent relativement faciles à capter du fait que toutes les stratégies se sont fixées des objectifs implicites ou explicites d'amélioration des exportations, les effets desdites stratégies sur l'importation demeurent difficiles à cerner et suggèrent une connaissance assez approfondie du contenu en importations des productions visées par les stratégies sectorielles. [Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial, CNCE, Mai 2013]

40 - « L'industrie du futur à travers le monde » élaborée en 2016 par le think tank français « La Fabrique de l'industrie »

- Une transformation fondamentale de la chaîne de valeur mondiale est en cours. De nouvelles tendances importantes vont définir la fabrication et la concurrence au cours des 20 prochaines années. Ces tendances nécessiteront l'attention et la collaboration des décideurs politiques, de la société civile et des chefs d'entreprises<sup>41</sup> :
  - L'infrastructure nécessaire pour permettre à la fabrication de prospérer et de contribuer à la croissance de l'emploi grandira en importance et en sophistication et constituera un défi à développer et à maintenir,
  - La concurrence entre pays pour attirer les investissements directs étrangers augmentera considérablement les enjeux pour les pays et compliquera les processus de décision pour les entreprises,
  - La concurrence croissante et la pénurie de ressources en matériaux modifieront fondamentalement les stratégies et la concurrence des ressources des pays et des entreprises, et serviront de catalyseur à des percées importantes en matière de sciences des matériaux,
  - Les stratégies énergétiques propres à prix abordables et les politiques énergétiques efficaces seront les principales priorités pour les fabricants et les décideurs, et serviront de différenciateurs importants de pays et d'entreprises hautement compétitifs,
  - La capacité d'innover, à un rythme accéléré, sera la capacité la plus importante pour différencier le succès des pays et des entreprises,
  - Le capital humain et le talent seront la ressource la plus critique qui différenciera la prospérité des pays et des entreprises. ;
- Le numérique bouscule de plus en plus les métiers industriels et métamorphose la capacité de production des grandes entreprises<sup>42</sup> : les progrès de la robotique, de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage par machine entraînent un nouvel âge d'automatisation, car les machines jouent à jeu égal ou dépassent même les performances humaines dans une gamme d'activités de travail, y compris celles nécessitant des capacités cognitives.

Les activités les plus sensibles à l'automatisation impliquent des activités physiques dans des environnements hautement structurés et prévisibles, ainsi que la collecte et le traitement des données ;

- Une adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail : plusieurs études plaident en faveur de la promotion de l'enseignement et de la formation professionnels adaptés aux besoins du marché du travail, mais en tenant compte des conditions de départ particulières trouvées dans un contexte national ou local donné, en impliquant à la fois les gouvernements, les partenaires sociaux ou d'autres acteurs de la société pour être stables et efficaces ;

---

41 - "The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth" A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited (April 2012)

42 - A future that works : automation, employment and productivity", McKinsey Global Institute, January 2017.

- Les pays industrialisés ont adopté des réformes de l'éducation et de la formation professionnelle : une étude<sup>43</sup> comparée des systèmes de formation professionnelle intervient dix ans après la mise en place de la stratégie de Lisbonne, au cours de laquelle les pays de l'Union Européenne (UE) se sont fixé des objectifs communs pour parvenir à « l'Europe de la connaissance ». Les pays se sont engagés à dépasser le taux de 12,5% des adultes entre 25 et 64 ans participant à des programmes de « formation tout au long de la vie ». Ainsi, la plupart des systèmes étudiés ont connu de nombreuses réformes au cours des dernières années ;
- L'émergence de nouveaux métiers<sup>44</sup> pour accompagner la quatrième révolution industrielle : alors que certains emplois sont menacés par la redondance et que d'autres augmentent rapidement, les emplois existants passent également par une modification des ensembles de compétences nécessaires à leur exécution. Le débat sur ces transformations est souvent polarisé entre ceux qui prévoient de nouvelles opportunités illimitées et ceux qui prévoient une dislocation massive d'emplois, mais la réalité est très spécifique à l'industrie, à la région et au type d'emploi en question, ainsi qu'à la capacité des différentes parties prenantes à gérer les changements ;
- L'économie verte<sup>45</sup>, alliée de l'industrie de demain : les défis de la transition énergétique, la nécessité d'optimiser la gestion des ressources, de contrôler la pollution, de gérer les déchets et de protéger la biodiversité et les écosystèmes nécessitent une modification de l'ensemble du système de production. Les industries doivent prendre en compte et contrôler l'impact de leurs activités sur l'environnement, la terre et les consommateurs. Elles doivent adopter une nouvelle approche conçue pour assurer l'économie matérielle, l'innovation, et faire émerger de nouveaux secteurs de compétitivité ;
- L'innovation, locomotive d'un développement inclusif et durable : selon une étude<sup>46</sup> de l'ONUDI, atteindre des niveaux avancés de développement industriel inclusif et durable (DIID) exige non seulement des revenus croissants, mais aussi des efforts délibérés pour soutenir la croissance, promouvoir l'inclusion sociale et tendre vers une transformation structurelle plus écologique, tout en gérant les arbitrages entre ces objectifs.

De ce fait, la concordance entre politique et industrie notamment sur les volets gouvernance, promotion de l'investissement, foncier et fiscalité signifie que des réformes politiques peuvent stimuler l'investissement et relancer la croissance.

---

43 - « Etude comparée des différents systèmes de formation professionnelle », Ombeline Gras, institut Montaigne (2010).

44 - "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. (January 2016).

45 - "Industry and the green economy in North Africa: Challenges, practices and lessons learned", United Economic Commission for Africa (September 2015) .

46 - « Rôle de la technologie et de l'innovation dans le développement inclusif et durable. » Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Rapport sur le développement industriel 2016.

## Soutenabilité du modèle marocain : le « piège des économies intermédiaires »

La question de la soutenabilité du modèle industriel marocain sur les temps longs se pose dans le cas où la stratégie actuelle serait poursuivie, sans inflexion majeure de ses déterminants principaux, notamment en termes d'accès à la production de nouvelles gammes de produits et de sophistication de son outil productif.

Dans ce cadre, l'apport des théories de la complexité économique, développées par l'économiste Ricardo Hausmann de l'Université d'Harvard s'avère être un outil utile pour extrapoler les tendances du futur à partir de la trajectoire poursuivie jusqu'à présent.

Le Maroc serait dans une logique de maximisation des atouts dont il dispose déjà, en s'adossant à des secteurs jugés dynamiques au moment de la formulation de la stratégie : «Le programme d'accélération industrielle du 2014 - 2020 met l'accent sur un certain nombre d'écosystèmes à savoir, l'industrie automobile, l'aéronautique, les industries du textile et du cuir, la chimie et parachimie, le poids lourds et carrosserie, les matériaux de construction et l'industrie pharmaceutique. La plupart de ces secteurs sont comptés parmi ceux les plus dynamiques du commerce mondial de marchandises, offrant ainsi un potentiel élevé pour le Maroc pour mieux s'intégrer aux chaînes de valeurs mondiale »<sup>47</sup>. Cela signifie que le pays s'inscrit dans une logique de continuum et de cohérence par rapport aux paris industriels enclenchés une décennie plus tôt.

De fait, la capacité du Maroc à se positionner sur des produits manufacturés plus complexes, pour lesquels il ne dispose pas des atouts nécessaires à date, se retrouve concurrencée à court terme par la volonté d'aller capter de la valeur additionnelle dans les secteurs qui se trouvent proches des industries développées actuellement.

En termes de trajectoire économique, cela produit le risque de générer un « piège des économies intermédiaires » pour le Maroc. Ce dernier signifie une prise en étau pour le Royaume entre les pays où le coût du travail est moins élevé - défaut de compétitivité-prix 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.

Face à ce risque, l'examen des facteurs structurels qui entravent la marche du Maroc vers une industrialisation plus soutenue, plus inclusive, et plus durable devient nécessaire.

---

47 - OCP Policy Center « La stratégie industrielle 2014- 2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle », Policy Brief, Octobre 2016.

Dans ce sens, plusieurs facteurs ont été identifiés :

- Un cadre de gouvernance<sup>48</sup> industrielle fragmenté, faiblement coordonné et peu collaboratif, doublé d'un manque de cohérence des stratégies industrielles entre elles, en plus de contraintes imposées aux investisseurs ;
- Une offre de foncier industriel, inadaptée aux besoins de l'industrie, non suffisamment prise en charge dans le cadre de l'aménagement du territoire, souffrant notamment d'une hyper-concentration autour des grands pôles économiques, de peu de convergence entre les acteurs, et d'absence de politique à visée de long terme ;
- Des politiques de fiscalité et d'accès au financement ne produisant pas l'effet d'entraînement escompté, entravant l'investissement, et caractérisées par un millefeuille administratif à la complexité administrative rébarbative ;
- Un développement embryonnaire de la veille stratégique et de l'innovation, deux domaines réservés à de grands acteurs qui ne se coordonnent pas, ce qui se reflète sur la faiblesse de l'accès aux marchés et à la normalisation ;
- Une inadéquation entre le dispositif de formation professionnelle et la demande du secteur privé, duquel résulte de multiples effets empêchant l'adaptation du marché du travail aux exigences du tissu industriel ;
- Des dimensions sociales caractérisées par la prévalence du rapport de force et de la revendication, au détriment d'une meilleure représentativité des partenaires sociaux dans la prise de décision privée et publique en matière de stratégie industrielle.

## Analyse combinée des facteurs structurels

L'examen des facteurs structurels en question fait ressortir plusieurs enseignements qui peuvent être considérés comme caractéristiques d'une posture industrielle nationale fortement empreinte d'un climat de non-concertation.

Ce climat a conduit à une incohérence répétitive des stratégies et politiques publiques sur le plan économique et social. En effet, l'existence d'un cadre global qui assure la cohérence nécessaire des politiques susvisées et des autres politiques suivies par le Gouvernement aurait permis d'éviter les redondances, de multiplier les synergies et de faciliter la coordination entre les différents intervenants.

Par ailleurs, les thématiques relatives à l'accès au foncier, maillon faible du développement du secteur industriel, au financement, essentiel pour libérer le potentiel de croissance, et au système fiscal, pas assez incitatif, constituent le nœud gordien qu'il convient de trancher en préalable à toute initiative visant à favoriser l'émergence et la consolidation des activités industrielles et engager le secteur dans un développement soutenu et durable.

---

48 - Selon le PNUD, la bonne gouvernance se base sur sept caractéristiques principales : la légitimité politique et l'imputabilité, la liberté d'association et de participation, l'existence d'un système judiciaire fiable, la responsabilisation, la liberté d'information et d'expression, la gestion efficace et efficiente du secteur public et la coopération avec les organisations de la société.

En effet, l'accès au foncier et au financement sont autant de domaines où il est possible de définir des réponses pragmatiques face à des problèmes urgents puisque leur mise à niveau relève de paramètres qui renvoient dans leur majorité à des aménagements réglementaires et techniques. De surcroît, la mise à niveau en question fait l'objet d'un quasi-consensus entre les acteurs, notamment en matière d'aménagement et d'orientation des zones d'activité au niveau régional.

En référence aux Assises nationales sur « la politique foncière de l'Etat et son rôle dans le développement économique et social », tenues les 8 et 9 décembre 2015, il est souligné que l'une des principales entraves à l'accès au foncier industriel est l'inadéquation entre offre et demande. En effet, l'offre de foncier industriel reste en-deçà des besoins et des attentes des industriels.

Or, le Maroc a consenti des efforts importants pour assurer une offre de foncier industriel qui réponde aux besoins de développement du secteur, mais celle-ci reste insuffisante à la fois en termes de superficies allouées et d'adéquation aux besoins des industriels.

L'allocation de foncier industriel se fait le plus souvent sans concertation avec les industriels potentiels ou leurs organisations représentatives, ni prise en compte de leurs besoins.

De même, le phénomène d'hyper-concentration des zones industrielles autour des grands pôles économiques est relevé, car il est à l'origine d'une pression supplémentaire sur la rareté du foncier et par conséquent sur son prix, en raison notamment de la faible offre de nouvelles zones industrielles aménagées, mais aussi de la forte spéculation sur les rares terrains existants.

Autre facteur aggravant, l'excessive diversité des statuts et régimes fonciers et des tutelles. Ainsi, l'un des problèmes régulièrement mentionné par les entreprises marocaines est l'excessive diversité des statuts et régimes fonciers et des tutelles. Certains terrains classés comme « terrains agricoles » ne peuvent pas faire l'objet de transactions commerciales (vente ou location) en dehors de leur vocation agricole.

Dans ce cadre, la multiplicité des intervenants et le prolongement des délais a un impact négatif sur les projets d'investissement, qu'il s'agisse d'investisseurs étrangers ou nationaux.

La cohérence des politiques publique passe également par une cohérence et une articulation entre le triptyque innovation, formation et dialogue social. Ces trois dimensions présupposent des évolutions importantes en matière de vision stratégique et de déterminants culturels et organisationnels.

Condition sine-qua non pour éviter le « piège des économies intermédiaires », la montée en puissance de l'innovation au Maroc reste encore aujourd'hui un sujet cantonné à une communauté de spécialistes, certes très impliqués, mais insuffisamment influents pour positionner le débat au bon niveau, c'est à dire celui de la prise de décision.

A cet égard, plusieurs indicateurs de l'innovation (ex : Indice mondial de l'innovation 2016, Bloomberg Innovation Index 2016, rapport 2016 de la CNUCED, Global Innovation Index<sup>49</sup>) témoignent d'un retard dans la mise en place d'une politique volontariste et ambitieuse en faveur du développement de la recherche et de l'innovation et de sa contribution à la dynamisation d'une économie innovante.

Cela est prioritairement dû à l'absence de cadre légal incitatif à l'innovation, porté par une politique fiscale adéquate. L'on relève ainsi l'absence d'un cadre légal, réglementaire et fiscal en mesure de soutenir les investissements de R&D et l'innovation dans les entreprises.

Au niveau de la promotion de la transversalité, le secteur industriel manque également de véritables passerelles avec l'Université. Il ne s'inscrit pas dans une dynamique pour aider l'Université et les écoles à devenir de véritables partenaires des opérateurs économiques et des niches d'idées innovantes.

La culture d'innovation, de veille et de surveillance du risque reste limitée dans le tissu économique car l'Université ne s'ouvre pas suffisamment sur l'industrie, à cause de ses propres limites internes et externes, et en raison notamment de ressources et de moyens limités, en plus d'un déphasage par rapport aux normes internationales.

Il en découle que le plus souvent, les entreprises marocaines mettent en place des stratégies commerciales défensives, avec peu d'innovation et un biais vers le marché local, voire régional, ce qui expose les moins compétitives d'entre elles, et notamment les TPME, au risque de leur disparition du marché.

Facteur aggravant, la veille stratégique, qui revêt une importance fondamentale par sa contribution forte au positionnement sur les marchés et au développement d'une stratégie d'intégration à la chaîne de valeur internationale est caractérisée par un développement limité et une forte fragmentation.

Or, elle suppose une concertation et une coordination forte entre les acteurs afin de pouvoir adresser l'ensemble du spectre des sujets pertinents. L'on constate à cet égard une absence de politique nationale de veille stratégique pour anticiper et éclairer la prise de décision.

Enjeu crucial, l'accès à l'information dite utile et stratégique reste limité, notamment pour les TPME. Si la démarche de veille stratégique se développe à travers des initiatives publiques et privées, les TPME n'en bénéficient pas suffisamment. L'accès du secteur industriel aux innovations technologiques reste limité et l'investissement en matière de recherche et développement qui serait en lien avec une solide politique de veille stratégique reste très réduit.

---

49 - En référence au Global Innovation Index, le point faible du Maroc s'explique par l'intégration et l'interaction universités-entreprises, qui est insuffisante et non professionnalisée. L'entreprise ne peut pas travailler sans cadre 'business' adéquat, et la réciprocité est vraie pour l'université.

Corollaire de cette démarche de veille stratégique et d'innovation, la normalisation reste également un sujet de second rang dans le débat public, alors même qu'elle revêt une importance cruciale pour l'accès aux marchés extérieurs.

Le manque de conformité aux normes au niveau national, où les normes existent (plus de 13500 normes au Maroc) mais sont peu voire pas du tout appliquées, pose aussi problème pour l'accès aux marchés étrangers (environ moins de 100 produits certifiés au Maroc contre environ 40.000 en Turquie). L'interaction et la complémentarité entre industrie et administration reste insuffisante pour insuffler une culture de conformité aux normes.

Cette absence de culture de l'innovation et de la veille est accentuée par les carences du dispositif de formation professionnelle au Maroc, qui peine encore à trouver un point d'équilibre entre son offre de formation professionnelle initiale (FPI) et la demande socio-économique.

Il existe ainsi une tendance structurelle de la formation professionnelle à générer des déséquilibres entre les besoins sectoriels et l'effectif de lauréats. L'on observe par exemple un surnombre dans l'industrie manufacturière et l'agriculture, alors que le BTP enregistre un déficit de près de 130 000 personnes pour la période 2008-2010. Un niveau d'insatisfaction élevé en termes de qualité des formations dispensés, du moins au niveau de la perception, est relevé par les professionnels qui demeurent très peu satisfaits par le niveau et la qualité des formations dispensés, un certain nombre d'entre eux faisant la comparaison avec les établissements gérés de manière paritaire (ESITH par exemple).

A ceci s'ajoutent des limites en matière d'extension de la formation professionnelle continue. Seuls 7% des salariés déclarés à la CNSS bénéficient de la FCE financée dans le cadre des Contrats Spéciaux de Formation (CSF), et la plupart des protagonistes pointent du doigt la lourdeur et la complexité des CSF ainsi que des mesures de financement n'impliquant que 8 secteurs au total.

De surcroît, au fil des années, un écosystème complexe d'offre de formation privée s'est mis en place, avec l'émergence d'acteurs crédibles, souvent spécialisés, qui interviennent notamment pour renforcer la colonne de formation continue.

Enfin, dernier volet du bloc nécessitant une évolution de la vision et des modes d'organisation du dialogue national, le manque de clarté des politiques sociales.

Le constat majoritairement partagé par les acteurs est celui de la nécessaire redéfinition du modèle social marocain : avec quels éléments précis de politique sociale le Maroc peut-il se doter d'une activité industrielle qui soit à la fois exportatrice, force motrice de la demande intérieure, et créatrice d'emplois ?

La transformation des outils de production et des « business model » soulève en effet la question de la volonté et de la capacité des opérateurs marocains à moderniser - et dans certains cas - à métamorphoser leur outil de production. A l'heure où la frontière traditionnelle entre industrie et services s'estompe, il s'agit de faire évoluer l'organisation

de la production et des liens professionnels internes et externes, ce qui implique en bout de chaîne de changer la façon de commercialiser et de communiquer.

