

# Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange :

Fondements stratégiques pour un  
développement soutenu et durable

Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental

Auto-Saisine n°16 / 2014



**Cohérence des Politiques Sectorielles  
et Accords de Libre-Echange :**  
Fondements stratégiques pour un  
développement soutenu et durable





Sa Majesté le Roi Mohammed VI

“ *Nous réitérons donc Notre appel au gouvernement pour qu'il assure les conditions de convergence entre les différentes stratégies sectorielles, et qu'il se dote d'outils de veille et d'instruments de suivi et d'évaluation pour assurer leur cohérence et mesurer leur efficacité et l'efficience de l'utilisation des fonds qui leur sont affectés. De même, il lui appartient de faire preuve de créativité dans la recherche d'alternatives de financement susceptibles d'imprimer une forte impulsion à de telles stratégies.* ”

Extrait du Discours Royal adressé à la Nation à l'occasion de la Fête du Trône,  
le 30 juillet 2012



## Auto-Saisine n°16/2014

- Conformément à la loi organique n°60-09 relative à la création du Conseil Economique et Social et à son règlement intérieur ;
- Vu la décision du bureau du Conseil d'affecter le sujet relatif à la Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable à la Commission Permanente chargée des Affaires Economiques et des Projets Stratégiques ;
- Vu l'adoption du rapport sur «Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange : Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable» par l'Assemblée Générale du 24 avril 2014, à l'unanimité.

Le Conseil Economique Social et Environnemental présente son rapport

# Cohérence des Politiques Sectorielles et Accords de Libre-Echange :

## Fondements stratégiques pour un développement soutenu et durable

Rapport préparé par

La Commission Permanente chargée des Affaires Economiques  
et des Projets Stratégiques

*Président de la Commission* : M. Larbi Belarbi  
*Rapporteur de la Commission* : Mme. Latifa Benwakrim  
*Rapporteur du Thème* : M. Ahmed Rahhou

Dépôt légal : 2014 MO 1917

ISBN : 978-9954-9389-9-7

ISSN : 2335-9234

Conseil Economique, Social et Environnemental  
Imprimerie SIPAMA SARL

# Sommaire

Préambule.....	15
Synthèse.....	17
<b>Diagnostic pour le Maroc .....</b>	<b>35</b>
1. Une politique d'ouverture commerciale au bilan mitigé .....	36
2. Analyse des facteurs d'influence sur la politique commerciale .....	40
2.a Organes intervenant dans la politique commerciale .....	40
2.b Stratégies sectorielles en lien avec l'export .....	42
2.c Appareils promotionnels .....	44
2.d Ressources mises à profit .....	47
2.e Mesures incitatives à l'économie .....	48
2.f Atouts/contraintes, opportunités/menaces de la politique commerciale du Maroc(analyse SWOT) .....	53
<b>Synthèse des meilleures pratiques .....</b>	<b>59</b>
1. Modèle de gouvernance et de coordination .....	59
2. Stratégies sectorielles et accords de libre-échange .....	61
3. Appareils promotionnels.....	64
4. Ressources mises à profit .....	66
5. Mesures incitatives à l'export et à l'investissement .....	67
<b>Recommandations .....</b>	<b>69</b>
I. Mise en cohérence des stratégies sectorielles.....	73
II. Concertation et forte implication du tissu productif .....	79
III. Promotion, diplomatie et politique économique internationale.....	85
IV. Intelligence économique .....	93
<b>Annexes .....</b>	<b>95</b>
Annexe 1: Liste des membres de la Commission permanente chargée des Affaires des Affaires Economiques et Projets Stratégiques .....	97
Annexe 2: Benchmark détaillé .....	101
Annexe 3: Avis du Comité Economique et Social Européen sur les « Relations commerciales UE-Maroc » en date du 26 février 2014 .....	177



## Liste des abréviations et acronymes

AELE : Association Européenne de Libre-Echange  
ALE : Accord de Libre-Echange  
ALECA : Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi  
ALENA : Accord de Libre-Echange Nord-Américain  
AMDJ : Agence Marocaine de Développement des Investissements  
ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences  
ASEAN : Association of South-East Asian Nations (Association des Nations de l'Asie du Sud-  
(Est  
ASMEX : Association Marocaine des Exportateurs  
PIB : Produit Intérieur Brut  
CCI : Commission Consultative des Importations  
CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc  
CCG : Caisse Centrale de Garantie  
CNCE : Conseil National du Commerce Extérieur  
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
CRI : Centre Régional d'Investissement  
GAFTA : Great Arab Free Trade Agreement  
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le  
(commerce  
IDE : Investissements Directs Etrangers  
IMME : Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques  
IR : Impôt sur le Revenu  
IS : Impôt sur les Sociétés  
OMC : Organisation Mondiale du Commerce  
ONIX : Office National pour la promotion des Investissements et des Exportations  
P2I : Plate-forme Industrielle Intégrée  
PME : Petites et Moyennes Entreprises  
PNEI : Pacte National pour l'Émergence Industrielle  
R&D : Recherche et développement  
SMAEX : Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation  
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée  
UE : Union Européenn



## Liste alphabétique des pays ayant servi de benchmark pour l'étude

- Allemagne
- Chili
- Corée du Sud
- Egypte
- Etats-Unis
- Malaisie
- Tunisie
- Turquie

### Liste alphabétique des entités et experts auditionnés dans le cadre de l'étude

- M. Lahsen Abdelmalki, directeur du département des relations internationales de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Lumière Lyon 2
- AR Corporation Group
- Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH)
- Commission Européenne
- Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE)
- Coopérative Agricole COPAG
- Fédération des Industries des Matériaux de Construction (FMC)
- Fédération Nationale de l'Industrie Agroalimentaire (FENAGRI)
- Fédération Nationale du Tourisme (FNT)
- Fédération de la Pêche Maritime et de l'Aquaculture (FMPA)
- Fondation Bouabid
- Groupe Azbane
- Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)
- Ministère de l'Équipement et du Transport
- Millenium Challenge Account
- Présidence du Gouvernement
- Société Involys



## Préambule

L'année 2013 a marqué l'entrée du Maroc dans une nouvelle phase de consolidation de son ouverture et de son intégration à l'économie mondiale, avec le lancement des négociations pour la conclusion d'un accord de libre-échange complet approfondi (ALECA) avec l'Union Européenne, une première régionale. Les discussions pour un accord de libre-échange avec le Canada ont repris début 2014.

Couplées à la dynamique des échanges et des relations avec le reste des pays d'Afrique et des pays du Golfe, ces négociations viennent compléter et étoffer un tissu déjà très large d'accords commerciaux et de libre-échange conclus par le Maroc, avec 56 au total. Des retombées positives en termes de hausse du PIB, d'exportations et de pouvoir d'achat des citoyens sont attendues.

En parallèle, le Maroc poursuit la mise en œuvre de stratégies sectorielles destinées à assurer le développement économique et social du pays : un cadre réglementaire libéralisé d'échanges n'est rien sans une offre exportable importante et diversifiée, et inversement.

Le Discours Royal, prononcé par S.M. le Roi Mohammed VI à l'occasion de la Fête du Trône du 30 juillet 2012, incite le gouvernement et les divers acteurs à déployer davantage d'efforts pour une mise en œuvre efficiente et cohérente des différentes stratégies sectorielles menées par le Royaume.

Conformément à l'article 6 de la loi organique 60-09 relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Economique, Social et Environnemental a donc décidé de s'autosaisir de la question :

### Cohérence des politiques sectorielles et accords de libre-échange

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

Celui-ci a été élaboré sur la base d'un processus participatif et de concertation, incluant les auditions d'organismes publics et internationaux, d'opérateurs privés et d'experts, et d'un benchmark des meilleures pratiques dans huit pays choisis pour leur pertinence.

Les recommandations sont donc l'émanation de l'analyse de l'existant, des attentes exprimées lors des auditions et des meilleures pratiques identifiées.



## Synthèse

S'il est une constante à relever dans les différents modèles réussis de développement économique, c'est bien l'ouverture aux échanges et aux investissements internationaux. L'analyse des expériences internationales montre en effet que tous les pays qui ont connu un développement soutenu se sont inscrits dans l'ouverture et la mondialisation comme éléments structurants de leur économie.

De par ses choix économiques et politiques d'ouverture sur le monde, dès les années 90, le Maroc a clairement arrimé son économie dans la mondialisation et la compétition internationale. Cette ouverture s'est matérialisée par son adhésion à l'OMC et la signature d'accords de libre-échange avec 56 pays. Associée à une politique de soutien à la demande, menée depuis près de quinze ans<sup>1</sup> et à des investissements massifs dans les infrastructures, l'ouverture de l'économie nationale a participé à la croissance, qui s'est accélérée au cours de la décennie 2000. Si le pays a emprunté la voie d'un progrès durable, c'est à un rythme qui demeure insuffisant pour relever, à l'image des pays dits émergents, le défi de la transformation structurelle de l'économie et du développement humain.

Il y a lieu de relever également, comme point saillant, la forte dégradation de la balance commerciale et du ratio de couverture des importations par les exportations, notamment vis-à-vis des pays avec lesquels le Maroc a signé des accords de libre-échange.

L'ouverture de l'économie représente donc sans conteste une voie pertinente pour le développement durable du pays, de nature à appuyer le renforcement de l'offre productive, l'amélioration du bien-être social et de la qualité de vie des citoyens, ainsi que le rayonnement politique et culturel. Pour parvenir à ces objectifs, il convient en revanche de recadrer l'approche globale de cette ouverture, de mieux l'orienter à la faveur d'une inflexion qui intègre une forte stratégie de l'offre, et de mettre en place des mécanismes d'accompagnement et d'exécution à même d'en tirer le plein potentiel. Ladite stratégie de l'offre aura la double vertu, de répondre à une part significative de la demande intérieure (offre de substitution aux importations massives) et de permettre une montée dans la chaîne de valeur qui rende la production nationale compétitive sur les marchés à l'export.

### Etat des lieux et diagnostic de la politique d'ouverture économique

Des politiques sectorielles ambitieuses ont été mises en place pour améliorer l'offre productive à l'export, notamment dans le secteur industriel (Pacte National pour l'Emergence Industrielle). 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, (automobile, aéronautique, *offshoring*, ...) et d'attirer des investissements directs étrangers.

1 - Généralisation de la couverture médicale, revalorisation périodique du salaire minimum, baisse de l'IR, versement d'indemnités importantes dans le cadre de l'opération des départs volontaires dans l'administration, hausse des traitements de la fonction publique, système de compensation, ou encore revalorisation des pensions de retraite ...

Les politiques sectorielles peinent toutefois à réaliser leurs objectifs. 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, alors qu'elles partagent des objectifs communs de croissance, de création d'emplois et de valeur ajoutée, en a considérablement affecté l'efficacité.

Par ailleurs, le manque d'implication des partenaires économiques et sociaux ainsi que la faiblesse de leurs moyens pénalisent leur contribution à la définition et à la mise en œuvre des stratégies sectorielles, ainsi qu'à la bonne exploitation des termes des accords de libre-échange. Le tissu productif également reste fragile : le marché marocain est peu protégé, notamment par des normes et des réglementations sanitaires, environnementales et de sécurité formellement définies. Cela met les producteurs locaux face à une concurrence rude avec le secteur importateur, dont les fournisseurs bénéficient souvent de mesures d'aides à l'export, formelles ou non, de la part de leurs pays respectifs, sans compter les barrières non tarifaires protégeant leurs marchés intérieurs.

Enfin, l'absence d'une réelle préparation des accords de libre-échange, l'inexistence de politiques d'accompagnement pour en tirer profit, notamment par la montée en chaîne de valeur et celle de la compétitivité, complètent le bilan en demi-teinte de ces politiques sectorielles et soulignent la nécessité de leur mise en cohérence, ainsi que de l'octroi aux acteurs privés et sociaux concernés des outils et des moyens appropriés.

## Les objectifs du présent rapport

Conscient de la complexité de la situation et des problèmes associés, et souhaitant apporter sa contribution au débat, le CESE s'est interrogé sur les mesures à retenir pour optimiser les effets des stratégies sectorielles et améliorer les impacts des accords de libre-échange sur la croissance économique et le développement social du pays. Il ne s'agit ni d'abandonner les accords passés avec les pays partenaires, ni de renoncer à la dynamique visée par les plans sectoriels de développement. L'objectif est d'assurer, avec des mécanismes institutionnalisés, une forte cohérence des politiques de production, un usage raisonné des ressources communes, et de mettre en adéquation la politique de production avec la politique commerciale, sur le marché national comme sur l'international.

Partant de ces constats, sur lesquels les auditions ont montré qu'il existe une large convergence entre les acteurs concernés, et considérant que le déficit de cohérence représente, pour atteindre les objectifs fixés par toutes les stratégies, une préoccupation majeure et un obstacle qui nuit à l'avenir économique du pays, le CESE a fait le choix, pour le présent rapport, de focaliser ses travaux sur ce point nodal, et de ne pas aborder la question à travers des analyses détaillées, stratégie par stratégie sectorielle, ou encore ALE par ALE.

Fortes des éléments du diagnostic interne qui laissent clairement paraître un vide institutionnel en matière de gestion de la cohérence entre les politiques de l'offre (politiques sectorielles), et entre ces dernières et la politique commerciale du pays (ALE et politique de promotion de l'export), ainsi que des résultats du benchmark, vingt-cinq propositions, structurées autour de quatre axes, ont été retenues.

Elles se situent dans la continuité des choix stratégiques majeurs du pays : une économie largement ouverte aux échanges avec le monde extérieur ; une politique de l'offre soutenue par des programmes ambitieux de développement ; une politique sociale, orientée vers la création d'emplois qualifiés, avec une distribution des richesses et une couverture sociale à même de réduire la pauvreté et d'assurer l'essor d'une classe moyenne à revenus honorables.

Ces propositions sont sous-tendues par le souci omniprésent du déploiement en cohérence des atouts territoriaux et régionaux, selon une approche ascendante de type *bottom up*, afin de favoriser l'émergence de forces de propositions et l'implication des parties prenantes dans la prise de décision, dès les premières phases de conception des politiques économiques du pays.

Elles s'appuient sur un benchmark de pays choisis parce qu'ils ont réussi leur mutation économique (Chili, Corée du Sud, Malaisie, Turquie), qu'ils sont leaders de l'économie mondiale (Etats-Unis, Allemagne), ou que, comparables aux nôtres, ils mènent avec succès une politique économique très orientée à l'export (Egypte, Tunisie).

## Facteurs clés des politiques commerciales internationales performantes

Les huit pays du *benchmark*<sup>2</sup> sélectionnés pour l'analyse des meilleures pratiques représentent une grande diversité géographique, politique, économique, culturelle et de développement. Leurs enjeux sont différents, leurs atouts et les difficultés qu'ils doivent gérer le sont aussi, pourtant l'analyse de ce panel représentatif a permis de dégager des tendances fortes et convergentes.

Parmi ces pays, il est particulièrement pertinent d'effectuer un focus sur la Turquie et la Corée du Sud. En effet, dans les années 70, ces deux pays se trouvaient à un stade de développement comparable à celui du Maroc. Ils ont fait très tôt le choix de l'ouverture de leur économie à la compétition internationale et réussi un décollage économique spectaculaire. L'analyse de leur parcours ouvre le champ des possibles pour le Maroc qui peut bénéficier d'une accélération de son développement avec un effet *leapfrog*<sup>3</sup>.

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

La plupart des pays examinés ont une cohérence et une synergie forte entre les acteurs. Différentes formes d'institutions, d'organes et de mécanismes sont en place et pilotés à haut niveau décisionnel, pour garantir l'atteinte de cet objectif. Que ce soit au niveau de l'élaboration des stratégies, de leur opérationnalisation et de leur suivi, la collaboration public-public, privé-privé ou public-privé se fait de manière presque naturelle, avec, comme but commun, de promouvoir le pays. Le secteur privé est une véritable force de proposition et constitue un interlocuteur de choix auprès du gouvernement.

Dans la plupart des cas, on constate une prééminence de la formulation de la stratégie en continu, conjointement entre le public et le privé, pour permettre une action concrète qui prenne en compte les réalités sur le terrain.

2 - Allemagne, Chili, Corée du Sud, Egypte, États-Unis, Malaisie, Tunisie, Turquie

3 - Un saut qualitatif qui capitalise sur des expériences observées

L'articulation des rôles entre le public et le privé, permet d'optimiser et de rationaliser la répartition des apports et missions entre le secteur public et le secteur privé, dans l'intérêt des deux parties. Le secteur privé est membre des comités de pilotage des études stratégiques.

La coordination et la coopération s'effectuent sous la tutelle de la plus haute autorité du pays, en plaçant le ministère de l'Economie directement sous la tutelle de la Primature<sup>4</sup>, ou en renforçant la collaboration ministérielle à travers la création d'un comité interministériel regroupant tous les acteurs gouvernementaux concernés, pour une optimisation des ressources et une meilleure efficacité dans l'action.

De plus, dans certains pays, l'existence d'une fédération forte des employeurs<sup>5</sup> facilite le dialogue entre le patronat et les syndicats, en prenant en compte les problématiques de la politique salariale, de la fiscalité, de la législation du travail, ce qui est de nature à fluidifier les rapports entre les acteurs, au profit d'une meilleure productivité et du renforcement de la compétitivité.

L'allègement des procédures administratives et leur dématérialisation font partie des priorités de tous ces pays. L'instauration de guichets uniques facilite l'accès à l'information et accélère les procédures administratives, pour améliorer la réactivité de l'administration et l'attractivité du pays.

Les PME sont au cœur du processus de développement et de mise à niveau de l'économie et considérées comme le premier moteur de la croissance. Elles sont essentielles pour préparer l'offre exportable et être plus réactif lors de l'ouverture des marchés. Elles sont au cœur de toutes les stratégies.

La démarche de *lobbying* et de suivi de l'image du pays est un élément clé dans les relations commerciales. Le poids et l'expertise pointue des méga-fédérations du privé permettent à ce secteur d'asseoir une forte crédibilité et de représenter ses intérêts au niveau national, mais également ceux du pays à l'international, à travers ses propres actions de *lobbying* et la consolidation de son réseau, lors des événements et des activités de promotion.

Par ailleurs, plusieurs pays recourent à la diplomatie économique. A travers un réseau de représentations commerciales dans les ambassades<sup>6</sup> ou d'agences de promotion des exportations, sous tutelle du ministère des Relations extérieures<sup>7</sup>.

Le champion incontestable de la gouvernance et de la coordination est la Corée du Sud, avec :

- Une coordination forte entre les départements ministériels, pour la définition et la mise en œuvre des stratégies du pays, et un ministère chargé de la Stratégie et des Finances ;
- Une coordination forte entre les secteurs public et privé, dans le cadre du processus d'élaboration de la politique du gouvernement, mais aussi dans la résolution des divergences d'intérêts entre les secteurs public et privé ;

---

4 - Turquie

5 - Corée du Sud, de la Malaisie et de l'Allemagne.

6 - Egypte, Etats-Unis

7 - Chili

- Une légitimité et une forte représentativité du secteur privé, à travers quatre grandes associations, dont trois établies par des lois<sup>8</sup> et la quatrième par une initiative des grandes entreprises<sup>9</sup> ;
- Une convergence de son appareil promotionnel, avec une agence qui s'occupe aussi bien de la promotion du commerce que de l'investissement.

Le modèle allemand représente également un modèle réussi, et ce au niveau de la gouvernance tripartite, qui intègre Etat(s)-patronat-syndicats à la politique économique et commerciale du pays, et du rôle et de l'implication des associations professionnelles patronales et syndicales.

Ces associations sont en effet caractérisées par une forte concentration, une représentativité et des moyens matériels et humains qui leur permettent de jouer pleinement leur rôle dans l'élaboration, l'influence et la mise en œuvre des stratégies de développement du pays. La logique de responsabilité partagée prime sur la logique de contestation et de revendication.

Les partenaires sociaux sont impliqués dans la vie des entreprises, dans le cadre de ce qui est connu comme le modèle de cogestion à l'allemande: ils jouissent, constitutionnellement, de l'autonomie tarifaire<sup>10</sup>. Le projet de loi instaurant un salaire minimal légal, en cours d'adoption, devrait mettre fin à cette spécificité allemande.

Le modèle allemand tire sa force de l'unification des instances de représentation à tous les niveaux (de l'entreprise, régional, national et international), et met en avant les relations professionnelles comme facteur potentiel de compétitivité et de développement durable.

## 2 - Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La mise à niveau de l'économie et la consolidation de l'offre exportable représentent des priorités pour l'ensemble des pays examinés avant l'ouverture du marché. La politique industrielle a donc été mise en place naturellement avant et en préparation de la politique commerciale, en adéquation avec les besoins et les objectifs de développement du pays.

L'ensemble des pays étudiés dispose de stratégies sectorielles ambitieuses dont plusieurs sont orientées export et dont la définition et l'adaptation se font de manière constante.

Certains pays ont dû ouvrir leur économie et chercher de nouveaux marchés car la demande interne ne pouvait absorber l'offre existante. Lors de l'élaboration des stratégies sectorielles, les contributions de l'ensemble des acteurs potentiellement concernés par la stratégie sont prises en compte avant la prise de décision. Ensuite, un organisme est désigné pour piloter et évaluer la stratégie, et réajuster le cap en fonction des changements conjoncturels qui pourraient affecter l'environnement et les prévisions.

Les organismes de pilotage des stratégies sont en relation permanente avec la plus haute autorité de l'Etat qui confère aux programmes leur légitimité, mais également l'obligation de résultats. Un exécutif fort est nécessaire pour prendre des décisions apolitiques et intemporelles, et pour réaliser les objectifs de développement désirés.

8 - Fédération des PME, Association des exportateurs, Chambre de commerce et d'industrie

9 - Fédération des industriels coréens

10 - Pouvoir de fixer, par branche économique et sans intervention de l'Etat, les conditions de travail, dont les salaires

Promouvoir les PME et la fabrication de produits à très forte valeur ajoutée et innovants fait partie des objectifs phares des stratégies sectorielles observées. L'investissement dans la R&D est un élément clé de la réalisation des objectifs de croissance et permet au pays de se distinguer de ses concurrents.

Tous ces pays sont dotés de dispositifs de contrôle de qualité pour promouvoir et protéger leur label, un argument de vente à l'international, et fournir des produits conformes aux standards internationaux.

Au niveau de la négociation des accords de libre-échange, ces pays disposent de personnels qualifiés et spécialisés dans les techniques de négociation. La collecte sur le terrain de l'information stratégique leur permet de disposer d'informations cruciales, déterminantes dans le rapport de force<sup>11</sup>.

Une fois les ALE effectifs, les pays en tirent un réel profit, en misant sur les accords commerciaux régionaux pour développer le commerce intra-régional<sup>12</sup> ou en ne négociant des ALE que dans des zones où ils sont certains de pouvoir disposer d'un avantage comparatif absolu, en matière d'échanges commerciaux<sup>13</sup>. Ils redoublent d'efforts pour surveiller et faire appliquer rigoureusement les ALE existants.

L'ensemble de ces pays a mis en place des mécanismes pour se protéger contre les importations déloyales. La Turquie et l'Egypte disposent d'organismes<sup>14</sup> qui défendent les intérêts des producteurs nationaux, en utilisant les outils de défense commerciale.

Quant au secteur privé, non seulement il est impliqué dans la négociation des accords, mais il reçoit également des formations et les explications nécessaires pour comprendre les implications des ALE effectifs et se structurer pour en tirer profit.

Enfin, dans certains cas, les agences de coopération offrent de l'assistance technique pour aider les pays à se préparer aux négociations et à mettre en œuvre les accords commerciaux une fois signés<sup>15</sup>, favorisant ainsi le développement des échanges commerciaux. Dans d'autres cas, la coopération comprend le renforcement des capacités des agences de promotion<sup>16</sup> ou le partage d'expérience sur les modèles de réussite<sup>17</sup>.

### 3 - Appareils promotionnels

Deux modèles d'institution en charge de la promotion se distinguent :

- la promotion des exportations et des investissements est portée par la même agence<sup>18</sup>.

11- Comité interministériel pour les négociations économiques internationales et comité pour la participation du secteur privé aux négociations au Chili. Unité de renseignement industriel (IIU) et Trade Agreements Sector (TAS) en Egypte...

12 - Le Chili réalise 92% du commerce de marchandises avec ses partenaires préférentiels.

13 Etats-Unis

14 - Direction générale des importations pour la Turquie et Trade Agreements Sector, au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie pour l'Egypte

15 - Etats-Unis et Chili

16 - Tunisie

17 - Corée du Sud

18 - Corée du Sud, de l'Allemagne et de l'Egypte

- l'Etat dispose d'une agence en charge de la promotion des exportations et d'une agence en charge du démarchage des investisseurs étrangers<sup>19</sup>.
- On note toutefois une tendance à la fusion des agences de promotion<sup>20</sup>.

Les actions de promotion communes à l'ensemble des pays consistent en l'organisation d'activités à l'étranger<sup>21</sup> ou dans le pays exportateur<sup>22</sup>, et en la conduite de campagnes de communication dans les pays ciblés.

De plus, les agences offrent des activités de renforcement des capacités des entreprises exportatrices, de coaching, d'assistance pour la définition d'une stratégie à l'international, d'aide pour la pré-internationalisation au profit des primo-exportateurs, ou pour la diversification des marchés.

L'obtention d'informations précises permet de faire un diagnostic et de réadapter les activités de promotion des exportations, en fonction de l'évolution des marchés.

L'efficacité de ces agences vient du niveau de professionnalisme élevé de leurs équipes, de leur mode d'organisation et de présence à l'international, et de leur exigence vis-à-vis de leurs clients, les exportateurs.

Chaque pays a des spécificités importantes à souligner :

La Corée du Sud utilise les nouvelles technologies pour faire connaître son offre exportable et faciliter la mise en relation commerciale, et propose des services avancés aux investisseurs étrangers ;

L'Allemagne a construit une véritable ingénierie des salons qui lui permet d'être le centre de gravité mondial de nombreux événements professionnels ;

Le Chili se démarque par une initiative inédite de *crowdfunding*<sup>23</sup>, l'émergence des marques sectorielles et le positionnement du pays comme leader sur certains segments (vin, cuisine, fruits et légumes frais, ...);

La Malaisie possède un programme spécifique intégré de promotion de sa gastronomie<sup>24</sup>, qui vise à créer une demande pour la cuisine malaise ;

L'Egypte accorde une importance à l'image véhiculée par les entreprises à dimension internationale qui sont assistées pour leur marketing iconographique<sup>25</sup> ;

Aux Etats-Unis, le *lobbying* et l'utilisation des réseaux sont une véritable marque de fabrique de l'appareil de promotion américain<sup>26</sup>, appuyé par la mobilisation du réseau diplomatique, très dense, ainsi que par des personnalités de très haut rang. Par ailleurs, les Etats-Unis ont fusionné les appareils de promotion des exportations, de diplomatie et de *lobbying*, ce qui leur permet

19 - Autres pays du benchmark

20 La France s'apprête à fusionner Ubifrance et l'Agence française des investisseurs internationaux, comme la plupart des pays européens (ICE en Italie, UKTI au Royaume-Uni, Agentschap NL aux Pays-Bas, GTAI en Allemagne, ...).

21 - Missions de prospection, missions commerciales et de B2B, participation à des salons professionnels et foires

22 - Invitation d'acheteurs potentiels, salons professionnels

23 - Finance participative.

24 - Malaysia Kitchen Program.

25 - Mise à niveau de leur identité visuelle et accompagnement dans la construction de l'image institutionnelle.

26 - L'Advocacy Center détient un baromètre des marchés remportés par les entreprises américaines dans le monde

d'avoir un effet levier considérable. Enfin, l'intelligence économique et la veille stratégique sont au cœur de la démarche de conquête des marchés internationaux américains.

Pour promouvoir ses produits, la Turquie cible les centres financiers stratégiques, comme New York, Londres ou le géant industriel allemand, pour y organiser des conférences annuelles et prestigieuses. De plus, le sommet turco-arabe, sous le patronage du Premier ministre, est un signal fort en matière de diplomatie économique.

Enfin, la Tunisie se différencie par la recherche permanente de la facilitation des procédures et des démarches pour les entreprises, à travers un guichet unique commercial accessible 7j/7, 24h/24.

#### **4 - Ressources mises à profit**

Pour l'ensemble de ces succès à des niveaux divers de l'export, les secteurs public et privé mettent les moyens humains et financiers appropriés pour accompagner les entreprises dans leur développement à l'international.

Les organismes étatiques de promotion de l'ensemble des pays ont des représentations à l'étranger et au niveau local.

Presque tous les pays étudiés disposent d'associations d'exportateurs représentatives, dont l'autofinancement arrive à des niveaux élevés et qui jouent un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques orientées vers le développement de l'export.

L'utilisation du réseau des chambres de commerce à l'étranger permet également de capitaliser sur le travail du secteur privé, en matière de promotion des exportations, mais aussi de collecter l'information à la source et détecter les opportunités d'affaires.

Les pays mettent également à profit, un vecteur important qui est celui de leur diaspora organisée en réseau<sup>27</sup>.

Enfin, le financement de la promotion économique peut recourir à la contribution d'organisations internationales<sup>28</sup>.

#### **5 - Mesures incitatives à l'export et à l'investissement**

Mesures incitatives phares en faveur des exportations :

- Contrats de croissance à l'export au profit des entreprises dynamiques à l'export
- Mécanismes d'aide pour le financement des exportations
- Système d'assurance des exportations pour la protection des exportateurs contre les risques commerciaux et pays, couplé à l'accès à une information fiable pour réduire les risques.