Dans ce contexte, la question de l'adaptation du capital humain à l'industrie de demain se trouve au cœur des préoccupations des multinationales industrielles mais également des pouvoirs publics des grandes puissances industrielles, qui semblent avoir préempté le sujet en mettant en place des cadres incitatifs et agiles afin de préparer leur capital humain à la grande rupture technologique et ce qu'elle implique.

En ce qui concerne le volet fiscal, les recommandations issues du rapport du CESE de 2012<sup>50</sup> ainsi que celles formulées lors des Assises Nationales sur la Fiscalité organisées en Avril 2013, auxquelles ont participé l'ensemble des acteurs concernés (DGI, CGEM, fédérations, commissions des finances des deux chambres parlementaires, CESE, centrales syndicales, etc.), constituent aujourd'hui le cadre d'action de l'administration fiscale. Un certain nombre de recommandations issues de ces Assises sont mises en œuvre depuis 2014.

Toutefois, de manière générale, le système fiscal est jugé insuffisamment incitatif, pouvant même être défavorable à la compétitivité, au lieu d'être un levier favorisant la productivité nationale.

La TVA en particulier est le domaine sur lequel il y a eu le moins d'avancement depuis les Assises, notamment en raison des choix politiques qui conditionnent le rythme de mise en application des décisions.

En matière d'investissement, le financement du haut de bilan est un sujet fondamental et encore insuffisamment pris en considération, car le secteur productif de façon générale, et l'industrie en particulier, se heurtent aux difficultés de financement et d'endettement à long terme. Cette problématique se retrouve dans les différentes phases, dès l'amorçage des projets, jusqu'au développement, à l'accompagnement, et à la conquête de marchés étrangers.

Autre défi à la libération du potentiel de croissance, l'insuffisance de fonds propres et l'étroitesse du tissu productif national. Il existe ainsi une batterie d'investisseurs importants, caractérisés par une insuffisance de fonds propres, pour lesquels l'accès au financement représente une entrave à l'investissement : la PME et les individus porteurs d'idées (soit en création soit au moment de leur développement) sont particulièrement exposés à cette difficulté. La limite ne réside donc pas forcément dans la mobilisation des fonds, mais plus dans le déploiement de l'argent disponible, en raison notamment d'un tissu de PME qui reste encore faible au Maroc.

---

50 - « Le système fiscal marocain : développement économique et cohésion sociale » Auto-Saisine n° 9/2012 : <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Rapport-Fiscalite-VF.pdf>

### III. Benchmark international

---

#### *Panorama général du benchmark sur des dimensions clefs*

##### **Orientations de politiques industrielles à travers le monde**

Etayer les premières pistes de recommandations liées au renouveau de l'industrie nationale s'accompagne ci-après d'une ouverture sur les meilleures pratiques à l'international à travers une démarche de benchmark permettant de tirer les enseignements adéquats en la matière. Cette dernière a été réalisée afin de mettre en relief la contribution de l'industrie au développement du pays et les orientations arrêtées face aux nouveaux déterminants de la quatrième révolution industrielle.

Dans ce cadre, la Commission des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques met en lumière, en premier, les dispositifs globaux en matière de politiques industrielles, avant de se focaliser sur les expériences spécifiques des six pays retenus à cet effet : Rwanda, Turquie, Malaisie, Corée, Portugal et Brésil.

Il est à noter que le choix des pays du benchmark tient compte des succès et des échecs des pays retenus dans l'atteinte de trois objectifs qui constituent autant de dimensions clefs : réduction de la dépendance aux facteurs externes ; captation de la valeur ajoutée industrielle ; mobilisation et optimisation des ressources.

Un constat d'impose d'emblée lorsque l'on examine les dynamiques tendancielle mondiales en matière d'adoption de stratégies visant à préparer l'industrie à la quatrième révolution industrielle : le développement de l'innovation, de manière transversale, est au cœur de ces changements. En effet, des investissements importants sont consentis de par le monde pour tirer profit des mutations technologiques à venir, en parallèle de réformes envisagées en termes de dispositifs de formation, d'adaptation du cadre de gouvernance, ou encore de développement de nouvelles industries et filières, notamment celles liées au développement durable.

De plus, le renforcement du lien entre capital et travail replace les ressources humaines au centre des préoccupations. En effet, les sociétés les plus industrialisées présentant des hauts niveaux de robotisation sont parmi les moins exposées au chômage (Corée du Sud, Singapour, Japon). Cette mutation structurelle a incité les champions industriels mondiaux à former les ressources humaines aux changements des processus de fabrication.

Ces mutations questionnent aussi la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises et leur capacité à les intégrer dans leurs stratégies, à la fois vis-à-vis de leurs collaborateurs, de leurs clients et fournisseurs que dans l'ensemble des territoires où elles opèrent.

L'allocation de moyens octroyée de manière globale à l'adaptation des tissus industriels à la quatrième révolution industrielle consacre le primat de la recherche et de l'innovation, considérés comme les facteurs clés de succès par la totalité des acteurs. Comme le montre le panorama ci-dessous décrivant les stratégies poursuivies par 7 pays, les principaux objectifs se situent notamment au niveau de la mise en réseau des centres de recherche (Etats-Unis, Royaume-Uni), la modernisation de l'appareil de production (Chine, France, Italie), ainsi que l'adaptation des compétences des salariés et le développement du secteur des biens d'équipements (Corée, Allemagne)<sup>51</sup>.

**Tableau 1 : Panorama mondial des politiques industrielles 4.0**<sup>52</sup>

| 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>   | 1 100 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

51 - Thibaut Bidet-Mayer, « L'industrie du futur : une compétition mondiale », Paris, Presses des Mines, 2016

52 - Les pays du benchmark retenus dans le présent rapport ne figurent pas parmi ceux présentés dans ce tableau car celui-ci traite de pays dotés de stratégies industrielles pour lesquelles est disponible et accessible une information structurée relative aux programmes, aux objectifs et aux montants alloués.

Plusieurs politiques d'accompagnement ont été mises en place dans la majorité des pays examinés, mais avec différentes approches d'un pays à l'autre selon le champ d'intervention (formation, recherche), la configuration politique et les choix technologiques privilégiés.

D'après le rapport « l'industrie du futur à travers le monde »<sup>53</sup>, l'Allemagne est décrite comme pionnière dans cette course vers l'industrie 4.0, et c'est d'ailleurs le nom que porte l'une des principales initiatives mises en place par ce pays réunissant l'ensemble des parties prenantes autour d'un objectif commun : sauvegarder le leadership allemand dans la production de biens d'équipement industriels haut de gamme.

Plus globalement, ce programme consiste principalement à organiser et à financer la recherche dans le domaine de la robotique industrielle, de l'automatisation et de la mise en réseau afin de garantir l'avance de l'Allemagne dans ces technologies.

Le programme allemand « Industrie 4.0 » vise ainsi à développer des « systèmes de production cyber-physiques » reposant sur une modélisation numérique des processus de production et sur des échanges de données, à travers notamment les éléments suivants<sup>54</sup> :

- L'organisation et le financement de la recherche dans les domaines de la robotique industrielle, de l'automatisation, de la mise en réseau, etc., (segments où le pays dispose déjà d'un avantage concurrentiel établi) ;
- La promotion de ces technologies dans le tissu industriel avec la création de démonstrateurs afin de sensibiliser les entreprises ;
- Un vif intérêt pour la normalisation et la standardisation des procédés, soit l'un des cinq grands thèmes de réflexion identifiés par le gouvernement, avec la recherche et l'innovation, la sécurité des systèmes et des réseaux, le cadre réglementaire et juridique, ainsi que la formation professionnelle.

De ce fait, l'Etat allemand s'est placé dès le départ dans un rôle de facilitateur plutôt que de stratège. Sur les recommandations d'un rapport publié en 2013, et afin de faciliter la mise en réseau des acteurs, il a créé la « *Plattform Industrie 4.0* » au sein de laquelle les constructeurs de machines et les fournisseurs d'automatismes sont largement à la manœuvre.

Interviennent ensuite les stratégies développées par les nouveaux entrants (ou « challengers ») que sont la Corée du Sud et la Chine. Les programmes mis en place dans ces pays représentent des initiatives qui profitent de l'effet d'entraînement créé par le plan allemand « *Industrie 4.0* », et dont les stratégies d'innovation sont prises comme modèle.

A cet égard, la Corée du Sud apparaît comme le pays asiatique le mieux préparé à prendre le virage de l'industrie du futur. Le secteur industriel y représente près du tiers de la richesse nationale et 60 % de sa production est de milieu ou de haut de gamme. Les

53 - « L'industrie du futur à travers le monde ». Les Synthèses de La Fabrique. Numéro 4 - Mars 2016

54 - GTAI, Germany Trade and Invest, "Industry 4.0, Smart Manufacturing for the Future", July 2014

entreprises sud-coréennes se trouvent également en pointe en termes d'équipement, d'après l'*International Federation of Robotics* (IFR), la Corée du Sud disposerait de l'industrie la plus robotisée au monde (437 robots pour 10 000 employés en 2013).

Le secteur de la robotique industrielle sud-coréen est l'un des plus performants au monde et le pays bénéficie d'un positionnement privilégié sur les technologies numériques grâce à la présence de grands conglomérats.

Les anciennes puissances industrielles occidentales - exception faite de l'Allemagne - que sont la France, les Etats-Unis et le Royaume-Uni s'inscrivent dans une démarche de renouveau industriel. Les opportunités de la quatrième révolution industrielle offrent pour elles l'occasion de donner un souffle nouveau à une industrie en perte de vitesse face à une concurrence accrue de pays plus compétitifs.

Aux Etats-Unis, l'acte fondateur de cette volonté d'adapter l'industrie aux défis de la quatrième révolution industrielle est la création en 2011 de l'*Advanced Manufacturing Partnership* et du *National Network for Manufacturing Innovation* (NNMI) en 2013.

Doté d'un budget d'un milliard de dollars sur huit ans, il ambitionne la création de 15 *Institutes for Manufacturing Innovation* (et vise même un objectif de 45 d'ici 2025) ; neuf aujourd'hui sont référencés sur le site web du NNMI<sup>55</sup>.

Suivant le modèle des « *Fraunhofer Institute* » allemands, ces IMIs rassemblent chercheurs, conseillers du gouvernement et industriels. Ils développent chacun une spécialité technologique tout en se coordonnant de manière à offrir des compétences larges aux entreprises :

- Technologies centrales de l'usine du futur : intégration et optimisation de la chaîne de production par échanges de données, fabrication additive ;
- Programmes dédiés aux semi-conducteurs et aux matériaux composites ou à faible densité.

À terme, ces instituts américains doivent théoriquement devenir financièrement indépendants, grâce notamment aux cotisations et autres financements des entreprises, aux ressources tirées des contrats de recherches, etc.

En France, le Président a lancé en septembre 2013 le programme de Nouvelle France Industrielle (NFI) afin de réussir la réindustrialisation française<sup>56</sup>. Ce programme repose sur 9 solutions industrielles visant à apporter des réponses concrètes aux grands défis économiques et sociétaux. Il entend aussi positionner les entreprises françaises sur les marchés d'avenir en utilisant tout le potentiel offert par le numérique.

55 - [www.manufacturing.gov/nnmi](http://www.manufacturing.gov/nnmi) : Créé officiellement en 2014, Manufacturing USA réunit des partenaires industriels, universitaires et fédéraux dans un réseau grandissant d'instituts de fabrication de pointe pour accroître la compétitivité des États-Unis dans la fabrication et promouvoir une infrastructure de R & D manufacturière nationale robuste et durable.

56 - « Nouvelle France Industrielle, construire l'industrie française du futur »  
[www.economie.gouv.fr/nouvelle-france-industrielle](http://www.economie.gouv.fr/nouvelle-france-industrielle)

En avril 2015 le gouvernement français a lancé son programme « Industrie du futur » pour soutenir des projets industriels ambitieux et accélérer leur déploiement en produits et services d'avenir, dont les principaux objectifs affichés sont :

- Accélérer la modernisation de l'outil productif ;
- Accompagner les entreprises industrielles dans la transformation de leurs modèles d'affaires, de leur organisation, de leurs modes de conception et de commercialisation par le numérique ;
- Revitaliser le tissu industriel français; et
- Rendre les territoires plus attractifs pour l'activité économique.

La mise en œuvre sur le terrain de cette stratégie nationale est confiée à l'Alliance Industrie du futur, créée en 2015, auprès des 2 000 entreprises accompagnées et conseillées, et 15.000 qui devraient être sensibilisées.

Le Royaume-Uni, quant à lui s'est fixé comme objectif principal de promouvoir la recherche dans le « smart Manufacturing », tout en améliorant l'interface entre les instituts de recherche et le monde économique.

Les actions visant - plus ou moins directement - à soutenir l'industrie du futur sont regroupées au sein de l'« *Industrial Strategy* », outil politique en faveur de l'innovation et du développement industriel créé en 2013.

L'action en direction de l'industrie du futur se repose principalement sur le plan « *Catapult* » (terme exprimant l'idée d'un passage rapide des recherches avancées au marché), dont un des axes est intitulé « *High Value Manufacturing Catapult* » pour mettre en réseau des centres de recherche existants, afin de faire bénéficier les entreprises industrielles de la recherche de pointe britannique.

Les thèmes des projets *Catapult* sont retenus sur la base de plusieurs critères, parmi lesquels notamment l'existence de moyens de recherche de pointe ou la possibilité d'attirer des entreprises internationales sur le territoire britannique.

Les technologies retenues ne se limitent pas à l'automatisation, la « production flexible » ou les systèmes numériques appliqués à l'industrie mais portent aussi sur les nouveaux matériaux, le traitement de surface, ou encore l'ergonomie de l'usine du futur.

## **Éléments clés communs aux nouvelles politiques industrielles**

Cet examen préliminaire des trajectoires empruntées par les grands centres de gravité industriels mondiaux fait ainsi ressortir quatre éléments clés communs :

- L'impact très important d'une véritable « politique industrielle » pour promouvoir l'industrialisation. Néanmoins, une recommandation de politique spécifique ne peut être appropriée partout, tant il existe plusieurs voies pour le faire (ex : politique commerciale et protectionnisme, exonérations de taxes, subventions diverses, zones franches, participation de l'Etat au capital des industries, etc.) ;

- Une élaboration en conformité avec le contexte spécifique et les institutions du pays. Pour que la politique de promotion qui en découle soit réussie, la politique de développement industriel doit être sensible aux « contraintes récurrentes » qu'il s'agit de bien identifier et d'adresser comme un bloc stratégique ;
- Des succès et des échecs dus aux buts visés et au fonctionnement des institutions les mettant en œuvre. Des pays différents peuvent adopter des politiques identiques et obtenir des résultats totalement opposés. Les contextes et les types d'échecs de marchés (justice, droit des brevets, corruption) étant différents ;
- Un lien établi entre le capital humain et la qualité des institutions. Les pays ayant réussi leur décollage industriel ont en commun d'avoir mis en œuvre des politiques favorisant l'accumulation du capital humain, notamment à travers les IDE et le transfert de technologies étrangères (IDE), et en améliorant la qualité des institutions et du « Doing Business », érigées en priorités absolues.

A partir de ces quatre éléments et de leurs qualités, il apparaît clairement que la préparation du tissu industriel aux évolutions découlant de la quatrième révolution industrielle nécessite l'inscription de la démarche dans une dynamique double adressant les urgences conjoncturelles ainsi que les changements structurels à l'aune de la nécessité d'adaptabilité, de mobilisation des moyens et de projection sur le long terme.

Les enseignements du benchmark préliminaire nous conduisent vers la formalisation de trois axes principaux de soutien concret à l'industrie en vue de la préparer à la quatrième révolution industrielle :

1. Le soutien à l'émergence d'une offre de nouvelles technologies de production, basée sur l'investissement en recherche publique, la création et la mise en relation des centres de recherches, ainsi que la normalisation ;
2. Le soutien à l'intégration des nouvelles technologies dans l'entreprise et l'aide à la modernisation du secteur productif, à travers notamment la sensibilisation aux enjeux de l'industrie du futur, la promotion de la robotisation et l'accompagnement de la transition numérique ;
3. L'adaptation du système de formation et des compétences face à ces mutations, grâce à une réflexion prospective, à la conception et à la mise en place de parcours de formation adaptés.

### **Critères retenus pour les pays du benchmark**

D'emblée, il est important de préciser que l'analyse au moyen du Benchmark n'a pas pour objet de calquer des solutions clés en mains pour le Maroc. Elle vise plutôt à alimenter la vision exprimée dans ce rapport par des éclairages issus des expériences internationales réussies, en y intégrant la dimension de transposition pour le Royaume en fonctions de ses spécificités.

En effet, la gamme de choix et de stratégies économiques est immensément large, de même que le type d'alliance qu'entretient l'Etat avec le secteur privé pour dynamiser le secteur industriel. Il n'existe donc pas à priori de combinaison idéale transposable en l'Etat de ce qui constituerait une politique industrielle gagnante, même en prenant des pays « surperformants » comme la Corée du Sud ou la Malaisie. Les trajectoires historiques et économiques propres de chaque pays nous invitent en effet à la précaution.

L'analyse des six pays du benchmark<sup>57</sup> : Corée du Sud, Malaisie, Turquie, Portugal, Rwanda, Brésil - sélectionnés car situés à un niveau de développement proche du Maroc il y a quatre décennies-, permet donc de mettre en relief des facteurs clés de réussite, que l'on peut d'ailleurs retrouver dans chacun des cas d'espèces, sur sept volets : gouvernance, dimensions sociales, compétitivité, innovation, fiscalité, transition climatique, et régionalisation.

A ce stade, il faut souligner que la vitalité du secteur manufacturier s'accompagne systématiquement de progrès et d'avancées à la fois dans le secteur des services et dans celui des industries non manufacturières (tels que la construction, les services publics) dans les pays qui ont connu une croissance « extraordinaire » (plus de 7% sur 30 ans ou plus)<sup>58</sup>.

Dans ce cadre, quelques faits marquants peuvent d'emblée être mis en exergue concernant les six pays à l'étude<sup>59</sup> :

- La principale force du développement en Corée du Sud repose avant tout sur un cadre institutionnel fort. En effet, le rattrapage coréen résulte d'une stratégie de développement nationale délibérée et d'une politique industrielle méthodique conduite depuis le début des années 1960, d'abord par l'Etat, puis par le marché et le secteur privé depuis la fin des années 1990<sup>60</sup> ;
- Le développement malaisien s'est également appuyé sur « l'Etat développeur » en combinant une stratégie d'insertion dans l'économie mondiale à une politique économique menée par un Etat fort, de manière à protéger et accompagner les entreprises pour être compétitives sur le marché local avant de se lancer sur les marchés d'exportation, avec un succès certain (comme l'illustre le graphique sur l'exportation de biens et de services en % du PIB)<sup>61</sup> ;

57 - Corée, Portugal, Turquie sont membres de l'OCDE.

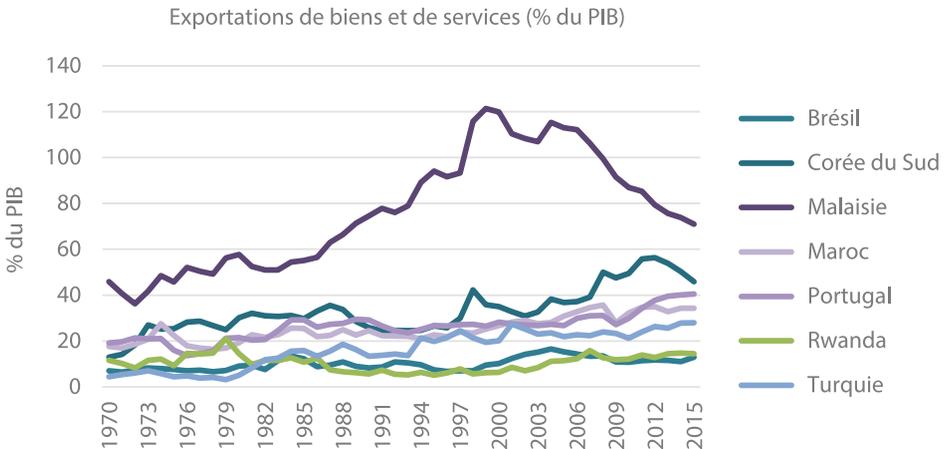
58 - Ces champions de la croissance sont au nombre de treize : Brésil, Botswana, Chine, Hong-Kong, Indonésie, Taiwan, Malte, Malaisie, Corée du Sud, Oman, Japon, Thaïlande et Singapore. Voir l'étude de l'OCP policy center, "Industrial Policy: A Guide for the Perplexed", par Uri Dadush, January 2016.

59 - Ces éléments rejoignent et complètent ceux inclus dans l'étude du CESE de 2014 intitulée : « Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable ».

60 - OCDE Development Centre Studies, "Industrial Policy and Territorial Development", lessons from Korea, 2012.

61 - Nathalie Fau, « La voie singulière du développement économique de la Malaisie », Revue de la régulation, 2013.

- En Turquie, l'industrialisation est allée de pair avec son intégration dans les marchés internationaux avec une trajectoire qualifiée de libérale dans les années 1970 soutenue par une première vague d'investissements directs étrangers qui ont réorienté la production industrielle turque vers les marchés extérieurs ;
- Au Portugal, concomitamment à la fin du régime autoritaire en 1974, le tournant vers l'industrialisation s'est d'abord fait par substitution aux importations puis par la promotion des exportations, ce qui a effectivement favorisé une importante croissance économique, l'industrialisation rapide du pays couplée à une internationalisation croissante et une ouverture progressive vers l'extérieur notamment de par l'entrée dans l'UE ;
- Le développement industriel du Brésil s'est opéré à partir des années 1930, permettant au pays de disposer d'une large base industrielle et d'industries bien établies et compétitives, notamment dans les secteurs de l'alimentation et de l'aéronautique, en partie grâce à une politique de substitution aux importations et une forte protection externe. Toutefois, la production industrielle réelle dans le PIB est restée inchangée depuis 20 ans car l'industrie est restée à l'écart des tendances qui ont façonné la production industrielle mondiale<sup>62</sup> ;
- Enfin, le Rwanda, près d'un quart de siècle après le génocide, fait aujourd'hui figure de modèle de développement rapide, sur la base d'une unité nationale retrouvée et d'une réconciliation réussie, favorisant la bonne gouvernance. Les récentes stratégies d'industrialisation de 2006 et de 2011 reposent toutes sur la Vision 2020, élaborée en 2000, qui place l'industrialisation au cœur du dispositif de développement.



62 - Etudes économiques de l'OCDE, Brésil, novembre 2015.

## Cadre institutionnel et gouvernance

### *Importance du rôle planificateur de l'Etat en lien étroit avec le secteur privé*

Dans tous les pays étudiés, l'Etat coordonne la stratégie et la politique de développement économique et industriel, en s'appuyant sur le secteur privé auquel il fournit des incitations, notamment pour le soutien aux industries exportatrices.

En adoptant très tôt des politiques volontaristes et en affichant un positionnement économique sans ambiguïté, couplé à un ciblage de secteurs stratégiques, les exemples coréen et malaisien soulignent tout particulièrement l'importance d'une détermination politique forte permettant la mobilisation de ressources à la hauteur des objectifs fixés.

Dans le cadre de politiques décidées par l'Etat, les entreprises des pays analysés ont également bénéficié d'appuis ciblés pour prospérer, à travers des accompagnements sélectifs et des incitations fortes bien déterminées dans les secteurs clés identifiés. L'appui à certains secteurs considérés comme vitaux a ainsi permis d'inscrire le développement dans les temps long (plus de vingt ans), tout en favorisant l'émergence d'environnements favorables grâce notamment aux investissements dans les infrastructures et le capital humain.

Parmi les incitations sectorielles fournies par l'Etat figurent les actions permettant directement d'atteindre les objectifs de politique économique en matière de remontée des filières, de création de liens amont et aval dans la chaîne de valeur, et de favoriser ainsi l'émergence de secteurs hautement compétitif à l'échelle internationale, voire même de créer ex nihilo des champions nationaux, puis mondiaux.

En Corée du Sud, la trajectoire de développement industriel du pays prouve combien cette dynamique exige un effort conjoint du gouvernement et du tissu industriel. Le décollage économique, et la coordination des politiques sur la durée ont en effet permis de maintenir une impulsion forte en faveur de l'industrialisation.

Dans ce cadre, un organe gouvernemental majeur, le Conseil de planification économique (*Economic Planning Board, EPB*), a rempli ce rôle clé de coordination et de planification en Corée de 1961 à 1994. Ce « super-ministère » exerçait des fonctions stratégiques à la fois de planification du développement, de gestion du budget national et de l'aide, ainsi que des capitaux étrangers (emprunt) et de la technologie, en plus de posséder une autorité sur d'autres ministères et organismes économiques<sup>63</sup>.

Son objectif premier visait à étendre la capacité de production nationale en mobilisant des capitaux nationaux et étrangers pour financer des investissements sectoriels. Concrètement, sept plans économiques quinquennaux, de 1962 à 1992, identifiaient les objectifs clés, puis introduisaient des politiques sélectives et des ressources dirigées pour les atteindre. De surcroît, un suivi attentif assuré aux plans pluriannuels garantissait

63 - Leonardo L. Sta. Romana, "Some Lessons from Korea's Industrialization Strategy and Experience", *EmergingFrontierMarkets.com*, April 2014, p.4.

la mise à niveau progressive des objectifs, de fait favorisant un séquençement et une meilleure cohérence des actions dans les domaines stratégiques clés.

Dans ce cadre aussi, une politique de compensation industrielle (*offset policy*) agressive garantissant des retombées nationales, le plus souvent sous forme de transfert de technologie dans des secteurs stratégiques (notamment pour l'industrie de défense).

Pour comparaison, cette politique de compensation industrielle qui existe au Maroc depuis l'avènement du Plan d'Accélération Industrielle (PAI), pourrait être employée dans le même esprit qu'en Corée, sur la base des stratégies de remontée de filières par secteurs, afin d'augmenter les transferts technologiques et la R&D par le biais d'investissements dans l'industrie locale, voire par la formation et la mise à niveau des compétences. S'appuyant sur une structure forte associant l'Etat et le secteur privé, cette dernière jouerait le rôle de coordination et de planification nécessaire pour garantir la cohérence des actions conformément à la vision prédéfinie.

En Malaisie, un organe gouvernemental créé en 1965, le *Malaysian Industrial Development Authority*, est chargé de promouvoir les investissements et de coordonner le développement industriel. Le rôle omniprésent de « l'Etat développeur » repose ici sur une logique puissamment interventionniste, elle-même concentrée sur la problématique de la croissance et sur l'horizon du développement du pays dans l'unité nationale.

Présentée officiellement en février 1991 à Kuala Lumpur, la « Vision 2020 » (*Wawasan 2020*) a dessiné la ligne directrice du développement malaisien sur trente ans, le tout articulé autour de neuf « défis stratégiques » que le pays se doit de relever pour arriver au stade de pays pleinement développé (*fully developed country*), autour de l'ambition de créer une société consensuelle pour 2020 :

1. Construire la nation malaisienne comme partageant une unité de destin, c'est-à-dire créer la *Bangsa Malaysia* (communauté malaisienne) dépassant les trois communautés malaise, chinoise, indienne qui structurent pour le moment la société ;
2. Rendre sûre d'elle-même la nation, du fait de la sécurité qui y règne, de son indépendance face aux autres pays et de l'excellence de son instruction ;
3. Instaurer la démocratie sur la base du consensus ;
4. Maintenir le sentiment religieux ;
5. Affirmer la tolérance et le respect des différentes pratiques culturelles et religieuses ;
6. Atteindre un véritable développement scientifique pour appartenir et contribuer pleinement au monde technologique et scientifique à venir ;
7. Développer un système de sécurité sociale fondé sur la famille ;
8. Réaliser une société économiquement juste ;
9. Rendre l'économie prospère et compétitive.

En Malaisie, le choix fait d'une trajectoire économique toute orientée vers l'extérieur, ainsi qu'une insertion profonde dans la mondialisation s'est aussi accompagné d'une intervention massive de l'Etat dans le cadre d'un horizon de développement global.

En Turquie en revanche, c'est dans le domaine des institutions économiques et politiques qu'ont eu lieu les changements structurels les plus importants ces dernières années. La crise de 2001, particulièrement, a poussé à réformer les structures de gouvernance, ce à quoi l'économie a réagi positivement en entraînant une période de croissance soutenue. Le début des années 2000 a ainsi marqué une nette amélioration de l'environnement institutionnel en Turquie, comme le montrent les indicateurs de la gouvernance de la Banque mondiale avec de solides progrès dans tous les domaines clés. Cette dynamique de réforme a toutefois connu une halte à partir de 2011 qui coïncide avec le troisième mandat du parti de l'AKP<sup>64</sup>.

Au Portugal, c'est plutôt la fermeture vers l'extérieur, due principalement au régime autoritaire à la tête du pays entre 1926 et 1974, qui a longtemps dominé la trajectoire du pays. Jusqu'en 1945, la priorité donnée au développement du secteur agricole a laissé place, du début des années soixante à 1973, puis suite à l'intégration à la CEE, à deux périodes économiques fastes. Depuis, la modification des normes de gouvernances nécessaires pour adhérer à l'UE a réglé cette question.

Enfin, sur cette dimension de gouvernance, le Rwanda malgré ses récents progrès et sa petite taille, affiche des orientations prometteuses avec en particulier des réformes tendant à faciliter l'activité économique, notamment la tolérance zéro à l'égard de la corruption<sup>65</sup>. En termes de facilité de l'activité économique en Afrique (Doing Business), le Rwanda se classe deuxième après Maurice.

Il faut également souligner que la stratégie actuelle de développement industriel résulte d'un large processus de consultation avec toutes les parties prenantes du pays, garantissant ainsi son appropriation. Dans ce cadre, la politique industrielle se trouve également intimement reliée aux plans nationaux de développement, avec une coordination institutionnelle de haut niveau assurée par le Ministère du commerce et de l'industrie, et qui associe par ailleurs étroitement le secteur privé.

Des stratégies nationales de développement, qui savent mobiliser toute la puissance publique, pour procéder à des interventions séquentielles et complémentaires, créent donc invariablement des effets d'entraînement et l'instauration d'un climat de confiance dans le reste de l'économie.

De tels effets d'entraînement ont pour but de faire participer plus activement le secteur privé au développement, seul à même de permettre la rationalisation industrielle, et de pousser l'économie vers plus d'efficacité et de productivité dans les cas examinés.

---

64 - The Ups and Downs of Turkish Growth, 2002-2015: Political Dynamics, the European Union and the Institutional Slide. Daron Acemoglu (MIT)

65 - Rapport économique sur l'Afrique 2014, étude de cas sur le Rwanda.

C'est dans cet esprit que dès les années 1980 le plan quinquennal coréen passa d'une « directive » à un plan « indicatif », de manière à associer l'initiative et la créativité du secteur privé.

## **Dimensions sociales et capital humain**

*La qualité de l'alliance entre les pouvoirs politique et économique détermine le consensus social et les conditions d'accompagnement au changement.*

D'emblée, soulignons que la promotion de la cohésion sociale et du bien-être représentent des chantiers ouverts dans l'ensemble des pays étudiés. En même temps, les différents pays n'accordent pas la même importance aux mêmes mesures de bien-être.

A cet effet, il est intéressant de se pencher sur le nouvel outil de mesure créé par l'OCDE (*Better life Index*<sup>66</sup>), qui se veut un indicateur de bien-être économique (IBEE) pour évaluer l'évolution du bien-être et de la prospérité dans différents pays. Celui-ci s'applique pour l'instant seulement aux 34 pays membres de l'OCDE, dont trois pays du benchmark sont membres (Corée du Sud, Portugal et Turquie). Cette mesure couvre onze critères : logement, revenu, travail, communauté, éducation, environnement, gouvernance, santé, bien-être subjectif, sécurité, et conciliation travail-vie privée.

Sur le plan social, l'étude fait ressortir que les pays émergents faisant partie du Benchmark se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins. Leur rattrapage économique achevé, la Corée du Sud, la Malaisie, le Portugal et la Turquie se retrouvent face aux mêmes problèmes que la « Vieille Europe » à savoir des populations vieillissantes, des revendications sociales de plus en plus prégnantes, et l'émergence de concurrents qui mettent en danger leurs positions historiques, créant ainsi une pression sur le modèle social poursuivi.

En Malaisie, « l'Etat développeur » et planificateur avait pour objectif premier d'intégrer le plus rapidement possible tous les plans de la population (malais autochtones, chinois et indiens) aux secteurs modernes de l'économie, un objectif considéré comme une condition sine qua non du développement.

Résolument engagé en faveur d'un décollage économique rapide et d'une croissance forte<sup>67</sup>, le gouvernement malaisien a pris des initiatives fortes pour redistribuer la richesse nationale afin de ne pas être confronté aux dangers sociaux entraînés par de fortes disparités. En particulier, des politiques d'industrialisation appliquées en tandem avec les politiques de redistribution - en faveur des services sociaux essentiels, tels que les soins de santé primaires et l'éducation de base-, visaient une croissance soucieuse d'équité inter-ethnique.

---

66 - Voir sur [www.oecdbetterlifeindex.org/fr](http://www.oecdbetterlifeindex.org/fr). En 2009, une commission présidée par Joseph Stiglitz (prix Nobel d'économie) avait proposé, à la demande du Président français, des pistes pour améliorer la mesure de la croissance économique. Elle avait prôné introduire une série d'indicateurs qui mettraient l'accent sur la mesure du « bien-être » dans les statistiques économiques.

67 - La Malaisie a été l'un des 13 pays identifiés par la Commission sur la croissance et le développement dans son rapport de croissance pour avoir enregistré une croissance moyenne de plus de 7% par an pendant 25 ans ou plus.

Enfin, les rentes tirées des exportations (étain et caoutchouc, puis palmier à huile et par la suite pétrole), ont constitué un levier de financement pour l'Etat. Mais c'est surtout la formation du capital humain qui a permis de renforcer les compétences nécessaires pour fabriquer des produits d'exportation de qualité.

En confirmant le lien étroit entre croissance économique inclusive et éradication de la pauvreté, la Malaisie montre ainsi la voie d'un développement soucieux d'équité dans un environnement international ouvert et compétitif.

Dans le cas turc, le développement du secteur manufacturier a assurément renforcé l'inclusion sociale, y compris au sein des régions à faible ressources naturelles et présentant des faibles niveaux de demande locale. Afin que le secteur manufacturier continue de générer des emplois avec une augmentation continue dans le cadre d'une croissance inclusive, l'OCDE recommande également d'améliorer les filets de sécurité sociale pour les travailleurs déplacés à travers des programmes actifs du marché du travail<sup>68</sup>, y compris pour les réfugiés.

A cet égard, tous les pays du benchmark soulignent dans leurs politiques publiques que la montée en gamme de l'industrie nécessite le renforcement du système éducatif, pour augmenter la capacité d'accueil et la qualité à tous les niveaux d'enseignement.

La priorité accordée au secteur éducatif est particulièrement observable en Corée du Sud, où les politiques en matière de capital humain ont d'abord mis l'accent sur l'alphabétisation (avec des campagnes d'éducation massives dans les années 1950) et ensuite sur l'excellence dans la formation et la recherche, afin d'accompagner la demande croissante de main-d'œuvre qualifiée par branche productive nationale. Mais, selon les observateurs, le succès de la Corée du Sud tient aussi sûrement à la culture confucéenne, qui valorise le respect de l'autorité et du travail acharné, en rémunérant beaucoup plus le succès que l'échec.

De ce fait, la Corée du Sud dispose aujourd'hui du plus haut taux de participation à l'enseignement supérieur, avec une expansion remarquable presque entièrement obtenue par l'augmentation des taux de progression des élèves du secondaire supérieur au niveau tertiaire, rendue possible par l'expansion de l'enseignement secondaire supérieur (taux d'achèvement parmi les plus élevés) avec des niveaux de réussite parmi les plus élevés au monde des enquêtes PISA, en alphabétisation, en mathématiques et en sciences.

Pour les autres pays du benchmark, le développement s'est appuyé sur une éducation relativement performante en commençant par le niveau primaire, à travers l'augmentation des taux d'alphabétisation de plus 25-30 % en Malaisie et en Turquie (par rapport à 69,5% en Turquie, 65,7% en Malaisie en 1980) et de plus de 15% au Portugal (dont le taux était

---

68 - OECD Working Paper (2016). Rebalancing Turkey's growth by improving resource allocation and productivity in manufacturing, By Aslihan Atabek, Dan Andrews and Rauf Gönenc

déjà de 80% en 1980), contre presque 60% au Rwanda au début des années 1990 alors que le Maroc n'affichait que 40%.

Sur le plan social, des décalages existent en Corée du Sud où subsiste un fort contraste entre les performances économiques et les déficiences sociales, le pays affichant certains des plus mauvais indicateurs sociaux de l'OCDE. Si l'emploi reste fort, il est encore trop souvent précaire, avec un nombre de salariés non régulier plus élevé (travailleurs précaires, entrepreneurs individuels, journaliers) que la moyenne de l'OCDE, et dont près de la moitié n'est pas couverte par le régime d'assurance sociale. Autre source d'inquiétude : les inégalités ont augmenté ces dernières années et les taux de suicide, au sein de la population vieillissante, sont parmi les plus élevés de l'OCDE.