27 - Le réseau Chile Global, par exemple, considéré comme un modèle par les organisations internationales, regroupe 500 compétences chiliennes résidant à l'étranger ou d'amis du Chili de l'étranger, dans neuf pays.

28 - La Tunisie, par exemple, a fait appel à la Banque Mondiale pour l'aider à financer son fonds de promotion des exportations.

### Mesures incitatives phares en faveur de l'investissement :

- Système d'admission temporaire
- Ciblage des zones prioritaires à développer et création de zones franches
- Octroi d'avantages fiscaux et douaniers
- Octroi de subventions pour les investissements d'une certaine taille ou dans certains secteurs stratégiques (à haute valeur ajoutée, notamment)
- Mise à disposition d'infrastructures adaptées pour faciliter l'installation des entreprises (guichet unique pour l'investisseur, zones industrielles équipées, ...)

En conclusion, on peut remarquer la profonde convergence de l'approche de ces différents pays, en matière d'ouverture économique, de stratégies sectorielles et de gestion des ALE. Les seules variantes, de l'ordre de la déclinaison institutionnelle ou opérationnelle, sont toujours centrées autour d'une même logique stratégique.

Le modèle clair de réussite qui se dégage de cette étude de benchmark à l'international, conforte l'analyse et les convictions du CESE, et appuie les recommandations, issues de la réalité marocaine, qui sont présentées dans la suite du présent rapport.

## Recommandations

L'analyse de la trajectoire marocaine, confrontée à ces expériences internationales pertinentes a conduit à l'élaboration d'un dispositif de 25 recommandations, articulées autour de 4 axes principaux. Il est essentiel que le dispositif décliné ci-après soit appréhendé de manière globale et indissociable.

### I. Mise en cohérence des stratégies sectorielles

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

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

Il est essentiel d'harmoniser l'ensemble des projections grâce à un horizon unifié (par exemple 2020), couvert par les horizons propres, à une grande majorité des différentes stratégies sectorielles ; de faire concorder, pour le court terme, le temps des plans sectoriels avec celui des finances publiques, en mettant à profit, dès à présent, les apports de la nouvelle loi organique relative aux lois de finance (LOLF)<sup>29</sup> et en adoptant une déclinaison sur trois années glissantes. Dorénavant, cette dernière doit inclure des volets sectoriels et intersectoriels, avec la nécessité d'une déclinaison régionale de chacun d'entre eux.

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

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

Il est préconisé de décliner les politiques sectorielles nationales au niveau régional, selon un ensemble de dispositions complémentaires : mise en place de mécanismes de remontée d'informations du terrain, pour que l'élaboration de toute stratégie soit nourrie et pensée selon les apports et atouts spécifiques de chaque région afin d'y intégrer, dès le départ, les axes pertinents de déclinaison régionale et de disposer ainsi des bases de suivi et d'évaluation des politiques régionales ; création de pôles de compétitivité spécialisés dans chacune des régions ; mise en place de contrats-programmes régionaux<sup>30</sup> ; adoption d'une approche participative citoyenne systématisée, de la conception des programmes à leur évaluation, et intégrant un contrôle citoyen sur les actions développées par les organes publics.

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

L'absence de concertation entre les acteurs au niveau de l'accès aux ressources stratégiques (rares) partagées<sup>31</sup> fait peser sur elles le risque de prédation par un ou plusieurs protagonistes, au gré des positions d'influence, des priorités et des urgences de l'instant. Il convient donc d'imaginer un cadre opérationnel pérenne, à travers un secrétariat ou toute autre structure permanente, qui devra prendre en considération les objectifs globaux de développement et ceux liés aux différentes stratégies sectorielles, le tout étant aligné sur le même horizon temps et régi par des arbitrages au plus haut niveau (Chef du Gouvernement si nécessaire). Un système d'information qui intègre l'ensemble des programmes, en consolide les principaux moyens et réalisations, permettra aux acteurs de partager leurs objectifs et de jalonner conjointement l'avancement de leurs projets.

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

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

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

La mise en place d'un comité interministériel de la stratégie, présidé par le Chef de Gouvernement, assurera le suivi et l'arbitrage continu de la mise en œuvre harmonieuse des différents programmes et stratégies. Composé des ministères à caractère transversal<sup>32</sup> et des ministères responsables de stratégies sectorielles, ce comité se réunira avec une fréquence mensuelle. Ses travaux seront préparés et alimentés par un comité de suivi, avec un secrétariat permanent qui pourrait être placé auprès du Secrétariat Général du Chef du Gouvernement. Une conférence gouvernementale annuelle, en charge du suivi et de la programmation triennale assurera la concordance entre les programmes/stratégies

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

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

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

sectorielles, leur état d'avancement et la programmation budgétaire, dans le cadre de la nouvelle LOLF. La pérennisation de ces deux mécanismes ne pourra être garantie que par leur institutionnalisation par voie réglementaire.

## **6. Regrouper les politiques publiques en grands pôles thématiques homogènes**

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

## **II. Concertation et forte implication du tissu productif**

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

## **7. Renforcer les capacités nationales en matière de ressources humaines**

Cela concerne à la fois les instances représentatives du secteur privé, les entreprises, les syndicats et les départements ministériels concernés, et passe par : une formation professionnelle de qualité, en adéquation avec les besoins du tissu productif ; la multiplication des actions de formation et de coaching au profit des entreprises, dans leurs domaines d'intervention respectifs d'abord, puis dans ceux des techniques de commerce<sup>33</sup> ; une politique plus engagée de l'Etat en termes d'incitation et de facilitation de la formation continue. Le secteur privé devra faire preuve de plus de volontarisme et de structuration en la matière, les organisations professionnelles ayant une responsabilité d'appui à leurs entreprises adhérentes, particulièrement les TPE/PME ; le renforcement des ressources humaines du département du Commerce Extérieur pour conduire les négociations et mettre en œuvre les ALE, avec la mise en application de la loi sur la défense commerciale, ainsi qu'une formation pour améliorer l'expertise nationale auprès des ressources humaines publiques et privées.

## **8. Restructurer les instances représentatives du secteur privé**

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

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

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

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

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

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

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

### **11. Mettre à niveau la réglementation des normes marocaines**

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

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

Ce nouvel écosystème, qui place la PME au cœur du développement, nécessite d'encourager le développement des consortiums, en permettant aux entreprises membres qui cèdent leur marchandise en vue de leur exportation d'être traitées comme des entreprises exportatrices, afin d'agrèger l'offre marocaine considérée comme de très petite taille ; de faire de la commande publique un levier stratégique de développement économique et social<sup>34</sup>, en favorisant la création de valeur ajoutée locale, en instaurant une règle d'obligation de compensation industrielle et de transfert technologique dans les grands projets ; de soutenir l'innovation et l'investissement des entreprises en R&D et d'intégrer celle-ci parmi les actions finançables par les contrats de croissance à l'export ; de réactiver la distinction nationale pour les PME exportatrices championnes<sup>35</sup>.

34 - Conformément à l'avis publié par le Conseil Economique, Social et Environnemental suite à l'auto-saisine AS n°7 / 2012  
35 - Il s'agit de renforcer l'offre exportable, en donnant une priorité aux secteurs où le Maroc dispose d'un avantage compétitif existant ou potentiel, et en ciblant prioritairement à l'export les marchés en ALE ou à fort potentiel de développement, comme l'Afrique.

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

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

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

Il est recommandé d'instaurer le régime juridique et fiscal de l'exportateur indirect, notamment en exonérant de la TVA les achats locaux destinés à l'export ; d'actualiser le système de financement et d'assurance des exportateurs, en réinstaurant les taux bonifiés sur le financement à l'exportation (préfinancement et avance sur créances nées à l'étranger - ACNE), en élargissant la couverture des risques conjoncturels couverts par la SMAEX<sup>36</sup>, et en mettant en place de nouveaux produits pour la garantie des investissements et de l'implantation à l'étranger, la garantie des cautions, la garantie du risque de fabrication et d'interruption de marché et la coassurance.

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

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

## **III. Promotion, diplomatie et politique économique internationale**

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

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

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

Démarcher individuellement des zones et pays avec lesquels la balance commerciale du Maroc est déficitaire, afin de mettre en place des mesures facilitant l'accès à ces marchés, dans l'objectif de rééquilibrer les échanges<sup>37</sup>. Ces actions nécessitent une préparation solide de l'organisation des rencontres bilatérales, avec l'implication des représentants du secteur privé (comme les « champions nationaux ») et des banques nationales présentes à l'international.

Intensifier la mise en valeur de la position géostratégique du Maroc pour ancrer la vocation du Maroc en tant que hub financier, plate-forme logistique et catalyseur de services pour les investissements et les exportations ciblant les marchés d'Afrique du Nord, Centrale et de

36 - Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation

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

l'Ouest, la Méditerranée, les marchés d'Europe et ceux de la côte Est américaine. Il est à ce titre primordial de multiplier les missions ciblées (marché / public cible) de promotion du Maroc à l'étranger, après avoir redéfini les arguments vendeurs pour le Maroc et formé une équipe de vente Maroc de haut niveau. Il convient également d'éviter la redondance et la contradiction des intervenants, notamment entre investissement, export, agriculture et tourisme.

Œuvrer en faveur de l'augmentation du commerce interrégional, notamment au Maghreb<sup>38</sup>, en réduisant le coût des échanges ; en améliorant la logistique et la coordination des échanges ; en développant les relations directes entre les secteurs privés de ces différents pays ; en recherchant davantage la complémentarité et l'atteinte de la taille critique, face à des marchés cibles sur lesquels il est possible de viser une part de marché consolidée supérieure à la somme des parts de marché individuelles.

Développer la coopération Sud-Sud<sup>39</sup> et le positionnement du Maroc en tant qu'allié stratégique pour le déploiement de la coopération Nord-Sud-Sud, en identifiant les besoins en coopération des pays du Sud et en proposant des projets de coopération, basés notamment sur l'expérience des stratégies sectorielles<sup>40</sup>. Cet exercice sera concomitant avec l'élaboration d'une stratégie public-privé spécifique à la pénétration des marchés d'Afrique subsaharienne, et particulièrement de l'UEMOA et la CEMAC. Le partenariat avec ces deux zones devra aller au-delà des accords de libre-échange et instaurer les cadres d'une association avancée.

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

Le marché intérieur est un facteur déterminant pour le développement de la compétitivité globale sur le marché international. Il doit être structuré, obéir à des normes de qualité et être protégé des pratiques déstabilisantes à risque pour les investisseurs<sup>41</sup>. L'organisation d'assises sur l'informel devrait constituer une occasion pour enrichir le débat et construire une démarche concertée, bénéficiant d'une large adhésion. En parallèle, l'orientation préconisée de la commande publique, couplée à d'autres mesures incitatives, permettrait d'attirer des investissements capables d'alimenter le marché intérieur, en proposant une offre compétitive de substitution aux importations.

### **18. Améliorer le pilotage et l'exploitation des ALE**

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

- lutter contre les déclarations de sous-facturation à l'importation pour endiguer les pratiques anticoncurrentielles, à travers le renforcement du comité public-privé de lutte contre la sous-facturation, réactivé en 2013 ;
- disposer de l'expertise nécessaire dans les différents secteurs sensibles (en interne au sein de l'administration et du privé), afin d'être en capacité de reconstruire les prix de référence des produits importés ;

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

39 - Afrique, Pays du Golfe et Amérique du Sud

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

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

- réaliser des contrôles conjoints et coordonnés<sup>42</sup> des marchandises importées ; identifier les secteurs sensibles et mettre en place des dispositifs de veille, de sauvegarde et de protection anti-dumping ;
- renforcer le contrôle de l'origine des importations bénéficiant du régime préférentiel, pour faire respecter les engagements pris par les différents partenaires commerciaux du Maroc. L'institution d'un comité interministériel d'application de la loi commerciale permettra de coordonner l'application des réglementations du commerce national et international.

Pour ce faire, plusieurs conditions essentielles sont nécessaires : assurer la continuité, la capitalisation et le renforcement des capacités des équipes en charge de la négociation et de la mise en œuvre des ALE ; institutionnaliser et doter de hautes compétences<sup>43</sup> l'instance chargée de leur négociation et de leur mise en œuvre, laquelle peut émaner de l'évolution de la commission consultative des importations en un comité des accords commerciaux.

Par ailleurs, il est important de recueillir et de diffuser des informations commerciales<sup>44</sup>, ainsi que d'organiser des sessions de formation et d'éditer des guides sur les ALE pour les entreprises.

## 19. Faire converger l'appareil promotionnel du Maroc

Pour établir une véritable stratégie de marque « Maroc », pour gagner en efficacité, réaliser des économies d'échelle et homogénéiser les messages diffusés à l'étranger, il est nécessaire de regrouper en un « cœur stratégique » l'AMD<sup>45</sup>, Maroc Export<sup>46</sup>, Maroc Taswiq, l'OFEC<sup>47</sup>, puis de leur adjoindre en synergie le « cœur étendu », à savoir la Maison de l'Artisan et l'ONMT<sup>48</sup>.

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

## 20. Lancer de nouvelles actions de promotion à fort impact

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

- Création d'un label « Maroc », assorti d'un cahier des charges et d'un suivi rigoureux de contrôle qualité;
- Mise en place d'un programme permanent d'appui marketing pour les PME en conformité avec le label « Maroc » ;
- Lancement d'un programme de financement participatif (*crowdfunding*) pour les exportations de nouveaux produits, à l'aide de plates-formes dédiées<sup>49</sup> ;

42 - Organismes publics et organisations sectorielles.

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

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

45 - Agence Nationale de Promotion des Investissements.

46 - Centre Marocain de Promotion des Exportations.

47 - Office des Foires et des Expositions de Casablanca.

48 - Office National Marocain du Tourisme.

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

- Organisation d'événements aussi bien au niveau national qu'international ;
- Missions d'*executive marketing* public-privé, de démarchage des grands donneurs d'ordre existants ou potentiels ;
- Mise en place d'une plate-forme de vente en ligne des produits marocains.

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

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

En parallèle, un recentrage des missions de l'association des exportateurs, l'ASMEX, est nécessaire, avec augmentation de ses moyens. Ses missions consisteront à représenter et défendre, informer et former, promouvoir les exportateurs marocains. Son mode de financement devra être plus diversifié<sup>50</sup>. A terme, l'ASMEX devra viser la mise en place d'institutions dédiées à la formation continue, à la recherche, à l'incubation de projets, et créer plus de chambres de commerce bilatérales, notamment avec les pays en ALE ou ceux avec qui le Maroc est en déficit commercial.

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

## **IV. Intelligence économique**

### **23. Créer une instance nationale d'intelligence économique**

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

Le CNCE pourra être le noyau de base de cette instance : son cadre juridique sera revu pour institutionnaliser cette mission centrale et stratégique pour la politique commerciale. Il sera mis en réseau avec les autres sources d'intelligence économique et consolidera les

<sup>50</sup> - Services payants, actions de sponsoring et revenus immobiliers.

informations émanant des différents observatoires existants. Enfin, l'instance hébergera un outil de *lobbying* à dimension commerciale. En bout de chaîne, elle actionnera la panoplie d'actions légales d'influence permettant de mettre le Maroc en situation favorable pour obtenir ces marchés, et sera en capacité de mobiliser le réseau diplomatique.

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

Cela passe notamment par la mutualisation de la recherche, l'analyse et la diffusion des appels d'offres, par secteur et par pays cible, et leur publication dans plusieurs langues ; l'actualisation et la traduction des sites Internet des organismes de promotion en plusieurs langues<sup>51</sup>; l'organisation d'un appui aux secteurs et/ou entreprises concernés, sur la base d'informations récoltées et analysées, relatives aux évolutions des besoins sur des marchés cibles ; la mise à disposition de la réglementation marocaine en plusieurs langues, notamment en anglais.

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

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

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

---

51 - Anglais, espagnol, allemand, chinois, japonais



## Diagnostic pour le Maroc .....

Depuis le milieu des années 80, le Maroc a opté pour une politique de libéralisation économique, avec une politique commerciale extérieure associant le cadre bilatéral et le cadre multilatéral, consacrant ainsi son insertion dans les courants d'échanges et d'investissements internationaux comme un choix stratégique irrévocable.

Cette politique s'est traduite par la participation active du Royaume au système commercial multilatéral, notamment à travers son adhésion au GATT (Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce) en 1987, par la promulgation d'une nouvelle loi du commerce extérieur en 1993, par la signature des accords de Marrakech en 1994 et par son engagement comme membre fondateur de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 1995.

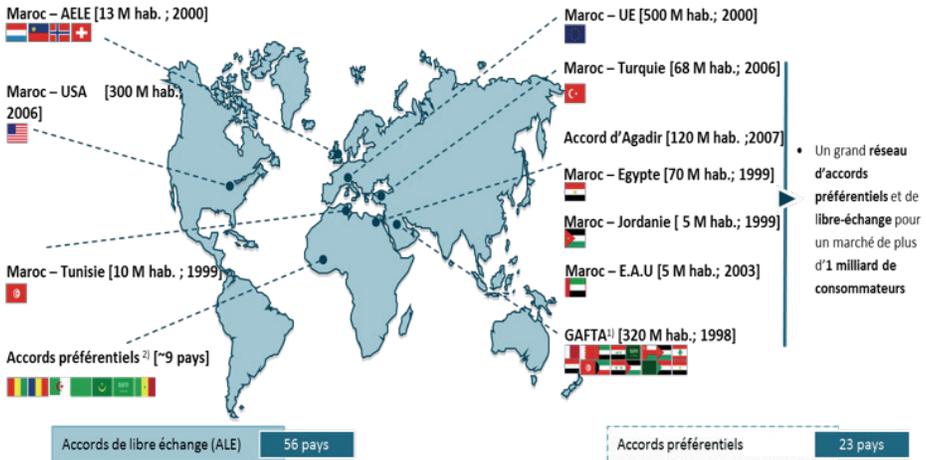
Depuis 1998, le Maroc a signé des accords de libre-échange avec 56 pays, qui lui donnent accès à un bloc de plus d'un milliard de consommateurs qui représentent près de la moitié de la richesse mondiale et un tiers du commerce mondial : les pays membres de l'Union Européenne et de l'Association Européenne de Libre-Echange (en 2000), la Turquie et les Etats-Unis (en 2006), 18 pays de la Ligue Arabe dans le cadre de l'accord GAFTA52 (en 1998), les pays de l'accord d'Agadir - Tunisie, Egypte et Jordanie (avec chacun des pays en 1999, puis dans le cadre de l'accord d'Agadir en 2007) et les Emirats arabes unis (en 2003).

Le pays poursuit par ailleurs sa stratégie d'ouverture, en développant ses relations commerciales avec des regroupements régionaux en Afrique: l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), mais aussi à travers de nouvelles négociations.

Le Royaume a aussi entamé, depuis mars 2013, des négociations avec l'Union Européenne pour un Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi (ALECA), avec déjà trois rounds qui ont eu lieu en avril, juin 2013 et janvier 2014. Le pays a également déjà mené trois cycles de négociations d'un accord de libre-échange avec le Canada et est engagé dans des discussions avec le Chili pour un futur ALE.

Le caractère irréversible de cette insertion du Royaume dans les courants d'échanges et d'investissements internationaux constitue un postulat majeur que le présent travail ne remet pas en cause. En revanche, l'examen objectif de nombreux indicateurs montre que la conduite de cette politique d'ouverture économique mérite d'être revue, ajustée et améliorée, dans l'intérêt du pays.

Toutes les analyses convergent sur le fait que la position stratégique du Royaume est véritablement une opportunité enviable, dont le potentiel reste très peu exploité comme le confirme le diagnostic développé dans le présent rapport.



- 1) 18 pays de la Ligue Arabe sur 22
- 2) Union du Maghreb Arabe et accords préférentiels en Afrique

## 1. Une politique d'ouverture commerciale au bilan mitigé

En moins de 10 ans, le taux d'ouverture de l'économie marocaine est passé de 51,0% en 2000 à plus de 64% en 2012<sup>53</sup>. Et le pays est classé 43<sup>e</sup> sur 138 économies dans l'indice de facilitation des échanges commerciaux<sup>54</sup>, devant la Turquie, 56<sup>e</sup>, ou encore l'Afrique du Sud, 59<sup>e</sup>. Mais les résultats en termes d'export et de contribution à la croissance montrent que des efforts rapides doivent être déployés pour tirer un profit effectif des ALE signés.

En effet, le Maroc est confronté à un déséquilibre croissant de la balance commerciale, avec des importations qui évoluent à un rythme supérieur aux exportations. Ainsi la croissance des exportations des biens et services a-t-elle été de 7% en moyenne par an entre 2001 et 2007, contre 11% pour les importations. Et même si la croissance des exportations de biens et de services a été de 24% en 2008 et 31% en 2010, contre 25% en 2008 et 13% en 2010 pour les importations, le taux de couverture de la balance commerciale a continué à fléchir, avoisinant les 48,2% en 2013 (contre une moyenne de 62,2% sur la période 2000-2004). Sur cette dernière année, les importations et les exportations ont connu une baisse respective de 2% et 1,1%.

Cette tendance fait que le déficit commercial du Maroc ne cesse de se détériorer pour atteindre 24,3% du PIB en 2012, soit une multiplication inquiétante par près de cinq entre 2000 et 2012, passant de près de 43,7 milliards de dirhams (35 milliards hors produits énergétiques et phosphates) à plus de 200 milliards de dirhams.

53 - Le taux d'ouverture d'une économie mesure la proportion d'activité liée à des échanges de biens ou de services avec l'étranger. Il est calculé en sommant les importations et les exportations et en rapportant le tout au produit intérieur brut (PIB). Le taux moyen d'ouverture du Maroc sur la période 2006-2011 est de 60,5%, soit un taux supérieur à celui de l'Egypte (39,5%), de l'Inde (36,6%), de l'Argentine (35,8%) ou de la Turquie (43,6%). Il reste, toutefois, inférieur à celui affiché notamment par la Tunisie (86,9%) et la Jordanie (97,9%).

54 - « Global Enabling Trade Report 2014 », World Economic Forum, avril 2014. Le classement évalue quatre domaines : l'accès aux marchés, l'administration aux frontières, les infrastructures et l'environnement opérationnel.

A elle seule, la facture énergétique représente plus de la moitié de la valeur des exportations à fin 2012, une part qui ne cesse de gonfler depuis les années 1990, avec une croissance moyenne deux fois supérieure à celle des importations globales.

Elle n'est toutefois pas la seule en cause dans l'aggravation du déficit commercial : hors énergie, le taux de couverture de la balance commerciale est de 63,4%, contre 47,8% au global. Les importations de biens d'équipement, elles, consomment en moyenne 8% du PIB, soit environ deux tiers de la facture énergétique. Même la balance commerciale alimentaire a connu une dégradation, passant d'excédentaire, avec un taux de couverture moyen d'environ 120% dans les années 2000, à un taux de 73% en 2012.

L'évolution de ce déficit commercial permet aujourd'hui de le qualifier de structurel et son accentuation est intimement liée à la libéralisation des échanges dans le cadre des ALE, d'une part, et au développement des investissements publics, des infrastructures et de la consommation, d'autre part. En effet, près de 32% du déficit commercial enregistré par le Maroc en 2012 est directement attribuable aux ALE et la contribution des exportations à la croissance économique du pays est, de ce fait, négative, avec en moyenne -1,1 point de PIB entre 2005 et 2011.

La part de marché du Maroc dans le commerce mondial, qui constitue un indicateur de compétitivité significatif, reste faible, avec une moyenne de 0,11% sur la période 2000-2012. Ce chiffre est même en retrait par rapport à celui de la décennie 1990 qui s'est établi en moyenne à 0,13%, contrairement à d'autres pays concurrents (l'Egypte est passée de 0,08% à 0,17% entre 2000 et 2011, et la Turquie de 0,4% à 0,7% sur la même période). La part de marché du Maroc est en baisse tendancielle, y compris vis-à-vis de l'Union Européenne, son premier partenaire commercial.

De plus, environ 40% des exportations se font dans le cadre des ALE, c'est dire le potentiel important qui reste inexploité, bien que cette part varie fortement selon les accords. Ainsi, elle est de 37% pour l'UE, 40% pour l'Accord d'Agadir, 68% pour les Etats-Unis, 82% pour la Turquie et 83% pour l'AELE.

Avec l'entrée en vigueur récente de l'accord agricole avec l'UE, les exportations devraient augmenter en direction des pays de l'Union. Cependant, globalement, le Maroc enregistre un déficit commercial avec tous les pays avec lesquels il dispose d'un ALE, à l'exception de la zone AELE.

Pour ce qui est du commerce intra-maghrébin, il équivaut à 2,4% des échanges extérieurs des cinq pays concernés (contre 9% pour l'Afrique, 16% pour le Mercosur, 25% pour l'ASEAN et 51% pour l'ALENA). La zone maghrébine est ainsi la moins intégrée au niveau des échanges dans le monde, ce qui fait perdre à chacun de ses pays, selon certains économistes, plus de deux points de croissance par an.

Par ailleurs, on constate une concentration à l'entrée et à la sortie du commerce extérieur marocain sur quelques produits sensibles. Les principaux produits à la sortie sont les engrais, les phosphates, les vêtements et les fils et câbles pour l'électricité. Et trois rubriques représentent à elles seules 64% des importations : l'énergie, les demi-produits et les produits finis de consommation.

L'analyse détaillée des importations montre une dépendance de plus en plus marquée des processus productifs vis-à-vis des intrants importés, ce qui induit une accélération de la pénétration du marché intérieur par les produits étrangers. Selon certaines analyses, les importations incompressibles, hors hydrocarbures, représenteraient 64% des importations totales et le système productif importe directement et indirectement près de la moitié (46,7%) de ses consommations intermédiaires. Par branche d'activité, les parts sont différenciées : textile-habillement (78%), IMME (82,8%) et industries chimiques et para-chimiques (58,7%).

Il en résulte une faible valeur ajoutée à l'exportation, notamment pour les activités de sous-traitance, et un fort contenu en biens importés, de la production destinée au marché local. Quant à la consommation finale, sa satisfaction par les importations est passée de 10% à 18% en une décennie, après avoir culminé à 22% en 2008.

Une légère diversification commence à se faire sentir au niveau des exportations, avec notamment l'augmentation de la part de l'automobile, de l'aéronautique et de l'offshoring. La croissance annuelle moyenne de l'aéronautique a atteint 15,2% sur la période 2008-2012, 18,6% pour l'automobile et 14,1% pour l'offshoring. Néanmoins, la diversification productive de l'économie marocaine demeure nettement inférieure à la moyenne des pays émergents. Ainsi le Maroc exporte-t-il 42 produits par million d'habitants, alors que la Turquie en exporte 55, la Tunisie 130 et la Malaisie 160. Les six Métiers Mondiaux du Maroc (l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile et cuir, l'industrie alimentaire et l'offshoring) sont à l'origine de la moitié (53%) des exportations globales du pays en 2012 (sachant qu'à lui seul, le phosphate fournit le quart des exportations). Certains Métiers Mondiaux du Maroc peinent à croître : +1,1% pour l'électronique, +2,5% pour l'agroalimentaire et +0,4% pour le textile sur la période 2008-2012. En matière de contenu technologique, près de la moitié des produits manufacturés exportés sont d'une technologie faible à moyenne, *low cost*, traduisant un manque de technicité de la production industrielle.

Enfin, la hausse des flux d'IDE, figurant parmi les objectifs des ALE conclus par le Maroc, peut être constatée de façon concomitante à la mise en œuvre desdits accords. Ainsi, la moyenne annuelle des IDE a été de 20,9 milliards de dirhams, entre 2000 et 2007, et 28,4 milliards de dirhams entre 2008 et 2010, (soit une augmentation de 36%). En 2013, les IDE ont été de près de 40,2 milliards de dirhams, soit une hausse de 25% par rapport à 2012. Toutefois, cette hausse des IDE ne peut être imputée majoritairement à l'entrée en vigueur de ces accords. Elle est en effet davantage liée à des opérations de privatisation, de cessions des parts de l'Etat ou à la mise en place de stratégies sectorielles (tourisme, industrie...).

Indépendamment de l'effet d'entraînement des ALE sur les IDE, le constat consolidé permet de relever qu'en 2012, le déficit cumulé depuis 2001 avec l'Union Européenne, qui représente le premier partenaire du Maroc à tous les niveaux, a atteint 185 milliards de dirhams, absorbant ainsi la totalité de tous les investissements et des aides accordées par l'UE au Maroc sur la même période, et ce alors que le poids de l'UE dans les exportations marocaines a baissé à 56,8% en 2012 (contre 75,7% en 2000), marquant une diversification des marchés d'exportation du Maroc.

Le dernier examen de la politique commerciale du Maroc réalisé par l'OMC en 2009 a mis en avant les avancées réalisées par le Royaume<sup>55</sup> :

- Importance des réformes économiques et variété des programmes de restructuration entrepris ;
- Consolidation de nombreux fondamentaux macroéconomiques ;
- Réduction de la dépendance du Maroc à l'égard des activités traditionnelles, par la diversification de son économie dans de nombreux domaines de l'industrie et des services ;
- Augmentation importante des investissements directs étrangers ;
- Intégration progressive du Maroc dans le système commercial multilatéral ;
- Simplification des procédures du commerce extérieur ;
- Réduction de la protection tarifaire.