Dans son rapport annuel (Article IV) de 2013 sur l'économie coréenne, le FMI plaide déjà pour une politique sociale plus inclusive, une réforme du marché de l'emploi et plus de transferts sociaux<sup>69</sup>. Selon l'organisation multilatérale, l'Etat dispose des moyens pour cette politique, car la dette reste modeste et la balance courante excédentaire. Il s'agit là d'une différence d'orientation majeure avec la Malaisie. En définitive, la Corée du Sud a choisi la voie d'un capitalisme autoritaire et libéral, qui a permis l'émergence de champions nationaux à l'image des grands groupes tels que Samsung, Hyundai, LG etc., qui peuvent compter sur des centaines de milliers d'ouvriers disciplinés. Toutefois, derrière ce constat global satisfaisant, des fragilités sociales subsistent. La croissance extraordinaire de la Corée a laissé certains Coréens sur le bord du chemin.

## **Compétitivité et innovation**

### *De l'importance de politiques sectorielles prioritaires et d'incitations ciblées en faveur du secteur privé*

Dans les pays du benchmark à l'étude (hormis le Portugal ancré à l'UE, et le Rwanda) l'ouverture des marchés locaux sur le monde s'est déroulée de manière contrôlée, de façon à bénéficier d'échanges stratégiques et utiles avec l'international, tout en protégeant temporairement les entreprises locales pour réaliser leur mise à niveau dans la perspective finale de faire face à la compétition mondiale.

En Corée du sud, en Malaisie, en Turquie et au Portugal, l'industrialisation liée à une intégration aux marchés internationaux s'est matérialisée par le décollage de la croissance. Toutefois, cette dépendance de l'industrie envers quelques marchés d'exportations s'est avérée dans certains cas dangereuse, en la rendant trop dépendante à la conjoncture internationale.

Dans le cas de la Turquie, l'ouverture aux marchés internationaux s'est aussi traduite par une augmentation de la consommation domestique mais surtout par la part croissante des importations utilisées dans l'industrie (la hausse des exportations entraînant donc celle des importations, et notamment des consommations intermédiaires, appelées à

---

69 - FMI, Republic of Korea: Article IV Consultation - Staff Report, 2013

être transformées). Pour comparaison, cette situation pourrait rappeler celle du Maroc qui risquerait de se retrouver dans une position intermédiaire sur l'échelle des spécialisations internationales qui irait de pair avec une compression des marges dans les secteurs à forte intensité du travail.

En même temps, conscient de la prédominance des PME, parallèlement aux grands conglomérats diversifiés, la Turquie a développé une politique de soutien de grande ampleur visant à améliorer la compétitivité des PME à travers un soutien technologique (qualité, capacités d'innovation) ; un programme d'assistance managériale (gestion moderne) ; l'accès aux financements (convention avec des banques publiques, exonérations ciblées) ; ainsi qu'un soutien aux exportations et aux IDE (études, marketing).

En franchissant la barre des 10 000 USD par habitant depuis 2004-2005, le marché intérieur turc représente aujourd'hui une composante plus importante de sa croissance, ce qui rend le pays plus attractif pour les investisseurs. En parallèle, la forte demande interne nourrit les importations et le déficit externe dans la mesure où cela augmente la part des biens importés. C'est là que repose aujourd'hui l'une des fragilités actuelles du modèle de croissance turc<sup>70</sup>.

Pour éviter de se retrouver dans une telle position intermédiaire, le marché local doit en effet pouvoir proposer des biens intermédiaires de qualité suffisante (ce qui présuppose une montée en gamme suffisante dans la sous-traitance) et à prix abordable, sans quoi même les entreprises à faible valeur ajoutée et à forte intensité du travail verront leurs produits concurrencés par d'autres émanant d'autres pays émergents à plus faible coût salarial.

Dans le cadre d'une stratégie de promotion des exportations, il y a un fort intérêt à chercher à abaisser le coût des intrants industriels afin d'améliorer la compétitivité des industries nationales, surtout pour permettre la remontée des filières en passant à la production des intrants intermédiaires importés en amont et éviter ainsi le « syndrome chinois » (le développement des importations de biens de consommation et de biens intermédiaires tandis que les ventes vers l'étranger stagnent).

Pour le Maroc, le fait de favoriser l'accès d'intrants à prix compétitif peut donc à la fois améliorer la compétitivité des entreprises mais aussi favoriser l'acquisition de technologies. Cela exige bien entendu de s'interroger sur la nature de la spécialisation industrielle optimale dans les années à venir. Par exemple, dans le secteur textile ou sidérurgique, une politique ciblée relative aux droits de douane des principaux intrants, notamment pour ceux non disponibles localement, devrait être en phase avec les priorités de la politique industrielle<sup>71</sup>.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous sur les exportations de haute technologie (en % des exportations de biens manufacturés), la Malaisie est peut-être le cas le plus

---

70 - Eclairages émergents, « Turquie, entre croissance et développement », avril 2011

71 - Cf. CGEM, étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaine, Mars 2014

emblématique d'un pays ayant réussi à la fois à absorber les nouvelles technologies et à attirer des capitaux pour participer activement à ces marchés, en proposant des biens de qualité à des prix compétitifs. Compte tenu de la dépendance du pays à la demande extérieure et aux capitaux étrangers, les politiques ont été réajustées à intervalles réguliers pour s'adapter aux évolutions de l'économie et des acteurs. L'un des axes forts a notamment porté sur le développement des infrastructures de transport afin de positionner le pays comme un hub régional majeur, à la fois pour les installations portuaires et aéroportuaires.

Un autre élément essentiel de compétitivité au sein des économies nationales tient à la création de liens amont et aval de la chaîne d'approvisionnement (*forward and backward linkages*) qui encourage à la fois l'investissement dans les étapes de production en aval, et dans les capacités productives en amont.

L'exemple de l'industrialisation des industries lourdes et chimiques en Corée à partir des années 1970 est tout aussi emblématique, puisque c'est à travers les liens amont et aval de la chaîne d'approvisionnement que cette industrie a pu constituer une base au développement ultérieur de nombreuses industries telles que l'acier, la construction navale, les machines, l'électronique et la pétrochimie.

En transposant cette pratique au Maroc, l'intégration des filières des métiers mondiaux devrait s'attacher à maximiser le contenu en valeur ajoutée locale afin de servir au développement ultérieur d'industries connexes. Parmi les industries susceptibles de suivre cette trajectoire l'on trouve les métiers des industries mécaniques et métallurgiques et de la chimie parachimie, qui représentent par ailleurs une grande partie des importations industrielles.

L'autre défi de compétitivité causé par une grande ouverture des marchés vient des transformations structurelles que cela exige. La Turquie représente un exemple explicite, avec l'amorce d'une trajectoire libérale précoce marquée dans la période de 1960 à 1980 par l'émergence d'une grande diversité d'acteurs : secteur public, premiers holdings, sociétés d'économies mixtes du fait des efforts de planification aboutissant en réalité à la déconcentration des activités dans le pays. Cela a généré une industrie durablement segmentée. Aujourd'hui l'industrie turque est notamment composée d'une douzaine de grandes entreprises productives fortement exportatrices, donc dépendantes de la conjoncture internationale ; et en parallèle existent des dizaines de milliers de petites structures plutôt tournées vers le marché national. De la capacité du pays à dépasser cette structure duale repose la dynamique du modèle actuel de croissance<sup>72</sup>.

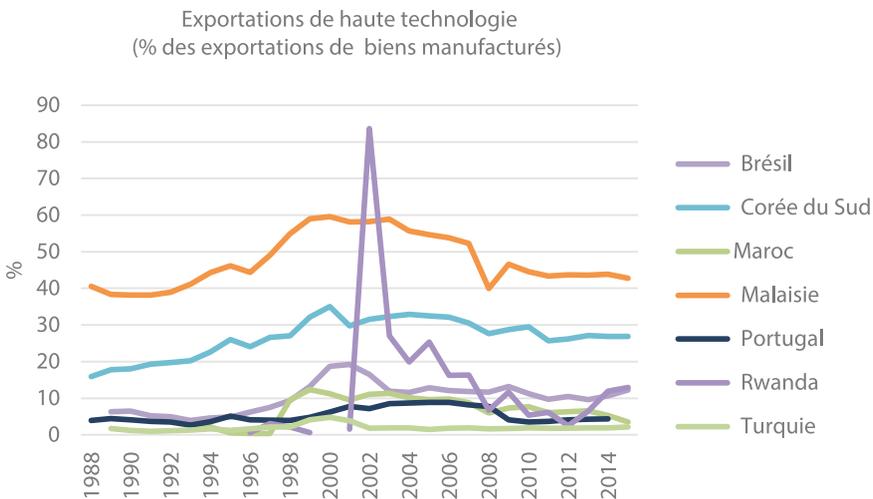
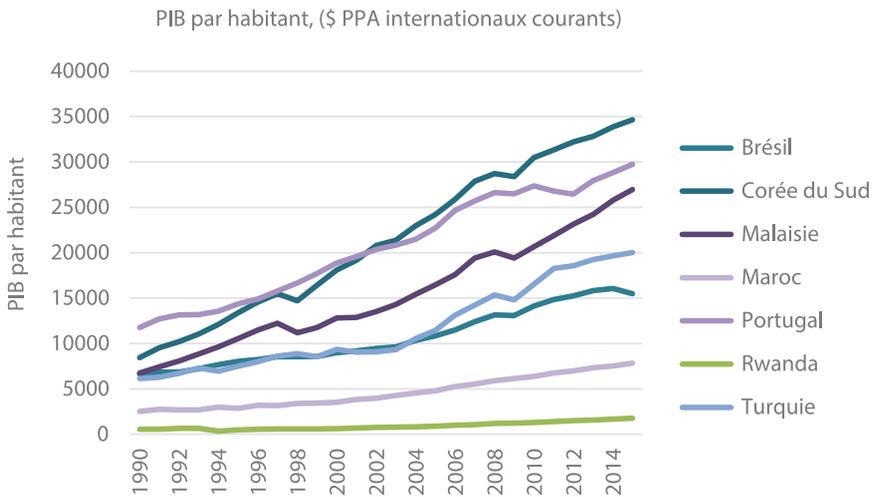
En Europe et au Portugal, la stratégie dite « de Lisbonne » de mars 2000 vise justement à renouveler le modèle industriel en Europe, pour espérer faire de l'Union Européenne « l'économie la plus compétitive au monde ». Elle repose sur trois piliers : un pilier économique pour « transformer l'économie européenne en une économie compétitive,

---

72 - World Bank, "Turkey's Transitions: Integration, Inclusion, Institutions", December 2014

dynamique et fondée sur la connaissance » ; un pilier social consistant à moderniser le modèle social européen en investissement plus fortement dans les ressources humaines et la lutte contre l'exclusion sociale ; puis enfin un pilier environnemental, qui doit mieux valoriser l'utilisation des ressources naturelles.

Cette stratégie entend répondre à la remise en question des modèles de politique industrielle, telle que développée au Portugal, reposant uniquement sur des salaires bas, des industries intensives en travail et la captation de l'investissement étranger.



\*Le pic enregistré au Rwanda s'explique par une production record de Coltan (de 147 tonnes en 1999 à 1.300 tonnes en 2001), utilisé pour la fabrication de condensateurs électroniques.

## Politiques commerciales

### *Les politiques commerciales ont privilégié la substitution aux importations et la protection des marchés domestiques pour favoriser le développement de l'industrie*

Pour réussir à générer de solides capacités industrielles nationales, des politiques commerciales actives ont permis dans tous les pays du benchmark de combiner à la fois des actions de promotion des exportations et de gérer les restrictions à l'importation.

Parmi les mesures employées par la plupart des pays pour soutenir les exportations figurent des incitations fiscales (exonérations d'IS sur les revenus d'exportation, l'exemption de droits de douane sur les importations de matières premières décisives pour la remontée des filières et pour les productions destinées à l'export) ou un soutien apporté par des institutions de financement de l'exportation (banque d'import-export, fonds d'assurance à l'exportation).

Le fait de promouvoir l'émergence de champions nationaux justifie également des appuis étatiques, sous forme d'attribution de financements à des taux préférentiels via les banques nationales, l'octroi d'avantages fiscaux voire concurrentiels (monopoles, licences exclusives d'import/export), sans toutefois oublier l'importance cruciale de l'innovation et l'encouragement à la prise de risque individuelle.

En Malaisie, des politiques similaires de soutien aux exportations (exonérations d'IS, procédures administratives simplifiées) visaient en même temps à protéger temporairement et à renforcer certains segments de l'industrie nationale en limitant les importations de produits concurrents, à travers notamment des tarifs douaniers prohibitifs pouvant aller jusqu'à 30% à 50% ; et une politique spécifique d'attraction des investissements directs étrangers pour les secteurs liés à l'export.

Les incitations se trouvent parfois à l'intersection des politiques sectorielles et des normes réglementaires. Plus récemment, la Malaisie s'est attachée à attirer les entreprises des TIC par la création en 1995 d'une zone dédiée, le MultiMedia Super Corridor, par des incitations fiscales et la mise à disposition d'infrastructures. Cette création a coïncidé avec l'introduction, dans le cadre réglementaire national, de mesures pour favoriser l'usage des TIC (ex : signature électronique, propriété intellectuelle, sanction des délits sur internet)<sup>73</sup>.

Dans un autre ordre d'idées, le Portugal avec son accession à l'Union Européenne en 1986, et la Turquie jouissant d'une Union douanière avec l'UE depuis 1996, ont bénéficié d'une série d'incitations directement liées à leur ouverture commerciale avec l'Europe, leur permettant un ancrage fort et une mise à niveau en termes normatifs. De la même manière, les accords liant le Maroc à l'UE offrent des opportunités de développements des liens amont et aval dans le domaine industriel de nature similaire.

Néanmoins, il faut souligner qu'en Turquie cette ouverture commerciale s'est accompagnée d'une protection ciblée de la production locale (loi n°474 sur les tarifs

73 - Wigdor Mitchell, "No miracle : what Asia can teach all countries about growth", 2013

douaniers, qui permet de rehausser les tarifs pour protéger les industries locales) et de régulations agissant comme véritables outils économiques (barrières non tarifaires).

De même, plusieurs services professionnels restent fermés au commerce international et à l'investissement, notamment selon l'OCDE dans les services comptables, juridiques et divers services logistiques (OCDE, 2015d), ce qui réduit l'accès à des services de qualité mondiale.

## **Régionalisation et développement durable**

### *Le développement territorial et environnemental, à la fois conséquence et moteur du développement industriel*

Dans tous les pays du benchmark, la cohésion territoriale et l'économie verte font figure de deux défis majeurs d'actualité à relever. Les pays insistent dans la formulation de leurs stratégies que les régions peuvent être des alliés précieux dans cet effort, en s'appuyant sur leurs atouts mais aussi en leur fournissant des incitations adéquates.

Le benchmark révèle qu'il n'existe pas de mécanisme automatique de rattrapage dans les pays au niveau régional et que par conséquent des politiques ciblées doivent être mises en œuvre pour soutenir une croissance plus équilibrée et favoriser le développement de systèmes de production locaux et régionaux.

Le défi commun aux pays étudiés se trouve dans leur capacité à prendre en compte le territoire et les circonscriptions locales, en tant qu'éléments clés de la planification des politiques. De cette capacité à consolider les efforts pour mobiliser les actions liées au développement régional dépendra la capacité de parvenir à un développement plus inclusif et durable.

En Corée, trois facteurs conjecturels ont relancé la question régionale à partir des années 1990 : la crise financière asiatique, qui incita à se tourner vers les systèmes d'innovation locaux et régionaux pour relancer la croissance nationale ; l'émergence d'une économie de la connaissance basée sur l'impératif d'innovation, l'attention accordée aux dynamiques de production locales et régionales liées à l'environnement ; et enfin la crise financière de 2008 qui a accentué le rôle dévolu aux territoires et aux régions pour mobiliser les talents et les capitaux en vue de créer de nouveaux emplois et des opportunités commerciales au sein de sociétés plus vertes et plus équitables.

Dans les pays étudiés, les questions de développement régional et environnemental restent intimement liées aux modes d'organisation de l'Etat. Dans quatre pays du benchmark (Corée du Sud, Turquie, Portugal et Rwanda) l'on retrouve une organisation unitaire de l'Etat, la Malaisie et le Brésil étant des Etat fédéraux-, mais avec des degrés intermédiaires de délégation de pouvoirs aux autorités locales dans les domaines du développement industriel et technologique, selon le cadre institutionnel en vigueur et l'autonomisation effective des institutions régionales ou locales.

L'approche de développement régionale pour l'industrie et le développement durable dépend donc de plusieurs facteurs, à la fois de la délégation des responsabilités, des capacités financières, du développement institutionnel au niveau régional et local et de l'existence d'espaces de dialogue et de consultation entre les niveaux de gouvernement.

En Corée du Sud, les gouvernements locaux, élus depuis 1994, disposent de peu d'autonomie et d'espace pour la planification stratégique. Les priorités nationales jouent donc toujours un rôle clé, et les gouvernements locaux dépendent fortement des transferts financiers de l'administration centrale pour mettre en œuvre les politiques.

Comparativement à d'autres pays de l'OCDE, où le développement régional a émergé dans les programmes politiques nationaux dès les années 1950 et 1960 avec le boom de l'industrie, au départ la stratégie de rattrapage coréenne considérait les régions plutôt comme des emplacements où construire des complexes industriels prioritaires. Depuis quelques années, le nouveau paradigme du gouvernement (voir tableau 2) repose sur une logique qui cible toutes les régions en cherchant à mobiliser des sources inexploitées de croissance et à créer un potentiel d'innovation en stimulant les initiatives et les réseaux locaux. Cette transition récente semble prometteuse<sup>74</sup>.

**Tableau 2 : Nouveau paradigme de la politique régionale en Corée du Sud**

|                                       | <b>Paradigme traditionnel</b>  | <b>Nouveau paradigme</b>  |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>Rôle de la politique régionale</b> | Éradiquer les problèmes spatiaux créés par le développement économique | Promouvoir le développement économique                                  |
| <b>Buts / objectifs</b>               | Élargissement de la capacité de la production<br>Efficacité économique | Stimuler la compétitivité<br>Améliorer la qualité de vie                |
| <b>Mise en œuvre</b>                  | Initiatives du gouvernement central                                    | Initiatives du gouvernement local et du secteur privé                   |
| <b>Investissements</b>                | Des investissements équitables dans toutes les localités               | Investissements sélectifs sur le secteur et les secteurs concurrentiels |
| <b>Priorité politique</b>             | Croissance économique  | Renforcement de la capacité d'innovation                                |

Source : OCDE, 2012

Le nouveau paradigme coréen vise ainsi à combler les disparités entre les zones urbaines et côtières avec le reste du pays résultant directement du processus d'industrialisation et de la stratégie orientée vers les exportations. La Corée est le pays de l'OCDE avec la plus forte part (70%) de sa population qui vit en métropoles, par rapport à une moyenne de

74 - OCDE Development Centre Studies, "Industrial Policy and Territorial Development", lessons from Korea, 2012, p. 15

l'OCDE de 38%. Pour comparaison, au Maroc le dernier recensement de 2015 révèle une hausse du taux des citadins à 60,3% contre 55,1% en 2004.

Les disparités économiques régionales renferment intrinsèquement des disparités sociales dues au manque d'opportunités. De telles disparités régionales limitent aussi l'accès à une éducation supérieure de qualité et cause une relative pénurie de possibilités pour le développement entrepreneurial. A cela les pays du benchmark tentent de répondre par la fourniture d'infrastructures et des services publics aux citoyens, grâce à des programmes de développement nationaux efficaces, mais les possibilités d'éducation et d'affaires restent toutefois très concentrées dans les centres urbains.

En Malaisie, initialement, l'attention portait exclusivement sur le développement rural, à travers des initiatives d'aménagement des terres à grande échelle et des dépenses d'infrastructure. Par la suite, de 1971-1990, un programme de grande envergure ambitionnait de répartir les activités du secteur productif au sein des zones rurales, avec la mise à niveau des installations rurales et la population des zones frontalières.

Au cours des dix dernières années, le gouvernement malaisien a cherché à favoriser l'émergence de centres urbains. L'accent porte dorénavant davantage sur les questions d'aménagement urbain optimal en vue de maximiser les avantages liés aux agglomérations.

Ainsi, plutôt que de chercher à minimiser les disparités inter-régionales en termes de revenu, le gouvernement souhaite encourager la croissance économique là où elle se trouve (modèle axé sur la croissance), en reconnaissant que les investissements se dirigeront vers les zones offrant l'environnement le plus propice, ce qui est souvent dans des sites industriels établis. C'est pourquoi les gouvernements encouragent de plus en plus les régions périphériques à tirer parti de leurs avantages comparatifs, tout en renforçant les liens avec les régions en croissance pour permettre aux travailleurs et aux entreprises d'y accéder.

Avec le recul de trois-quarts de siècles d'industrialisation, la Turquie est parvenue à couvrir le pays entier d'usines de manière assez spectaculaire, mais avec des disparités spatiales persistantes. En effet, les tentatives volontaristes de dissémination industrielles, à travers diverses incitations - investissements des entreprises nationales, aides fiscales ciblées pour l'installation dans les zones prioritaires de développement- se heurtent souvent à des mouvements opposés des capitaux privés, nationaux et étrangers, ainsi que de la main d'œuvre, vers les zones et régions déjà bien industrialisées. Depuis 2012 en Turquie, un système comportant quatre régimes d'incitation à l'investissement encourage et soutien les investissements par secteurs et par région (voir tableau 3). Ainsi le gouvernement entend soutenir des investissements ciblés susceptibles de diminuer la dépendance du pays aux importations de produits intermédiaires vitaux pour les secteurs stratégiques du pays, mais aussi pour encourager les régions les moins développées<sup>75</sup>. Mais dans ce cadre, tous les investisseurs sont traités équitablement.

75 - Agence turque pour la promotion et le soutien à l'investissement (ISPAT)  
<http://www.invest.gov.tr/fr-FR/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx>



**Tableau 3 : Incitations à l’investissement régional, taux et durées du soutien en Turquie**

| Instruments d’incitation   | Régions                   |    |     |    |    |    |    |
|--|---------------------------|----|-----|----|----|----|----|
|  | I                         | II | III | IV | V  | VI |    |
| Exonération de TVA   | ✓                         | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  |    |
| Exonération des droits de douane   | ✓                         | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  |    |
| Réduction fiscale (Part de la participation à l’investissement- %)         | Hors zone industrielle    | 15 | 20  | 25 | 30 | 40 | 50 |
|  | Zone industrielle         | 20 | 25  | 30 | 40 | 50 | 55 |
| Soutien à la prime de Sécurité sociale (quote-part de l’employeur) (Année) | Hors zone industrielle    | 2  | 3   | 5  | 6  | 7  | 10 |
|  | Zone industrielle         | 3  | 5   | 6  | 7  | 10 | 12 |
| Attribution de terrain   | ✓                         | ✓  | ✓   | ✓  | ✓  | ✓  |    |
| Soutien au paiement des intérêts (Points)                                  | Prêts locaux              |    |     | 3  | 4  | 5  | 7  |
|  | Prêts en devise étrangère | ×  | ×   | 1  | 1  | 2  | 2  |
| Soutien à la prime de Sécurité Sociale (quote-part de l’employé) (Année)   | ×                         | ×  | ×   | ×  | ×  | 10 |    |
| Indemnité de retenue de l’impôt sur le revenu (Année)                      | ×                         | ×  | ×   | ×  | ×  | 10 |    |

Source : Ministère de l’économie de la République de Turquie, le régime d’incitation à l’investissement en Turquie ; Direction Générale de la Mise en Œuvre des Mesures d’Incitations et des Investissements Directs Etrangers.

A l’évidence, un système d’incitation qui tient compte des caractéristiques régionales, du montant et de la nature des investissements, contribue à soutenir les revenus, à lutter contre la pauvreté et réduire les disparités en matière de développement régional. De surcroît, la réussite du système d’incitation Turc dépend aussi des capacités de gestion du pays et de ses structures institutionnelles. A ce titre, les études empiriques confirment la

convergence qui a eu lieu au niveau territorial (entre régions), en soulignant le rôle décisif du gouvernement pour agir contre les disparités économiques régionales<sup>76</sup>.

### Focus : système de soutien aux PME de Tunisie<sup>77</sup>

En complément de l'analyse approfondie des six pays du Benchmark, le Conseil s'est intéressé à la dimension spécifique de soutien aux PME, une orientation dans le sens de laquelle s'inscrivent nombre de pays, y compris certains qui sont proches du Maroc, économiquement et/ou géographiquement, comme c'est le cas de la Tunisie. En effet, pour relancer son appareil productif, la Tunisie vient d'adopter des mesures de soutien à l'investissement privé. L'objectif du gouvernement est d'accélérer **le passage d'une économie à faible coût à un hub économique**, en diversifiant son tissu économique et en développant les PME à forte employabilité et à haut contenu technologique.

Durant la période 2012-2016, le Plan Jasmin avait déjà été doté d'un budget de TND 10 Mds (\$4 Mds) pour appuyer l'innovation, les activités de R&D et l'investissement dans le capital humain en vue de faciliter la transition vers une économie du savoir.

L'actuel **plan de développement (2016-2020)** privilégie cinq axes : i) bonne gouvernance, réforme de l'administration et lutte contre la corruption ; ii) transition d'une économie à faible coût à un hub économique ; iii) développement humain et inclusion sociale ; iv) concrétisation des ambitions des régions, et enfin v) l'économie verte, pilier du développement durable.

Pour appuyer ce Plan, le gouvernement a adopté la **nouvelle loi d'investissement n°2016-71** du 31 Septembre 2016, entrée en vigueur le 1er avril 2017, qui instaure un cadre unique pour l'investissement. Le maître mot de cette loi est la **simplification** avec le passage d'un code des investissements de 33 décrets d'application à 3 décrets d'application sur la gouvernance, la nomenclature et les incitations financières.

Sur le plan institutionnel, trois nouvelles entités ont été créées : **l'Instance Tunisienne de l'investissement (ITI)** qui sera l'interlocuteur unique pour les investisseurs en matière d'octroi des autorisations requises pour la réalisation des projets d'investissement ; le **Conseil Supérieur de l'Investissement (CSI)** présidé par le chef du gouvernement qui regroupe les ministres chargés des politiques d'investissement ; et le **Fonds Tunisien de l'Investissement (FTI)** qui versera le montant des **incitations financières** accordées dans le cadre de la loi de l'investissement.

Grâce à ce nouveau cadre, les investissements directs réalisés dans une vingtaine de secteurs répertoriés, tout particulièrement dans ceux considérés comme stratégiques (l'aéronautique, l'automobile, les industries pharmaceutiques, les TIC, le textile et

76 - Mustafa Gömleksiz, Ahmet Şahbaz, Birol Mercan (2017), Regional Economic Convergence in Turkey: Does the Government Really Matter for?

77 - Plus d'informations sur le nouveau cadre juridique de l'investissement sur le site de Tunisie Industrie : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=12&mrub=212>

l'agriculture), sont éligibles à des **incitations financières** : prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité, prime de développement de la capacité d'employabilité, participation au capital.

Avec ces mesures, la Tunisie vise à développer une économie basée sur la création de valeur ajoutée à fort contenu technologique et qui permette un développement régional inclusif, tout en favorisant la montée en gamme industrielle basée sur ses atouts, des compétences de pointe et une position géostratégique.

## **Quels systèmes de protection sociale pour accompagner le développement industriel ?**

Le benchmark des pays sur le volet de la protection sociale tient une dimension à part dans la mesure où les modèles de protection reflètent des évolutions spécifiques propres à chaque pays sur les plans institutionnel et politique. De plus, ce qui est valable pour des pays développés peut difficilement servir de modèle à un pays à revenu intermédiaire sans tenir compte des trajectoires d'évolution.

Aujourd'hui, l'Afrique est le continent où la couverture de la sécurité sociale est à son plus bas, et où il existe un déficit évident entre les besoins en la matière et la capacité de répondre à ces besoins. Il convient de souligner que le niveau d'accès à la protection sociale au Maroc est parmi les plus bas en Afrique. Si les marges de manœuvre budgétaires limitées sont souvent invoquées pour justifier cette carence, force est de constater que certains pays parmi les moins avancés (Lesotho, Mozambique, Botswana) ont mis en place des dispositifs avancés de protection sociale.

Dans certains pays du continent, comme le Maroc ou plusieurs autres de l'Afrique occidentale, la limitation de la protection sociale provient aussi de l'inapplication des lois sur les régimes obligatoires de sécurité sociale, de l'évasion des déclarations et du non-paiement des cotisations dues aux régimes de sécurité sociale ; la limitation souffre aussi de l'absence de dispositifs de protection santé, retraite, accidents, pour plusieurs catégories d'actifs (ouvriers agricoles, ouvriers de l'artisanat, professions libérales, etc. D'autres problèmes liés à la gouvernance et à l'administration de certains régimes de sécurité sociale viennent fragiliser la confiance et le soutien du public pour la sécurité sociale.

Les logiques de protection sociale se distinguent, selon les pays par la prépondérance de l'une ou l'autre des deux approches d'assurer ladite protection. Etant entendu que dans la plus part des cas, les deux approches sont combinées à des degrés différents. Selon la première logique, l'assurance sociale est adossée au travail salarié. La protection sociale est ainsi fondée sur la solidarité professionnelle. Les prestations sociales sont par conséquent la contrepartie des cotisations sociales (c'est à dire d'un pourcentage du revenu professionnel). Dans la seconde logique, la solidarité est nationale et ouverte à tout individu, sans référence à l'activité professionnelle pour justifier du bénéfice d'une

protection sociale. Dans ce cas, le droit à la protection sociale découle non seulement de l'activité professionnelle mais le droit est généralisé à tous les citoyens. Ainsi, les prestations sociales ont une couverture aussi par l'impôt, ce qui permet à tous de bénéficier d'un même socle de prestations.

Au Maroc, c'est encore la solidarité professionnelle qui est la référence, même s'il y a eu introduction puis généralisation depuis 2012 du RAMED, basé sur la solidarité sociale, et qui se fixe comme objectif de réduire les barrières financières d'accès aux soins des populations les plus pauvres. Les diverses évaluations de ce régime éclairent sur les limites auxquelles il reste confronté, aussi bien en termes de gouvernance qu'en termes d'inadéquation des moyens alloués par rapport aux objectifs visés.

Avec le développement industriel, l'émergence de l'industrie 4.0, la réorganisation du travail et l'apparition de nouvelles formes de travail, les modèles de protection vont devoir évoluer pour accompagner les travailleurs. De même les institutions vont devoir évoluer pour faciliter ces évolutions. De fait, les questions qui se poseront pour les décideurs se présentent comme suit :

- Quel degré de généralisation de la protection sociale et d'étendue des risques couverts ?
- Quel degré d'uniformité des prestations sociales, tout le monde reçoit la même chose ?
- Quel degré d'unicité des structures de protection sociale : une seule structure de gestion ou une multiplicité par secteurs professionnels ?

Selon cette typologie, il est possible de distinguer trois types d'États-providence. Dans les deux derniers, la protection est fondée sur la communauté professionnelle, comme dans le cas du Maroc :

- Le modèle national unitaire caractéristique des pays anglo-saxons et des pays scandinaves : généralise la protection sociale à l'ensemble de la population (universalité d'application, uniformité des prestations et unicité des structures), héritier du modèle dit *beveridgien* ;
- Le modèle professionnel unitaire caractéristique de l'Allemagne : généralise la protection sociale à l'ensemble des citoyens en contrepartie d'une activité professionnelle et de cotisations, à l'exception notable des prestations familiales, avec une structure paritaire qui gère le système ;
- Le modèle professionnel pluraliste, qui généralise la protection sociale à l'ensemble de la population mais dans le cadre de régimes professionnels multiples de protection sociale, sans uniformité des prestations sociales ni unicité des structures de gestion, c'est le cas de la France qui hérite aussi du modèle *bismarckien*, avec une base universelle financée par la cotisation et l'impôt. Ce modèle français se distingue notamment par le maintien de régimes spéciaux construits par un héritage historique.

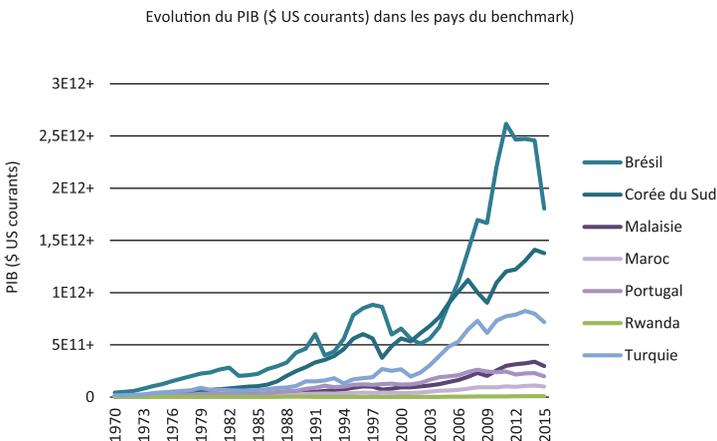
L'analyse du degré de protection de l'emploi dans différents pays, soit l'ensemble des dispositions (législation, conventions collectives, jurisprudence) qui régissent le recrutement et le licenciement des salariés, et plus spécifiquement de l'examen de l'influence de la protection de l'emploi sur les performances du marché du travail, ne permettent pas de théoriser un lien mécanique de la protection de l'emploi sur l'emploi et le chômage. Ce lien est pour le moins ambigu, au mieux très complexe<sup>78</sup>.

Lorsque l'on se tourne vers les évaluations empiriques, il est possible (du moins au niveau de l'OCDE) de tirer certaines conclusions essentielles :

- Il n'y a pas de corrélation démontrée entre le niveau de protection de l'emploi et le taux de chômage ;
- Une protection plus stricte de l'emploi réduit l'emploi ;
- Sur la question de savoir si les réformes du marché du travail ont un effet bénéfique immédiat sur l'emploi et la croissance ou si elles pourraient au contraire avoir des effets négatifs à court terme, l'OCDE peut même aller jusqu'à reconnaître les vertus du salaire minimum et de la négociation collective quand il s'agit de mieux utiliser les compétences des travailleurs<sup>79</sup>.

## Synthèse des facteurs clés indispensables pour impulser une dynamique d'industrialisation tournée vers le futur

Le CESE a souhaité effectuer une analyse des meilleures pratiques dans six pays. Ceux-ci ont été sélectionnés car ils étaient situés au même niveau de développement que le Maroc il y a quatre décennies (ci-dessous l'évolution du PIB dans les pays du benchmark).



78 - Conseil d'analyse économique « Protection de l'emploi, emploi et chômage » N° 003-2015, Avril 2015. Le CAE est une instance composée d'économistes reconnus de sensibilités diverses qui conseille le Premier ministre français, créé en 1997.

79 - Stratégie pour l'emploi en temps de crise : un tournant de l'OCDE ? Par Ronald JANSSEN.

Au moins trois des pays du benchmark, la Malaisie, la Corée du Sud et le Portugal, partant de niveaux de PIB situés dans une fourchette comparable à celui du Maroc en 1970, ont réussi à enclencher une dynamique de décollage économique. Ces trajectoires interpellent, mais illustrent toutes que le développement industriel est un moteur essentiel du développement global, économique, social et environnemental d'un pays.

### **Principaux enseignements pour le Maroc en termes de développement du secteur industriel**

- Les pays du benchmark partagent une volonté d'industrialisation forte et cohérente qui se traduit par la mobilisation d'instruments étatiques ciblés pour venir soutenir cette stratégie à long terme ;
- Calibrer les bonnes incitations aux besoins du secteur privé pour que ce dernier fasse plus et mieux suppose une solide logique partenariale Etat / Secteur privé basée sur la confiance ;
- Protéger les industries naissantes et encourager les secteurs considérés comme stratégiques par des incitations fiscales ou réglementaires permet d'améliorer les conditions de marché ;
- La création de capacités industrielles nationales va de pair avec l'existence d'une main d'œuvre bien formée qui puisse assurer l'accumulation du savoir et des connaissances ;
- Un protectionnisme économique intelligent, et une ouverture maîtrisée à l'international, permettent de favoriser la mise à niveau des entreprises et leur développement à long-terme ;
- Un ciblage et une priorisation donnée à des secteurs stratégiques clés choisis pour leur potentiel de croissance et d'entraînement sur le reste de l'économie constitue la stratégie la plus efficace, plutôt que vouloir étendre les aides à l'ensemble des secteurs.
- L'évolution du modèle marocain, au regard des modèles de protection sociale dans le monde, tend à montrer qu'il est possible de concilier la flexibilité avec une protection sociale active, à condition de ne pas isoler ces dimensions du modèle socio-économique général dans son évolution historique.

Nous retrouvons plusieurs de ces orientations dans la trajectoire entamée par le Maroc depuis quelques années, en particulier vis-à-vis des efforts visant à augmenter le niveau de valeur créée localement dans les métiers mondiaux, de façon à compléter les chaînons manquants de la chaîne de valeur, ainsi que dans la conquête de nouveaux marchés africains pour les entreprises nationales.

Avec l'ambition de devenir un pays émergent, assurément le Maroc peut trouver dans les six pays étudiés matière à continuer cette trajectoire prometteuse. En définitive, si nous devons retenir le principal facteur clé commun à la réussite des pays du benchmark, celui-ci concerne la logique partenariale entre l'Etat et le secteur privé.