Mais il a aussi pointé les handicaps persistants :

- La consultation public-privé n'inclut pas suffisamment les PME, entraîne un accès privilégié des grandes entreprises et des secteurs économiques les mieux organisés à l'information et aux négociations ;
- L'augmentation plus importante des importations par rapport aux exportations creuse le déficit commercial ;
- Les accords commerciaux forment un « maquis » qui complique la gouvernance, réduit la lisibilité et la crédibilité du régime commercial du pays ;
- La croissance du pays ne bénéficie pas à l'ensemble du territoire, du fait des déséquilibres régionaux.

Ainsi, même si le Maroc a fait un choix irréversible d'ouverture économique, il ne semble pas maîtriser l'ensemble de ses répercussions. Ces dernières années, la balance commerciale a suivi une tendance de plus en plus déficitaire, au risque d'atteindre un niveau insoutenable pour l'économie marocaine. Il apparaît donc incontournable d'entreprendre des actions correctives, tout en maintenant la continuité des choix stratégiques du pays déclinés à travers les Orientations Royales, à savoir, la politique nationale arrimée à l'Europe et l'ouverture sur l'Afrique et les pays du Golfe.

---

55 - Lien vers le rapport : [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/FE\\_S\\_S006.aspx?Query=\(\(%20@Title=%20morocco\)%20or%20\(@CountryConcerned=%20morocco\)\)%20and%20\(%20\(%20@Symbol=%20wt/tpr/s/\\*%20\)\)&Language=FRENCH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=((%20@Title=%20morocco)%20or%20(@CountryConcerned=%20morocco))%20and%20(%20(%20@Symbol=%20wt/tpr/s/*%20))&Language=FRENCH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#)

## 2. Analyse des facteurs d'influence sur la politique commerciale

### 2.a Organes intervenant dans la politique commerciale

**Principaux intervenants dans la politique commerciale**

Définition des orientations stratégiques		Promotion et développement international			
		Institutions publiques			
		Organismes sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique	Organismes sous la tutelle du Département du Commerce Extérieur	Autres organismes publics	Organisations privées
<p><b>Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique</b></p> <p>En charge de la conception et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de l'industrie, du commerce intérieur et extérieur et des nouvelles technologies.</p>	<p><b>Autres ministères : Agriculture et Pêche Maritime, Tourisme, Artisanat, Economie Sociale et Solidaire, Energie et Mines, Affaires Etrangères et Coopération, Economie et Finances</b></p> <p>Parties prenantes au niveau de la promotion économique de l'export ou de l'investissement dans leur périmètre d'intervention</p>	<p><b>-Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)</b>, est chargée du développement et de la promotion des investissements au Maroc</p> <p><b>-Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)</b> accompagne les PME dans leur processus de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité</p>	<p><b>-Maroc Export</b> (Centre Marocain de Promotion des Exportations) est le bras armé de la promotion des exportations marocaines de biens et de services</p> <p><b>-Centre National du Commerce Extérieur</b>, joue un rôle d'observatoire du commerce extérieur</p> <p><b>-Maroc Taswiq</b> est l'agrégateur de PME agricoles</p> <p><b>-Office des Foires et Expositions de Casablanca</b>, organise des salons professionnels</p>	<p><b>- Agence de Développement Agricole</b> : promotion des investissements agricoles</p> <p><b>- Office National Marocain du Tourisme</b>, est chargé de la promotion du tourisme</p> <p><b>- Société Marocaine d'Ingénierie Touristique</b> accompagne les investisseurs touristiques</p> <p><b>- Maison de l'Artisan</b> : promotion de l'artisanat</p> <p><b>- Conseillers Economiques auprès des Ambassades</b> : promotion des exportations et de l'attraction d'investisseurs étrangers</p>	<p><b>-CGEM</b> est la fédération du patronat marocain</p> <p><b>-SMAEX</b> est la société marocaine d'assurance des exportations</p> <p><b>-ASMEX</b>, est l'association des exportateurs marocains</p> <p><b>-Associations professionnelles sectorielles</b> (AMITH, AMICA, ...) organisent également des actions de promotion</p>

Le modèle marocain est caractérisé par une dispersion des acteurs publics et privés et donc par une déperdition massive d'énergie et des moyens financiers et humains.

De plus, de nombreuses institutions publiques contribuent au développement économique international du Royaume. On ne compte ainsi pas moins de 20 ministères et agences parties prenantes. Quelques institutions privées sont également impliquées dans la promotion économique du pays.

Une tentative de convergence des acteurs publics a été initiée en 2003, avec le projet de création d'un office national pour la promotion des investissements et des exportations (ONIX). Le projet initial envisageait la fusion de Maroc Export - CMPE (Centre Marocain de Promotion des Exportations), l'AMDI (ancienne Direction des Investissements Extérieurs) et la Maison de l'Artisan. Basé à Rabat, l'office devait comprendre des services extérieurs, en plus des services centraux, ainsi que des représentations à l'étranger (Maisons du Maroc).

Ce projet a fait suite aux constats suivants :

- Multiplicité des intervenants au niveau de la promotion économique du Maroc à l'étranger, alors que dans plusieurs pays performants, l'export et l'investissement sont traités par la même institution (Corée du Sud, Japon, ...) ;
- Non-optimisation des ressources tant humaines que matérielles disponibles ;
- Production et diffusion par chaque organisme de son propre matériel promotionnel (catalogues, dépliants, plaquettes, films, etc.), ce qui entraîne une dispersion de l'image de marque du pays et une communication disparate.

Ce projet n'a finalement pas vu le jour, en raison de résistances de la part des différents organismes et départements de tutelle concernés.

Aujourd'hui, malgré l'existence d'instances officielles de coordination entre les acteurs publics, entre les acteurs privés, et entre les acteurs publics et privés, des carences demeurent. Les acteurs ne sont pas portés sur le partage de l'information et le travail en équipe. Ils privilégient davantage la concentration sur ce qui relève directement de leur institution et beaucoup

moins de ce qui relève de l'intérêt général et transverse. Ce manque de coordination est souligné systématiquement lors de l'examen des politiques du Royaume par les institutions et organismes, aussi bien nationaux qu'internationaux. Tous concluent qu'il est nécessaire de fixer de nouvelles règles, en matière de gouvernance et de coordination.

En matière de processus de négociations économiques internationales, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique et le Département en Charge du Commerce Extérieur collaborent avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, afin de coordonner la position du gouvernement marocain. Ils sont assistés par la Commission Consultative des Importations (CCI) dont la mission est de donner son avis sur toute question relative aux demandes de protection tarifaire ou de prise de mesures commerciales de circonstance. La CCI, présidée par le représentant du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, est composée de représentants de divers ministères, de l'Administration des douanes et des impôts indirects (ADII), d'un représentant de chacune des associations professionnelles jugées les plus concernées et d'un représentant de la Fédération des chambres de commerce, d'industrie et des services, la Fédération des chambres d'agriculture, et la Fédération des chambres d'artisanat. Le secteur privé est, quant à lui, représenté par la CGEM, qui dispose d'une commission thématique sur l'exploitation des accords de libre-échange et les relations internationales bilatérales.

La signature des ALE existants n'a toutefois pas été précédée d'études d'impact pour mesurer les conséquences de ces accords commerciaux sur les plans économique, social et environnemental, pour pouvoir identifier les fragilités et mettre en place les plans adéquats pour préserver la capacité concurrentielle des différents secteurs d'activité.

Et même si certains accords de libre-échange, comme celui signé avec l'Union Européenne, se sont accompagnés de programmes d'appui financier et technique pour faciliter la mise à niveau de l'économie marocaine et la convergence réglementaire avec les normes et les standards internationaux ou européens, ces derniers n'ont pas réellement permis d'atteindre les objectifs de renforcement des capacités et de la compétitivité des entreprises marocaines pour qu'elles puissent tirer un bénéfice significatif des opportunités offertes par les ALE.

Le nouveau projet d'accord entre l'Union Européenne et le Maroc (ALECA), en cours de négociation, ne déroge pas à ces constats. Il montre les limites de la méthode de négociation de la partie marocaine, qui, contrairement à l'Union Européenne, n'a pas procédé à une étude d'impact ni à une consultation préalable et approfondie du secteur privé incluant l'ensemble des branches sectorielles concernées, de près ou de loin, par l'accord. Il suscite ainsi un certain nombre de craintes liées à la capacité des entreprises marocaines à entrer en concurrence avec leurs homologues européens et donc la nécessité de prévoir une mise à niveau aussi bien industrielle que réglementaire.

En réponse à ces craintes, le département du Commerce Extérieur a lancé, depuis fin mars 2014, un nouveau processus de concertation, pour associer le secteur privé et la société civile dans les prochaines étapes des négociations de l'ALECA. Le Ministère envisagerait également de lancer une étude d'impact et le recours à l'assistance d'un cabinet juridique en accompagnement des négociateurs.

Plus généralement, il prévoit aussi la refonte de la loi 13-89 relative au Commerce extérieur, afin de l'adapter aux changements actuels et futurs des échanges commerciaux extérieurs,

précisant, par là même, les responsabilités lors de la négociation des ALE, ainsi que les étapes à suivre pour mener ces négociations.

## 2.b Stratégies sectorielles en lien avec l'export

Depuis le début des années 2000, le Maroc a basé sa politique de développement sur la mise en place de stratégies sectorielles dédiées. La définition de ces stratégies sectorielles a été faite en général après la définition de la politique commerciale et la signature des ALE.

Malgré cela, les stratégies sectorielles n'ont pas intégré dans leur conception les opportunités et les défis liés à la signature de ces ALE, contrairement aux pratiques internationales dont l'analyse montre que ces deux volets, stratégies sectorielles et ALE, sont étroitement liés.

On recense au moins 14 stratégies sectorielles lancées en majorité après les premiers ALE et qui ont, soit un impact direct sur le commerce extérieur, en développant l'offre exportable ou en augmentant les importations, soit un impact indirect, en agissant sur les services en lien avec le commerce ou sur la compétitivité de l'économie.

Elles visent également à créer davantage d'emplois et à améliorer les conditions de travail avec une meilleure qualification de la main-d'œuvre. Chacune de ces stratégies comporte, du moins dans sa conception et pour les secteurs productifs, des objectifs chiffrés en fait d'impact sur la croissance additionnelle du PIB et la création d'emplois. Plus d'une décennie plus tard, l'examen approfondi des résultats de ces différents plans sectoriels fait ressortir des carences en matière de coordination, de pilotage et de suivi qui sont autant d'entraves à leur mise en œuvre, sans compter l'importante hétérogénéité au niveau des bases de travail, du chiffrage des besoins en investissement et en ressources, de l'analyse et des horizons de temps de ces stratégies sectorielles nationales.

### Principales stratégies sectorielles en lien avec le commerce extérieur

- Plan Emergence (2005-2009), puis le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) à horizon 2015 (2009),
- La stratégie Rawaj pour le commerce et la distribution à horizon 2020,
- Le Plan Maroc Vert pour l'agriculture à horizon 2020,
- Le Plan Halieutis pour le secteur de la pêche maritime à horizon 2020,
- La Stratégie Maroc Export Plus à horizon 2018, stratégie transversale dédiée à la promotion des exportations,
- La Vision 2010 puis 2020 pour le tourisme,
- La Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique à horizon 2015,
- Maroc Numeric 2013 (en cours d'évaluation pour l'élaboration d'un nouveau plan à horizon 2020),
- Le Plan d'Urgence pour l'éducation,
- Le Plan des Energies Renouvelables à horizon 2020,
- La Vision 2015 pour l'Artisanat,
- La vision stratégique de la formation professionnelle,
- La stratégie nationale pour l'enseignement supérieur,
- Les programmes de promotion de l'emploi et de la protection sociale.

En effet, lors de la phase de conception, chaque secteur agit en quasi autarcie et développe sa stratégie de manière indépendante, sans chercher à capitaliser et à s'appuyer sur les effets d'entraînement des autres stratégies ainsi qu'à garantir une cohérence intersectorielle, une convergence interministérielle et des synergies avec les départements et institutions concernés.

La mise en œuvre des stratégies s'en est ainsi trouvée affectée par l'apparition de problèmes d'utilisation des moyens, face à la nécessité de réaliser des arbitrages pour l'affectation des ressources rares : financières, humaines, foncières, hydriques, énergétiques ...

Les premières Assises nationales de la Gouvernance se sont tenues en février 2013 sur le thème de la convergence des stratégies et des programmes sectoriels, sous la présidence du Chef du Gouvernement. Mais elles n'ont pas encore abouti à un plan d'action qui donnerait de la visibilité à l'ensemble des acteurs concernés et mettrait en place les instances et mécanismes nécessaires.

Par ailleurs, l'Etat ne dispose pas toujours d'équipes opérationnelles pouvant s'approprier les plans d'action et les objectifs. Même dans le cas de recours à des missions d'accompagnement opérationnel, de type Project Management Office (PMO), assurées par des cabinets de conseil, les résultats enregistrés sont en dessous des attentes formulées dans les plans.

De plus, la plupart des mesures étant cloisonnées, les synergies et les redondances sont perdues de vue. Beaucoup de mesures étant indirectes, elles ne peuvent porter leurs fruits qu'à long terme. Enfin, le pilotage de chaque stratégie se faisant de manière indépendante, sans coordination de l'ensemble par une feuille de route globale de développement du pays, aucun effet de levier n'a pu être actionné. Le pilotage, quand il est réalisé, reste souvent à un niveau trop agrégé et n'est souvent ni régulier ni rigoureux.

Enfin, la contribution des stratégies sectorielles à la croissance économique du pays reste mitigée.

En effet, les niveaux de croissance marocaine au cours des dernières années (4,8% en moyenne sur la période 2001-2012) sont essentiellement basés sur deux grands déterminants :

- la part du PIB agricole, qui reste conséquente et explique la relative volatilité de la croissance, impactée par les aléas de la pluviométrie sur les campagnes agricoles ;
- la politique menée par l'Etat continue de soutenir, directement et indirectement, la demande intérieure, de plusieurs manières dont :
  - Le lancement de grands projets d'investissement pour le développement des infrastructures et pour servir la mise en œuvre des stratégies sectorielles (les dépenses d'investissement du secteur public sont passées de 74 milliards de dirhams en 2007 à 186 milliards de dirhams prévus en 2014),
  - L'amélioration du pouvoir d'achat du citoyen à l'aide de l'augmentation des salaires, de la compensation des prix de première nécessité (farine, sucre, produits pétroliers) ou encore de l'élargissement de la couverture sociale.

De plus, ne disposant pas d'une offre productive conséquente et diversifiée, l'amélioration du pouvoir d'achat se traduit par une croissance de la demande adressée à l'étranger, et donc par une forte augmentation des importations que la croissance des exportations n'arrive pas à couvrir. En l'absence d'une politique appropriée, notamment au niveau de la commande publique, les investissements publics se traduisent eux aussi par des achats d'équipement provenant de l'étranger, alourdissant davantage les importations.

De ce fait, un consensus commence à émerger sur la nécessité de revoir ce modèle de croissance afin de parvenir aux objectifs suivants :

- Réduire la croissance du déficit budgétaire ;
- Alléger le volume global des importations, notamment par la production d'une offre de substitution, en parallèle d'un renforcement des stratégies sectorielles, pour qu'elles produisent leurs effets à l'export ;
- Permettre aux échanges extérieurs d'avoir un apport positif à la croissance

Et donc de disposer d'une politique orientée vers le développement de l'offre plutôt que de rester concentré sur le soutien de la demande.

Par ailleurs, les objectifs de création d'emplois n'ont pas été remplis par les stratégies sectorielles. Alors que la stratégie d'industrialisation (Emergence) vise la création à terme de 220 000 emplois à l'horizon 2015, ce secteur (industrie y compris l'artisanat) a connu une baisse moyenne annuelle de 25 000 emplois au cours de la période 2009-2012. De plus, au-delà du nombre d'emplois créés, se pose la question de leur qualité, avec la volonté du Maroc de s'orienter vers une logique de *most competitive country* (MCC), à forte valeur ajoutée, et non une logique de *low cost country* (LCC). Cette dernière est, non seulement hors de portée du Maroc de par la forte concurrence de plusieurs pays entrants dans l'UE, mais elle est loin de répondre aux besoins de développement qu'ambitionne le Maroc.

Selon un rapport du Conseil National du Commerce Extérieur paru en 2013 sur les « stratégies sectorielles et la soutenabilité du déficit commercial », les stratégies sectorielles contribueront à terme à limiter le déficit commercial si leur mise en œuvre se fait de manière plus coordonnée et convergente.

## 2.c Appareils promotionnels

### Activités de promotion des exportations

Le Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE) a été créé en 1976. En 2009, son identité visuelle change pour s'appeler « Maroc Export ». Ce changement fait suite à la définition de la nouvelle stratégie de promotion et de développement des exportations, Maroc Export Plus, adoptée la même année.

Maroc Export organise différentes activités promotionnelles traditionnelles, telles que la participation du Maroc aux salons et foires professionnelles à l'étranger, les missions sectorielles business to business (B2B), les missions de prospection, ou l'invitation d'acheteurs au Maroc. La structure apporte également des activités de support aux entreprises, par l'organisation de formations dans différents domaines liés à l'export (séminaires de renforcement des capacités des entreprises, focus sur un marché spécifique, processus d'export, ...).

Le lancement de la nouvelle stratégie de promotion des exportations l'a doté d'une feuille de route plus ciblée, qui distingue trois catégories de mesures :

- Les mesures sectorielles, qui se concentrent sur la promotion des secteurs prioritaires dans les marchés ciblés, afin de faciliter l'acte d'exporter pour les exportateurs confirmés (textile et cuir, agroalimentaire et produits de la mer, automobile, aéronautique, électrique, électronique, offshoring). De nouvelles actions promotionnelles sont organisées, telles que les caravanes ;

- Les mesures transversales de veille et de préparation des entreprises à leur participation aux activités promotionnelles ;
- Une mesure organisationnelle de restructuration de Maroc Export.

Dans le cadre de Maroc Export Plus, l'Etat a mis en place un fonds de promotion des exportations destiné à son financement. La part la plus importante de celui-ci est consacrée aux contrats de croissance à l'export, gérés par le département du Commerce extérieur. Le programme vise à faire profiter 375 entreprises exportatrices-ou potentiellement exportatrices- disposant d'un projet ambitieux de développement de l'export, d'un appui financier à travers la participation aux frais relatifs à la réalisation et à la mise en œuvre du plan d'action marketing ou commercial et ce, à hauteur de 80%. La convention relative à ce programme a été signée en 2011 et le premier appel à candidature a été lancé en 2013, sélectionnant 74 entreprises pour la première édition.

Le département du commerce extérieur a également mis en place un programme d'audit à l'export. Cet exercice permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise exportatrice, suivi d'un accompagnement ciblé, afin d'améliorer sa stratégie de vente et identifier de nouveaux marchés. 1000 entreprises sont concernées par ce programme.

Enfin, une mesure spécifique concerne l'appui des consortiums<sup>56</sup>. Le département compte contribuer à la constitution de 55 consortiums à horizon 2015, par une assistance financière et méthodologique à leur lancement et à leur structuration, puis à leur développement et à leur consolidation.

Par ailleurs, des formations spécialisées en commerce international sont également en cours de lancement, en partenariat avec la Corée du Sud.

### **Activités de promotion des investissements**

L'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) a été créée en 2009 en remplacement de la direction des investissements. Elle a pour mission d'organiser des actions de promotion pour faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc.

L'AMDI réalise des actions de prospection et de démarchage commercial d'investisseurs, lors de conférences généralistes ou sectorielles, de *road shows* ou à l'occasion de la participation à des salons professionnels.

La mesure de l'efficacité de ces actions de démarchage, à l'aune des manifestations d'intérêt et des investissements reçus, permettrait de mieux cibler et orienter les actions de l'Agence.

### **Diplomatie économique marocaine**

Une nouvelle vision de la diplomatie économique a été présentée, lors de la Conférence des Ambassadeurs, organisée par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, le 30 août et le 1<sup>er</sup> septembre 2013, à Rabat, en présence du secteur privé marocain.

Cette vision constitue une véritable feuille de route pour promouvoir le Maroc à l'international et garantir la durabilité de sa croissance. Elle mise notamment sur la synergie des moyens

56 - L'appui à la constitution de consortiums a été initié en 2004 par un programme de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement International), en partenariat avec la coopération italienne.

et la coopération renforcée entre le secteur public et le secteur privé, pour valoriser les atouts et potentiel de développement du Maroc à l'international, et attirer ainsi de nouveaux investissements et partenariats porteurs de croissance durable.

### **Message de S.M. le Roi Mohammed VI lors de la Conférence**

#### **- Une feuille de route pour la diplomatie économique marocaine -**

*« ... A cet égard, Nous engageons Notre diplomatie à renforcer l'action visant à assurer la promotion du Label Maroc qui tire sa force et sa richesse des réformes profondes que Nous avons initiées. Il lui appartient également de mieux faire connaître les grands chantiers de développement que Nous conduisons dans tous les domaines, notamment en faveur du développement humain.*

*Cela vaut également pour les domaines du tourisme, du développement durable et des énergies renouvelables, outre le capital historique du Maroc, pays d'ouverture et de tolérance, espace de coexistence et d'interaction entre les cultures et les civilisations.*

*C'est dire que la promotion du Label Maroc n'est pas un simple slogan, mais plutôt un objectif stratégique dont la réalisation permettra de concrétiser toutes les opportunités de coopération possibles dans tous les domaines.*

*Pour atteindre cet objectif, il appartient donc à Notre gouvernement de donner la priorité à une diplomatie économique audacieuse, capable de mobiliser les énergies pour développer les partenariats, attirer les investissements, promouvoir l'attractivité du pays, conquérir de nouvelles positions et intensifier les échanges extérieurs.*

*Nous invitons également le gouvernement à œuvrer en coordination et en concertation avec les différents acteurs économiques des secteurs public et privé, en vue de faire connaître les atouts économiques que recèle Notre pays, surtout dans les créneaux productifs prometteurs. Outre le développement de ces créneaux, nous tenons également à l'instauration d'une coopération institutionnelle entre les départements ministériels ayant une activité internationale dans le domaine économique ... ».*

A la suite de cette conférence, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et la CGEM ont convenu d'un plan de travail visant à mettre l'entreprise au cœur de la stratégie diplomatique. Parmi les propositions discutées figurent la création d'une cellule d'intelligence économique et d'un comité d'action stratégique.

La tournée royale de février-mars 2014 dans quatre pays africains (Mali, Côte d'Ivoire, Guinée-Conakry et Gabon), en présence d'une forte délégation de chefs d'entreprises, a inauguré de manière remarquable cette feuille de route et montré la priorité accordée au continent africain, partenaire historique de développement économique et social.

Reste à renforcer les moyens de cette diplomatie économique : d'abord en mutualisant les moyens disponibles, à travers une meilleure convergence des institutions en charge, mais aussi en renforçant les projets d'investissement et en consolidant l'offre exportable, à travers l'amélioration du climat des affaires ; l'accélération de la dynamique des stratégies sectorielles;

le renforcement des mesures d'accompagnement et de promotion ; ou encore la mise en place de dispositifs de veille économique pertinents et couvrant l'ensemble des marchés cibles.

De manière globale, la stratégie de développement et de promotion des exportations a renforcé les actions de promotion de l'Etat vers un meilleur ciblage des actions et des marchés, par la réalisation d'un travail de recouplement entre les atouts et potentialités du Maroc d'un côté, et l'évolution de la demande internationale de l'autre.

De nouvelles mesures transversales et une meilleure visibilité du dispositif global aideraient toutefois les entreprises à être mieux armées pour affronter la concurrence internationale ; mais des points cruciaux comme l'incarnation de la promotion du Maroc et la nécessaire mise à niveau des ressources humaines opérant au sein des appareils promotionnels demeurent en suspens.

## 2.d Ressources mises à profit

Pour 2014, le budget d'investissement de Maroc Export est de 260 millions de dirhams et le budget de l'AMDI est de 72 millions de dirhams. Ces budgets proviennent principalement de la taxe parafiscale sur l'importation pour Maroc Export et d'une subvention sur le budget général de l'Etat pour l'AMDI. Le budget annuel marocain réservé à la promotion des exportations (budget Maroc Export) représente moins de 0,14% du montant des exportations annuelles.

Maroc Export et l'AMDI ont organisé 335 activités promotionnelles en 2013 au Maroc et à l'étranger (y compris les rencontres B2B).

Au niveau organisationnel, Maroc Export<sup>57</sup> compte 80 salariés et l'AMDI<sup>58</sup> compte 96 salariés.

De plus, l'AMDI dispose de 6 bureaux à travers le monde (Paris, Madrid, Rome, Francfort, New York, Dubaï). Il est prévu que Maroc Export ait également des relais à l'international. Cette disposition n'est pas encore opérationnelle du fait d'un blocage au niveau des procédures

administratives pour le recrutement d'agents à l'étranger. Au niveau régional, ni l'AMDI, ni Maroc Export n'ont de représentations. Ce sont les 15 centres régionaux d'investissement (CRI), dépendant du ministère de l'Intérieur, via les Wilayas, qui constituent les guichets d'accueil des investisseurs.

D'autres représentations à caractère promotionnel, économique et commercial du Maroc existent à l'étranger :

- L'Office National Marocain du Tourisme a 13 représentations à l'étranger (Paris, Madrid, Lisbonne, New-York, Montréal, Londres, Bruxelles, Düsseldorf, Zurich, Stockholm, Milan, Moscou, Pékin).
- La Maison de l'Artisan dispose d'une antenne à Paris.
- Le Ministère Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger a lancé un programme de réalisation de centres culturels marocains, en partenariat avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Le premier centre opérationnel, Dar Al Maghrib, est celui de Montréal, inauguré en juin 2012. D'autres centres sont en cours de construction: Amsterdam, Paris, Tripoli, Tunis.

57 - Maroc Export comporte 5 directions centrales (marketing, sectorielle, marchés, communication, administrative et financière) depuis la réorganisation de 2009.

58 - L'AMDI comporte 3 directions centrales (Support, Développement et Investissements), et 3 divisions rattachées à la direction générale (Stratégie et Marketing, Ressources Humaines, Audit Interne).

- Le Ministère des Affaires Etrangères dispose de conseillers économiques dans les principales ambassades.
- L'Etablissement Autonome de Certification et de Contrôle des Exportations (EACCE) dispose d'un bureau de représentation à Bruxelles.

Au niveau du secteur privé, l'association marocaine des exportateurs ASMEX a été créée en 1982. Elle a réalisé en 2013 une étude pour définir son nouveau positionnement stratégique et pour renforcer son offre de services.

Elle compte relativement peu de membres : 120 adhérents en 2011 sur une base d'environ 5000 entreprises exportatrices. Son budget provient à hauteur de 90% de l'Etat et lui sert à réaliser des actions de promotion : caravanes à l'export à travers les régions du Royaume (12 villes par an et une synthèse finale à l'occasion des assises de l'export), participation à des missions à l'international (foires, salons, B2B), organisation de tables rondes avec les conseillers économiques, en alternance avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

Le nouveau positionnement de l'ASMEX, qui devrait déboucher sur un contrat-programme avec l'Etat, devrait lui permettre d'enrichir ses services, de les rendre plus attractifs et de diversifier ses modes et ses sources de financement.

Les associations professionnelles sectorielles, quant à elles, manquent de ressources humaines et financières pour mener à bien leurs missions. A titre indicatif, il y a en moyenne 4 employés par association. Le nombre total des employés des associations professionnelles hors CGEM est estimé à moins de 100 salariés.

Leur budget provient de plusieurs sources, dont les principales sont :

- La taxe parafiscale à l'importation (TPFI),
- Les contrats-programmes avec le gouvernement,
- Les cotisations des membres.

Les ressources matérielles consacrées à la promotion ont augmenté sensiblement mais restent faibles. Les procédures étatiques, quant à elle, souffrent encore d'archaïsmes et de complexité, et gagneraient à être simplifiées.

## **2.e Mesures incitatives à l'économie**

Avec la nouvelle stratégie de promotion des exportations, l'Etat marocain a mis en place de nouvelles mesures incitatives à l'export :

- Les contrats de croissance à l'exportation ambitionnent de permettre aux entreprises exportatrices ou désireuses de le devenir de bénéficier d'un appui et ainsi de convertir des entreprises exportatrices occasionnelles et non exportatrices, en entreprises exportatrices professionnelles et régulières ;
- Ils ciblent exclusivement les entreprises qui prévoient de réaliser une croissance additionnelle minimale du chiffre d'affaires à l'export de +15%). L'appui octroyé représente 10% du chiffre d'affaires additionnel à l'export, pendant 3 ans, sur présentation d'un business plan à l'export. La subvention peut représenter 80% des dépenses engagées, avec un plafonnement à 5 millions de dirhams pour les exportateurs confirmés (CA export entre 50 et 500 MDH) et à 2 millions de dirhams, pour les exportateurs émergents (CA export inférieur à 50 MDH);

- Ces contrats permettent le financement de relais commerciaux, missions de prospection-B2B, études de marché, actions de communication, participation à des salons, outils CRM (Gestion de la Relation Client), bases de données commerciales, référencement auprès des chaînes de distribution, plates-formes de stockage et de distribution, assurance à l'export.
- L'appui à la constitution de consortiums, avec l'octroi d'une subvention allant jusqu'à 1,5 million de dirhams sur trois ans,
- La prise en charge de l'audit à l'export au profit de l'entreprise exportatrice.