Cette logique partenariale Etat / secteur privé doit être assise et renforcée dans la durée, pour offrir la stabilité et la prévisibilité nécessaire aux acteurs économiques mais aussi pour prévoir des actions ciblées dont les effets ne pourront être ressentis que dans le temps. Quant aux autres enseignements relatifs à l'évolution du modèle de travail et de société face aux changements économiques ainsi qu'à la dimension développement durable et régionalisation, ils sont dans tous les pays étudiés incorporés à la vision de l'Etat. Sur certains points, tels que la protection et l'assurance chômage, voire la déclinaison régionale de la politique industrielle nationale, les principes soulignés offrent des pistes de réflexion utiles à prendre en considération.

## IV. Un nouveau paradigme pour une nouvelle ambition

---

### *Pour un environnement favorable à l'investissement, au service d'un développement fort, intégré et protecteur*

#### **Éléments d'orientation et de vision : Emergence d'une nation industrielle agile, solidaire et inclusive**

Le Conseil Économique, Social et Environnemental considère que le temps de la rupture est venu pour construire une nouvelle ambition pour l'industrie nationale basée sur un nouveau paradigme. Une ambition qui ferait de l'industrie un des piliers majeurs d'un développement fort, protecteur et durable pour mettre le Maroc sur la voie de l'émergence.

En effet, tant au niveau des défis qui se dressent devant le Royaume, dont ce rapport a démontré qu'ils étaient nombreux, importants et incontournables, qu'au niveau de la densité et de la consistance des changements à apporter afin de modifier l'environnement et la nature de notre tissu productif, le temps de la rupture nécessite que l'on soit en capacité de réfléchir à un véritable projet de société autour d'intérêts partagés plutôt que de compromis entre des intérêts catégoriels.

Le socle incompressible de ce nouveau paradigme est la restauration de la confiance pour travailler ensemble dans une clarté des rôles et des responsabilités associées. Des rôles qui s'articulent dans le cadre d'une architecture lisible, basée sur l'institutionnalisation des acteurs, réduisant de manière substantielle les risques de vides ou de télescopages. Un des principaux instruments opérationnels, permettant de garantir l'exercice des missions dans le respect du principe de responsabilité et de reddition des comptes est la contractualisation qui serait désormais à la base de toutes les relations entre les parties prenantes pour toutes les phases du processus ; élaboration, validation, exécution, évaluation, mesure d'impacts.

Cette obligation de contractualisation qui découle de l'institutionnalisation est stratégique, en tirant la force de sa légitimité d'une architecture de gouvernance rénovée et compétitive. Compétitive dans le sens d'une fluidité dans la prise de décision, d'efficacité dans le fonctionnement, de garantie pour l'atteinte des objectifs et de capacité à produire en permanence les indicateurs de performance pour assurer l'agilité et le recadrage à temps le cas échéant.

La finalité d'une densification de l'investissement et de la production de valeur ajoutée et d'emploi, avec de l'innovation et de création de valeur à fort contenu technologique, donc avec plus de prise de risque, ne peut être atteinte sans un environnement des affaires aux normes les plus avancées et en amélioration continue pour soutenir et maintenir l'attractivité du pays ainsi que sa compétitivité et celle de ses acteurs économiques.

La création de valeur et la diversification de la production industrielle requiert une meilleure articulation entre l'industrie endogène, orientée vers le marché intérieur et le développement exogène porté par une industrie orienté vers l'export. En effet, il s'agit d'éviter des choix exclusifs privilégiant l'une ou l'autre des orientations, qui sont de nature à empêcher une réelle dynamique d'interaction entre les deux dimensions. Le développement d'une industrie plus forte sur le marché national, soutient l'attractivité et la compétitivité des IDE et des industries exportatrices, par le renforcement d'un écosystème de prestataires et de sous-traitants, et par la contribution à l'élargissement de la base des compétences et des expertises. Une telle interaction, couplée avec l'accompagnement et le soutien des acteurs, notamment PME, en termes d'innovation et d'intégration structurelle de la normalisation, permettrait la montée en charge de leur compétitivité, non seulement sur le marché intérieur mais aussi sur les marchés à l'export.

La réforme fiscale devrait avoir une logique globale, intégrant les deux niveaux, national et local, éliminant pour l'investissement tout frottement fiscal et avec une prise en considération du besoin de financement des régions et des collectivités. Une réforme qui devrait soutenir l'investissement productif de valeur ajoutée nationale, avec une attention particulière à la TPME et à l'innovation et abandonner toutes les niches rentières. L'impact des incitations devrait être projeté, mesuré, évalué et recadré le cas échéant.

Le Maroc continue aujourd'hui à faire partie des économies en développement avec une population jeune qui aurait le plus à gagner, si les conditions étaient réunies, de l'automatisation en adoptant les technologies actuelles<sup>80</sup>. Mais malgré ce dividende démographique favorable, les défis liés à cette nouvelle révolution industrielle restent prégnants. Ils requièrent une vision de l'avenir adaptée, ainsi qu'une forte capacité d'agilité stratégique au niveau de l'impulsion industrielle pour accroître la productivité et soutenir le développement économique, tout en augmentant l'attractivité.

Si, pour les entreprises marocaines structurées et disposant du capital humain nécessaire, les avantages d'une forte insertion dans le mouvement industriel mondial paraissent relativement clairs, pour les décideurs publics en revanche, l'équation est moins évidente, puisqu'il s'agit à la fois de favoriser le potentiel de croissance de la productivité lié à l'automatisation tout en mettant en place des politiques qui encouragent les investissements dans l'innovation, et d'accompagner les mutations de l'emploi et l'adaptation des travailleurs et des institutions. En bref, l'Etat a besoin d'un plan d'ensemble pour accompagner la quatrième révolution industrielle.

---

80 - Harvard Business Review, "The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation", April 2017

**Figure 11 : Liste des pays disposant d'un potentiel élevé d'automatisation**  
**Pourcentage des activités pouvant être automatisées en utilisant les technologies**

| AFRICA       |       | ASIA/AUSTRALIA |      | EUROPE      |      | NORTH AMERICA |      | SOUTH AMERICA |      |
|--------------|-------|----------------|------|-------------|------|---------------|------|---------------|------|
| Kenya        | 51.9% | Japan          | 55.7 | Czech Rep.  | 52.2 | Mexico        | 51.8 | Peru          | 53.2 |
| Morocco      | 50.5  | Thailand       | 54.6 | Turkey      | 50.4 | Costa Rica    | 51.7 | Colombia      | 53.0 |
| Egypt        | 48.7  | Qatar          | 52.0 | Italy       | 50.3 | Barbados      | 48.7 | Brazil        | 50.1 |
| Nigeria      | 45.7  | South Korea    | 51.9 | Poland      | 49.5 | Canada        | 47.0 | Chile         | 48.9 |
| South Africa | 41.0  | Indonesia      | 51.8 | Spain       | 48.5 | U.S.          | 45.8 | Argentina     | 48.2 |
|              |       | India          | 51.8 | Germany     | 47.9 |               |      |               |      |
|              |       | Malaysia       | 51.4 | Greece      | 47.8 |               |      |               |      |
|              |       | China          | 51.2 | Austria     | 47.4 |               |      |               |      |
|              |       | Russia         | 50.3 | Switzerland | 46.7 |               |      |               |      |
|              |       | Philippines    | 47.9 | Sweden      | 46.0 |               |      |               |      |
|              |       | U.A.E.         | 47.3 | Netherlands | 45.4 |               |      |               |      |
|              |       | Oman           | 46.8 | France      | 43.1 |               |      |               |      |
|              |       | Bahrain        | 46.1 | U.K.        | 42.8 |               |      |               |      |
|              |       | Saudi Arabia   | 46.0 | Norway      | 42.4 |               |      |               |      |
|              |       | Australia      | 44.9 |             |      |               |      |               |      |
|              |       | Singapore      | 44.2 |             |      |               |      |               |      |
|              |       | Kuwait         | 41.1 |             |      |               |      |               |      |

Source : McKinsey Global Institute

Devant le débat sur ces transformations, souvent polarisé entre ceux qui prévoient de nouvelles opportunités «illimitées» et ceux qui prévoient une dislocation massive des emplois, la réalité est très spécifique au type d'industrie, à la région et au type d'emploi en question, ainsi qu'à la capacité des différentes parties prenantes à gérer les changements et à tirer le meilleur profit des opportunités offertes, comme l'ont montré les travaux effectués au sein du présent rapport. Ces derniers indiquent clairement que les nations qui ont su construire une combinaison harmonieuse entre vision claire, stratégie ambitieuse, gouvernance compétitive, climat attractif, formation, innovation, anticipation et solidarité, sont en capacité de saisir les opportunités offertes par la 4<sup>e</sup> révolution industrielle.

La question est donc d'anticiper la manière dont les entreprises, les pouvoirs publics et les individus réagiront à ces développements. Pour faire face à ces changements technologiques et aux risques qui leurs sont associés, en termes de pénurie de talents, de chômage massif et d'inégalités croissantes, la formation devrait être réfléchie en

profondeur pour constituer un pilier essentiel. Une formation qui va au-delà de l'acquisition du savoir et des métiers et qui intègre le renforcement des capacités d'adaptation et d'apprentissage tout le long de la vie, avec des possibilités de changement de métier et de positionnement sur le marché du travail.

Dans ce cadre, les entreprises ont aussi un rôle actif à jouer dans la formation de leur capital humain pour répondre à leur besoin en compétence et pour accompagner le renforcement des capacités de leurs employés.

Les individus devront adopter une approche proactive de leur apprentissage tout au long de la vie et les gouvernements auront à créer un environnement attractif, propice, rapide et innovant pour soutenir ces efforts. En particulier, la collaboration commerciale dans les industries visant à créer de plus grandes cohortes de talents qualifiés deviendra indispensable, tout comme les partenariats de compétences multi-secteurs qui tirent parti des mêmes modèles collaboratifs qui sous-tendent un grand nombre de changements technologiques axés sur la technologie en cours aujourd'hui.

En outre, de meilleures données basées sur une combinaison d'une veille stratégique en la matière et une nouvelle approche d'ingénierie de formation, sont essentiels pour anticiper et gérer de manière proactive la transition actuelle sur les marchés du travail.

## **La dimension sociale, socle de la démarche stratégique poursuivie par le CESE**

Fort d'une conviction que le développement de toute société ne peut exploiter son plein potentiel et s'inscrire dans la durabilité que s'il est producteur de cohésion sociale et de bien-être de ses citoyens, d'une part et considérant l'évolution de l'industrie au niveau mondial, marquée par des évolutions technologiques et organisationnelles majeures, porteuses de bouleversements et d'incertitudes, d'autre part, le CESE estime que la dimension sociale est une composante fondamentale de toute réflexion sur la stratégie de développement industriel du pays.

Ainsi, cette conviction largement partagée par l'ensemble des protagonistes suppose que la dimension sociale, dans toutes ses composantes - emploi décent, couverture sociale dans le sens large et universel, pouvoir d'achat, bien-être - soit un élément à la base du développement et non une conséquence ou un facteur subsidiaire.

Pour cela, la prise en compte de la dimension sociale a été intégrée dans la conception même de la stratégie, comme facteur de développement, mais également comme finalité, tout en appréhendant les évolutions majeures qui interviennent dans le monde, dont celles qui ont un impact sur la nature même de l'emploi et de la relation au travail.

A cet égard, il est fondamental d'avoir à l'esprit que la redéfinition de la position de la dimension sociale comme composante essentielle de la vision industrielle est intimement liée aux incertitudes et au fait que le temps du travail à vie, dans le même métier et dans la même structure, est désormais révolu. Les analyses disponibles montrent en effet, un

jeune scolarisé aujourd'hui a toutes les chances de changer d'emploi six à sept fois au cours de sa vie, et pourrait en exercer cinq qui n'existent pas encore<sup>81</sup>.

*« La perspective de l'emploi à vie appartenant désormais au passé, il reste à savoir jusqu'à quel point cet archétype (si tant est qu'il ait jamais été la norme) sera remplacé par des formes de travail toujours plus flexibles, plus brèves et plus éphémères, exigeant une grande mobilité géographique et fonctionnelle des travailleurs, et avec quelles conséquences pour leur intégration sociale ».*

*« Au-delà de la réalité largement admise dans laquelle l'attachement pendant toute une vie à une seule et même entreprise ne constitue plus une attente sociétale, l'existence même de la relation d'emploi censée constituer le lien contractuel normal entre l'entreprise et le travailleur est remise en question ».*

*L'Initiative du Centenaire sur l'avenir du travail,  
Conférence internationale du Travail, 104<sup>e</sup> session, 2015*

De ce fait, l'adaptation à ce nouveau contexte est devenue inéluctable et nécessite d'anticiper et d'être en phase avec les évolutions mondiales tout en veillant à préserver un modèle social qui évite une potentielle précarisation des travailleurs. Cet équilibre ne peut être atteint qu'en abordant la dimension sociale dans sa globalité et en la mettant au cœur de la réflexion stratégique.

Il ressort que le lien entre les dimensions économiques et sociales est donc organique, et le Conseil Economique, Social, et Environnemental (CESE), de par son référentiel pour le développement, ne peut envisager le volet social comme un silo ou un élément déconnecté de l'économie. Il plaide pour l'émergence d'une vision intégrée incluant le social, le sociétal, l'économique et l'environnemental.

Cette conviction est renforcée davantage par les leçons dégagées de l'analyse des expériences internationales, laquelle analyse démontre que le développement industriel nécessite la convergence entre toutes ces dimensions et sa réussite constitue un moteur du développement global du pays.

C'est pourquoi le besoin d'une stratégie industrielle globale et intégrée s'impose au Maroc, articulée autour d'une meilleure coordination et une synergie d'objectifs et de moyens entre les secteurs, construite sur une vision commune adoptée et portée à la fois par le secteur public, le secteur privé, la société civile, et les corps intermédiaires.

En appui sur son positionnement géographique et sur le socle industriel existant, le pays est ainsi appelé à orienter, à structurer et à lancer le vaste chantier de l'Industrie 4.0 marocaine, qui doit être aussi ambitieux que pragmatique, pour lever le défi et transformer les mutations et les transformations digitales en marche au niveau mondial, en autant d'opportunités pour faire du Maroc à terme, une vraie nation industrielle.

---

81 - Renvoi à la référence de l'étude présentée dans le rapport, p. 21, volet « présentation générale du contexte mondial et des mutations technologiques et des transformations majeures impactant l'industrie ».

Construite avec l'implication des pouvoirs publics, des industriels, des organisations professionnelles et syndicales, des partenaires techniques et du monde académique, cette nouvelle ambition basée sur un nouveau paradigme nécessite qu'un choc de « confiance et de convergence » puisse prendre place sans délai.

En ce sens, des auditions conduites par le conseil avec l'ensemble des parties prenantes, croisées avec les leçons tirées du Benchmark qui mettent en exergue les évolutions rapides et les inflexions profondes inhérentes à la quatrième révolution industrielle, des éléments d'orientation, faisant un large consensus au sein des acteurs, ont pu être dégagés, ouvrant la voie au sursaut industriel préconisé par le présent rapport.

Ces éléments combinés démontrent en effet que la compétitivité future de l'industrie marocaine et son attractivité dépendra de sa capacité à produire des biens et services qui satisfont aux exigences du marché (national et international) tout en augmentant simultanément la production de richesses, l'élargissement de la base des acteurs, les revenus réels à long terme et la capacité à créer des emplois de qualité et en quantité suffisante.

Cela implique une inflexion majeure dans la manière de concevoir et de développer le tissu productif, de faire travailler les acteurs ensemble, de protéger la communauté nationale, d'envisager le futur de la formation et de la recherche, et d'évaluer les politiques publiques. En bref, la nouvelle ambition industrielle du Maroc interpelle notre capacité à voir plus loin afin d'agir plus vite et plus fort dès aujourd'hui.

Tenant compte de la réalité d'aujourd'hui et de l'ambition pour l'avenir, une stratégie industrielle nationale dynamique, inclusive, compétitive et durable, prenant en compte les impératifs de la quatrième révolution industrielle, devra donc absolument conjuguer court et long termes, combiner coûts de production attractifs (compétitivité-prix) et autres facteurs qualitatifs (compétitivité dite hors-prix).

Grâce à une telle approche, le Maroc pourrait capitaliser sur ses acquis, continuer à attirer les investissements à forte densité d'emplois, en exploitant les fenêtres d'opportunité qui se présentent, tout en s'investissant fortement dans la montée en charge dans la chaîne de valeur afin de faire émerger une industrie à plus forte valeur ajoutée.

Dans cette configuration, la compétitivité coût s'entend donc comme une combinaison du coût du travail, de la productivité, et de l'environnement global des affaires, constituant un alliage vertueux qu'il y a lieu de continuer à construire pour permettre au pays d'augmenter son avantage compétitif, notamment dans les secteurs fortement consommateurs de main d'œuvre.

L'idée forte de ce positionnement étant précisément de permettre à la Nation marocaine de poursuivre des politiques opportunistes sur le court-terme en captant les fenêtres d'opportunité immédiatement disponibles, tout en construisant un tissu industriel adapté aux ruptures mondiales imposées par la quatrième révolution industrielle avec des capacités de saisir les opportunités pour une production à plus forte valeur ajoutée et avec un impact fort sur le développement et le bien-être des citoyens. En ce sens, la démarche est celle de la construction des conditions permettant la transition vers une Nation industrielle agile, solidaire et inclusive.

## Le couple capital humain et innovation, au cœur du défi de la compétitivité globale

Cette double ambition de consolider et d'amplifier les acquis tout en investissant de manière intense les champs industriels du futur rend ainsi indispensable de relever le défi du capital humain, de promouvoir l'innovation et de mobiliser des moyens de production plus efficaces et plus propres, pour que le Maroc puisse atteindre la croissance économique nécessaire, à la fois en termes d'intensité et de durabilité.

Toutefois, s'il est établi qu'elle peut jouer un rôle considérable d'accélérateur du développement, l'activité industrielle a toutefois une empreinte écologique qui n'est pas neutre, et nécessite donc des aménagements en termes de pollution, de gestion des déchets industriels, de purification de l'eau et d'exploitation des ressources.

Dans ce contexte, il apparaît clairement que les efforts en matière d'innovation et d'optimisation des processus - qui doivent être au cœur de tout processus d'orientation de l'investissement industriel - doivent être intensifiés et poursuivis. Les efforts d'innovation en la matière doivent permettre au Maroc de gagner le pari de la convergence entre performance économique et durabilité.

De même, dans la présente étape de la mondialisation, la problématique de l'innovation est également au cœur du défi de compétitivité hors-prix. La réussite industrielle future du Maroc exige donc de nouvelles approches qui exploitent les connaissances, la technologie et l'innovation, comme moyen d'amélioration de la sophistication de l'offre et l'ouverture des marchés.

Face aux deux déterminants qui caractérisent le plus la quatrième révolution industrielle que sont l'augmentation de l'incertitude à tous les niveaux, et la forte accélération du calendrier, le CESE considère ainsi que la politique industrielle nationale se doit de faire un saut significatif tant sur le plan de la culture industrielle que sur le plan du développement et de la gestion du capital humain.