De plus, l'Etat a reconduit une incitation existante qui consiste à subventionner à hauteur de 80% la participation des entreprises marocaines aux salons professionnels et foires faisant partie du programme officiel du Maroc.

Au niveau de l'assurance-crédit, trois sociétés – la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX), Euler Hermes ACMAR et COFACE - sont présentes sur le marché marocain, en plus des banques commerciales qui offrent des services similaires à travers des solutions d'affacturage.

La SMAEX offre pour son propre compte l'assurance-crédit commercial et, pour le compte de l'Etat, l'assurance export publique. En matière d'assurance-crédit commercial, SMAEX offre deux polices adaptées selon le chiffre d'affaires réalisé à l'export : une « Police Simplifiée » dédiée aux exportateurs réalisant un chiffre d'affaires à l'export inférieur à 5 millions de dirhams, et une « Police Personnalisée » réservée aux exportateurs réalisant plus de 5 millions de dirhams de chiffre d'affaires à l'export. Quant à l'Assurance Publique, elle comprend la couverture des risques politique, catastrophique et de non transfert (PCT) ainsi que la couverture des risques liés à l'assurance foire et à l'assurance prospection.

S'agissant des deux leaders mondiaux, Euler Hermes ACMAR et COFACE, ils proposent des contrats multi-marchés qui couvrent le risque commercial d'impayés sur des opérations réalisées aussi bien au Maroc (assurance-crédit domestique) qu'à l'étranger.

Enfin, plusieurs banques marocaines proposent l'affacturage comme solution alternative à l'assurance-crédit dans la mesure où cette technique permet aux exportateurs de céder leurs créances commerciales aux banques Factor.

Elles proposent également, en partenariat avec la Caisse Centrale de Garantie (CCG), des produits en faveur des entreprises exportatrices, notamment Mezzanine Export, qui permet de cofinancer jusqu'à 40% du programme d'investissement à un taux de 2% ; Damane Export, qui couvre 70% du risque pris par les banques au titre des crédits d'exploitation accordés aux entreprises exportatrices ; et le cautionnement des marchés à l'export, à travers la garantie des financements bancaires accordés au titre des cautionnements exigés des entreprises marocaines soumissionnaires ou titulaires de marchés de travaux, de fournitures ou de services à l'étranger.

Le Maroc a des carences en matière de collecte de l'information et de production de connaissances par des études stratégiques, par marché et par secteur. L'absence de relais à l'international de Maroc Export réduit sa capacité à réaliser une veille et à mettre à la disposition des entreprises de l'information pertinente et actualisée sur les marchés et les opportunités. En théorie, les conseillers économiques des ambassades pourraient jouer ce rôle, en attendant la mise en place de relais commerciaux.

Les conseillers à l'export gagneraient à être mieux outillés pour pouvoir apporter une vraie valeur ajoutée aux entreprises (qualité de l'information, outils de veille, formation adéquate, bonne connaissance sectorielle, maîtrise des langues étrangères)

Traditionnellement, pour le Maroc, les actions promotionnelles sont souvent la reconduction des activités faites les années précédentes et leur impact n'est pas mesuré. Par ailleurs, on ne procède pas à une sélection rigoureuse des entreprises qui participent aux missions de promotion.

Les activités de promotion du Maroc s'orientent essentiellement vers les entreprises qui exportent régulièrement, ce qui limite l'accès aux marchés étrangers pour les PME. Au-delà du programme de croissance à l'export, l'absence d'un programme de soutien (autre que financier) et d'accompagnement des primo-exportateurs ne permet pas de diversifier la base des exportateurs.

Au niveau de l'investissement, le Maroc met à disposition trois types d'espaces pour accueillir les entreprises :

### **1. Les zones franches d'exportation**

Instituées par la loi 19-94 (dahir n°1-95-1 du 26 janvier 1995), les zones franches d'exportation existantes sont les suivantes:

- Zone Franche d'Exportation de Tanger.
- Zones franches dans Tanger Med Ksar el Majaz Melloussa 1 et 2.
- Zone franche de Dakhla et de Laâyoune.
- Zone franche de stockage des hydrocarbures : Kebdana et Nador.
- Zone franche d'exportation de Kénitra.

Les incitations offertes en zone franche concernent des exonérations de TVA, de droits de douane, de l'impôt sur les bénéfices pendant les cinq premières années (et 8,75% pendant les 20 années suivantes), de l'impôt sur le revenu durant les cinq premières années (et une réduction de 80% durant les 20 années suivantes), de la taxe professionnelle pendant 15 ans, des droits d'enregistrement des actes de constitution et d'augmentation de capital, ainsi que l'absence de restriction pour le rapatriement des dividendes ou du capital.

### **2. Les plates-formes industrielles intégrées (P2I)**

Le programme de plates-formes industrielles intégrées (P2I) comporte 22 plates-formes réparties entre des P2I généralistes, des P2I sectorielles et des P2I Quartiers Régionaux/Nationaux. Toutes ne sont pas achevées aujourd'hui et les existantes nécessitent, pour certaines, de revoir leur mode de commercialisation, d'améliorer leur attractivité et de suivre les réalisations des investissements, conformément à des cahiers des charges qui évitent la spéculation foncière.

L'offre de valeur des P2I vise à inclure :

- Une offre immobilière variée et flexible ;
- Une offre logistique intégrée ;
- Un guichet unique administratif, avec la présence de représentants de l'ANAPEC, des services de la Commune, du CRI, de la CNSS, ... ;
- Une offre de formation intégrée.

Il faut souligner que les PZI de Kénitra, Nouaceur, Tanger et Oujda bénéficient du statut de zones franches d'exportation.

### 3. Les zones d'activités économiques et les zones industrielles

Enfin, un programme de réalisation de zones d'activités économiques est mis en place, accompagné d'une réhabilitation de plusieurs zones industrielles. Ce programme permettra d'augmenter l'offre foncière et de renforcer le potentiel industriel des régions.

Malgré la multiplicité des offres de foncier, l'accès reste une des problématiques majeures soulevées par les investisseurs internationaux et nationaux. Le seuil d'occupation de ces espaces d'accueil pourrait être optimisé par une révision de la vocation de ces espaces et l'élargissement de leurs missions et activités, ainsi que l'assouplissement des conditions de leur octroi, avec un suivi de la réalisation des projets associés et la levée des contraintes que rencontrent les investisseurs.

Les procédures douanières sont également un facteur de compétitivité clé pour les exportations. Afin de faciliter le commerce transfrontalier, un ensemble de réformes a été engagé par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, visant à la mise en place d'un guichet unique notamment, mais aussi la rationalisation et la fluidification du contrôle des marchandises, la catégorisation des entreprises (opérateurs agréés), pour l'octroi de mesures de simplification aux sociétés sélectionnées, et l'informatisation de certaines opérations avec le système informatique BADR, couvrant l'ensemble du circuit de dédouanement des marchandises. PortNet, même s'il a pris plus de dix ans pour sa première mise en place, permet aujourd'hui de dématérialiser, dans une certaine mesure, le traitement des échanges de flux documentaires.

Au niveau des incitations aux investisseurs, quatre principaux mécanismes existent<sup>59</sup> :

- Le Fonds de Promotion de l'Investissement, pour les montants qui dépassent 200 millions de dirhams. L'Etat fournit des conditions avantageuses incluant une subvention de 20% du coût d'acquisition du terrain, 5% du coût des infrastructures externes, 20% du coût de la formation et des déductions fiscales (TVA, exonération à l'importation des équipements, pendant les 36 premiers mois du début de l'activité ; droits de douane, taux minimum de 2,5% ad valorem ou taux de 10% ad valorem ; imposition d'un taux réduit de 17,5% pour l'IS et 20% pour l'IR ou exonération totale de cinq ans, suivie d'impositions à taux réduits).
- Afin d'optimiser la gestion des conventions d'investissement, le gouvernement a procédé à la mise en place d'une Commission Interministérielle de suivi des projets d'investissement, afin de suivre l'exécution des projets, accélérer ceux en retard et libérer le foncier non utilisé. Une réflexion a aussi été lancée par l'AMDI pour mettre en place une procédure de suivi des investissements engagés.
- Le Fonds Hassan II, pour les montants qui dépassent 10 millions de dirhams et pour certains secteurs spécifiques<sup>60</sup>. Ce Fonds participe à hauteur de 30% pour l'acquisition de bâtiments et à hauteur de 15% pour l'acquisition de biens d'équipement neufs.

59 - our plus d'information : <http://www.invest.gov.ma/?ld=20&lang=fr>

60 - Fabrication d'équipements pour l'industrie automobile, fabrication d'équipements pour l'industrie aéronautique, fabrication d'outils et de moules pour l'industrie automobile et l'industrie aéronautique, maintenance aéronautique et démantèlement des avions, fabrication de composants d'ensembles et de sous-ensembles électroniques, activités de fabrication liées à la nanotechnologie, à la micro-technologie et à la biotechnologie.

- Le programme Imtiaz, lancé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique apporte une subvention de 20% du montant de l'investissement, avec un plafond de cinq millions de dirhams par entreprise. L'autofinancement minimal de l'entreprise est de 20% du montant de l'investissement. Le programme compte financer 80 entreprises par an.
- Un mécanisme spécifique a été mis en place pour encourager les Marocains résidant à l'étranger(MRE) à investir au Maroc, surtout en devises. Il s'agit du Fonds MDM Invest qui accorde une subvention à hauteur de 10% de l'investissement au profit des Marocains du Monde qui investissent au Maroc, avec un montant minimal de un million de dirhams (la 2e édition du fonds a été lancée en 2013, mais n'est toujours pas opérationnelle, du fait d'un désaccord entre les banques et l'Etat, sur l'antériorité des transferts pour réaliser l'investissement).

En 2014, l'Etat prévoit plusieurs mesures en faveur des entreprises et de l'investissement dont les principales sont les suivantes :

- Réserver plus de 20% de la commande publique pour les PME nationales, une disposition consacrée par le nouveau décret sur les marchés publics. Ses mesures et ses modalités d'application ne sont pas encore affichées ;
- Accélérer les délais de déduction de la TVA avec la suppression de la règle du décalage d'un mois. La problématique du traitement du passif n'est toujours pas totalement résolue ;
- Faciliter l'accès des PME au financement, à travers la mise en œuvre de la garantie de l'Etat (4,7 milliards de dirhams de crédits garantis par la CCG en 2013) ;
- Exonérer du paiement des droits et taxes sur le matériel importé dans le cadre de l'admission temporaire et utilisé dans la production de biens destinés pour au moins 75% à l'exportation ;
- Exonérer de l'impôt sur les sociétés et des droits d'enregistrement sur les actes, les opérations effectuées par le Fonds AFRICA 50, un fonds d'investissement créé par la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- Poursuivre l'effort de mobilisation du foncier de l'Etat pour la promotion de l'investissement ;
- Mettre en œuvre le système de création des entreprises par voie électronique,
- Mettre en place un Identifiant Commun des Entreprises (ICE) qui est de nature à accélérer la simplification et la facilitation des procédures administratives,
- Réviser la charte de l'investissement et le cadre légal des partenariats publics privés.

Le Maroc dispose d'un certain nombre de mesures incitatives à l'export et à l'investissement. Ce dispositif, couplé à la position géographique stratégique du pays, représente des atouts, insuffisamment exploités, au profit des investisseurs en place ou potentiels.

## 2.f Atouts/contraintes, opportunités/menaces de la politique commerciale du Maroc (analyse SWOT)

### Synthèse de l'analyse SWOT du Maroc

<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Environnement politique stable, caractérisé par une dynamique constante d'ouverture et de démocratisation</li><li>▪ Emplacement géographique stratégique, à la croisée des mondes Nord / Sud et Est / Ouest</li><li>▪ De grands progrès réalisés pour la mise à niveau des infrastructures</li><li>▪ Sécurité monarchique, juridique, des investissements et physique</li></ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eclatement qui empêche d'atteindre la taille critique pour toucher les prescripteurs</li><li>▪ La vision et l'ambition ne trouvent pas de traduction opérationnelle sur le terrain du fait de retards et problèmes d'exécution</li><li>▪ Evaluation absente des actions entreprises</li><li>▪ Offre exportable marocaine fragmentée</li></ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence de programmes soutenant la croissance et l'amélioration de la productivité des entreprises marocaines</li><li>▪ Reprise économique au niveau des principaux clients du Maroc</li><li>▪ Augmentation importante des coûts de la main d'œuvre de la Chine et des autres pays asiatiques</li><li>▪ Tendance à faire appel au sourcing de proximité pour respecter le développement durable</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Montée en puissance de pays concurrents sur le proche import (Turquie, Roumanie, Egypte...)</li><li>▪ Positionnement des pays asiatiques comme leaders sur certains secteurs avec une forte compétitivité sur les coûts et les volumes (textile et cuir, ...)</li><li>▪ Le libre échange peut nuire au développement local, si les industries marocaines ne se mettent pas à niveau</li><li>▪ Plus forte agressivité dans la promotion économique des pays concurrents du Maroc</li></ul>

### **Le Maroc dispose d'atouts et de points forts non négligeables pour réussir sa politique d'ouverture commerciale et d'attraction des investissements.**

Le pays bénéficie d'un environnement politique stable, caractérisé par une dynamique constante d'ouverture et de démocratisation, et des fondamentaux macroéconomiques solides :

- La croissance économique est soutenue et stable, avec près de 5% par an depuis les années 2000 ;
- Le chômage est contenu à moins de 10% de la population active ;
- Selon le rapport sur les salaires de l'Organisation Internationale du Travail, le Maroc a le salaire minimum le plus élevé d'Afrique, ce qui permet de positionner le pays comme un pays à coût de main-d'œuvre intermédiaire ;
- Les investissements directs étrangers connaissent une croissance régulière ; la sécurité juridique et des investissements s'améliore et ambitionne d'être aux standards internationaux;

- Le Maroc continue à bénéficier de la confiance des organismes et agences de rating internationaux ;
- La Constitution adoptée en 2011 institutionnalise la démocratie participative et encourage l'implication des associations de la société civile et des organisations non gouvernementales dans l'élaboration, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques), pour une vision commune et partagée pour le développement durable du pays.

Au niveau des infrastructures, le pays a réalisé des avancées et dispose aujourd'hui d'un réseau autoroutier de premier plan, de 17 aéroports internationaux, de réseaux modernes de technologies de l'information qui en font le second pays le plus connecté d'Afrique et le mieux outillé en télécoms du continent. Le port de Tanger Med lui permet de bénéficier d'une ouverture sur la Méditerranée et d'une profondeur de marché sur l'Afrique.

De par son emplacement géographique, à la croisée des mondes (Nord/Sud et Est/Ouest), le Maroc dispose d'une fenêtre d'opportunité pour se positionner au cœur du dialogue et des échanges tridimensionnels entre l'Afrique, l'Europe et les Amériques. De plus, il est la porte d'entrée du marché du grand nord-ouest africain, avec ses 800 millions de consommateurs et son trillion de dollars de PIB projeté. Ce rôle de leadership et de plate-forme régionale doit être assumé et renforcé rapidement, pour pleinement transformer cet atout en état de fait irréversible.

### **Pour cela, le pays doit dépasser certaines faiblesses qui handicapent son développement international...**

L'éclatement des intervenants au niveau du développement international du pays rend difficile la rationalisation et la convergence de l'action publique, et disperse les énergies et les ressources mises à disposition pour commercialiser la marque Maroc et son rayonnement (éclatement des budgets, pas de recours au co-branding et peu d'actions concertées).

Par ailleurs, même si le Maroc se dote de visions et de feuilles de route pertinentes et ambitieuses, l'exécution en reste lente et fait face à des difficultés, au niveau de leur application sur le terrain, pour des raisons liées à :

- Un manque de capacités des ressources humaines : la gestion axée sur les résultats, le travail en mode projet, la reddition des comptes et donc la vitesse d'exécution et la réactivité ne sont pas encore ancrés dans la culture de l'administration publique ;
- Un ciblage des actions axé sur les zones de confort, auprès des mêmes canaux, même si la crise internationale et la situation politique régionale ont remis en cause cette tendance et ouvert la voie à une diversification des actions et des zones géographiques jugées stratégiques et porteuses ;
- La question de la langue et de la culture : investir de nouveaux marchés suppose de s'adapter à de nouvelles langues (anglais, chinois...) dans les supports, les textes réglementaires, les échanges... et à des méthodes différentes de négociation, de communication et d'attraction d'investisseurs (par rapport à celles du partenaire européen classique).

De manière générale, il y a un manque de monitoring et de veille. L'évaluation des actions entreprises est aussi souvent absente, ne permettant donc pas un ajustement et des actions correctives pour parvenir à la réalisation des objectifs initiaux ou une rapidité de réaction par rapport aux éventuels changements conjoncturels internationaux.

Le secteur privé, dont le rôle est moteur pour le développement économique du pays, est caractérisé, à quelques exceptions près, par des associations professionnelles souvent peu structurées, pas toujours réellement représentatives de l'ensemble des entreprises du secteur, et qui ont du mal à intégrer de nouveaux membres. Cette fragmentation et cette dispersion, combinées à un manque de moyens financiers et humains, et parfois même à un manque d'implication, ne leur permettent pas de se positionner dans le dialogue public-privé en véritables forces de proposition et en partenaires avertis.

Il y a une rareté de main-d'œuvre qualifiée pour accompagner la mise en œuvre des stratégies sectorielles (notamment en raison du faible taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur et de la faiblesse de la politique d'orientation vers les disciplines à forte valeur ajoutée pour l'économie).

Au niveau du commerce international, l'offre exportable marocaine est de petite taille et fragmentée. Le nombre total des entreprises exportatrices avoisine les 5000, mais la moitié a un chiffre d'affaires inférieur à un million de dirhams et 26% entre un et dix millions de dirhams. De plus, de manière générale, on remarque une intégration insuffisante des secteurs et une rareté des matières premières locales. Quant aux produits exportés, ils ont une faible valeur ajoutée, dans bien des cas, et manquent d'accès à la distribution internationale.

Plusieurs pays (Tunisie, Jordanie, Egypte, Turquie, Mexique, Roumanie), où les concurrents d'entreprises marocaines sont présents, ont également accès à des marchés similaires dans les mêmes conditions tarifaires.

Au sein de l'Union Européenne, la plupart des ALE offrent des possibilités similaires aux concurrents du Maroc, diluant ainsi les avantages comparatifs. L'entrée de la Roumanie et de la Bulgarie – des pays avec des paniers d'exportation similaires et qui ont profité d'un appui fort de l'UE pour leur intégration – a réduit l'avantage du Maroc dans ce marché.

De plus, dans la consommation finale, on constate une hausse importante de la part des importations réalisées par le Maroc (25% en 2011 contre 4% en 1998). 17 produits totalisent 50% des importations du Royaume (énergie, blé, ...). Trois rubriques, comme nous l'avons déjà souligné, représentent 64% de nos importations : énergie, produits de consommation et demi-produits.

**Avec un déficit de la balance des paiements qui est négatif depuis 2007 et qui a atteint 9,8% du PIB en 2012, la situation est urgente.**

Le Maroc doit donc pouvoir saisir les opportunités qui s'offrent à lui pour renforcer son poids commercial :

L'accord de libre-échange est en soi une opportunité d'autant plus que le Maroc en a signé avec 56 pays. Le Maroc est le seul pays, avec la Corée du Sud, à disposer d'un ALE effectif avec l'Union Européenne et les Etats-Unis en même temps. Cet atout devrait être mis à profit pour attirer des investisseurs étrangers qui peuvent exporter vers ces deux zones, en plus des autres pays du pourtour méditerranéen et de l'Afrique de l'Ouest pour le Maroc.

L'entreprise marocaine devrait elle aussi saisir les opportunités qui lui sont offertes à plusieurs niveaux :

- De nombreux programmes soutenant la croissance et l'amélioration de la productivité des entreprises marocaines sont disponibles : Imtiaz, Moussanada, Inmae, contrats de croissance à l'export, Fonds Hassan II, part réservée aux PME dans les marchés publics,...;
- La reprise se fait sentir au niveau des principaux clients du Maroc (Union Européenne, Etats-Unis) ;
- Certains pays arabes concurrents du Maroc connaissent une situation politique instable ;
- L'augmentation des coûts de la main-d'œuvre en Chine et dans les autres pays asiatiques privilégie l'approvisionnement de proximité pour certains secteurs (textile et cuir, ..) ;
- Une attention grandissante est accordée au développement durable, avantageant le *sourcing* de proximité ;
- Pour le textile et cuir, le phénomène de *fastfashion* nécessite un réassort fréquent qui avantage les pays proches géographiquement ;
- Pour les produits agroalimentaires, le marché international est fortement demandeur des produits du « panier méditerranéen » et les contingents d'export vers l'Union Européenne ne sont pas totalement utilisés ;
- Le cumul d'origine diagonal, entre les pays de l'accord d'Agadir avec l'Union Européenne est un atout à utiliser, pour accéder à des marchés plus importants et exporter des produits à plus haute valeur ajoutée.

### **Le pays doit également faire face à un certain nombre de menaces.**

Les pays comparables au Maroc fournissent de grands efforts pour améliorer la productivité de leur tissu d'entreprises. Le Maroc se doit de poursuivre un rythme accéléré de réformes afin de gagner en compétitivité au niveau domestique et à l'étranger.

La première menace réside dans la double pression concurrentielle sur le Maroc :

- Montée en puissance de pays concurrents sur le proche import (Turquie, Roumanie, Egypte...),
- Positionnement des pays asiatiques comme leaders sur certains secteurs avec une forte compétitivité sur les coûts et les volumes (textile et cuir, ...).

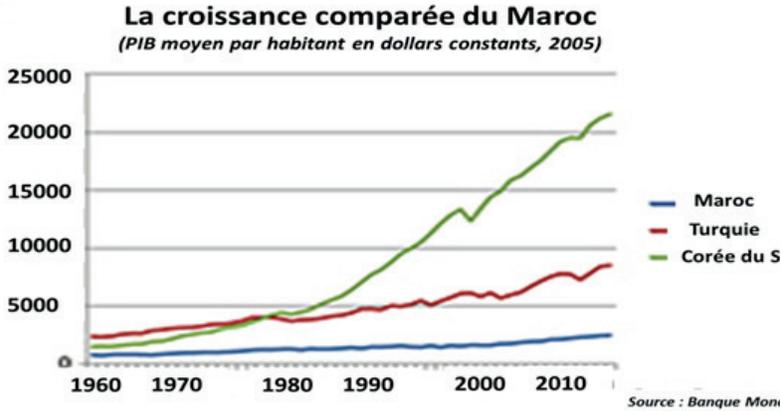
Le Maroc doit attirer les IDE à même de fabriquer des biens à plus haute valeur ajoutée. Sinon, le libre-échange avec les marchés sophistiqués de l'UE et des Etats-Unis va nuire au développement local de telles industries au Maroc.

Une plus forte agressivité dans la promotion économique des pays concurrents du Maroc peut entraîner une baisse de la part de marché du Maroc dans les pays ciblés.

Sur le plan agricole, l'ouverture des marchés peut menacer les agriculteurs marocains (concurrence des Etats-Unis et de l'Union Européenne notamment, avec des agricultures subventionnées).

En ce qui concerne les pays arabes en ALE et des pays de l'Accord d'Agadir, la posture de chaque pays est souvent celle du concurrent, plutôt que celle du partenaire (faible exploitation de la règle du cumul d'origine).

Tous ces pays concurrents ont fait des choix économiques et stratégiques pour leur développement économique et social, et sont donc autant de modèles à observer, pouvant servir d'inspiration pour certaines de leurs pratiques. Le cas de la Turquie et de la Corée du Sud est emblématique et parlant : alors qu'ils étaient jusqu'aux années 70 à des niveaux de développement (PIB/Habitant) relativement comparables à celui du Maroc, ces deux pays ont connu, depuis quatre décennies, un développement accéléré.



Les analyses montrent qu'il faudrait au Maroc un taux de croissance de 6% durant les vingt prochaines années pour atteindre le niveau actuel de la Turquie, ou encore 10% pour atteindre celui de la Corée du Sud<sup>61</sup>. Il apparaît donc clairement que les politiques adoptées par ces pays ont été à la base de leur forte croissance et méritent d'être examinées de près.

61 - Sur la base de scénarii tendanciels établis par la Banque Mondiale



## Synthèse des meilleures pratiques<sup>62</sup> .....

Les huit pays du benchmark sélectionnés pour l'analyse des meilleures pratiques représentent une grande diversité géographique, politique, économique, culturelle et de développement. Leurs enjeux sont différents, leurs atouts et les difficultés qu'ils doivent gérer le sont aussi, pourtant l'analyse de ce panel hétérogène a permis de dégager des tendances fortes, convergentes, et par là-même inspirantes, tant dans l'élaboration de leurs stratégies sectorielles et d'ouverture économique que dans leurs déclinaisons opérationnelles.

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

La plupart des pays examinés ont une cohérence et une synergie forte entre les acteurs. Différentes formes d'institutions, d'organes et de mécanismes sont mis en place et pilotés à haut niveau décisionnel, pour garantir l'atteinte de cet objectif. Que ce soit au niveau de l'élaboration des stratégies, de leur opérationnalisation et de leur suivi, la collaboration public-public, privé-privé ou public-privé se fait de manière presque naturelle, avec comme but commun de promouvoir le pays. Le secteur privé est une véritable force de proposition et constitue un interlocuteur de choix auprès du gouvernement.

Dans la plupart des cas, on constate une prééminence de la formulation de la stratégie en continu, conjointement entre le public et le privé, pour permettre une action concrète qui prend en compte les réalités sur le terrain.

Le Partenariat Public-Privé (PPP) permet d'optimiser et de rationaliser la répartition des rôles entre le secteur public et le secteur privé en fonction des potentialités, des ressources, des coûts, des délais, des performances, des menaces et des risques, dans l'intérêt des deux parties. Le secteur privé est membre des comités de pilotage des études stratégiques.

La coordination et la coopération s'effectuent sous la tutelle de la plus haute autorité du pays, soit en plaçant le ministère de l'Economie directement sous la tutelle de la Primature, comme dans le cas de la Turquie, soit en renforçant la collaboration ministérielle à travers la création d'un comité interministériel regroupant tous les acteurs gouvernementaux concernés, pour permettre une optimisation des ressources et une meilleure efficacité dans l'action.

De plus, pour certains pays, l'existence d'une fédération forte des employeurs<sup>63</sup> facilite le dialogue entre le patronat et les syndicats, en prenant en compte les problématiques de la politique salariale, de la fiscalité, de la législation du travail, et de toute autre thématique susceptible de créer des conflits entre patronat et syndicats.

L'allègement des procédures administratives fait partie des priorités de tous ces pays, tous conscients du poids de la bureaucratie comme un frein à l'investissement et au commerce

62 - Le détail des meilleures pratiques est en annexe.

63 - C'est le cas de la Corée du Sud, de la Malaisie et de l'Allemagne.

en général. L'instauration de guichets uniques, comme la Maison de l'Exportateur en Tunisie, ou la Special Task Force en Malaisie, facilite l'accès à l'information et accélère les procédures administratives pour permettre une meilleure attractivité du pays et une meilleure réactivité de l'administration. Au Chili, le plan de modernisation de l'administration publique vise à rapprocher l'Etat du citoyen, en fournissant les services qui répondent à leurs besoins sans leur faire perdre leur temps, par la simplification et la dématérialisation des procédures administratives à l'instar de l'initiative, Chili sans papiers.

Concernant les cibles des stratégies élaborées, les PME sont au cœur du processus de développement et de mise à niveau de l'économie, et considérées comme le premier moteur de la croissance. Elles sont essentielles pour préparer l'offre exportable et être plus réactif lors de l'ouverture des marchés. La Corée du Sud va même jusqu'à leur réserver des zones industrielles propres.

La démarche de *lobbying* et de suivi de l'image du pays est un élément clé dans les relations commerciales. Cet aspect est central aux Etats-Unis, à travers l'Advocacy Center, qui veille à la défense des intérêts commerciaux américains dans le monde. Le poids des méga-fédérations du privé permet à ce secteur de représenter ses intérêts au niveau national, mais également ceux du pays à l'international, à travers ses propres actions de *lobbying* et la consolidation de son réseau, lors des événements et des activités de promotion.

A ce titre, l'Allemagne et les Etats-Unis disposent d'un réseau de chambres internationales de commerce qui opèrent directement comme un instrument de la politique commerciale du pays. Pour la gestion de l'image du pays, le Chili dispose d'une fondation, Image du Chili, qui s'occupe de la préservation et de la diffusion d'une image cohérente, ainsi que de son rayonnement à l'international. Cette fondation devient un organe de centralisation de l'action des pouvoirs publics et privés chiliens à l'étranger, et permet d'avoir une meilleure coordination des actions promotionnelles.

Par ailleurs, plusieurs pays recourent à la diplomatie économique pour leur promotion. C'est le cas des Etats-Unis, avec le réseau des représentations du Commercial Service, dans les ambassades, de l'Egypte avec le réseau du Service commercial de l'Egypte dans les ambassades aussi, ou du Chili où l'Agence de promotion des exportations, PROCHILE, est sous la tutelle du ministère des Relations extérieures.