« Compte tenu du cadre incertain et mouvant dans lequel évoluent actuellement les entreprises, il serait prématuré de tirer des conclusions générales à partir d'un petit nombre d'exemples. Mais les éléments connus suffisent déjà pour répondre à certaines questions clés. Auparavant, la proportion de salariés dans la population active avait tendance à augmenter sur le long terme, mais aujourd'hui cette tendance s'est inversée, ce qui montre que des mécanismes puissants et de grande ampleur sont à l'œuvre et que le parcours professionnel n'emprunte pas nécessairement, comme on le pensait, une voie à sens unique partant de l'informalité pour arriver à l'emploi formel. Il est de plus en plus probable que diverses formes permanentes d'emploi indépendant deviendront des solutions de remplacement ».

*L'Initiative du Centenaire sur l'avenir du travail,  
Conférence internationale du Travail, 104<sup>e</sup> session, 2015*

En effet, l'industrie marocaine continue à se baser sur une forte dimension de prévisibilité et accorde peu de place à la vitesse de transformation, qu'elle soit matérielle ou immatérielle.

La digitalisation, la robotisation, les objets connectés, l'impression 3D, n'ont pas encore fait leur véritable entrée dans l'industrie marocaine et les projections actuelles ne donnent pas de visibilité quant à une probable inversion de tendance à court terme. Un changement paradigmatique doit donc se mettre en place, tout en veillant à protéger ceux qui risqueraient de devenir de véritables « réfugiés numériques », et ce qu'ils pourraient produire comme mise sous pression sociale.

Ces mutations profondes suscitent des interrogations sur la nature des réformes qui seraient à même de rendre plus efficace la structure de l'industrie marocaine et de là, améliorer sa fonction dans la dynamique économique, sociale et environnementale nationale, régionale et mondiale.

En effet, il importe de rappeler l'urgente nécessité de prendre en compte le contexte international et les tendances lourdes qui le marquent, dans l'orientation à retenir pour la future politique industrielle nationale. Il est tout aussi important d'intégrer le lien étroit entre le développement structurel de l'industrie et le développement global du pays, surtout pour une nation comme le Maroc, au niveau de développement intermédiaire et ne disposant pas de ressources naturelles en quantité importante.

Le pragmatisme exige donc de commencer par s'appuyer sur les expériences marocaines qui marchent parce que les conditions de convergence et de cohérence y ont été réunies. Il convient ainsi de capitaliser sur ces expériences en incluant les champions nationaux, et en cherchant à les amplifier et à les intensifier par tous les moyens à disposition, afin de créer un effet d'entraînement de pans sectoriels qui se situent en amont comme en aval, voire dans des industries connexes qui pourraient s'y greffer pour se développer plus avant.

C'est dans la perspective de contribuer à la réflexion pour une dynamique forte du développement de l'industrie marocaine, imprégnée de l'agilité nécessaire à l'intégration des évolutions mondiales qui vont aller en s'accéléralant - en capitalisant sur l'analyse de la trajectoire marocaine sur les dernières décennies, rapprochée des expériences internationales pertinentes - que le CESE a élaboré la présente vision et ses éléments d'orientation, dont découle le dispositif de recommandations intégré qui clôture ce rapport.

### **Consolider et amplifier les acquis, tout en ouvrant le champ des possibles**

L'objectif poursuivi par la formulation de cette vision est donc double : d'une part, consolider les acquis et en amplifier les résultats. D'autre part, ouvrir le champ des possibles pour le Maroc en se saisissant et de manière concertée de tous les sujets à même de façonner le visage industriel du Maroc de demain : gouvernance, dimensions sociales, compétitivité, innovation, fiscalité, transition climatique, régionalisation, ambition africaine.

En outre, cette approche qui se veut plus globale et moins axée seulement sur des mesures réglementaires et techniques - même si elles seront des corollaires indispensables au niveau de l'exécution - présuppose des évolutions importantes en matière de vision stratégique, de convergence entre les acteurs, avec des déterminants culturels et organisationnels qui s'appuient sur deux dimensions fondamentales :

- **Le partage d'une vision commune par l'ensemble des parties concernées** quant à la nécessité de passer d'une approche incrémentale en matière de réforme à une approche disruptive. Les partenariats associant les parties prenantes sont en effet essentiels pour gérer efficacement la transition vers un développement industriel inclusif et durable ;
- **L'instillation d'un « sentiment d'urgence permanent »** en ces domaines, afin de leur consentir les moyens et ressources nécessaires pour procéder à leur réforme de fond.

A ce titre, il est indispensable de refondre l'architecture des processus de décision, pour qu'elle soit adaptée à la prise en compte d'exigences diverses. Plusieurs contraintes complémentaires voire perçues parfois comme contradictoires devront être prises en compte pour les transformer en opportunités : la contrainte énergétique, les exigences environnementales, l'accélération de la révolution numérique, la robotisation, le développement de l'emploi, le nivellement des lignes hiérarchiques, le renforcement de l'autonomie organisationnelle, le télétravail, ou encore les questions de genre et de prise en compte du handicap.

Des institutions capables de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les politiques de développement industriel, dans le cadre d'une approche participative et ouverte, sont donc essentielles pour appuyer efficacement les changements structurels qui sont à la base du renouveau industriel souhaité, couplé à un changement de paradigme des paramètres de concertation entre l'État, les Syndicats, et le Patronat.

## **L'Afrique, zone prioritaire de co-développement pour l'industrie marocaine**

L'ancrage du Maroc en Afrique a une profondeur historique. Aujourd'hui, cette vocation africaine prend une dimension nouvelle, portée par l'engagement au plus haut niveau de l'Etat en faveur du continent, en s'inscrivant dans le cadre d'une vision de co-développement Sud-Sud, s'inscrivant sur le long terme et sur l'impératif du développement humain et l'établissement de rapports justes et équilibrés. Un engagement qui embrasse désormais tous les domaines, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux, culturels ou spirituels.

Il devient impératif d'intégrer l'orientation stratégique de l'implication du Maroc dans le développement de l'Afrique<sup>82</sup> dans son ensemble et de la vocation réaffirmée du Royaume à en devenir un acteur économique et géopolitique parmi les plus actifs. Cet engagement est résumé par le message fort de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI lors

---

82 - L'Afrique est « le prolongement naturel et la profondeur stratégique du Maroc ». Discours de Sa Majesté le Roi le 20 août 2016

de son discours d'Abidjan du 24 Février 2014, où le Souverain a appelé l'« Afrique à faire confiance à l'Afrique ».

Le choix de l'ancrage africain pour notre pays participe d'une logique qui s'accorde avec son positionnement stratégique et cohérent, marqué par son retour à l'Union Africaine en janvier 2017, puis sa demande d'adhésion le mois suivant à l'ensemble régional ouest africain de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Il est à rappeler également que le Maroc a confirmé<sup>83</sup> son engagement à appuyer le développement accéléré du continent dont la vision et le plan d'action sont définis dans cadre continental « Agenda 2063<sup>84</sup>». Les axes de cette vision globale sont, entre autres : le panafricanisme, le sens de l'unité, l'autonomie, le commerce intra-africain florissant, la démocratie et la parité, l'intégration, la solidarité des peuples africains et le développement durable. L'industrialisation constitue un domaine prioritaire dans cette vision à travers un processus axé sur la transformation et l'apport d'une valeur ajoutée à la production africaine.

L'adhésion à cette vision devrait permettre au Maroc de jouer un rôle moteur, en articulation avec les autres pays, dans la transformation structurelle africaine. La normalisation et l'innovation constitueraient alors deux leviers majeurs de sa stratégie d'industrialisation, qui tienne compte de la réalité de ces pays et des particularités inhérentes à leurs besoins et à leurs marchés, pour faire de ces spécificités un véritable levier de création de valeur et d'ouverture de ponts d'innovation importante, non seulement pour couvrir lesdits besoins, mais pourraient donner des avantages comparatifs y compris sur d'autres marchés.

Cette approche suppose de créer les conditions et le cadre d'une coopération dans le domaine de l'innovation, capable de créer la valeur technologique nécessaire à la transformation de l'économie africaine et à son financement.

Avec une telle approche, le Maroc offre à son industrie la possibilité de développer des secteurs industriels dynamiques et compétitifs et de se positionner à la fois sur le marché national, africain et même augmenter ses capacités de pénétration sur le marché mondial. Une approche de co-développement, basée sur une coopération avec des pays partenaires dans le cadre d'une synergie susceptible d'étendre la croissance marocaine et africaine, en se positionnant sur de nouveaux marchés de produits à forte valeur ajoutée, tant sur le continent que sur les marchés des pays industrialisés et émergents.

---

83 - [www.diplomatie.ma](http://www.diplomatie.ma)

84 - L'Agenda 2063, adopté en 2013 par les chefs d'Etats africains, identifie la vision du chemin à emprunter vers l'intégration de l'Afrique au cours des 50 prochaines années.

Par ailleurs, les perspectives de convergence des zones Africaines de libre-échange et la mise en place de la zone de libre-échange continentale (ZLEC<sup>85</sup>) constitue une opportunité pour favoriser une complémentarité avec les pays africains, en vue de la création d'une chaîne industrielle plus globale plus intégrée et à plus grande valeur ajoutée.

Dans le cadre de cette vision régionale, et mieux intégrée dans un espace plus vaste et un marché plus attractif, le Maroc pourra renforcer son positionnement par le développement et le partage d'expertises pointues telles que celles liées au digital, à l'agro-industrie et l'économie verte, en approfondissant ses investissements et ses échanges en matière d'innovation avec ses partenaires du continent, et en exploitant l'expertise développée par ses entreprises dans des secteurs considérés stratégiques pour le développement de l'Afrique.

Enfin, étant entendu l'importance des relations Maroc-Afrique, le CESE s'est autosaisi du sujet et se projette à horizon 2018 dans la réalisation d'un rapport spécifique qui viendrait compléter de manière plus détaillée la stratégie de l'intégration du Maroc en Afrique et le rôle qu'il pourrait jouer à l'échelle du continent, au service d'un co-développement soutenu et durable.

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

Cet objectif d'accélération, de montée en gamme, d'empreinte africaine, d'ouverture et d'inclusion, constitue un socle incompressible, exigeant et incontournable, sans lequel le Maroc ne pourrait prétendre à la position qu'il vise pour son industrie au cours des décennies à venir. Un positionnement qui vise l'émergence d'un tissu industriel qui tire la croissance et qui contribue fortement à la réponse aux besoins socio-économiques des citoyens de manière générale et des jeunes en particulier.

Cette orientation est alimentée par la conviction profonde du Conseil Économique, Social et Environnemental, que tout développement à venir et particulièrement dans le domaine industriel ne peut exploiter le plein potentiel du pays et le propulser à terme sur la voie de l'émergence, que s'il est nativement inclusif et que s'il assure une forte articulation entre toutes les dimensions économiques, sociales et de durabilité.

Les préoccupations relatives à l'élargissement des acteurs, au renforcement des capacités, à la libération des énergies, à l'innovation - y compris dans l'utilisation, la substitution et la préservation des ressources - sont donc consubstantielles de cette démarche d'«accélération industrielle inclusive».

On ne pourrait prétendre atteindre les objectifs de cette vision, sans réelle réponse aux préoccupations de vie digne pour tous les citoyens, qui passe par la construction dans

---

85 - En janvier 2012, les dirigeants africains ont adopté une décision visant à créer une Zone de libre-échange continentale (ZLEC) d'ici l'échéance indicative de 2017, une étape importante vers l'objectif plus ambitieux de l'UA de créer une véritable Communauté économique africaine. La ZLEC vise une libéralisation de 90 % des tarifs, les 10 % restants étant représentés par les listes d'exclusion et les articles sensibles.

des délais raisonnables, d'un système viable de couverture sociale universelle, tout en assurant la préservation et l'augmentation du pouvoir d'achat, avec l'élargissement et la consolidation de la classe moyenne comme socle d'une société dynamique et solidaire.

Ceci nécessite également d'accompagner la transformation des modes de consommation et l'intégration de nouveaux profils d'acteurs économiques. Le concept d'«industrie verte» doit être promu afin de procurer les biens et services environnementaux nécessaires et doit avoir une traduction concrète sur le terrain à travers des espaces industriels dédiés à l'impact environnemental neutre.

C'est en réunissant, dans la complémentarité et la cohérence, toutes ces conditions, que le Maroc pourra répondre à cette obligation d'inscrire son action dans des temps longs tout en répondant aux défis du présent.

### **Faire passer l'environnement d'une source de contraintes à un gisement d'opportunités**

L'examen des tendances mondiales fait clairement ressortir que les industries vertes ou celles intégrant avec force la composante de transition climatique représentent une source durable de diversification structurelle, d'emplois, de revenus et de prospérité. En outre, la production durable constitue un modèle économique rationnel contribuant à optimiser l'exploitation des ressources et à accroître la compétitivité multidimensionnelle, qui intègre de plus en plus, la conformité avec les normes environnementales, comme exigence d'accès aux marchés.

Hôte de la COP22 de Marrakech, qui a connu un succès indéniable, le Maroc industriel de demain se doit également de saisir les opportunités offertes et d'être un champion de la transition climatique et intégrer à tous les stades du développement de son industrie, le développement durable comme pilier essentiel et non comme une simple « option » qu'il est loisible de rajouter ou de soustraire, au gré des contraintes.

La vision de l'industrie nationale de demain doit donc reposer sur une vision de l'avenir ambitieuse avec une gestion pragmatique de la transition, en consolidant les atouts et acquis. Une vision qui intègre une stratégie de rupture qui ferait notamment du pays une « Usine Verte » régionale socialement responsable, avec l'ambition de devenir le futur dragon vert régional.

Cette stratégie repose sur une tendance de fond selon laquelle, à l'avenir, les donneurs d'ordre, tenus par les exigences de leurs marchés, octroieront une valeur supérieure aux critères sociaux, éthiques et environnementaux, qu'au prix, dans leurs choix de fournisseurs et de sous-traitants.

Bien entendu, les multinationales ne suivent pas cette tendance par philanthropie, elles le font sous la pression combinée des consommateurs, des groupes de pression écologistes, des réseaux sociaux et des médias, ce qui rend cette tendance d'autant plus inéluctable.

Il est toutefois à noter, qu'au Maroc, ce mouvement de fond n'a pas encore atteint de manière significative les principaux donneurs d'ordre traditionnels du Royaume. L'exemple dans ce sens, peut être donné par les donneurs d'ordre du textile, en France et en Espagne, qui placent encore une emphase prépondérante sur le prix. En revanche des marchés comme celui des USA et du Canada - par ailleurs grands pollueurs - apportent désormais autant d'importance au respect de règles éthiques et environnementales qu'au prix ou la qualité.

Sous la pression des opinions publiques, et dans un contexte où la réputation des entreprises est soumise à un examen constant par des consommateurs devenus acteurs, les projections de toutes les études prévoient que cette courbe est appelée à évoluer à la faveur du « comment on fabrique ? » et moins seulement « à quel prix on fabrique ? ».

Ainsi, si le Maroc arrive à se positionner, en prenant de l'avance dans cette dynamique, et s'il réussit à organiser un rattrapage des « coûts du bien produire » à travers un dispositif global, bénéficiant d'un appui des pouvoirs publics, il s'offrirait toutes les chances pour se positionner comme primo-entrant sur ce marché, devenant de facto un acteur incontournable de la chaîne de production mondiale.

Ce choix contribuerait à faire sortir le Maroc de la voie d'enlisement, qu'il connaît à cause de sa position médiane, et ce en exploitant l'ouverture des marchés, basée sur une compétitivité hors coût, qui est appelée à se développer et à croître de manière exponentielle.

## **Une transformation du développement industriel, basée sur l'articulation de quatre dynamiques motrices de la vision :**

### **Une gouvernance responsable, un pacte social rénové, une régionalisation de l'approche, une libération des initiatives**

Pour répondre au défi majeur devant lequel se trouve aujourd'hui le Maroc, à savoir l'ambition de s'inscrire sur la voie de l'émergence, comme nécessité pour répondre au bien-être de tous les citoyens, en veillant à construire et à consolider la cohésion et l'équité sociales, conformément aux objectifs maintes fois rappelés par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, le Conseil Économique, Social et Environnemental estime que le Maroc doit engager son industrie sur la voie du futur, en s'inscrivant dans quatre dynamiques de fond, fortement articulées.

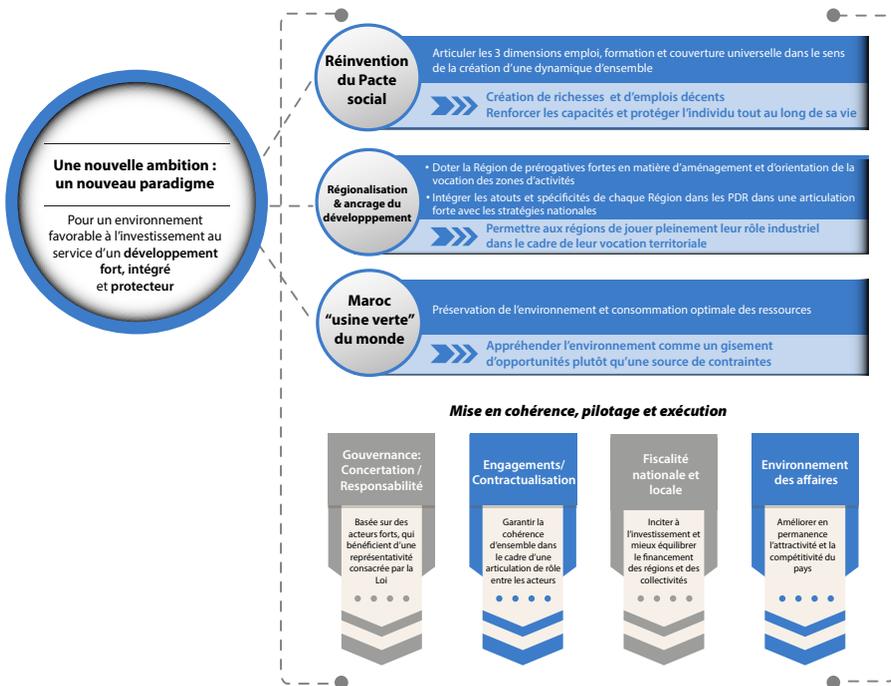
Avec l'implication des partenaires sociaux, des Femmes et des Hommes qui concourent chaque jour à l'action industrielle, le capital humain et les enjeux de formation sont mis au cœur de ce projet désormais érigé en matrice d'un Nouveau Maroc Industriel, intégrant des dimensions stratégiques, organisationnelles et opérationnelles :

- **Avec un rôle d'Etat-stratège, il est important de fédérer et responsabiliser les acteurs dans le cadre d'une gouvernance responsable** au service d'une dynamique d'ensemble : Cette première dimension renvoie à la résolution des carences structurelles observées en matière d'élaboration des stratégies, d'anticipation des tendances, de convergence, d'appropriation et de coordination des agendas des acteurs, de cohérence dans la mise en œuvre. Elle vise, d'une part, une architecture lisible, efficace et coordonnée, pour combattre la forte fragmentation des parties prenantes, la faiblesse de la responsabilité face aux objectifs, avec des dynamiques parfois concurrentielles tant en matière d'élaboration que de mise en œuvre de la stratégie industrielle. A la racine de cette gouvernance responsable, se trouve le triptyque *Institutionnalisation - Responsabilisation - Contractualisation*, qui consacre le rôle de chacun et lui donne la légitimité et le devoir de remplir pleinement son rôle.
- **Réinventer le pacte social pour en faire un réel cadre de convergence des intérêts des parties prenantes et un outil de consolidation de leurs forces, ainsi qu'un moyen de prévention des incertitudes, le tout versé vers l'ambition d'une nation industrielle** : les dimensions humaines et sociales, telles que portées par le CESE dans sa vision du développement, appellent à changer de paradigme et à intégrer ces dimensions comme composantes structurelles du développement, à la base de la conception de toute stratégie. Ceci est d'autant plus important que le développement humain et la cohésion sociale s'imposent de plus en plus comme une finalité prioritaire et incontournable des politiques publiques. Ceci dans un contexte incarné par le besoin pressant de répondre aux exigences d'une dynamique économique capable d'intégrer les mutations mondiales et de générer de la croissance forte et inclusive. Un contexte qui exige une refonte de la conception des stratégies pour garantir plus et autrement les droits sociaux légitimes et leur extension à tous les citoyens.
- **La Région devrait être le moteur de la construction d'un Maroc « Usine Verte »** : à tous les niveaux, la vision industrielle telle qu'elle est dessinée par le présent rapport intègre de manière structurelle la dimension de régionalisation afin de permettre aux territoires d'exprimer leurs pleins potentiels et de mettre la stratégie industrielle au service de l'accélération du rattrapage des distorsions du développement territorial, inhérentes au poids de l'histoire et de la géographie. Ceci suppose que les Régions soient dotées des pouvoirs les plus avancés et des moyens associés, pour assumer cette responsabilité et permettre notamment que « l'aménagement industriel » (zones et choix d'activités, logistique, connectivité, support et développement de services aux entreprises, orientation des incitations, programmes de recherche,...) intègre aussi et en amont les dimensions des atouts et besoins spécifiques et préservation de l'environnement et la consommation optimale des ressources.