Le champion de la gouvernance et de la coordination est la Corée du Sud, avec :

- Une coordination forte entre les départements ministériels, pour la définition et la mise en œuvre des stratégies du pays, et un ministère chargé de la Stratégie et des Finances ;
- Une coordination forte entre les secteurs public et privé. Ainsi, les formations professionnelles les plus représentatives des entreprises (chambres de commerce, association des exportateurs) participent au processus de formulation de la politique du gouvernement, notamment au sein des comités consultatifs spéciaux mis en place par celui-ci. De plus, elles jouent le rôle d'intermédiaire pour résoudre les divergences d'intérêts entre les secteurs public et privé ;
- Une légitimité et une forte représentativité du secteur privé, à travers quatre grandes associations, dont trois ont été établies par des lois (Fédération des PME, Association des exportateurs, Chambre de commerce et d'industrie) et la quatrième par une initiative des grandes entreprises (Fédération des industriels coréens) ;

- Une convergence de son appareil promotionnel, avec une agence qui s'occupe aussi bien de la promotion du commerce que de l'investissement.

Le modèle allemand représente également un modèle réussi, et ce au niveau de la gouvernance tripartite, qui intègre Etat(s)-patronat-syndicats dans la politique économique et commerciale du pays, et du rôle et de l'implication des associations professionnelles patronales et syndicales.

Ces associations sont en effet caractérisées par une forte concentration, une représentativité et des moyens matériels et humains, qui leur permettent de jouer pleinement leur rôle dans l'élaboration, l'influence et la mise en œuvre des stratégies de développement du pays, et donc de représenter au mieux les intérêts des groupes qu'ils représentent, tout en respectant l'intérêt général du pays. La logique de responsabilité partagée prime sur la logique de contestation et de revendication.

Au niveau fédéral, l'Etat s'appuie sur un Comité Interministériel (IMC) composé de l'Economie et des Technologies, des Affaires Etrangères, des Finances et de la Coopération économique et du Développement. Et la promotion des exportations est l'affaire des trois grandes instances: le ministère de l'Economie et des Technologies, celui des Affaires étrangères et les chambres de commerce (AHK).

Deux grandes instances historiques – créées dans les années 1950 - représentent le secteur privé dans le domaine : la Fédération des industries allemandes (BDI), qui représente 32 associations et 100 000 entreprises et dispose d'un réseau à l'international ; et la Fédération des employeurs allemands (BDA) qui a la charge de la politique sociale, et qui représente 52 fédérations nationales et 14 régionales, et dispose d'une structure organisée, avec une expertise avérée dans le droit du travail, la fiscalité, la protection sociale...

Les partenaires sociaux sont impliqués dans la vie des entreprises à deux niveaux : ils jouissent, constitutionnellement, de l'autonomie tarifaire, à savoir le pouvoir de fixer, par branche économique et sans intervention de l'Etat, les conditions de travail, dont les salaires. Le projet de loi instaurant un salaire minimal légal, en cours d'adoption, risque toutefois de mettre fin à cet acquis constitutionnel ; il prévoit toutefois le maintien de l'implication des syndicats dans les revalorisations du salaire minimal, aux côtés du patronat. Les partenaires sociaux participent également à la gestion à travers leur participation aux organes d'administration et aux comités d'entreprises, connue comme le modèle de cogestion à l'allemande. Le taux de syndicalisation est de 18% en 2011 (comparable à la moyenne de 17,3% des pays de l'OCDE), avec des syndicats unifiés : la DGB (Confédération des syndicats allemands) qui représente près de 80% des affiliés globaux, est composée de huit syndicats sectoriels, dont IG Metall pour l'industrie ou Ver.di pour les services.

Ce modèle tire sa force de l'unification des instances de représentation à tous les niveaux : de l'entreprise, au régional, national et international, et met en avant les relations professionnelles comme facteur potentiel de compétitivité et de développement durable.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La mise à niveau de l'économie et la consolidation de l'offre exportable représentent des priorités pour l'ensemble des pays examinés avant l'ouverture du marché. Aussi la mise en place de la politique industrielle s'est-elle faite naturellement avant la mise en place de la politique

commerciale, pour être en adéquation avec les besoins et les objectifs de développement du pays. L'ensemble des pays étudiés dispose de stratégies sectorielles ambitieuses et plusieurs de ces stratégies sont orientées export. La définition et l'adaptation des stratégies se font de manière constante.

Certains pays ont dû ouvrir leur économie et chercher de nouveaux marchés car la demande interne ne pouvait pas absorber l'offre existante. Lors de l'élaboration des stratégies sectorielles, les contributions de l'ensemble des acteurs potentiellement concernés par la stratégie sont prises en compte avant la prise de décision. Une fois la stratégie élaborée, un organisme est désigné pour piloter et évaluer la stratégie et réajuster le cap en fonction des changements conjoncturels qui pourraient affecter l'environnement et les prévisions.

Ainsi la Turquie possède-t-elle une stratégie sectorielle entièrement dédiée à l'exportation, en adéquation avec ses prévisions de croissance et l'augmentation de ses ALE. L'élaboration de la stratégie s'est faite en collaboration étroite avec le secteur privé pour lui permettre une meilleure opérationnalisation et en prenant compte les besoins sur le terrain. La Turquie conçoit le commerce extérieur comme un moteur de croissance et adapte son économie en fonction de cela. La diversification de ses partenaires s'élabore en fonction de son offre exportable.

Le Président des Etats-Unis a également lancé la National Export Initiative en 2010, avec comme objectif de doubler les exportations américaines en cinq ans. La Tunisie, quant à elle, a lancé son programme de développement des exportations au début des années 2000, en partenariat avec la Banque Mondiale. Les stratégies orientées export misent sur la diversification des marchés et des produits exportés, ainsi que sur la dynamisation des actions de promotion et la montée en gamme de l'offre exportable.

Les organismes de pilotage des stratégies sont en relation permanente avec la plus haute autorité de l'Etat qui confère aux programmes leur légitimité, mais également l'obligation de résultats. Un exécutif fort est nécessaire pour prendre des décisions apolitiques et intemporelles, et pour réaliser les objectifs désirés de développement.

A titre d'exemple, mensuellement, entre 1965 et 1979, le Président de la Corée du Sud a tenu de fréquentes réunions de suivi de la stratégie nationale de développement du pays : une réunion de promotion des exportations et une autre de présentation des tendances économiques, en présence de hauts responsables des secteurs public et privé.

Ces réunions ont eu un rôle crucial dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles et dans la réalisation du miracle coréen. Elles ont permis le partage d'une même vision entre les secteurs public et privé, l'identification des points de blocage et la réalisation d'arbitrages. A titre d'exemple, si on constatait un retard dans un projet, la cause était identifiée pendant la réunion et la solution trouvée sur-le-champ.

De nos jours, le ministère de la Stratégie et des Finances joue le rôle de coordination de la définition des stratégies de la Corée du Sud et du suivi de leur mise en œuvre. Son ministre a le rang de vice-premier ministre.

De plus, la Corée du Sud a investi fortement dans le capital humain et la recherche et développement (R&D) pour accompagner ses stratégies sectorielles. L'excellence a été mise en avant par le décernement de plusieurs prix par le Président de la République. A titre

d'exemple, dès 1964, le prix présidentiel du meilleur exportateur a été mis en place, lors de la journée de l'Export, l'Export Day.

La Tunisie dispose d'un ministre délégué auprès du chef de gouvernement, chargé de la coordination et du suivi des affaires économiques, et d'un secrétariat d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des finances, chargé du développement et de la coopération, depuis le remaniement de janvier 2014.

Ils seront amenés à définir des stratégies de développement, en partenariat avec les institutions concernées, et à suivre et évaluer leur mise en œuvre, ainsi que celles de la coopération internationale. Ces départements jouent un rôle crucial pour assurer coordination et efficacité dans le déploiement des stratégies sectorielles. De plus, ils facilitent le recours au financement international des stratégies, dans le cadre de la coopération.

Promouvoir les PME et la fabrication de produits à très forte valeur ajoutée et innovants fait partie des objectifs phares des stratégies sectorielles observées. L'investissement dans la R&D est un élément clé de la réalisation des objectifs de croissance et permet au pays de se distinguer de ses concurrents. De plus, les pays émergents misent sur l'éducation et la formation de la main-d'œuvre pour monter en gamme et être plus compétitifs à l'international.

Tous ces pays sont dotés de dispositifs de contrôle de la qualité des produits pour promouvoir leur label à l'international et fournir des produits conformes aux standards internationaux. Là encore, la question de l'image et l'association à un label de qualité sont cruciales, lorsqu'on construit et compte préserver une réputation qui constitue un argument de vente.

Au niveau de la négociation des accords de libre-échange, les pays disposent de personnels qualifiés et spécialisés dans les techniques de négociation. La collecte sur le terrain de l'information stratégique leur permet de disposer d'informations cruciales, déterminantes dans le rapport de force. Ainsi le Chili a-t-il mis en place un comité interministériel pour les négociations économiques internationales et un comité pour la participation du secteur privé aux négociations. La question du renseignement au service de l'appareil industriel et commercial de l'Egypte est sous-jacente au regard des prérogatives de l'Unité de renseignement industriel (IIU) et de la Trade Agreements Sector (TAS)<sup>64</sup>.

Une fois les ALE effectifs, les pays en retirent un réel profit. Le Chili mise sur les accords commerciaux régionaux et sait en tirer avantage pour développer le commerce intra-régional (92% du commerce de marchandises avec ses partenaires préférentiels). Les Etats-Unis ne négocient des ALE que dans des zones où ils sont certains de pouvoir disposer d'un avantage comparatif absolu, en matière d'échanges commerciaux. Ils redoublent d'efforts pour surveiller et faire appliquer rigoureusement les ALE existants, à travers l'Interagency Trade Enforcement Center, créé en 2012.

Au niveau de la défense commerciale, l'ensemble de ces pays a mis en place des mécanismes pour se protéger contre les importations déloyales. La Turquie dispose d'une direction générale des importations, qui défend les intérêts des producteurs nationaux en utilisant les outils de défense commerciale contre les importations qui causent un préjudice à la branche de production nationale. L'Egypte a créé le Trade Agreements Sector, un organisme au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie, qui protège l'économie égyptienne des pratiques

---

64 - Voir Annexe

commerciales déloyales et, en même temps, négocie et administre les accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux.

La Malaisie s'est dotée de mécanismes contre les pratiques déloyales dès 1993, la Tunisie en 2000.

Quant au secteur privé, non seulement il est impliqué dans la négociation des accords, mais il reçoit également des formations et les explications nécessaires pour comprendre les implications des ALE effectifs et savoir en tirer profit.

Enfin, le rôle des agences de développement et de coopération est non négligeable pour favoriser le développement des échanges commerciaux. En effet, dans certains cas, les agences de coopération offrent de l'assistance technique pour aider les pays à se préparer aux négociations et à mettre en œuvre les accords commerciaux une fois signés. C'est le cas, notamment, des Etats-Unis et du Chili. Dans d'autres cas, la coopération comprend le renforcement des capacités des agences de promotion (cas de la Tunisie) ou le partage d'expérience sur les modèles de réussite (cas de la Corée du Sud).

### 3- Appareils promotionnels

Deux modèles d'institution en charge de la promotion se distinguent. Le premier modèle est celui où la promotion des exportations et des investissements est portée par la même agence. C'est le cas de la Corée du Sud, de l'Allemagne et de l'Egypte.

Le deuxième modèle est celui où l'Etat dispose d'une agence en charge de la promotion des exportations et d'une agence en charge du démarchage des investisseurs étrangers. C'est le cas des autres pays du benchmark. Notons toutefois une tendance à la convergence des agences de promotion. En effet, la France s'apprête également à fusionner Ubifrance et l'Agence française des investisseurs internationaux, comme la plupart des pays européens (ICE en Italie, UKTI au Royaume-Uni, Agentschap NL aux Pays-Bas, GTAI en Allemagne, ...).

Les actions de promotion communes à l'ensemble des pays consistent en l'organisation d'activités à l'étranger (missions de prospection, missions commerciales et de business to business, participation des entreprises à des salons professionnels et des foires), l'organisation d'activités dans le pays exportateur (invitation d'acheteurs potentiels, organisation de salons professionnels), la conduite de campagnes de communication dans les pays ciblés.

De plus, les agences offrent des activités de renforcement des capacités des entreprises exportatrices, de coaching, d'assistance pour la définition d'une stratégie à l'international, d'aide pour la pré-internationalisation au profit des primo-exportateurs ou pour la diversification des marchés. Elles fournissent l'information pertinente sur les tendances des marchés et les opportunités d'affaires, par la diffusion de newsletters, de rapports thématiques, ...

L'efficacité des agences de promotion des exportations vient du niveau de professionnalisme élevé de leurs équipes, de leur mode d'organisation et de leur exigence vis-à-vis de leurs clients, les exportateurs. En effet, elles disposent toutes d'un réseau de conseillers spécialisés, basés à l'étranger, qui récoltent l'information sur le terrain et jouent le rôle d'accompagnateur des exportateurs, ainsi que de relais au niveau des régions du pays.

La recherche de l'information et la constitution de bases de données stratégiques et de qualité, complétées par la production de connaissance à travers des rapports et des études de marché,

rendent les agences de promotion extrêmement efficaces. L'obtention d'informations précises permet de faire un diagnostic et de réadapter les activités de promotion des exportations, en fonction de l'évolution des marchés. Le réseau régional permet d'être plus proche des entreprises et de démultiplier les services offerts au niveau du territoire. Les entreprises qui participent aux événements promotionnels doivent en général répondre à des critères précis pour maintenir une homogénéité de l'image du pays vendue à l'étranger.

En plus des points communs énumérés plus haut, chaque pays a des spécificités qu'il est important de souligner :

- La Corée du Sud se distingue par l'utilisation des nouvelles technologies pour faire connaître l'offre exportable coréenne et faciliter la mise en relation commerciale, ainsi que par les services avancés proposés aux investisseurs étrangers, allant jusqu'à la mise à disposition d'un incubateur d'entreprises au sein du siège de l'agence coréenne, la KOTRA.
- L'Allemagne a construit une véritable ingénierie des salons qui lui permet d'être le centre de gravité mondial de nombreux événements professionnels.
- Le Chili se démarque par l'approche novatrice des actions de promotion entreprises. Son agence, PROCHILE, est la première au niveau mondial à se lancer dans l'initiative de finance participative (*crowdfunding*) de manière massive. Les actions de promotion chiliennes<sup>65</sup> réussissent à faire émerger des marques sectorielles et à positionner ce pays comme un leader sur certains segments (vin, cuisine, fruits et légumes frais, ...). Les entreprises sont assistées par un programme spécifique pour améliorer le packaging et le positionnement de leurs produits à l'international.
- La Malaisie possède un programme spécifique pour promouvoir sa gastronomie, intitulé « Malaysia Kitchen Program ». Il s'agit d'un programme intégré de promotion qui vise à créer une demande pour la cuisine malaise, en augmentant le nombre de restaurants malais opérant à l'étranger, donc les exportations de produits alimentaires transformés, d'ingrédients alimentaires et de produits agricoles ainsi que le nombre de touristes en Malaisie.
  - L'Egypte accorde une importance à l'image véhiculée par les entreprises à dimension internationale. Le secteur privé égyptien assiste les entreprises pour le marketing iconographique à travers la mise à niveau de leur identité visuelle et l'accompagnement dans la construction de l'image institutionnelle.
  - Aux Etats-Unis, le *lobbying* et l'utilisation des réseaux sont la marque de fabrique américaine. La mobilisation du réseau diplomatique américain, très dense, est totale, ce qui donne énormément de poids à l'action commerciale américaine dans le monde. La double démarche de veille et de lobbying est au cœur de la stratégie de l'appareil de promotion américain, avec de surcroît l'Advocacy Center qui détient un baromètre des marchés remportés par les entreprises américaines dans le monde. Cette structure de *lobbying*, constituée de personnalités de très haut rang (anciens diplomates, anciens militaires) n'hésite pas à mobiliser l'ensemble des parties prenantes, parfois même la Maison Blanche et le Président, pour s'assurer que toutes les chances soient du côté de l'Amérique, lorsqu'une négociation s'annonce difficile.

65 - Des actions ciblent l'agroalimentaire : concours pour les marques sectorielles, programme Saveurs du Chili, programme Chilean Wine Tour. Pour plus de détails, voir en annexe.

Par ailleurs, le modèle américain mise sur la diplomatie économique. En effet, les Etats-Unis ont fusionné les appareils de promotion des exportations, de diplomatie et de lobbying, ce qui leur permet d'avoir un effet levier considérable. La diplomatie économique américaine n'est pas un concept, elle est une réalité opérationnelle et tangible qui s'incarne dans la présence des bureaux de l'US Commercial au sein des ambassades. L'intelligence économique et la veille stratégique sont au cœur de la démarche de conquête des marchés internationaux américains.

- Pour promouvoir ses produits, la Turquie utilise aussi le *lobbying*, en ciblant les centres financiers stratégiques, comme New York, Londres ou le géant industriel allemand, pour y organiser des conférences annuelles et prestigieuses. De plus, le sommet turco-arabe est sous le patronage du Premier ministre, ce qui, de la part de la Turquie, est un signal fort en matière de diplomatie économique.

- Enfin, la Tunisie se différencie par la recherche permanente de la facilitation des procédures et des démarches pour les entreprises, à travers un guichet unique commercial accessible 7j/7, 24h/24.

#### 4 - Ressources mises à profit

Pour l'ensemble de ces succès à des niveaux divers de l'export, le secteur public, d'une part, et le secteur privé, d'autre part, mettent les moyens appropriés pour accompagner les entreprises dans leur développement à l'international.

Les ressources humaines et financières sont de taille. Les organismes étatiques de promotion de l'ensemble des pays ont des représentations à l'étranger et au niveau local. Certaines associations professionnelles d'exportateurs ont également des représentations à l'étranger.

Les pays qui ont la présence la plus étendue au niveau international sont les Etats-Unis, la Corée du Sud et l'Allemagne, à travers des représentations à l'étranger : pour les Etats-Unis, 128 bureaux commerciaux dans 80 ambassades, pour la Corée du Sud, 121 antennes de la KOTRA dans 83 pays, pour l'Allemagne, 125 représentations des chambres de commerce et d'industrie dans 85 pays. L'investissement dans les ressources pour la promotion économique a eu des retombées positives. Les 10% d'augmentation du budget des antennes internationales de la KOTRA ont entraîné entre 2,45% et 6,34% d'augmentation des exportations coréennes

Presque tous les pays étudiés disposent d'associations d'exportateurs représentatives, qui s'autofinancent et jouent un rôle important dans la défense des intérêts des entreprises, la proposition de mesures pour augmenter les exportations, la réalisation d'actions de promotion et la contribution au rayonnement économique du pays. Ainsi l'association coréenne des exportateurs KITA dispose-t-elle de huit bureaux à l'étranger dans six pays. Elle a signé des conventions de coopération avec 180 institutions étrangères. De plus, la KITA dispose de la Korea Trade Academy, une école réputée, spécialisée en commerce international, qui dispense de la formation continue, et de l'Institute for International Trade qui intervient dans la définition de la politique commerciale et les négociations bilatérales et multilatérales. L'association des exportateurs chiliens, l'ASEXMA, propose, en plus d'une école de formation, un incubateur de projets pour les entreprises exportatrices.

L'utilisation du réseau des chambres de commerce à l'étranger permet également de capitaliser sur le travail du secteur privé, en matière de promotion des exportations, mais aussi de collecter l'information à la source et de détecter les opportunités d'affaires. Le

réseau allemand de chambres de commerce et d'industrie, l'AHK permet ainsi à l'Allemagne, d'organiser sa présence promotionnelle dans le monde et sur son territoire, avec le souci constant d'optimiser la performance, de réduire les coûts et de mesurer les actions effectuées de manière concrète. Les chambres sont financées en partie par l'Etat, vu leur statut semi-public, et en partie par le secteur privé, par l'intermédiaire des prestations rendues qui sont payantes.

Les pays mettent également à profit leur diaspora pour contribuer à leur intégration dans l'économie du savoir. C'est le cas du réseau Chile Global qui a été mis en place par la Fondation Image du Chili. Il s'agit d'un réseau de 500 compétences chiliennes résidant à l'étranger ou d'amis du Chili de l'étranger dans neuf pays. Ce réseau est considéré comme un modèle par les organisations internationales.

Enfin, le financement de la promotion économique peut recourir à la contribution des organisations internationales. C'est le cas de la Tunisie qui a fait appel à la Banque Mondiale, dans les années 2000, pour l'aider à financer le fonds de promotion des exportations, le Famex (22,5 millions de US\$ pour la première édition), dans le cadre de son programme de développement des exportations.

## 5- Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

Les mesures incitatives phares des exportations sont de 4 types :

- Les contrats de croissance à l'export avec les entreprises exportatrices : l'Etat subventionne une partie des frais engagés par l'entreprise pour développer ses exportations sur présentation d'un business plan à l'export. La part de subvention de l'Etat et les montants alloués varient par pays et en fonction des secteurs d'activité ;
- Les mécanismes d'aide pour le financement des exportations : les crédits sont généralement octroyés par une banque d'Etat, à l'exemple de la banque américaine d'import-export, l'Eximbank ;
- Les systèmes d'assurance des exportations : ils permettent de protéger les exportateurs contre les risques encourus une fois la marchandise expédiée ;
- Le système d'admission temporaire : il permet d'exonérer de droits de douanes et d'impôts les matériaux utilisés pour fabriquer les produits destinés à l'export.

Les mesures incitatives phares des investissements consistent à :

- Cibler les zones prioritaires à développer et créer des zones franches pour attirer les investisseurs ;
- Octroyer des avantages fiscaux et douaniers ;
- Octroyer des subventions pour les investissements d'une certaine taille ou dans certains secteurs stratégiques ;
- Mettre à disposition des infrastructures adaptées pour faciliter l'installation des entreprises (guichet unique (*one stop shop*) pour l'investisseur, zones industrielles équipées, ...).

Des initiatives spécifiques ont été lancées par chacun des pays étudiés :

Pour les Etats-Unis, l'arsenal incitatif aux exportations et à l'investissement se caractérise par une forte efficacité des outils financiers et assurantiels, ce qui permet à l'entreprise d'être accompagnée sur l'ensemble de ses besoins en financement, allant du fonds de roulement, à l'assurance export, en passant par la garantie marchés. De plus, cela a une incidence substantielle

sur la confiance des entreprises, et notamment des PME américaines, qui peuvent concentrer leur énergie sur les actions créatrices de valeur et ne pas rester focalisées sur leur besoin en fonds de roulement et leur trésorerie (comme c'est le cas pour les entreprises marocaines).

Le développement très fort de l'assurance à l'export américaine, couplé à la disponibilité d'une information fiable et récente mise à disposition, notamment par l'US Commercial, permet de surcroît une prise de risque beaucoup moins importante de la part des entreprises en situation de conquête des marchés internationaux.

Pour l'Égypte, les subventions massives des exportateurs à travers des incitations fiscales leur permettent de soulager leurs frais à l'export et les encouragent à conquérir de nouveaux marchés. L'arsenal juridique égyptien permet la protection des investisseurs, lors de leur arrivée en Égypte, pour qu'ils puissent développer leurs activités de manière pérenne. L'Égypte dispose de zones prioritaires à développer et mise sur ses zones franches pour développer ses régions.

Au Chili, les mesures incitatives à l'investissement ciblent certaines zones ou secteurs d'activité. C'est le cas pour la R&D et les équipements solaires. De plus, le Chili offre des contrats différenciés de croissance à l'export, selon le secteur d'activité.

La Corée du Sud se démarque par la mise à disposition de trois types de zones franches et par son dynamisme dans la construction des infrastructures d'accueil des investisseurs étrangers.

Le modèle malais permet de prioriser les régions à développer, en leur conférant plus d'avantages fiscaux, pour attirer les investisseurs locaux et étrangers.

En Tunisie, les mesures incitatives à l'investissement ciblent certaines zones ou secteurs d'activité. C'est le cas, notamment, pour l'export, le développement régional, le développement agricole, la R&D, l'environnement, l'économie d'énergie, la santé et les industries culturelles. La Tunisie offre une autre incitation importante à l'export : une exonération totale d'impôt sur les sociétés, pendant dix ans, pour les revenus provenant des exportations.

Enfin, la Turquie dispose d'un régime d'incitation à l'investissement stratégique pour encourager les investissements de haute technologie, à haute valeur ajoutée, en mesure de renforcer sa compétitivité internationale.

En conclusion, on peut remarquer la profonde convergence de l'approche de ces différents pays, en matière d'ouverture économique, de stratégies sectorielles et de gestion des ALE. Les seules variantes, de l'ordre de la déclinaison institutionnelle ou opérationnelle, sont toujours centrées autour d'une même logique stratégique.

Le modèle clair de réussite qui se dégage de cette étude de benchmark à l'international, conforte l'analyse et les convictions du CESE et appuie les recommandations qui suivent. Celles-ci sont bien sûr développées en fonction du contexte national et de ses spécificités.

## Recommandations .....

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

Cette « rupture-accélération » a eu un impact important à la fois sur la profondeur stratégique du pays et sur la posture économique qui prévalait jusqu'alors. A de nombreux niveaux, elle peut être considérée comme un tournant qui a contribué à la libération des initiatives économiques.

Toutefois, bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives du fait d'un historique trop récent, l'examen de la dynamique poursuivie par le Maroc en matière de gouvernance des stratégies sectorielles et d'accords de libre-échange (ALE), objet du présent rapport, a fait ressortir de manière claire des résultats contrastés.

Rapporté à l'aune des meilleures pratiques internationales, le diagnostic du Maroc a en outre permis de faire ressortir des carences structurelles qui caractérisent l'action publique en matière de pilotage intersectoriel et d'insertion de l'économie marocaine dans le monde.

Au niveau de la définition de la stratégie de long terme, il est ainsi clairement apparu qu'aucune instance n'intervient dans la phase de définition ou de mise en cohérence d'ensemble, à travers une démarche de construction collective de sens.

Or, cette étape de mise en cohérence est essentielle pour permettre au pays de disposer d'une projection économique optimale sur des temps longs, de faire avancer l'appareil productif dans une logique de bloc, de prioriser les zones et les pays avec lesquels il convient de densifier les relations commerciales, de négocier et appliquer en conséquence les accords de libre-échange (ALE). Il s'agit de capitaliser sur l'existant, en mettant en place un cadre qui favorise l'initiative sectorielle, tout en garantissant la cohérence d'ensemble.

En aval, il est également apparu que la non-concertation des acteurs des stratégies sectorielles constitue elle aussi une pratique constatée à tous les niveaux, et que les rares tentatives de convergence ont été limitées dans le temps, ou circonscrites à des circonstances exceptionnelles, telle la dernière crise financière : paradoxalement, l'action publique sectorielle et commerciale ne semble mobiliser les moyens et les acteurs dans le sens de la convergence que lorsqu'elle est mise sous pression.

De plus, l'examen méthodique des raisons qui ont présidé à la signature de certains accords de libre-échange fait ressortir que des motivations politiques, parfois plus que des considérations commerciales, ont été parfois à l'origine de cette volonté de rapprochement. Rien d'étonnant en soi : le benchmark montre que cette pratique est plutôt courante dans le monde, les puissances économiques essayant de traduire le crédit et les alliances politiques sur le terrain économique et commercial. Le Maroc ne déroge donc pas à la règle.

Toutefois, le fait que la quasi-totalité des ALE<sup>66</sup> ait débouché sur des soldes commerciaux bilatéraux ou multilatéraux négatifs doit inciter le Maroc à s'interroger sur les changements profonds qu'il devrait adopter pour mettre en place une vision prospective de l'impact de ce type d'accords commerciaux sur son économie.

Au niveau intersectoriel, on constate le même décalage entre les objectifs affichés, lors des présentations de plans, et les résultats obtenus lors des phases d'évaluation intermédiaire quand celles-ci sont opérées. Quelle que soit la stratégie sectorielle examinée, aucune n'a réussi à atteindre entièrement, à ce jour, les objectifs initialement fixés.

Il est également apparu, au cours de l'analyse, que le secteur privé et les corps intermédiaires nationaux portent aussi une part de responsabilité dans l'état des lieux actuel, du fait du manque de structuration de leur engagement dont l'effet reste limité sur ces sujets, pourtant déterminants pour l'avenir de l'économie du pays.

Que ce soit au niveau de la production de connaissance en amont ou de la nécessaire vigilance en aval, les représentants de l'entreprise, comme des travailleurs, ne se sont pas positionnés suffisamment en tant que producteurs de connaissance à forte valeur ajoutée. Ils interviennent ainsi le plus souvent a posteriori, seulement pour dénoncer les effets qui les impactent directement.

Contrairement à l'Allemagne, le Maroc n'a pas su encore installer une culture de la concertation permanente des acteurs publics et privés, pourtant seule à même de participer à l'élaboration d'un corps de doctrine crédible et légitime, en matière de pilotage de « l'inter-sectorialité » et des ALE.

Clairement, il est apparu, au cours des travaux de diagnostic du Maroc et d'identification des meilleures pratiques internationales, que les démarches collectives et inclusives, même si elles nécessitent du temps et le déploiement d'énergies additionnelles, du fait de la multiplication des protagonistes, sont celles qui permettent de maximiser l'efficacité de l'action nationale en matière de développement économique et commercial.

C'est sur la base de cette analyse, en capitalisant sur les forces de l'existant et en prenant en compte cet ensemble de spécificités que les recommandations de ce rapport ont été élaborées.

Le premier critère adopté a été celui de la faisabilité, de l'impact et de la capacité d'absorption par l'écosystème de toute mesure préconisée.

Le second répond à l'exigence de mettre en évidence le « champ des possibles », tel qu'il est exploité par de nombreux pays dans le monde, tout en le rapportant aux contraintes budgétaires, culturelles, et sociales du Maroc.

Le troisième critère répond à l'exigence commune de ne pas brider l'ambition du pays et de proposer des mesures qui doivent créer les conditions d'un saut qualitatif substantiel qui permettra plus de convergence, d'efficacité et de cohérence dans l'action publique, dans les domaines du pilotage intersectoriel et des accords de libre-échange.

---

66 - Hormis l'ALE avec l'Association Européenne de Libre Echange.

Le quatrième répond au souci d'offrir un ensemble de recommandations, intégré et cohérent, représentant une approche globale et indissociable, à défaut de quoi, le risque est de réduire considérablement la portée du dispositif proposé.

Dans une recherche de clarté, les recommandations sont structurées autour d'axes stratégiques, soutenus par des actions opérationnelles, répondant ainsi à une volonté d'assurer l'opérationnalité.

Ainsi, sur la base de l'analyse de l'évolution du tissu économique marocain, de l'impact des ALE déjà conclus, et tout en prenant en compte les meilleures pratiques internationales constatées, il ressort clairement qu'un certain nombre de réformes permettraient au pays de gagner en compétitivité, d'accélérer la mise en œuvre de ses stratégies sectorielles, de tirer un profit substantiel de son ouverture économique et de sa position géostratégique. Il serait alors possible de créer plus d'emplois qualifiés et d'assurer une croissance dynamique et profitable à tous.

Les leçons retenues des meilleures pratiques, sont le résultat de l'analyse de plusieurs expériences regroupées en quatre blocs de pays, à savoir :

- Un "superperformeur" au modèle unique : la Corée du Sud ;
- Des puissances économiques et commerciales mondiales affirmées : Etats-Unis d'Amérique et Allemagne ;
- Des puissances économiques et commerciales émergentes à croissance rapide : Chili, Turquie et Malaisie ;
- Des pays arabes « en transition » : Tunisie et Egypte.

L'analyse de la trajectoire marocaine, confrontée à ces expériences internationales pertinentes a conduit à l'élaboration d'un dispositif de 25 recommandations, articulées autour de 4 axes principaux. Il est essentiel que le dispositif décliné ci-après soit appréhendé de manière globale et indissociable.

## Structure générale du dispositif recommandé

### 1. Mise en cohérence des stratégies sectorielles

1. Adoption d'un référentiel temps commun (3ans et 2020)	2. Déclinaison territoriale	3. Gestion mutualisée des ressources partagées	4. Approche contractuelle avec les régions et les Etablissements publics	5. Mise en place d'instances de pilotage et de mise en oeuvre	6. Polarisation des politiques publiques
--	-----------------------------	--	--	---	--

### 2. Concertation et forte implication du tissu productif

#### Mesures à caractère institutionnel

7. Renforcement des capacités nationales en matière de ressources humaines	8. Restructuration des instances représentatives du secteur privé	9. Intégration des syndicats et des organisations de la société civile dans le renforcement des politiques sectorielles et internationales	10. Développement des partenariats public-privé et élargissement de leur cible
--	---	--	--

#### Mesures d'accompagnement

11. Mise à niveau de la réglementation des normes marocaines	12. Encouragement de l'éclosion de PME championnes nationales et de l'émergence de locomotives entraînant une dynamique forte dans leur sillage	13. Pérennisation des contrats de croissance à l'export et élargissement de leur cible	14. Mise en place d'incitations fiscales et actualisation du système de financement et d'assurance des exportations	15. Facilitation maximale des procédures administratives et de commerce international
--	---	--	---	---

### 3. Promotion, diplomatie et politique économique internationale

#### Mesures liées à la diplomatie et à la politique économique internationale

16. Poursuite de la politique d'ouverture économique et amélioration de son rendement	17. Renforcement du marché intérieur comme levier de compétitivité de la production nationale	18. Amélioration du pilotage et de l'exploitation des ALE	19. Convergence de l'appareil promotionnel du Maroc
---	---	---	---

#### Mesures liées à la promotion

20. Lancement de nouvelles actions de promotion à fort impact	21. Renforcement des moyens des organismes étatiques et privés en charge de la promotion du Maroc	22. Positionnement du Maroc comme plate-forme internationale d'organisation de salons régionaux
---	---	---

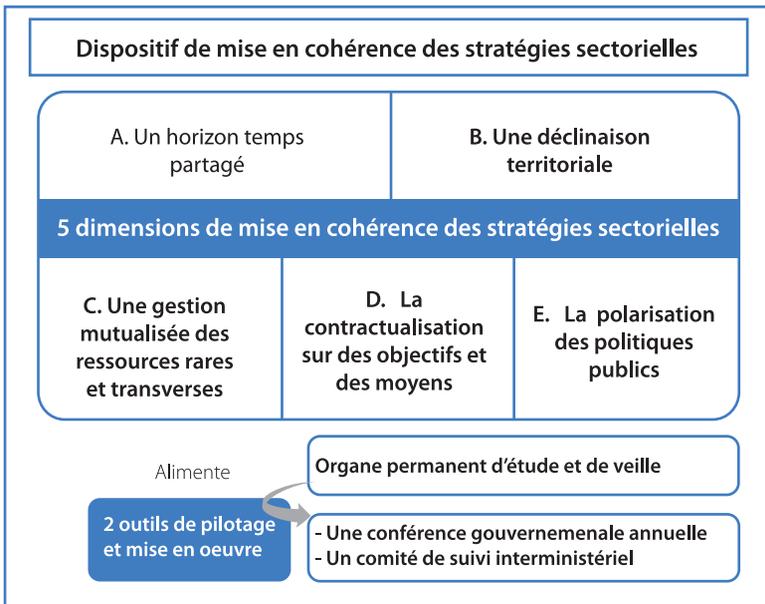
### 4. Intelligence économique

23. Création d'une instance nationale d'intelligence économique	24. Partage de l'information disponible sur les opportunités d'affaires	25. Mise à contribution des experts marocains au Maroc et à l'étranger pour le développement du pays
---	---	--

## I. Mise en cohérence des stratégies sectorielles

L'examen approfondi de la posture du Maroc en matière de formulation de vision globale et de coordination des acteurs et des stratégies a clairement fait ressortir des carences.

Afin de répondre à cette exigence de cohérence, il est apparu nécessaire, au niveau de la réforme du modèle de gouvernance et de coordination, d'insuffler une dynamique qui intervienne à la fois au niveau stratégique et opérationnel, mais aussi qui soit à même de renforcer la cohérence des stratégies sectorielles à travers cinq dimensions, accompagnées de deux outils :



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

*L'une des difficultés majeures de la mise en cohérence des politiques sectorielles réside dans l'absence de référentiel commun : coordination et concertation ne peuvent exister si les différents intervenants n'interagissent pas dans la même échelle temps et avec les mêmes instruments d'appréciation.*

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).

A partir de cette première mise en cohérence, il s'agit de faire concorder, pour le court terme, le temps des plans sectoriels avec celui des finances publiques, en mettant à profit, dès à présent, la nouvelle loi organique relative aux lois de finance (LOLF)<sup>67</sup>, dans ses dimensions programmatique et pluriannuelle, en adoptant une déclinaison sur trois années glissantes.

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

Cette nouvelle loi a pour objectif stratégique de renforcer l'efficacité et la cohérence des politiques publiques, et d'accompagner la nouvelle dynamique de la régionalisation avancée. Aussi lui appartient-il de jouer un rôle fondamental dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles, en les déclinant de manière opérationnelle sur trois années glissantes, incitant ainsi les responsables sectoriels à décliner leurs objectifs sur cette même durée. Cette déclinaison programmatique triennale ne devra évidemment pas se limiter à l'aspect budgétaire, mais couvrir la totalité des dimensions de chaque stratégie sectorielle.

Pour ce faire, dorénavant et dès la phase d'élaboration de sa note de cadrage, la loi de finance doit inclure des volets sectoriels et intersectoriels sur les trois années concernant la mise en œuvre et l'évaluation des programmes sectoriels, avec la nécessité d'une déclinaison régionale de chacun d'entre eux. A cet effet, il est important qu'elle soit en mesure d'assurer la cohérence d'ensemble et l'intégration de la dimension développement régional.

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

Chaque territoire, chaque région comporte des spécificités, des atouts et des contraintes qui sont autant de paramètres à intégrer pour la réussite du développement régional qui devrait tirer une force particulière des stratégies sectorielles, tout en favorisant leur mise en œuvre optimale.

Il est donc préconisé de décliner les politiques sectorielles nationales au niveau régional, dans le cadre de la régionalisation avancée. Cela passe par un ensemble de dispositions complémentaires dont :

- La mise en place de mécanismes de remontée d'informations du terrain, selon une nouvelle approche « bottom-up », pour que l'élaboration de toute stratégie soit nourrie et pensée selon les apports et atouts spécifiques de chaque région, et pour intégrer dès le départ à ces stratégies, les axes pertinents de déclinaison régionale. Cette approche permet ainsi de disposer des bases de suivi et d'évaluation des politiques régionales ;
- La création de pôles de compétitivité spécialisés dans chacune des régions, dotés de feuilles de route, de moyens et de prérogatives adéquats pour les mettre en œuvre ;
- La mise en place de contrats-programmes régionaux, tels que préconisés dans le rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental pour un Nouveau modèle de développement pour les provinces du Sud (NMDPS) ;
- L'adoption d'une approche participative citoyenne qui confèrera aux politiques publiques sectorielles un haut degré de légitimité populaire, dans leur élaboration et leur mise en œuvre. Cette implication assurera un enrichissement des stratégies, favorisera l'adhésion partagée, et donc garantira un plus grand succès à leur mise en application.

Comme proposé également par le rapport pour un Nouveau modèle de développement pour les provinces du Sud du CESE et, à l'instar de pratiques probantes au niveau international, cette approche participative citoyenne devra être systématisée à toutes les phases, de la conception des programmes à leur évaluation, et intégrer, notamment, un contrôle citoyen sur les actions développées par les organes publics, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques.

Tout en activant différentes formes d'implication des catégories de la société civile, chacune selon le mode qui lui est approprié, il est important d'institutionnaliser cette implication des citoyens dans l'élaboration des politiques publiques, à travers des instances de concertation, conformément aux dispositions prévues à cet effet par la Constitution.

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

Le diagnostic a clairement fait ressortir les dangers liés à l'absence de concertation entre les acteurs, au niveau de l'accès aux ressources stratégiques partagées et rares. Cela fait peser le risque de prédation de ces ressources par un ou plusieurs protagonistes, au gré des priorités et des urgences de l'instant. Ce sujet étant au cœur du pilotage intersectoriel, il est nécessaire d'impulser une politique transversale de gestion des ressources rares et à partager que sont l'eau, l'énergie, le foncier, les ressources humaines et leur formation, les grandes infrastructures ou encore les ressources financières.

Cette politique devra donc concilier l'exigence de transversalité avec la nécessité de déclinaison sectorielle et territoriale. Il convient d'imaginer un cadre opérationnel pérenne, à travers un secrétariat ou toute autre structure permanente, qui devra prendre en considération les objectifs globaux de développement, ainsi que ceux liés aux différentes stratégies sectorielles, le tout étant aligné sur le même horizon temps et régi par des arbitrages au plus haut niveau exigé (niveau Chef du Gouvernement si nécessaire).

En outre, cette politique permettra d'opérationnaliser davantage les missions des institutions transversales actuelles, ainsi que celles des institutions à créer, prévues par la nouvelle Constitution.

Le volet transversal englobera aussi l'examen du potentiel de l'outil technologique étatique dédié à l'information, afin d'harmoniser les infrastructures actuelles de l'Etat. A ce titre, il est nécessaire d'envisager la mise en place d'un système d'information qui intègre l'ensemble des programmes, en consolide les principaux moyens et réalisations, et qui permettra aux acteurs de partager leurs objectifs et de jalonner conjointement l'avancement de leurs projets.

#### Les grands blocs de ressources partagées

La mise en cohérence des stratégies sectorielles passe par ces politiques transverses, qui en sont les facteurs de synergie.

##### La formation

Le facteur humain est capital pour la réussite de la politique commerciale du pays. Pour en faire un élément clé de compétitivité, quatre grands impératifs sont à remplir :

- Mettre en place une politique de formation initiale et continue, à même de favoriser les emplois qualifiés ;
- Créer une synergie entre les sphères économique et universitaire, terreau de développements technologiques et donc de produits à forte valeur technologique pour le marché intérieur et encore plus pour l'export ;
- Encourager le développement de véritables politiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises, afin de stimuler la créativité et l'innovation des personnes ressources ;
- Disposer d'un climat social sain au niveau de l'entreprise, à travers une gestion participative basée sur le partage d'information, des décisions et des résultats.

## **Les ressources financières**

Le rééquilibrage de l'accès au financement est une condition sine qua non pour libérer le potentiel de certains secteurs productifs, diversifier l'offre de production et s'engager dans des métiers d'avenir. Un mécanisme de régulation doit être mis en place, à travers des incitations (financières directes ou indirectes, fiscales ou autres) afin d'orienter les ressources financières vers les activités à rendement moindre à court terme mais à valeur ajoutée durable.

## **Le foncier**

Le foncier est une ressource rare et problématique, à la fois en termes de disponibilité et de cherté. L'Etat doit mettre en place une politique active de sa gestion (anticipation et positionnement du foncier public dans le cadre des plans d'aménagement, acquisitions et préemption dans le cadre des extensions urbaines, rachats, préparation de l'équipement de zones d'activité, ...) et privilégier son attribution aux projets porteurs de réels bénéfices pour la collectivité.

La gestion du foncier et la vocation par zonage, devrait assurer une cohérence et une optimisation de l'articulation entre ces vocations, pour permettre un développement fluide et durable.

## **Les grandes infrastructures**

La planification des grandes infrastructures doit se faire sur le long terme et obéir à une cohérence globale en matière d'aménagement du territoire, avec des projets intégrés de réseaux logistiques et de transport, d'infrastructures de communication, énergétiques et de télécommunications. La connectivité et le développement des réseaux en conséquence, deviennent aujourd'hui un facteur majeur de compétitivité économique et d'intégration.

## **L'eau**

Il est nécessaire de prendre conscience de la pression (en continuelle augmentation) exercée sur nos ressources hydriques, dont la gestion doit s'inscrire dans une logique de développement durable. L'utilisation de cette ressource doit être rationalisée et optimisée pour, à la fois contribuer aux besoins des secteurs productifs et alimenter la consommation des ménages, sans risque de pénurie ni de stress.

Le développement tendanciel, comme cela est souligné dans le rapport dédié par le CESE à la question, met en relief la « non-soutenabilité » à horizon de quelques décennies. L'atteinte des résultats projetés par plusieurs stratégies sectorielles dépend de la disponibilité de cette ressource sensible, ce qui impose une rationalisation et une gestion concertée entre les différents responsables sectoriels et à responsabilités transverses.

## **L'énergie**

L'Etat doit prendre en charge de manière directe la politique de l'énergie, pour l'envisager dans sa globalité : de l'unité de production aux infrastructures d'acheminement et de commercialisation. Et comme pour l'eau, la rationalisation des ressources, la sécurisation des besoins sont des paramètres incontournables à intégrer dans les différentes stratégies sectorielles. La stratégie énergétique engagée par le Maroc est à approfondir pour répondre aux exigences de développement des secteurs et à celles de la sécurité énergétique du pays.

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

Dans le même esprit de rationalisation et d'orientation stratégique des dépenses publiques, il est nécessaire d'étendre l'obligation de cohérence aux régions, aux entreprises et aux établissements publics, et de s'assurer de la conformité avec les principes, décrits plus haut, de la stratégie poursuivie par chacun d'entre eux.

Cela passe par un changement de posture qui place la logique de contractualisation au centre de l'action publique. Cette logique qui devient la règle dans la relation entre les acteurs, permet de se projeter dans des temps longs et implique la mise en place systématique de contrats-programmes.

A travers eux, l'Etat, d'une part, et la région ou l'entreprise publique d'autre part, définiront ainsi les engagements, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés, les moyens pour les atteindre et les modalités de suivi de leur exécution. Les objectifs devront intégrer aussi les impacts sur le développement, dont ceux de la contribution à la consolidation des capacités et de la compétitivité des acteurs économiques concernés par le programme objet de la contractualisation.

Parallèlement, il est possible de procéder à la nécessaire obligation de contrôle des performances des institutions. Enfin, pour s'aligner sur les exigences de la nouvelle LOLF, ces contrats-programmes auront donc aussi une déclinaison triennale glissante.

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

La mise en œuvre des stratégies sectorielles et son accélération passent par la mise en cohérence des différents chantiers sectoriels, le suivi et l'évaluation de leur exécution, à travers des mesures directement opérationnelles.

La première consistera à mettre en place un comité interministériel de la stratégie, présidé par le Chef de Gouvernement, et qui assure le suivi et l'arbitrage continu de la mise en œuvre harmonieuse des différents programmes et stratégies.

En effet, pour avoir une efficacité optimale dans le suivi de la mise en œuvre des chantiers sectoriels et lors des arbitrages nécessaires entre les départements concernés, le comité se réunira de manière mensuelle et sera composé des ministères à caractère transversal (Economie et Finances, Intérieur, Industrie, Affaires étrangères,...) et des ministères responsables de stratégies sectorielles. Ses travaux seront préparés et alimentés par un comité de suivi avec un secrétariat permanent qui pourrait être placé auprès du Secrétariat Général du Chef du Gouvernement, pour des besoins de transversalité, mais aussi d'efficacité.

En phase de lancement, ce comité sera également chargé de réaliser le rapprochement et la consolidation entre les différentes stratégies sectorielles actuelles, afin de lever les incohérences existantes, notamment au niveau de certaines hypothèses utilisées, de l'arbitrage pour les moyens sollicités et de l'alignement sur un horizon temps partagé, pour la fixation d'objectifs à moyen, voire long terme.

Une fois cette harmonisation réalisée sur la base d'un référentiel convenu et partagé, la définition de toute nouvelle stratégie sectorielle devra également respecter le canevas arrêté : en adoptant l'horizon temps commun, l'utilisation du plan comptable national avec sa déclinaison régionale, un chiffrage des besoins en ressources partagées (finances, RH, formation, foncier, eau, énergie,...) et un socle commun d'indicateurs de performance, pour mesurer à la fois l'impact économique et social de ces stratégies et leur efficacité. A ce titre, ce socle d'indicateurs devra inclure a minima : l'impact généré sur le PIB, sur la création d'emplois et le niveau de qualifications, sur la création de valeur ajoutée, sur l'évolution des importations et des exportations, sur l'indice GINI. Il pourra être enrichi par de nouveaux indicateurs de développement durable, à caractère économique, social, mais aussi environnemental. Et au-delà de l'évaluation au niveau national, il devra être décliné également pour chaque région, pour une gestion territorialisée équitable des politiques sectorielles.

La démarche est ainsi orientée vers une garantie de cohérence et par suite une faisabilité d'ensemble, dès la phase de conception, pour s'assurer que les nouveaux plans puissent être intégrés et évalués sur les mêmes bases, et créer ainsi une dynamique vertueuse qui donne de la visibilité à tous les acteurs et constitue une forte attractivité pour l'investissement national et international.

La seconde mesure, complémentaire, consistera à organiser une conférence gouvernementale annuelle, en charge du suivi et de la programmation triennale, qui assure la concordance entre les programmes/stratégies sectorielles, leur état d'avancement et la programmation budgétaire dans le cadre de la nouvelle LOLF. Elle permettra ainsi d'arbitrer et d'évaluer la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la loi de finances pluriannuelle. Ce mécanisme sera nécessaire dès la première année glissante de lancement de la loi de finances car il permettra de construire les fondements d'une base de départ commune. Cette conférence sera alimentée par un organe permanent d'étude et de veille.

L'efficacité de ces deux mécanismes de suivi et d'évaluation repose sur le respect de la fréquence fixée pour leurs réunions (respectivement mensuelle et annuelle). Leur pérennisation ne peut être garantie que par leur institutionnalisation par voie réglementaire.

## **1.6 Regrouper les politiques publiques en grands pôles thématiques homogènes**

Pour une lecture intégrée des politiques publiques et pour en faciliter la mise en cohérence, le regroupement de ces politiques en grands pôles thématiques homogènes sera de nature à faciliter la convergence et la coordination des acteurs et des stratégies.

L'action de l'Etat sera inscrite dans une logique de polarisation, qui permettra, indépendamment du choix politique de la structure organisationnelle, de favoriser les synergies inter-départements, de faciliter la convergence et la coordination des acteurs et des stratégies, et ainsi de rendre plus clairs et plus visibles les grands choix des politiques publiques, et d'en assurer la pérennité.

A titre indicatif, les pôles proposés sont les suivants : économie et production, infrastructures et emploi ; éducation et recherche ; santé et solidarité ; culture et communication ; justice ; sécurité ; coopération et relations internationales ; développement durable et environnement, étant entendu que cette orientation peut s'adosser à une autre architecture de polarisation, sous réserve d'en garder la cohérence et la facilité d'opérationnalisation.

## II. Concertation et forte implication du tissu productif

Compte tenu du rôle central du secteur privé dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies sectorielles et des ALE, le renforcement de ses capacités par l'intermédiaire de mesures à caractère institutionnel et d'appui est de nature à dynamiser ce rôle et à faciliter en conséquence la concertation avec les pouvoirs publics.

Toutefois, les expériences internationales montrent que la compétitivité, et d'une manière plus générale l'atteinte des objectifs de toute stratégie aussi bien sectorielle que commerciale, passent par l'implication de l'ensemble des acteurs dès la phase d'élaboration. En parallèle donc, les autres grands acteurs clés dans le développement du pays - organisations syndicales, société civile et organisations non gouvernementales - doivent également être renforcés et impliqués dans les différents processus d'échange et de concertation.

L'objectif est de disposer d'un secteur privé et de partenaires sociaux forts et structurés, à même d'être forces de proposition et des interlocuteurs crédibles des pouvoirs publics, de la société civile et des institutions internationales.

### II.7 Renforcer les capacités nationales en matière de ressources humaines

Les ressources humaines, facteur déterminant pour la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de développement du pays, sont une clé de la compétitivité. Au-delà de la formation initiale, dont la réforme profonde reste une condition incontournable, à la fois pour généraliser l'éducation et en améliorer la qualité, un effort doit être entrepris au niveau de la formation continue et professionnelle.

Non seulement ce dispositif permettra, à court terme, d'optimiser le pilotage et la mise en œuvre des politiques engagées, mais il permettra, à moyen et long terme, d'atteindre l'objectif plus ambitieux de disposer d'un réservoir d'expertises adaptées au profil de chaque acteur, au niveau des départements ministériels, des organisations patronales, syndicales, des entreprises et de la société civile, à même de prendre part, de manière active et efficace, à la construction de la vision commune de développement durable du pays.

Ce renforcement des capacités nationales en matière de ressources humaines concerne à la fois les instances représentatives du secteur privé, les entreprises, les syndicats et les départements ministériels concernés :

- Une formation professionnelle, avec la qualité requise et en adéquation avec les besoins du tissu productif, est un outil indispensable à la réussite de toute stratégie sectorielle et au développement des compétences nationales capables de relever le défi de la compétitivité par la créativité et l'innovation ;
- Pour permettre aux entreprises de gagner la bataille mondiale de la compétitivité, la multiplication des actions de formation et de coaching à leur profit est primordiale, d'abord dans leurs domaines d'intervention respectifs (aussi bien sur le plan métier que sur le plan managérial), puis dans les domaines des techniques de commerce, intelligence économique, langues étrangères, réglementation, techniques de négociation, certifications, optimisation de la participation aux salons,...

- Autant que la formation qualifiante de base, la formation continue est essentielle au maintien à niveau des compétences et de leur capacité à suivre les évolutions et ruptures de plus en plus rapides sur les plans technologiques et de marché. Une politique plus engagée de l'Etat, en termes d'incitation et de facilitation de la formation continue, devrait être mise en place. Le secteur privé devrait faire preuve de plus de volontarisme et de structuration en la matière, les organisations professionnelles ayant une responsabilité d'appui à leurs entreprises adhérentes et particulièrement les TPE/PME parmi elles ;
- La mise en œuvre des ALE ou, par exemple, la mise en application de la loi sur la défense commerciale impliquent le renforcement des ressources humaines du département du Commerce Extérieur, ainsi qu'une formation visant à l'amélioration de l'expertise nationale auprès des ressources humaines publiques et privées.

## II.8 Restructurer les instances représentatives du secteur privé

Le secteur privé doit pouvoir disposer des capacités et des moyens de contribuer efficacement à la définition des politiques sectorielles, en articulation forte avec le rôle de l'Etat.

Parmi les actions pouvant contribuer significativement à cet objectif :

- Elaborer un cadre juridique spécifique et plus approprié aux associations professionnelles, qui permettra de restructurer la représentation des secteurs productifs et définira leur organisation, leurs missions et leurs rôles. Le nouveau cadre devrait préciser les rôles (locaux, régionaux et nationaux) des différents profils d'associations professionnelles, et les relations qu'il y a lieu d'observer entre lesdits profils d'associations (associations sectorielles, fédérations, confédérations,...), les liens avec les adhérents, les obligations de ses derniers et les niveaux de représentativité pour porter la cause d'un secteur,....
- Dynamiser les rôles des commissions permanentes et des conseils d'affaires bilatéraux, et procéder à la création de conseils d'affaires avec tous les pays en ALE avec le Maroc, mais aussi avec les pays pour lesquels la balance commerciale du Maroc est particulièrement déficitaire. Un rôle plus stratégique devrait être assigné à ces conseils d'affaires par une plus grande articulation avec la diplomatie économique et les instances officielles de coopération.
- Mettre en place des programmes de renforcement des capacités des organisations professionnelles (associations, fédérations, confédérations et chambres professionnelles), et de leurs structures permanentes, permettra d'améliorer la qualité représentative des partenaires économiques et sociaux. L'objectif poursuivi est qu'elles soient mieux outillées pour offrir des services à forte valeur ajoutée à leurs membres, comme la réflexion stratégique, les informations sectorielles et par marché, l'information juridique ou de normalisation sectorielle.

A terme, les organisations professionnelles devront être capables de rechercher les sources de financement aussi bien en interne qu'en externe, via une offre de service professionnelle et marchande.

La restructuration du secteur permettra également de fluidifier et de renforcer le dialogue social, et donc d'avoir un impact positif sur la productivité, la bonne santé et la compétitivité de l'entreprise.

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

Les organisations syndicales et la société civile doivent pouvoir contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies sectorielles et ALE, en phase avec l'approche participative et le concours de tous les acteurs concernés.

Pour cela, il est avant tout nécessaire que les partenaires sociaux, représentants des employeurs et des employés, disposent, chacun en ce qui le concerne, du cadre légal le plus approprié, pour une meilleure structuration et articulation des missions et rôles qui leur reviennent, comme forces de propositions et comme acteurs directs de la traduction sur le terrain des stratégies publiques. La revue de la loi sur les associations, dans le cadre du Dialogue national sur la société civile, devra également tenir compte des nouvelles responsabilités et attentes à ce niveau.

Il faut donc créer un cadre institutionnel d'échange et de dialogue, pour opérationnaliser cette approche, et assurer ainsi non seulement l'adhésion de toutes les tranches de la population, mais aussi un enrichissement des stratégies et donc de meilleures conditions de mise en œuvre et d'efficacité.

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

Le recours aux consultations public-privé dans le but de consolider la production nationale et l'offre exportable permet d'optimiser et de rationaliser les efforts entre les secteurs public et privé, en fonction des potentialités, des ressources, des coûts, des délais, des performances, des menaces et des risques, et ce dans l'intérêt d'un développement global.

Tout en veillant à ce que l'Etat conserve ses missions régaliennes de service public, la mise en place d'une politique nationale de développement des partenariats public-privé (PPP) est donc de nature à développer des synergies, à travers l'établissement d'un cadre de dialogue entre les acteurs concernés par les PPP, la mise en place d'un cadre juridique fort (contrats de partenariat) et l'extension des PPP aux secteurs non marchands.

En effet, les PPP peuvent présenter, dans certains cas, des solutions innovantes, y compris sur le plan du financement, et contribuent à accroître l'efficacité de la réalisation de grands projets. Ils permettent aussi de partager les risques financiers et de réduire les coûts d'infrastructures, de favoriser le développement d'entreprises marocaines capables de prendre une dimension régionale et d'accroître, in fine, l'offre exportable.

A cet effet, la concertation entre tous les acteurs concernés (y compris la société civile), dans le cadre d'un comité national de stratégie public-privé, permettra d'adapter le cadre juridique des PPP, de garantir sa transparence et son efficacité, et d'assurer le suivi opérationnel et la coordination de cette dimension des stratégies sectorielles.

L'intensification de la concertation tridimensionnelle entre l'Etat, les représentants des entreprises et les représentants des corps intermédiaires générera ainsi un écosystème favorable au développement des PPP.

Certaines mesures d'accompagnement et d'encouragement sont à même de créer un écosystème favorable aux investissements, à l'amélioration de l'offre exportable et donc d'augmenter les exportations en volume et en qualité. Les recommandations qui suivent touchent donc à la réglementation, à la fiscalité et aux mécanismes de financement. Il s'agit de :

## II.11 Mettre à niveau la réglementation des normes marocaines

L'arsenal juridique marocain doit être renforcé au niveau des normes sanitaires, de sécurité et environnementales, en partenariat avec les instances professionnelles, pour protéger à la fois le consommateur, la production et le marché nationaux.