Les Plans de Développements Régionaux, couplés avec les contrats-programme liant l'Etat avec les Régions et adossés à des objectifs et des indicateurs de suivi et de mesures des résultats, doivent constituer le cadre approprié pour accompagner cette transformation institutionnelle, au profit d'un développement soutenu et inclusif, intégrant l'équité territoriale.

- **L'incitation et la libération des énergies et des initiatives pour diversifier et relancer l'investissement** : À de multiples niveaux, il y a consensus autour des constats et possibles solutions permettant de lever les freins à l'investissement industriel. L'amélioration de l'efficacité de la fiscalité, son orientation pour éviter les effets d'éviction, la promotion de l'innovation et la recherche, la rénovation de la formation professionnelle, ou encore le relèvement du niveau et l'élargissement de notre tissu productif pour répondre aux défis du futur, sont autant de mesures, aussi stratégiques que concrètes, qui doivent être prises sans attendre pour répondre aux besoins de l'immédiat, tout en construisant l'environnement le plus favorable à l'investissement industriel et à l'amélioration de son attractivité.

**Figure 12 : Perspectives pour un développement visant à utiliser pleinement le potentiel de l'industrie au service d'une croissance soutenue, inclusive et durable**



Sur la base de ces dynamiques combinées, déclinées en recommandations aussi stratégiques que pragmatiques, le Conseil Économique, Social et Environnemental appelle à la mobilisation de toutes les parties prenantes afin de faire du Maroc en matière industrielle une usine verte, régionale, dynamique, connectée, solidaire et inclusive, qui vise à améliorer le niveau de vie des Hommes et des Femmes, dans toutes les régions du Royaume, avec une implication plus forte et un partage plus équitable des bénéfices de la croissance.

A ce titre, les orientations qui découlent de la vision, avec leurs dimensions stratégiques, institutionnelles, réglementaires, et organisationnelles, nécessitent d'être lancées dans le cadre d'une approche nationale globale et cohérente dont la réussite est tributaire d'une articulation forte et synergique entre toutes ces dimensions pour répondre, aujourd'hui et dans la durée, aux besoins de développement, et aux attentes légitimes des citoyens pour une vie digne et pour le bien-être des générations actuelles et futures. La construction du Maroc de demain sur la base de cette vision, tient compte des mutations mondiales profondes et fait de l'industrie un des piliers majeurs d'un développement qui se veut fort, inclusif et solidaire.

En effet, en tenant compte des bouleversements induits par la quatrième révolution industrielle et du contexte où le rapport au « travail » et les relations qui le régissent sont appelés à changer fondamentalement, les objectifs du Maroc doivent être orientés vers les moyens et longs termes, tout en accompagnant, dans la cohérence, le court terme par une exploitation optimale des opportunités offertes.

Ainsi, les travaux à la base du présent rapport, articulant tendances mondiales, état des lieux de l'industrie nationale, analyse combinée des facteurs structurels et le benchmark et retours d'expériences pays, ont abouti à une conviction forte selon laquelle le développement de l'industrie marocaine a une portée globale et multidimensionnelle. De cette conviction, il ressort qu'aucune stratégie ne pourrait atteindre ses objectifs si toutes les dimensions, aussi bien celles qui sont spécifiques à l'industrie que celles relevant des politiques économiques et sociales transverses qui constituent l'environnement et le terreau indispensable à l'enracinement de ladite stratégie industrielle, ne sont pas mis à profit dans une articulation forte. Ainsi, les recommandations et mesures concrètes, qui constituent le corpus des recommandations ci-après, ne sont volontairement pas scindées selon leur caractère de politiques publiques transverses ou leur caractère spécifique au périmètre purement industriel. Elles sont plutôt structurées selon une logique de complémentarité, de cohérence d'ensemble et de recherche d'amplification des impacts, dans le cadre d'une vision globale et ambitieuse, co-construite et portée par tous les acteurs.

### **Un développement fort, inclusif, au service du développement : finalité de la vision industrielle à venir pour le Maroc**

La notion d'inclusion développée par le CESE est utilisée dans un sens extensif et englobe la dimension sociale de lutte contre toutes les formes de précarité, mais encore plus l'intégration plus large et plus intensive de nouveaux profils d'acteurs économiques. En effet, aux changements qui marqueront durablement les relations dans le monde du travail, devrait s'agréger une nouvelle forme volontariste d'inclusion, matérialisée par le renforcement des capacités et par la création de conditions favorables à l'intégration de nouveaux profils capables de créer directement de la valeur (richesse et emplois), induisant ainsi une plus grande ouverture de l'entrepreneuriat et une contribution à une répartition plus équitable de la richesse dès l'amont.

L'inclusion voulue fait de l'Humain à la fois une source et une finalité du développement. Dans ce sens et afin d'opérer la rupture préconisée par le CESE, il est impératif de changer de démarche en abandonnant le seul prisme poursuivi jusqu'alors. Ce dernier, insuffisant, mettait l'accent d'abord sur la croissance basée sur le développement économique capable de générer de la richesse, et de répondre par la suite aux besoins sociaux par la redistribution.

La conviction du CESE est qu'il faut viser un dispositif qui prenne en charge à la base l'Humain à travers une combinaison qui conjugue appui des capacités et protection. Ce dispositif de rupture a pour finalité l'amélioration du bien-être des citoyens, une meilleure insertion dans le marché du travail, une augmentation des capacités et donc de l'employabilité et de la mobilité, la baisse des disparités, et le soutien de la cohésion sociale au sens large. C'est ainsi que le Maroc affirmera son ambition de placer l'Humain au cœur de son développement au centre duquel se place la stratégie industrielle, favorisant ainsi la participation de tous à l'effort d'inscrire la nation sur la voie de l'émergence.



## V. Recommandations du CESE

---

La vision, qui constitue le cadre d'orientation stratégique du CESE, est déclinée par le corpus des recommandations du présent rapport, 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 suivantes, 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.

Vision et recommandations sont donc intimement liées et font partie d'un système intégré.

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

La voie du futur pour l'industrie nationale nécessite une nouvelle vision qui s'appuie 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.

#### 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 stratégie, 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 1958.

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>86</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.

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.

---

86 - 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.

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'assoier et de renforcer la compétitivité du pays. Il disposerait ainsi d'une mission forte et reconnue, et ses orientations stratégiques, ainsi que ses décisions permettront 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 surcroit, 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 stratégie 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**

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.

### **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>87</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 » ;
- 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.

87 - Néologisme, contraction de flexibilité et sécurité.

## **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 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).

« La Conférence générale de l'OIT réaffirmant que le droit à la sécurité sociale est un droit de la personne, reconnaissant que le droit à la sécurité sociale est, avec la promotion de l'emploi, une nécessité économique et sociale pour le développement et le progrès ».

« Reconnaisant la responsabilité générale et principale qui incombe à l'Etat de donner effet à la présente recommandation, les Membres devraient appliquer les principes suivants : universalité de la protection, fondée sur la solidarité sociale ; non-discrimination ; inclusion sociale ; etc.».

« ... les socles de protection sociale devraient comporter des garanties élémentaires de sécurité sociale. Ces garanties devraient assurer au minimum à toute personne dans le besoin, tout au long de la vie, l'accès à des soins de santé essentiels et une sécurité élémentaire de revenu qui ensemble garantissent un accès effectif aux biens et services définis comme nécessaires à l'échelle nationale ».

*Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail,  
recommandation n°202 concernant les socles de protection sociale, 2012*

## **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**

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.

### **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, plaide 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>88</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.

---

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

## **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 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'efficacité 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 offrirait 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 délégués 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 délégué, 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, délégué 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**

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.

### **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 liés à des cumuls de responsabilités politiques et des responsabilités et intérêts économiques<sup>89</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.

---

89 - 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;

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 :

- 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 :

- (i) En amont (phase conception), avant l'entrée en vigueur, pour une anticipation/prévision des retombées ;
- (ii) Dès leur adoption et tout le long de la période, selon des mécanismes de mesure d'impacts prédéfinis ;

(iii) 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>90</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 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

---

90 - 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.

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>91</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.

---

91 - 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 culturel et immatériel 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.

### **En conclusion :**

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.

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, à laquelle participerait un nombre plus important d'acteurs économiques, en profils et en quantité, contribuant ainsi à un partage plus équitable des bénéfices de la croissance.

C'est pourquoi, le Conseil entend porter la présente vision et les recommandations stratégiques qui en découlent au niveau d'un débat national entre tous les acteurs et penseurs, un débat qui soit ouvert, responsable et largement participatif.

## Annexes

---

**Annexe 1 : Liste des membres de la Commission Permanente chargée des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques**

**Annexe 2 : Références bibliographiques**



## Annexe 1 : Liste des membres de la Commission Permanente chargée des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques

### Catégorie des experts

Ahmed Rahhou  
Fouad Benseddik  
Khalida Azbane  
Mohammed Bachir Rachdi  
Tarik Aguizoul

### Catégorie des syndicats

Allal Benlarbi  
Latifa Benwakrim  
Mohammed Alaoui  
Najat Simou

### Catégorie des organisations et associations professionnelles

Abdelkrim Foutat  
Ahmed Abbouh  
Ahmed Ouayach  
Ali Ghannam  
Amine Berrada Souni  
Larbi Belarbi  
Meriem Bensalah Chaqroun  
Mohammed Fikrat  
Moncef Ziani

Catégorie des organisations et associations œuvrant dans les domaines de  
l'économie sociale et de l'activité associative

Abdelhamid El Jamri  
Karima Mkika  
Mohamed Mostaghfir  
Tariq Sijlmassi

Catégorie des membres de droit

Ahmed Lahlimi Alami

## Annexe 2 : Références bibliographiques

- The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution”, Global Challenge Insight Report, World Economic Forum, January 2016
- A future that works : automation, employment and productivity, McKinsey Global Institute, January 2017
- Frey C. B. ET Osborne M. A. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford Martin School , 2013
- France Stratégie, « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », note d'analyse n°49, 2016
- “The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth” A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited, April 2012
- Industry 4.0 “The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries”, April 2015
- Industry 4.0: Building the digital enterprise
- Le magicien de l'Humain, SAP Success Factors & The boson Project, « If robots are the future of work, where do humans fit in? », The Guardian, 2015
- Les sources de la croissance économique au Maroc, Haut-Commissariat au Plan, septembre 2005
- La stratégie industrielle 2014- 2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle, Karim EL MOKRI, OCP Policy Center
- Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, Banque Mondiale, 2016
- Le Maroc a-t-il une stratégie de développement économique ? Fondation Abderrahim Bouabid, Juin 2010
- « Maroc : document de stratégie pays 2012-2016 », Banque Africaine de Développement (BAD)
- Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable, CESE, 2014
- Le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, Banque mondiale, 2016

- Diagnostic de Croissance du Maroc, Analyse des contraintes à une croissance large et inclusive, BAD-MCC
- Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial, CNCE, 2013
- Atlas de la complexité économique, Université de Harvard, USA
- L'industrie du futur à travers le monde » élaborée par le think tank français « La Fabrique de l'industrie, 2016
- The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth" A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited, April 2012
- A future that works : automation, employment and productivity", McKinsey Global Institute, January 2017
- « Etude comparée des différents systèmes de formation professionnelle », Ombeline Gras, institut Montaigne, 2010
- Industry and the green economy in North Africa: Challenges, practices and lessons learned", United Economic Commission for Africa , September 2015
- Thibaut Bidet-Mayer, « L'industrie du futur : une compétition mondiale », Paris, Presses des Mines, 2016
- « L'industrie du futur à travers le monde ». Les Synthèses de La Fabrique. Numéro 4 - Mars 2016
- GTAI, Germany Trade and Invest, "Industry 4.0, Smart Manufacturing for the Future", July 2014
- OCDE Development Centre Studies, "Industrial Policy and Territorial Development", lessons from Korea, 2012
- Nathalie Fau, « La voie singulière du développement économique de la Malaisie », Revue de la régulation, 2013
- Etudes économiques de l'OCDE, Brésil, novembre 2015
- Leonardo L. Sta. Romana, "Some Lessons from Korea's Industrialization Strategy and Experience", EmergingFrontierMarkets.com, April 2014, p.4
- Rapport économique sur l'Afrique 2014, étude de cas sur le Rwanda.
- Eclairages émergents, « Turquie, entre croissance et développement », avril 2011
- CGEM, étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaine, Mars 2014
- World Bank, "Turkey's Transitions: Integration, Inclusion, Institutions", December 2014

- Wigdor Mitchell, "No miracle : what Asia can teach all countries about growth", 2013
- Agence turque pour la promotion et le soutien à l'investissement (ISPAT)
- Ministère de l'économie de la République de Turquie
- Conseil d'analyse économique « Protection de l'emploi, emploi et chômage » N° 003-2015, Avril 2015.
- Stratégie pour l'emploi en temps de crise : un tournant de l'OCDE ? Par Ronald JANSSEN
- Harvard Business Review, "The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation", April 2017
- Youth Unemployment and Vocational Training", World Development Report 2013
- The future of Industry, where we are headed and why", Swerea, Swedish research, July 2015
- "Industry 4.0, The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries", Boston Consulting Group, April 2015
- « La formation et l'enseignement professionnels au Portugal », Cedefop, 2007
- « Etude comparée des différents systèmes de formation professionnelle », Ombeline Gras, institut Montaigne, 2010
- "Linking higher education and economic development", Pundy Pillay
- « Emploi et questions sociales dans le monde. Tendances pour 2016 » Organisation Internationale du Travail (OIT)
- « Un nouveau souffle pour l'industrie française : L'économie environnementale au service du renouveau industriel », Nadine Levratto, Agnès Michel et Dominique Tessier, Fondation Terra Nova ,mars 2017
- « Rôle de la technologie et de l'innovation dans le développement inclusif et durable. » Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI). Rapport sur le développement industriel 2016
- Une politique industrielle compétitive conditionnée par un système national d'innovation performant : cas des pays méditerranéens », BSI Economics
- The Innovation Output Indicator 2016. Methodology update" European Commission
- Accelerating Economic Reforms in the Middle East and North Africa. A Private-Sector Perspective", World Economic Forum (January 2017)
- « Politique industrielle et développement : analyse en termes d'économie politique », James Robinson, Revue d'économie du développement, CAIRN (2010)

- La quatrième révolution industrielle », titre de l'ouvrage de Klaus Schwab, fondateur du Forum Economique Mondial de Davos, publié en janvier 2017
- World Economic Forum, "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", Global Challenge Insight Report, January 2016
- McKinsey Global Institute, "A future that works : automation, employment and productivity" , January 2017
- Frey C. B. et Osborne M. A. (2013), The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford Martin School, septembre.
- France Stratégie, « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », note d'analyse n°49, 2016
- United Economic Commission for Africa, "Industry and the green economy in North Africa: Challenges, practices and lessons learned", September 2015
- Harvard Business Review, "The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation", April 2017
- A Tale of Two Clusters: The Evolution of Ireland's Economic Complexity since 1995
- Complex economies have a lateral escape from the poverty trap, Emanuele Pugliese, Guido L. Chiarotti, Andrea Zaccaria, and Luciano Pietronero, 2015
- Economic Development and the Accumulation of Know-how, Welsh Economic Review, 2016
- The network structure of economic output, Ricardo Hausmann · César A. Hidalgo
- How Does the Extractive Industry Promote Growth, Industrialization and Employment Generation?, Enhancing Public-Private-Community Cooperation in the context of the Post-2015 Agenda,
- Economic development as self-discovery, Ricardo Hausmann and Dani Rodrik, 2003
- Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa, Ricardo Hausmann and Dani Rodrik, John F. Kennedy School of Government - Harvard University, 2008
- Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space, Center for International Development Kennedy School of Government Harvard University, 2006
- The Product Space: What Does It Say About the Opportunities for Growth and Structural Transformation of Sub-Saharan Africa? Asian Development Bank and Levy Economics Institute of Bard College
- Le Maroc en Afrique : La Voie Royale, Institut Amadeus, 2015

- The Atlas of Economic Complexity, « Center for International Development at Harvard University
- Politique industrielle et système d'innovation dans les pays en voie de développement, BSI Economics
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique
- Haut-Commissariat au Plan
- The World Economic Forum
- Observatoire Marocain de l'Industrie
- Office des changes
- Direction des Etudes et des Prévisions Financières
- Fédération Nationale de l'Electricité, de l'Electronique et des Energies Renouvelables (FENELEC)
- Organisation de coopération et de développement économiques
- Xerfi, études sectorielles