La protection de l'économie nationale passe en particulier par la multiplication du nombre de produits soumis à des normes obligatoires, fortement inspirées des normes UE, permettant d'avancer dans le sens de l'alignement sur l'acquis communautaire, en matière agricole et industrielle.

Cette mise à niveau réglementaire permettra de renforcer l'offre productive sur le marché national, préalable à toute velléité de positionnement à l'international. Elle est parmi les facteurs essentiels, pour dépasser l'état actuel des effets des ALE et être mieux outillé à la mise en application de l'ALECA (Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi avec l'UE).

Il est important de mesurer dès à présent l'ampleur de l'effort à consentir, sur les plans organisationnel, financier, de mise à niveau du tissu productif et de prise en charge de la dimension réglementaire. Cette évaluation devrait alimenter les négociations en cours avec les partenaires de l'Union Européenne.

Aussi est-il nécessaire de mettre en place les moyens et les mécanismes d'appui aux secteurs productifs pour améliorer leur compétitivité et qu'ils soient en cohérence avec les normes des pays ciblés.

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

L'objectif est de créer un environnement favorable pour le développement d'acteurs économiques à forte dynamique de croissance. D'une part, à travers le rôle de locomotives et d'effet d'entraînement que les grandes structures peuvent jouer dans leur environnement, aussi bien sur le marché local qu'à l'export ; d'autre part en visant des petites et moyennes entreprises à fort potentiel de création de valeur, et en les supportant pour qu'elles puissent réussir avec succès et devenir de vraies championnes nationales. Des secteurs traditionnels, où le Maroc a encore des relais potentiels de croissance (agroalimentaire, textile, secteur électrique et électronique, sidérurgie) ainsi que les nouveaux métiers porteurs (finances, services, technologies de l'information, offshoring à forte valeur ajoutée, automobile, aéronautique, ...), sont à cibler, en plaçant les PME au cœur de l'écosystème visé.

L'analyse des freins, confrontée aux bonnes pratiques observées dans les pays du benchmark, a permis d'identifier les mesures à mettre en œuvre pour encourager la création de cet écosystème, à savoir:

- Encourager le développement de consortiums, en permettant aux entreprises membres qui cèdent leur marchandise en vue de leur exportation d'être traitées comme des entreprises exportatrices.

Cela permettra d'agréger l'offre marocaine, considérée comme de très petite taille et de pouvoir atteindre des donneurs d'ordre internationaux exigeants, en matière de quantités commandées et de fiabilité dans les livraisons.

- Faire de la commande publique un levier stratégique de développement économique et social. Conformément à l'avis publié par le Conseil Economique, Social et Environnemental suite à l'auto-saisine AS n°7 / 2012, il est préconisé de mettre à profit la commande publique comme terreau de la création et du développement de la valeur ajoutée nationale et d'instaurer une règle d'obligation de compensation industrielle et de transfert technologique dans les grand projets.
- Soutenir l'investissement des entreprises en R&D par la mise en place de mesures d'incitation à l'innovation, un volet central pour toutes les stratégies sectorielles de développement. Cela permettra de diversifier et d'augmenter la valeur ajoutée de l'offre Maroc, ainsi que de fabriquer des produits de substitution aux importations. La R&D devrait figurer aussi dans les actions finançables par les contrats de croissance à l'export, ou encore, comme cela a été recommandé par le CESE dans son rapport sur le système fiscal marocain, faire l'objet d'un mécanisme type crédit d'impôt recherche.

C'est par le soutien volontariste de la montée en puissance de la valeur et du niveau technologique de la production locale, à travers la commande publique et la R&D, que l'offre exportable pourra s'élargir et gagner en compétitivité sur les marchés cibles.

- Réactiver la distinction nationale pour les PME exportatrices championnes. Elle pourra reprendre la forme telle que soutenue par le CNCE dans le passé, à travers un prix du meilleur exportateur, ou prendre la forme d'une décoration qui valorise les efforts fournis par les entreprises marocaines pour gagner des parts de marché à l'international.
- Mettre en place un dispositif adapté aux PME et aux start-up d'innovation non suffisamment ciblées par les politiques actuelles, notamment celles des grandes zones d'activités spécialisées. Les PME sont à cibler doublement : directement pour être soutenues, afin d'émerger comme championnes elles-mêmes, mais aussi pour se développer dans le cadre d'un écosystème qui leur est favorable, dans le sillage des grandes entreprises.

A cet effet, l'intégration des PME et start-up dans les complexes industriels existants ou à créer, selon un dispositif qui leur est exclusivement réservé, avec des tarifs préférentiels, permettra d'améliorer la compétitivité de ces entreprises, leur accès à des services de facilitation et de soutien et de parer à la rareté et à la difficulté d'accès au foncier.

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

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

Les contrats de croissance à l'export sont un acquis, inspiré des meilleures pratiques internationales, destiné à doper la présence des entreprises marocaines à l'international aux fins d'augmenter substantiellement le volume des exportations.

Le Maroc gagnera à pérenniser ces mesures incitatives après avoir effectué leur évaluation, afin de les adapter, par secteur d'activité, par nature de marché cible et en fonction de la taille et de l'ancienneté de l'activité export de l'entreprise.

Il est également préconisé d'y intégrer l'investissement à l'étranger (notamment en appuyant les entreprises marocaines voulant investir à l'étranger, par l'octroi de facilités de financement), et de concevoir un programme spécifique à l'accompagnement des primo-exportateurs.

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

Les mesures suivantes sont proposées afin d'inciter les entreprises exportatrices à s'approvisionner davantage sur le marché local, de leur faciliter l'accès au financement des exportations et de favoriser le recours plus systématique à l'assurance à l'export.

Ainsi, il est recommandé de :

- Instaurer le régime juridique et fiscal de l'exportateur indirect, notamment en exonérant de la TVA les achats locaux destinés à l'export, afin d'encourager les entreprises à s'approvisionner sur le marché local.

Le Maroc doit opter pour une extension des avantages fiscaux accordés aux exportateurs, à leurs fournisseurs également.

- Actualiser le système de financement et d'assurance des exportateurs  
Afin de proposer aux entreprises exportatrices des mécanismes de financement et d'assurance adaptées à leurs besoins, il est préconisé de :
  - Réinstaurer les taux bonifiés sur le financement à l'exportation (préfinancement et avance sur créances nées à l'étranger(ACNE)) ;
  - Elargir la couverture des risques conjoncturels par la SMAEX, par le maintien du dispositif d'Assurance Publique Complémentaire (APC) et son financement par le Fonds Public de Réserve qui sert actuellement uniquement au financement des trois catégories d'assurance publique (PCT, foire et prospection) ;
  - Elargir la gamme de prestations offertes par la SMAEX à travers la mise en place de nouveaux produits, adaptés à l'ouverture économique sur le continent africain dont le risque est plus élevé, notamment la garantie des investissements et de l'implantation à l'étranger, la garantie des cautions, celle du risque de fabrication et d'interruption de marché et la coassurance (en association avec des assureurs des régions ciblées).

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

L'agilité et la réactivité des exportateurs et des investisseurs ne doivent plus être pénalisées par les lourdeurs administratives. La facilitation des démarches doit être accélérée.

Trois mesures, qui ont déjà fait leurs preuves à l'étranger, peuvent être mises en application :

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

### III. Promotion, diplomatie et politique économique internationale

Une augmentation et une meilleure utilisation des ressources mises au profit de la promotion économique du Royaume permettront d'améliorer l'attrait de l'offre marocaine et du pays comme terre d'accueil des investisseurs.

Dans ce cadre, il y a lieu de :

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

Dans un monde de plus en plus global, mais inégal, la poursuite de l'ouverture économique du Maroc est un choix stratégique, irréversible et incontournable.

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

- Diversifier les partenaires économiques du Maroc, notamment ceux du Sud, et continuer à agir dans le sens de l'approfondissement des relations économiques et commerciales avec les pays africains, et particulièrement avec ceux des zones UEMOA et CEMAC.
- Ce partenariat devra ainsi aller au-delà des accords de libre-échange et instaurer les cadres d'une association avancée avec ces deux zones.
- Démarcher individuellement des zones et pays avec lesquels la balance commerciale du Maroc est déficitaire, afin de mettre en place des mesures facilitant l'accès à ces marchés, dans l'objectif de rééquilibrer les échanges, notamment avec la Chine, l'Union Européenne, les Etats-Unis et la Turquie.

Ces actions nécessitent en amont une préparation solide de l'organisation des rencontres bilatérales entre les responsables gouvernementaux du Maroc et ceux des pays concernés, avec l'implication des représentants du secteur privé.

Ladite préparation doit obligatoirement intégrer une analyse fine des potentialités de l'offre marocaine exportable, incluant les perspectives d'augmenter les échanges, par secteur et par pays cible.

L'implication nécessaire des acteurs nationaux majeurs - comme les « champions nationaux » et les banques nationales présentes à l'international - doit permettre de contribuer au succès de ces opérations de démarchage, notamment dans les pays où ils ont déjà une forte présence, et d'ouvrir la voie à d'autres acteurs et secteurs. Il s'agit de :

- Intensifier la mise en valeur de la position géostratégique du Maroc. Il convient ainsi d'ancrer la vocation du Maroc en tant que hub financier, plate-forme logistique et catalyseur de services pour les investissements et les exportations ciblant les marchés d'Afrique du Nord, Centrale et de l'Ouest, la Méditerranée, les marchés d'Europe et ceux de la côte Est américaine ;
- Il est à ce titre primordial de multiplier les missions ciblées (marché / public cible) de promotion du Maroc à l'étranger, après avoir redéfini les arguments vendeurs pour le Maroc et avoir formé une équipe de vente Maroc de haut niveau. Il convient également de définir de manière concertée les cibles et le planning des missions, de façon à éviter la redondance et la contradiction des intervenants, comme c'est souvent le cas, notamment entre investissement, export, agriculture et tourisme.

- Œuvrer en faveur de l'augmentation du commerce interrégional, notamment au Maghreb. L'enjeu consiste à tenter de dépasser la situation actuelle où le commerce interrégional en Afrique du Nord représente moins de 2 % du commerce extérieur, soit le ratio le plus faible au monde et ce, malgré l'existence d'un accord commercial entre les pays de la région.
- L'atteinte de cet objectif peut être facilitée, en réduisant le coût des échanges entre les pays du Maghreb, en améliorant la logistique et la coordination des échanges, et surtout en développant les relations directes entre les secteurs privés des pays du Maghreb. Ces relations devraient dépasser le simple réflexe de pays concurrents pour rechercher davantage la complémentarité et l'atteinte de la taille critique, face à des marchés cibles sur lesquels il est possible de viser une part de marché consolidée supérieure à la somme des parts de marché individuelles.
- Développer la coopération Sud-Sud (Afrique et Amérique du Sud) et le positionnement du Maroc en tant qu'allié stratégique pour le déploiement de la coopération Nord-Sud-Sud. Le Maroc gagnerait à identifier les besoins en coopération des pays du Sud et proposer des projets de coopération, en se basant notamment sur l'expérience de ses stratégies sectorielles. Les premiers secteurs à cibler sont ainsi les travaux publics, le logement, la santé, les technologies de l'information et de la communication, l'éducation/formation, la finance, le secteur pharmaceutique, l'agroalimentaire et les produits de la mer, l'industrie navale.
- Cet exercice sera concomitant avec l'élaboration d'une stratégie public-privé spécifique à la pénétration des marchés d'Afrique subsaharienne, et particulièrement les zones UEMOA et CEMAC.

### **III.17 Faire du marché intérieur un levier de compétitivité de la production nationale**

Il faut encourager les initiatives de production d'une offre de substitution aux importations : le marché intérieur, pris comme base naturelle de développement de l'offre nationale et de sa montée en charge en matière de valeur ajoutée et de niveau technologique, est un facteur déterminant pour la compétitivité globale, nécessaire à un positionnement à l'échelle du marché international et, particulièrement, celui constitué par les pays avec lesquels le Maroc est en libre-échange.

Dans une économie ouverte et concurrentielle, le niveau d'accès, de disponibilité et d'écoulement de la production nationale sur le marché intérieur est un indicateur des capacités de production et de compétitivité des opérateurs nationaux, et donc de leur potentiel à l'export. Le renforcement de la pénétration de l'offre sur le marché national est donc critique pour le développement de l'offre exportable.

Pour que ce marché intérieur puisse jouer ce rôle stratégique, il est essentiel qu'il soit structuré, qu'il obéisse à des normes de qualité et soit protégé des pratiques qui le déstabilisent et présentent des risques pour les investisseurs, engagés dans une logique de développement à moyen et long termes.

L'informel et son corollaire, la contrebande, usent de pratiques déstabilisantes (sous-facturation, contournement des contrôles de conformité, évasion fiscale,...) et fragilisent ainsi la confiance du consommateur vis-à-vis de l'offre locale.

L'assainissement du marché, quant à ces pratiques, est un processus long et complexe, nécessitant les efforts conjoints des acteurs concernés, dans le cadre d'un débat national. L'organisation d'assises pourrait représenter une étape importante pour l'enrichissement du débat et la construction d'une démarche concertée, bénéficiant d'une large adhésion qui donnerait plus de fluidité à sa mise en application.

En parallèle de ce processus, l'orientation préconisée de la commande publique (plus de confiance dans l'offre locale et plus d'encouragement à la création de valeur ajoutée locale), couplée à d'autres mesures incitatives, permettrait d'attirer des investissements capables d'alimenter le marché intérieur en proposant une offre compétitive de substitution aux importations, lesquelles sont massives dans plusieurs domaines, et pouvant faire l'objet d'une stratégie dans ce sens.

### III. 18 Améliorer le pilotage et l'exploitation des ALE

L'analyse des résultats obtenus au niveau de la progression des échanges commerciaux du Maroc depuis la signature des ALE montre clairement qu'ils ne sont pas satisfaisants, et qu'ils nécessitent une amélioration de leur pilotage afin d'en tirer davantage profit.

A cet effet, il est préconisé de mener des actions visant la réduction du déficit de la balance commerciale et l'instauration de mesures de défense commerciale.

- Au niveau de la réduction du déficit de la balance commerciale, la lutte contre les déclarations de « sous-facturation » à l'importation est une action importante qui vise à endiguer les pratiques anticoncurrentielles et qui peut être mise en œuvre à travers le renforcement du comité public-privé de lutte contre la sous-facturation, réactivé en 2013. Elle peut être effectuée notamment à travers les recommandations suivantes :
  - i. Disposer de l'expertise nécessaire dans les différents secteurs sensibles (en interne au sein de l'administration et au niveau du privé), afin d'être en capacité de reconstruire les prix de référence des produits importés ;
  - ii. Réaliser des contrôles conjoints et coordonnés des marchandises importées (organismes publics et organisations sectorielles) ;
  - iii. Identifier les secteurs sensibles et mettre en place des dispositifs de veille, de sauvegarde et de protection anti-dumping.
- Par ailleurs, **le renforcement du contrôle de l'origine des importations bénéficiant du régime préférentiel** constitue une action indispensable pour faire respecter les engagements pris par les différents partenaires commerciaux du Maroc.

L'institution d'un comité interministériel d'application de la loi commerciale permettra de coordonner l'application des réglementations du commerce international et national. Il s'assurera que les partenaires commerciaux du Maroc respectent leurs obligations, notamment en maintenant l'ouverture des marchés sur une base non discriminatoire, et en appliquant des procédures fondées sur les règles de la transparence.

En effet, défendre la production marocaine compétitive contre toute concurrence déloyale (mesures de défense commerciale) et renforcer la régulation des importations et la limitation de leur croissance est une nécessité prégnante.

**Pour concourir à la réalisation de tous ces objectifs, plusieurs conditions essentielles sont nécessaires :**

- La première est d'assurer la constance, la capitalisation et le renforcement des capacités des équipes en charge de la négociation et de la mise en œuvre des ALE. Il est ainsi recommandé d'institutionnaliser l'instance chargée de leur négociation et de leur mise en œuvre. Cette instance peut émaner de l'évolution de la commission consultative des importations en un comité des accords commerciaux. Elle sera chargée de la gestion des accords commerciaux par l'utilisation d'un pool de hautes compétences techniques et par la continuité du personnel qui négocie les accords et s'occupe de leur mise en œuvre. Un renforcement des capacités des équipes négociatrices et chargées de la mise en œuvre, dans le public et dans le privé, devra être réalisé.
- Enfin, il est important de recueillir et de diffuser des informations commerciales, notamment les données sur les flux commerciaux, les obstacles tarifaires et non tarifaires, et sur les accords commerciaux, ainsi que d'organiser des sessions de formation (cf. Il. 7) et d'éditer des guides sur les ALE pour les entreprises.

### **Un modèle d'application immédiate : l'ALECA**

Les négociations en cours pour un Accord de Libre-Echange Complet et Approfondi (ALECA) avec l'Union Européenne devraient être l'occasion d'adopter une nouvelle approche dans l'organisation et la gestion des projets relatifs à la politique commerciale internationale du pays. Ce projet d'ALECA s'inscrit dans la lignée d'accords précédents avec l'Union Européenne, il y a lieu donc de l'appréhender dans le cadre plus global de l'évolution des relations avec l'Union Européenne et le statut avancé du Maroc, et de fixer, en conséquence, les objectifs à assigner à cette composante du nouveau statut. L'effet d'entraînement escompté de cet accord, ainsi que les moyens à mettre en place pour sa mise en œuvre, devraient également être définis pour soutenir l'ambition du développement du pays, sur les deux à trois prochaines décennies.

Cela suppose que les recommandations du présent rapport, enrichies par d'autres mesures, soient activées pour recadrer et accompagner le processus de négociation enclenché depuis mars 2013. Il est alors urgent de mettre en place un cadre qui évite le cloisonnement sectoriel et qui unifie les acteurs autour d'intérêts et d'objectifs convergents. L'élargissement et le renforcement nécessaires de l'expertise et de la position marocaines commencent par l'implication du secteur privé, des organisations professionnelles sectorielles, des partenaires sociaux et de la société civile, dans le cadre d'une articulation optimale des rôles respectifs qui consolide les apports potentiels et spécifiques de chacun.

Certes, très récemment, un cycle de réunions de concertation avec le secteur privé et la société civile a été lancé, mais seulement un an après le début et à la veille du quatrième round de ces négociations. Cette concertation doit être renforcée, accélérée et faire l'objet d'une structuration interne à chaque acteur et entre les acteurs, avec une définition claire des apports et des attentes, de part et d'autre, mais aussi des mécanismes d'échange et du suivi de la prise en compte des avis et positions, et de l'évolution générale de la position du Maroc.

Par ailleurs, il est à signaler que l'Union Européenne, en ce qui la concerne, a donné le ton en associant au débat, dès le départ, la société civile organisée : d'abord par des actions de communication, mais aussi par la mobilisation de la compétence du Comité Economique et Social Européen pour un avis sur les relations Maroc-UE en général et l'ALECA en particulier. Le CESE marocain a participé activement à ces travaux, avec des contributions écrites et à travers la présence d'une délégation qui l'a représenté, lors des deux réunions du CES européen consacrées à ce sujet.

L'avis définitif de ce dernier sur les « Relations Maroc-UE », adopté fin février 2014, a ainsi intégré dans une très large mesure les positions et recommandations de notre Conseil<sup>1</sup>.

En parallèle, et en vue de préparer les négociations, l'Union Européenne a commandité une étude à un cabinet externe dont l'objet est l'évaluation de l'impact économique, social, environnemental, ainsi que celui relatif aux droits de l'Homme, du projet d'accord. Les résultats définitifs de ladite étude ont été publiés en janvier 2014 (à la fois pour le Maroc et la Tunisie, qui est en cours de négociation d'un ALECA également).

Afin de disposer de sa propre analyse d'impact, le Maroc devrait disposer de sa propre étude, qui servirait à accompagner les négociateurs marocains et à évaluer l'impact économique, social et environnemental de l'accord, ainsi que les besoins en ressources et moyens<sup>2</sup> pour répondre et tirer le meilleur profit des engagements qui seront pris dans le cadre de l'accord cible. Au-delà de l'étude d'impact, il est aussi nécessaire de disposer d'une expertise verticale par rapport à chacune des thématiques<sup>3</sup> objets des négociations, pour être outillé afin notamment d'examiner la faisabilité de certains objectifs et engagements et d'identifier les points de vigilance : la libéralisation des services et des marchés publics, par exemple, ne peut réellement avoir un intérêt pour les entreprises marocaines sans que l'épineuse question du droit de libre circulation des personnes et des compétences soit traitée.

Les premières mesures prises dernièrement par le département de tutelle, permettent de constater que l'action gouvernementale va dans le sens d'une meilleure gestion et projection d'exploitation des ALE. Reste à renforcer et approfondir cette initiative, en l'institutionnalisant et en la pérennisant.

1 - L'avis « Relations Maroc-UE » est disponible en annexe au rapport.

2 - La nature et les prolongements du statut avancé, dans le cadre duquel s'inscrit l'ALECA, permet, pour cette dimension de commerce international et de mise à niveau en conséquence de l'environnement juridique et de l'offre exportable, de faire un parallèle avec les expériences de pays ayant intégré l'UE en étant partis de situation et de niveau de développement assez comparables. Les estimations des moyens nécessaires pour se conformer à l'acquis communautaire peuvent prendre, à titre indicatif, ces bases de comparaison.

3 - Pour rappel, le projet d'accord porte sur onze chapitres : défense commerciale, douanes et facilitation du commerce, transparence, concurrence et aides de l'Etat, droit de propriété intellectuelle, commerce et développement durable, marchés publics, énergies liées au commerce, obstacles non tarifaires, mesures sanitaires et phytosanitaires, et services et droit d'établissement.

### III.19 Faire converger l'appareil promotionnel du Maroc

Il devient urgent de prendre exemple sur les expériences réussies et de dépasser la tendance actuelle à la non-coopération, constatée lors de l'examen des structures promotionnelles du Maroc.

Aussi paraît-il adapté de disposer d'une même institution en charge de la promotion des exportations et des investissements.

L'objectif poursuivi doit être de créer ainsi un appareil promotionnel puissant, de gagner en efficacité, de réaliser des économies d'échelle et d'homogénéiser les messages diffusés à l'étranger, en vue de l'établissement d'une véritable stratégie de marque Maroc.

Pour répondre à ce défi, il est nécessaire de regrouper en un « cœur stratégique » l'Agence Nationale de Promotion des Investissement (AMDI), le Centre Marocain de Promotion des Exportations (Maroc Export), Maroc Taswiq et l'Office des Foires et des Expositions de Casablanca (OFEC). Ce cœur stratégique doit travailler en synergie étroite avec la Maison de l'Artisan et l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT).

Dans une deuxième étape, et dans le souci de pousser la logique de convergence jusqu'à son aboutissement ultime, il sera opportun de lui adjoindre le « cœur étendu », à savoir la Maison de l'Artisan et l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT). Cette intégration, tout en consolidant les acquis et rationalisant les moyens des différents organismes concernés, n'éliminera en rien la prise en charge des spécificités et besoins de chacun des secteurs.

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

Parallèlement à la refonte de la gouvernance de son appareil promotionnel, objet du premier train de mesures préconisées par ce rapport, le Maroc doit procéder à une montée en gamme de ses actions de promotion pour plus de performance, d'efficacité et afin d'intégrer la dernière génération d'outils promotionnels.

### II. 20 Lancer de nouvelles actions de promotion à fort impact

L'examen fin de la palette promotionnelle du Maroc fait ressortir que cette dernière s'appuie en majorité sur des outils datés, du fait, notamment, de la complexité de réattribution des budgets promotionnels et de la difficulté à réformer ces instruments.

La logique comptable a contribué de son côté à l'obsolescence des outils de promotion du Maroc, qui ne sont pas aujourd'hui à la hauteur des changements globaux que connaissent les techniques de promotion.

L'examen des meilleures pratiques internationales a ainsi clairement fait ressortir une tendance globale à l'accroissement de la part de la promotion digitale par rapport aux méthodes de promotion classique – affichage, achat d'espaces de publicité dans les médias écrits ou audiovisuels – encore très largement utilisés par le Maroc.

Ce constat établi, il est nécessaire de mener les actions suivantes pour se mettre à niveau :

- Lancer un concours pour développer les marques sectorielles, par exemple : fruits du Maroc, huîtres du Maroc, cuir du Maroc, ... ;

- Mettre en place un programme permanent d'appui marketing aux PME, de la conception de la marque, du positionnement des produits à l'international (pour plus de valeur ajoutée des produits exportés);
- Créer un label « Maroc », assorti d'un cahier des charges et d'un suivi rigoureux de contrôle qualité, assurant une offre exportable de qualité et contribuant à véhiculer, sur les marchés étrangers, une image positive de la production nationale ;
- Initier un programme de financement participatif (*crowdfunding*) pour les exportations de nouveaux produits, à l'aide de plates-formes dédiées. Ce programme vise les entreprises de petite taille qui veulent tester leurs nouveaux produits à l'international ;
- Organiser des forums d'affaires annuels, Maroc-UE, Maroc-Conseil de Coopération du Golfe, Maroc-USA... ;
- Lancer un programme de promotion de la cuisine et des restaurants marocains à l'étranger;
- Organiser l'Année du Maroc, la Semaine du Maroc à l'étranger, en partenariat avec les grands magasins, les mairies. Définir un programme pluriannuel transversal dans ce sens, en partenariat avec l'ensemble des institutions de promotion ;
- Mener des missions d'*executive marketing* public-privé, de démarchage des grands donneurs d'ordre existants ou potentiels ;
- Mettre en place une plate-forme de vente en ligne des produits marocains, comprenant un annuaire des exportateurs, en articulation avec l'annuaire « qui exporte quoi » du Conseil National du Commerce Extérieur, qui doit être revu et mis à jour.

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

Pour 2014, le budget d'investissement de Maroc Export est de 260 millions de dirhams (ce qui représente moins de 0,14% du montant des exportations annuelles), celui de l'AMDI de 72 millions de dirhams, des montants insuffisants si le Maroc veut se donner une réelle visibilité sur la scène commerciale internationale. Il devient alors nécessaire d'opérer les actions suivantes :

- L'augmentation des budgets dédiés à la promotion. La taxe parafiscale, qui passerait de 0,25% à 0,50% du montant des importations, pourrait contribuer à cet objectif ;
- L'appel à la coopération internationale pour obtenir des moyens de financement de la promotion des exportations ;
- Le renforcement du rôle des représentations économiques en une véritable force de vente du Maroc à l'étranger, tout en assurant leur coordination et en les dotant de feuilles de route précises pour leurs marchés respectifs et des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs établis.

La nouvelle Agence de promotion du Maroc doit disposer d'un minimum d'une douzaine d'antennes à l'étranger sur les marchés stratégiques dans des pays ou des groupements de pays déjà identifiés. Ces antennes peuvent être hébergées au sein des ambassades.

La présence à l'international doit être couplée avec une présence régionale au Maroc pour plus de proximité avec les entreprises (au sein des délégations du ministère de l'Industrie ou des Chambres de commerce ou des Centres régionaux d'investissement).

Ces trois pratiques font l'unanimité au sein de l'ensemble des pays du benchmark.

En parallèle, un recentrage des missions de l'association des exportateurs ASMEX est nécessaire, avec augmentation de ses moyens, pour arriver à un taux d'autofinancement plus élevé et à une situation plus représentative de sa capacité à fédérer les exportateurs à l'échelle nationale et des régions.

Ainsi, l'ASMEX devra évoluer pour répondre pleinement aux caractéristiques suivantes :

- Ses missions consisteront à représenter et défendre, informer et former, promouvoir les exportateurs marocains;
- Son mode de financement devra être plus diversifié (proposition de services payants, actions de sponsoring, revenus immobiliers ou autres) ;
- Son organisation comptera sur une association au niveau national qui dispose de relais au niveau des régions.

A terme, l'ASMEX devra viser la mise en place d'institutions dédiées à la formation continue, à la recherche, à l'incubation de projets et créer plus de chambres de commerce bilatérales, notamment avec les pays en ALE ou en excédent commercial avec le Maroc. Ces chambres de commerce contribueront au développement des relations économiques entre le Maroc et les pays partenaires.

### **III.22 Faire du Maroc une plate-forme internationale d'organisation de salons régionaux**

Cette mesure vise à attirer le maximum d'opérateurs internationaux vers le Maroc, notamment les acheteurs et investisseurs des pays de l'UEMOA, la CEMAC du Maghreb et du Conseil de Coopération du Golfe.

Une première étape a été franchie dans ce sens avec la Vision 2020 du tourisme qui, en intégrant le développement du tourisme d'affaires (salons, foires, rencontres et congrès internationaux) dans l'offre touristique globale du pays, permet de répondre à un pré-requis de base : la disponibilité des sites et infrastructures pour l'organisation de salons d'envergure.

Mais le développement de ce tourisme d'affaires ne doit pas être uniquement basé sur le développement d'infrastructures d'accueil : en matière de politique commerciale, la thématique et la qualité du salon et ses retombées économiques sur les participants sont deux paramètres essentiels. Pour cela, le Maroc doit se positionner comme porteur de savoir-faire dans des domaines particuliers, à même de lui permettre d'attirer les opérateurs et organisateurs internationaux : la tenue du salon Solaire Expo Maroc, visant le pourtour méditerranéen et les autres pays d'Afrique, est un exemple de la traduction de la stratégie réussie du pays en matière d'énergies renouvelables, couplée à des actions de communication porteuses.

La mise en relation des exposants marocains avec des clients ou fournisseurs potentiels doit aussi être préparée en amont, avec une aide à la présentation de l'offre pays et produits, et un accompagnement dans les prises de contact, la communication et l'animation, y compris avec l'organisation de conférences de haut niveau, traitant de thématiques en relation avec le secteur et ses perspectives d'évolution. La professionnalisation des salons implique également une gestion optimisée de l'après-salon, avec une évaluation des résultats et un ajustement par rapport aux attentes pour les éditions futures. Le succès des grands salons internationaux

(type Salon du Bourget) se mesure souvent par le nombre de contrats d'affaires signés, en plus du nombre de prises de contact et de visiteurs.

#### IV. Intelligence économique

##### IV.23 Créer une instance nationale d'intelligence économique

L'ensemble de ce dispositif de réformes ne peut être performant que s'il comporte une dimension relative à la mise à disposition des organes de décision et des opérateurs privés d'une information complète, pertinente, sécurisée et constamment réactualisée.

Ce souci d'accroître notre capacité à surveiller notre environnement et à peser sur les futurs probables implique la création d'une instance transversale d'intelligence économique. Rattachée au Chef de gouvernement, chargée de consolider, de centraliser et de piloter l'intelligence économique, elle doit être dotée des mécanismes et moyens adéquats pour mener sa mission à bien.

Elle aura pour missions la veille, la protection du patrimoine informationnel, l'aide à la décision et l'animation d'une démarche d'influence. Elle fournira des rapports de veille réguliers multi-sujets, notamment adressés à l'équipe de pilotage des réformes, mais aussi aux départements sectoriels et aux organisations professionnelles.

Dans un second temps, elle pourra fournir des informations et de l'analyse, à la demande, aux entreprises dont l'action est orientée vers l'export.

Elle devra en outre disposer d'une cellule partagée avec le Ministère de l'Industrie concernant les questions d'Intelligence marché (*market intelligence*) et de suivi du commerce international.

Cette cellule veillera notamment à suivre l'évolution des marchés cibles et l'actualité des pays concurrents du Maroc sur ces derniers. Pour ce faire, elle devra bénéficier d'une autonomie au niveau des bases de données utilisées, grâce à un système sécurisé, habilité à recueillir l'information et à la protéger.

Le Conseil National du Commerce Extérieur pourra être le noyau de base de cette instance, dans la mesure où il est en cours de transformation en observatoire et qu'il a disposé d'investissements importants pour mettre en place les systèmes et les bases de données.

A cet effet, son cadre juridique doit être revu pour institutionnaliser cette mission centrale et stratégique pour la politique commerciale du Maroc. Sa composition est à adapter en conséquence, ainsi que son mode de gouvernance, tout en préservant la force qu'il tire de sa représentativité des secteurs public et privé. Il sera mis en réseau avec les autres sources d'intelligence économique et consolidera les informations émanant des différents autres observatoires existant au Maroc (Observatoire du Tourisme, ...).

Par ailleurs, la nouvelle instance pourra jouer le rôle de force de proposition au niveau de la formulation stratégique, servir à l'adaptation des stratégies sectorielles existantes et proposer de nouvelles feuilles de route, en partenariat avec les départements et organisations professionnelles concernés.

Enfin, l'instance ainsi mise en place hébergera un outil de *lobbying* à dimension commerciale. En bout de chaîne, elle actionnera la panoplie d'actions légales d'influence permettant de mettre le Maroc en situation favorable pour obtenir ces marchés. Pour ce faire, elle sera en capacité de mobiliser le réseau diplomatique.

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

Il s'agit de donner de la visibilité et de l'accessibilité aux investisseurs nationaux et étrangers sur les opportunités d'affaires.

Cela passe notamment par :

- La mutualisation de la recherche, l'analyse et la diffusion des appels d'offres, par secteur et par pays cible, ainsi que leur publication dans plusieurs langues ;
- L'actualisation et la traduction des sites Internet des organismes de promotion en plusieurs langues (anglais, espagnol, allemand, chinois, japonais) ;
- L'organisation d'un appui aux secteurs et/ou entreprises concernés pour se positionner et peser sur les décisions, sur la base d'informations récoltées et analysées, relatives aux évolutions des besoins sur des marchés cibles, notamment dans le cadre de réformes engagées ou envisagées par ces pays ;
- La mise à disposition de la réglementation marocaine en plusieurs langues, notamment en anglais.

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

#### IV.25 Mettre davantage à contribution les experts marocains au Maroc et à l'étranger pour le développement du pays

La mise en réseau des experts marocains au Maroc et à l'étranger et leur mise à contribution dans les grands chantiers de développement du Maroc permettront l'accompagnement des stratégies sectorielles et des ALE, ainsi que l'alimentation de la nouvelle instance d'intelligence économique.

Ainsi, il est préconisé de :

- Faire contribuer des experts nationaux à des missions d'intérêt public, en profitant de la diaspora marocaine présente à des postes importants dans les pays cibles pour créer des réseaux structurés d'échange d'informations et de création de cadres favorables, aussi bien à drainer de l'investissement vers le Maroc qu'à l'ouverture de nouvelles opportunités pour le positionnement de l'offre marocaine.  
Par ailleurs, il sera demandé aux cabinets de conseil, installés ou en affaires avec le Maroc, de mettre à disposition des compétences (100 jours/cabinet/an), pour des missions d'intérêt public à caractère stratégique.  
Une Task Force composée d'experts, ayant déjà occupé des positions stratégiques pour le Maroc (notamment les retraités), sera constituée, afin de pouvoir réagir en cas d'urgence. Les compétences des cabinets de conseil mises à disposition (ex : 100 jours/an) pourront également être mises à profit dans le cadre des Task Forces.
- Dynamiser le réseau de compétences MRE, Maghribcom<sup>68</sup> et y intégrer celui des Amis du Maroc.
- Utiliser les réseaux de distribution à l'étranger détenus par des MRE pour exporter davantage de produits marocains, avec la création d'un Morocco Corner.

---

68 - [www.maghribcom.gov.ma](http://www.maghribcom.gov.ma)

# Annexes .....

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

**Annexe 2 : Benchmark détaillé**

**Annexe 3 : Avis du Comité Economique et Social Européen sur les « Relations commerciales UE-Maroc » en date du 26 février 2014**



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



## Liste des membres de la Commission permanente chargée des Affaires des Affaires Economiques et Projets Stratégiques

Catégorie des Experts
Ahmed Rahhou
Fouad Ben Seddik
Khalida Azbane
Lahcen Oulhaj
Mohammed Bachir Rachdi
Tarik Aguzoul
Catégorie des Syndicats
Allal Benlarbi
Jamaâ El Moatassim
Latifa Benwakrim
Mohammed Alaoui
Mohammed Dahmani
Najat Simou
Abderrahmane Kandila

### Catégorie des Organisations et Associations Professionnelles

Abdelkarim Foutat

Ahmed Abbouh

Ahmed Ouayach

Ali Ghannam

Bouchaïb Benhamida

Kamalddine Faher

Larbi Belarbi

Meriem Bensalah Chaqroun

### Catégorie des Organisation et Associations œuvrant dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative

Abdelhamid El Jamri

Karima Mkika

Mohamed Benchaaboun

Mohamed Mostaghfir

Tariq Sijlmassi

### Catégorie Membres de Droits

Ahmed Tijani Lahlimi Alami

Mohamed El Alaoui El Abdallaoui

Othman Benjelloun

## Annexe 2 : Benchmark détaillé



# Benchmark détaillé

## Le commerce marocain en quête d'agilité stratégique

Au terme de l'analyse approfondie du benchmark, quatre blocs de pays aux pratiques et politiques publiques distinctes ont émergé, nous permettant de situer avec plus de précision la posture du Royaume, en matière de stratégies sectorielles et d'accords de libre-échange.

Les quatre blocs examinés sont les suivants :

- Un « surperformeur » au modèle unique : La Corée du Sud.
- Des puissances économiques et commerciales mondiales confirmées : Etats-Unis d'Amérique et Allemagne.
- Des puissances économiques et commerciales émergentes à croissance rapide : Chili, Turquie et Malaisie
- Des pays arabes « en transition » : Tunisie et Egypte

Afin d'accorder le mode d'analyse sur la faisabilité future des mesures préconisées dans le présent rapport, il a été retenu d'analyser les blocs de pays dans l'ordre précité. L'objectif poursuivi vise à dégager un modèle qui parte des pays dont le différentiel de développement est le plus important avec le Maroc et d'arriver progressivement à ceux qui en sont les plus proches.

L'idée force étant de mesurer à chaque étape, la nature et l'intensité de l'effort qui devra être fourni par le Royaume, afin de s'approprier les meilleures pratiques constatées, avant de procéder à la construction d'un modèle « idéal » qui permettrait au pays de se mettre en situation d'agilité stratégique, au niveau de ses politiques sectorielles et de ses accords de libre-échange.

## Un « surperformeur » au modèle unique : la Corée du Sud

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle de gouvernance sud-coréen du commerce extérieur se caractérise par une étroite collaboration entre les secteurs public et privé.

Le ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie (MOTIE) définit la politique commerciale en collaboration avec le ministère de la Stratégie et des Finances et le ministère des Affaires étrangères. Il supervise et coordonne les négociations commerciales, les investissements directs étrangers, la politique de R&D pour les technologies industrielles ainsi que la R&D et la production pour l'énergie.

L'agence KOTRA (Korea Trade and Investment Agency, Agence Coréenne pour le Commerce et l'Investissement) est sous la tutelle du MOTIE. Il s'agit de l'Agence nationale de promotion qui remplit la fonction historique d'accompagnement des exportateurs, puis plus récemment, celle de guichet unique pour les investissements directs étrangers (IDE).

De plus, des opérateurs privés et publics permettent un maillage thématique et géographique.

Au niveau du secteur public :

- Korea Fair Trade Commission (Commission du commerce équitable) est une instance interministérielle placée sous l'autorité du Premier ministre. Elle examine et traite les problématiques de commerce, de compétition économique, de lois anti-trust et anti-dumping,
- D'autres agences / structures participent au dispositif national coréen. On peut citer à titre d'exemple, l'agence nationale en charge de soutenir l'action des PME / PMI (Small and Medium Business Administration) et l'agence chargée des statistiques et de l'intelligence économique dépendant du ministère de la Stratégie et des finances (Statistics Korea).

Au niveau du secteur privé, quatre organisations professionnelles multisectorielles représentent l'ensemble des entreprises, à savoir la Chambre de commerce et d'industrie de Corée, la Fédération des industriels coréens, la Fédération coréenne des PME et l'Association coréenne du commerce international.

La Chambre de commerce et d'industrie de Corée<sup>69</sup> (KCCI) est l'organisation économique privée la plus grande du pays. La première chambre de commerce et d'industrie coréenne a été créée en 1884. En 1952, la loi sur la chambre de commerce a été votée. Elle dispose de 13 comités spéciaux sur la fiscalité, la coopération économique intercoréenne, les relations industrielles et le développement des ressources humaines, la distribution, la logistique, les changements climatiques / l'environnement, le commerce international, PME, l'économie de Séoul, les finances, l'industrie du tourisme, le management durable, les entreprises en cours de création.

Chaque comité examine les politiques gouvernementales, collecte l'avis des membres sur chaque sujet et fait par la suite des propositions au gouvernement. Au niveau national, les activités de la KCCI comprennent la représentation de la communauté d'affaires coréenne. En effet, elle joue un rôle d'intermédiaire pour résoudre les divergences d'intérêts entre les secteurs public et privé, la participation au processus de formulation de la politique du gouvernement, notamment au sein des comités consultatifs spéciaux mis en place par le gouvernement, l'harmonisation et la coordination des intérêts, ainsi que la contribution à la promotion et au développement de l'économie coréenne. Elle est aussi le fer de lance de l'économie numérique à travers la plate-forme [korcham.net](http://korcham.net) qui relie les chambres de commerce régionales et internationales et un certain nombre de services en ligne (information sur les affaires et infrastructures, e-business - [korchambiz.net](http://korchambiz.net), brochures électroniques - [koreannet.or.kr](http://koreannet.or.kr)).

De plus, elle réalise des travaux de recherche variés qu'elle met à disposition des entreprises et du gouvernement, organise des espaces de dialogue (conférences, ...). Elle dispose également d'un bureau de développement des ressources humaines (8 instituts qui font de la formation continue et professionnelle), d'un centre de formation professionnelle, et fournit

69 - Pour plus d'informations : <http://english.korcham.net/>

des prestations de conseil en management et en création d'entreprise. Enfin, elle est équipée d'une bibliothèque de plus de 15 000 ouvrages.

La Fédération des industriels coréens (FKI)<sup>70</sup>, est l'association qui rassemble les grandes entreprises coréennes et défend leurs intérêts. Trois types d'institutions peuvent en être membres : les entreprises non cotées en bourse avec un chiffre d'affaires de plus de 28 millions US\$, les entreprises cotées en bourse avec un chiffre d'affaires de plus de 47 millions US\$ et les associations professionnelles nationales avec un budget dépassant 465 000 US\$, les fondations coréennes à but de développement économique et industriel, les organisations économiques coréennes établies à l'étranger ou les organisations économiques étrangères établies en Corée. La FKI a été créée en 1961 par des hommes d'affaires sans avoir recours à une loi.

La Fédération coréenne des PME (Korea Federation of Small and Medium Entreprises)<sup>71</sup>, défend les intérêts des PME coréennes pour une égalité de traitement avec les grandes entreprises. Elle identifie les difficultés des PME et propose des politiques au gouvernement pour les surpasser. Les PME ont un rôle central dans l'économie coréenne vu qu'elles représentent 99% du nombre d'entreprises et 88% du nombre de salariés. La Fédération accompagne les PME pour gagner en compétitivité et dans la promotion à l'international, notamment à travers la participation à des événements promotionnels. Elle leur apporte également de la formation sur les accords de libre-échange. Parmi ses activités, on trouve la création de complexes industriels dédiés aux PME, l'assistance pour répondre aux appels d'offres publics. Elle a été créée par une loi en 1962 (Small and Medium Business Cooperatives Act). La fédération a signé des conventions de partenariat avec 30 institutions présentes dans 17 pays.

L'association KITA (Korea International Trade Association)<sup>72</sup> est l'association des exportateurs coréens. Créée en 1946 par une loi, elle œuvre à la promotion du commerce international coréen et à la facilitation des procédures commerciales. Basée sur une coopération public-privé, l'association prend en charge le règlement des questions commerciales et des différends. Elle élabore également de nouvelles stratégies commerciales, des politiques commerciales liées à la finance, aux taux de change, aux impôts et taxes. Elle collabore également à la signature et mise en œuvre des accords de libre-échange avec le secteur privé. Elle est l'une des plus grandes organisations professionnelles du pays avec 71 000 entreprises membres.

Une cinquième fédération joue un rôle important pour le maintien du dialogue social. Il s'agit de la fédération des employeurs<sup>73</sup> qui fournit des services aux entreprises pour la gestion des conditions de travail et la négociation avec les syndicats. Créée en 1970, elle contribue au dialogue social et à la facilitation des discussions avec les salariés et les syndicats. Les services fournis aux membres touchent aux relations de travail, au droit du travail, aux salaires et aux heures de travail, à l'emploi et à la sécurité sociale, à la sécurité et à la santé du travail, aux ressources humaines et à la responsabilité sociale de l'entreprise, aux ressources humaines et à l'information sur les relations industrielles, à la formation sur la gestion du travail et du personnel.

Elle est également force de proposition vis-à-vis du gouvernement et du parlement pour les réformes qui améliorent les conditions de travail, créent plus d'emplois et assurent leur

70 - Pour plus d'informations : [www.fki.or.kr/en](http://www.fki.or.kr/en)

71 - Pour plus d'informations : [www.kbiz.or.kr/english/](http://www.kbiz.or.kr/english/)

72 - Pour plus d'informations : <http://global.kita.net/>

73 - Pour plus d'informations : <http://eng.kef.or.kr/>

durabilité, améliorent le système de sécurité sociale et de retraite. Ses membres sont aussi bien les PME que les grands groupes coréens ou étrangers, les institutions publiques, les organisations professionnelles, les hôpitaux, entre autres.

Enfin, l'association KOIMA (Korea Importers Association) est l'unique association professionnelle coréenne dédiée à l'importation. Créée en 1970, elle a joué un rôle crucial dans le développement des exportations coréennes, par l'activité de conseil aux exportateurs pour l'importation d'intrants.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le modèle de gouvernance et de coordination coréen fait ressortir quatre éléments importants qui différencient la Corée du Sud du Maroc :

- Une coordination forte entre les départements ministériels pour la définition et la mise en œuvre des stratégies du pays, avec un ministère chargé de la stratégie et des finances ;
- Une coordination forte entre les secteurs public et privé. Ainsi les formations professionnelles les plus représentatives des entreprises (chambres de commerce, association des exportateurs) participent-elles au processus de formulation de la politique du gouvernement, notamment au sein des comités consultatifs spéciaux mis en place par celui-ci. De plus, elles jouent le rôle d'intermédiaires pour résoudre les divergences d'intérêts entre les secteurs public et privé ;
- Une légitimité et une forte représentativité du secteur privé, à travers quatre grandes associations, dont trois ont été établies par des lois (Fédération des PME, Association des exportateurs, Chambre de commerce et de l'industrie) et la quatrième par une initiative des grandes entreprises (Fédération des industriels coréens) ;
- Une convergence de l'appareil promotionnel sud-coréen, avec une agence qui s'occupe aussi bien de la promotion du commerce que de l'investissement.

Le Maroc, de son côté, dispose de deux institutions pour la promotion économique hors tourisme et artisanat (Maroc Export et l'Agence marocaine de développement des Investissements). Ces deux institutions ne mettent pas en commun leur programme d'action pour créer plus de synergie.

La coordination entre les départements ministériels se fait souvent de manière imposée pour résoudre des problèmes ponctuels.

Enfin, le secteur privé marocain n'est pas une réelle force de proposition pour contribuer à la formulation de la politique du gouvernement.

De même, il n'existe pas au Maroc d'instance équivalente à la Fédération des employeurs et qui fournit des services aux entreprises pour la gestion des conditions de travail des employés et la négociation avec les syndicats.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

Malgré son manque de ressources naturelles, la Corée du Sud est devenue le septième exportateur mondial grâce à des politiques sectorielles réussies qui ont su mobiliser l'ensemble des forces vives du pays.

L'ensemble des forces vives des secteurs public et privé s'est mobilisé pour réaliser le miracle coréen. La Corée du Sud des années 1950 était classée parmi les pays les plus pauvres au monde. Dans un premier temps (1961-1975), c'est un Etat militaro-industriel largement autonome, conduit par de jeunes militaires, chassant les vieilles élites aristocratiques foncières soutenues implicitement par une société à prédominance encore largement rurale, et bénéficiant d'appuis extérieurs solides (Etats-Unis, Japon), qui ont fortement soutenu le développement du pays. Une stratégie de promotion des exportations a été lancée en 1962 comprenant de fortes incitations pour les entreprises et a permis de multiplier les exportations par 25 en 10 ans.

Pendant la décennie suivante, l'accent a été mis sur l'industrie lourde et chimique et la création des conglomérats coréens, les *chaebols* (Samsung, Daewoo, Hyundai, Ssangyong).

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que le pays a ouvert progressivement son économie, en commençant à participer aux négociations commerciales internationales et en libéralisant les importations, dans un premier temps.

Dès 1993, la Corée du Sud a défini une feuille de route d'accords de libre-échange, qu'elle a mise en œuvre en réussissant à obtenir 46 accords de libre-échange effectifs en moins de 10 ans. La signature de ces ALE lui a permis de développer davantage son commerce international et son rayonnement économique mondial.

Aujourd'hui, la Corée du Sud est devenue le septième exportateur et le dixième importateur mondial et a une balance commerciale excédentaire de 28,5 milliards de dollars américains (2012).

La Corée du Sud a investi énormément dans le capital humain et dans la recherche et développement, ce qui a encouragé l'innovation et amélioré la compétitivité du pays.

De plus, le gouvernement a eu un rôle central dans la planification des stratégies sectorielles et le suivi de leur mise en œuvre, en impliquant l'ensemble des parties concernées. Ainsi le Président de la Corée du Sud tenait-il des réunions fréquentes de suivi de la stratégie nationale de développement. Mensuellement, entre 1965 et 1979, le président tenait une réunion de promotion des exportations et une réunion de présentation des tendances économiques, en présence de hauts responsables des secteurs public et privé. Celles-ci ont joué un rôle crucial dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles et dans la réalisation du miracle coréen. Elles ont permis le partage de la même vision entre les secteurs public et privé, l'identification des points de blocage et la réalisation d'arbitrages. A titre d'exemple, si on constatait un retard dans un projet, la cause était identifiée pendant la réunion et la solution trouvée sur-le-champ.

De nos jours, le ministère de la Stratégie et des finances joue le rôle de coordination de la définition des stratégies du pays et du suivi de leur mise en œuvre.

Par ailleurs, l'Agence de coopération internationale coréenne, KOICA (Korea International Cooperation Agency) joue un rôle clé dans le partage de l'expérience coréenne avec les pays en voie de développement ou émergents. Créée en 1991, elle met en place les programmes d'aide

au développement du gouvernement. Elle est sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères. En 2009, la Corée du Sud a rejoint le cercle restreint du comité d'aide au développement des pays donateurs de l'OCDE. KOICA concentre ses efforts dans des secteurs où la Corée a un avantage compétitif (l'éducation, la santé, la gouvernance, le développement rural, les technologies de l'information et de la communication, l'industrie et l'énergie, l'environnement et l'approche genre) et augmente la part de l'aide non conditionnée. KOICA a également un programme de volontaires à travers le monde et fournit de nombreuses formations dans le cadre de l'assistance technique pour les pays partenaires, au sein de son siège à Séoul.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le modèle sud-coréen se caractérise par une centralisation de la gouvernance des stratégies sectorielles et une forte coordination dans leur mise en œuvre. L'implication du Président en personne dans le suivi des stratégies sectorielles a activé la réalisation des objectifs de développement du pays.

Pour le Maroc, chaque département ministériel définit sa stratégie sectorielle sans véritable implication des autres départements. De plus, il n'existe pas d'instance qui pilote la feuille de route globale des stratégies sectorielles. Le Maroc manque d'une vision intégrée qui permettrait de définir ses priorités de développement.

Par ailleurs, le modèle sud-coréen montre un pays qui a d'abord défini et mis en place sa politique industrielle avant de s'atteler à définir une politique commerciale internationale. Ce cheminement lui a permis de disposer de l'offre exportable pour conquérir les marchés, à la suite des accords de libre-échange signés à partir des années 1990.

Le Maroc, quant à lui, a d'abord défini sa politique commerciale avant de s'atteler à définir sa politique industrielle. Cela le conduit à ne pas disposer d'une offre exportable suffisante pour tirer profit des ALE.

Enfin, la Corée du Sud a investi fortement dans le capital humain et la recherche et développement pour accompagner ses stratégies sectorielles. L'excellence a été mise en avant par le décernement de plusieurs prix par le Président de la République. A titre d'exemple, dès 1964, le prix présidentiel du meilleur exportateur a été mis en place lors de l'Export Day, la Journée de l'Export.

La Corée du Sud partage d'ailleurs son expérience de réussite avec les pays en développement ou émergents par l'intermédiaire de son agence de coopération KOICA, à travers différents programmes d'assistance technique.

L'investissement du Maroc dans la formation et la R&D reste faible. L'attachement à la langue française comme première langue étrangère est un handicap pour développer les échanges avec les pays non francophones qui sont nombreux.

Le Maroc a mis en place « les trophées de l'export » entre 1997 et 2009. Le Centre National du Commerce Extérieur était chargé de leur organisation. Les prix étaient décernés aux meilleures entreprises exportatrices par le ministre de tutelle.

### 3- Appareils promotionnels

La Corée du Sud cherche en permanence à rendre plus efficaces ses outils de promotion, notamment à travers, son agence de promotion, la KOTRA.

La KOTRA agit en tant que guichet unique pour les IDE et conduit la stratégie de conquête de marchés internationaux pour les entreprises coréennes. De plus, elle produit une connaissance pertinente et opérationnelle sur les marchés cibles grâce à une organisation matricielle.

KOTRA a défini une feuille de route en matière de promotion, avec 4 composantes :

- Le renforcement des capacités de marketing à l'international, notamment à travers les antennes existantes ou les nouvelles antennes de l'agence ;
- La recherche de plus d'efficacité de l'aide apportée par l'Etat à la promotion ;
- L'adaptation des actions de promotion aux spécificités des marchés ciblés ;
- Le développement de l'organisation de foires coréennes.

La KOTRA aide les entreprises sud-coréennes à s'internationaliser à travers un certain nombre de services. En plus de l'organisation de nombreux événements promotionnels classiques (salons, missions commerciales,...), elle apporte une réelle valeur ajoutée aux exportateurs, par la recherche de l'optimisation de l'efficacité commerciale dans la mise à disposition de l'information sur les opportunités d'affaires, l'assistance pour la définition de stratégies d'accès au marché et l'appui juridique pour expliquer les procédures, les normes réglementaires et la réglementation financière de chaque pays.

La réalisation des affaires est facilitée par plusieurs plates-formes commerciales en ligne. Sept portails de e-commerce ont été identifiés pour l'export, l'import, l'investissement, l'acquisition d'intrants, ... Il s'agit d'un point fort de la Corée du Sud qui permet de rapprocher les partenaires commerciaux des entreprises nationales, à l'aide des nouvelles technologies. Ainsi la KOTRA organise-t-elle directement des vidéoconférences pour les entreprises coréennes avec les acheteurs potentiels.

La KOTRA facilite également l'installation des investisseurs étrangers en Corée, par la mise à disposition d'un guichet unique dans ses locaux : les principales administrations ont un bureau en son sein. De plus, la KOTRA dispose d'un incubateur des filiales des investisseurs étrangers, au sein de ses locaux, à Séoul.

## COMPARATIF AVEC LE MAROC

Une bonne partie des actions de promotion de la KOTRA est couverte par les actions réalisées par Maroc Export et l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI).

La KOTRA se démarque de Maroc Export et de l'AMDI à trois niveaux :

- Par la réelle valeur ajoutée apportée par les équipes de la KOTRA qui jouent un vrai rôle de conseil aux entreprises, leur permettant d'ajuster leur stratégie d'accès au marché et d'être plus efficaces dans la recherche de nouveaux partenaires commerciaux ;
- Par l'utilisation des nouvelles technologies pour faire connaître l'offre exportable coréenne et faciliter la mise en relation commerciale ;
- Par les services avancés proposés aux investisseurs étrangers, allant jusqu'à la mise à disposition d'un incubateur d'entreprises, au sein du siège de la KOTRA.

De plus, les antennes de KOTRA à l'étranger et au niveau du pays ont un rôle crucial dans l'organisation des actions de promotion, la mise à disposition d'une information actualisée et pertinente, et la facilitation des procédures pour les entreprises coréennes.

### 4 - Ressources mises à profit

La forte présence internationale de l'organisme de promotion coréen, la KOTRA permet aux entreprises exportatrices de disposer de relais sur les 5 continents.

La KOTRA s'appuie sur 121 bureaux étrangers, les Korea Trade Centers, présents dans 83 pays sur les cinq continents et 9 bureaux en Corée du Sud. Dès sa création en 1962, les antennes internationales ont été établies pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de promotion des exportations du pays. La KOTRA dispose de plus de 1000 employés aux niveaux national et international.

La KITA, l'association des exportateurs coréens a été créée en 1946. Elle compte plus de 80 000 membres dont 71 000 entreprises. Elle dispose de 8 bureaux à l'étranger dans 6 pays. L'ensemble de ses membres est inscrit sur la première plate-forme B2B de commerce de l'association tradekorea.com. L'association compte 300 salariés à temps plein. 80% du budget de la KITA provient de revenus immobiliers. Les cotisations des membres ne représentent que 3% du budget et le reste vient de financement public. La KITA dispose de la « Korea Trade Academy », une école réputée spécialisée en commerce international, qui dispense de la formation continue, et de l'« Institute for International Trade », qui intervient dans la définition de la politique commerciale et les négociations bilatérales et multilatérales. La KITA organise également des activités promotionnelles (salons professionnels, missions B2B). Elle a signé des conventions de coopération avec 180 institutions étrangères.

La Chambre de commerce et d'industrie de Corée est la plus grande organisation économique privée du pays avec 135 000 membres et 71 chambres régionales. De plus, elle a une présence à l'internationale importante à travers 42 comités de coopération économique bilatérale et la gestion de protocoles de coopération avec 80 pays. Parmi les treize comités spéciaux

de la chambre figure un comité sur le **commerce international**. Chaque comité examine les politiques gouvernementales, collecte l'avis des membres sur chaque sujet et fait des propositions au gouvernement. Les autres comités concernent notamment la coopération économique intercoréenne, les relations industrielles et le développement des ressources humaines, la logistique, les PME. **La Chambre intervient au niveau de la promotion économique** du pays par :

- L'organisation de rencontres entre des chefs d'Etat et leaders d'opinion étrangers et la communauté d'affaires coréenne pour renforcer la compréhension mutuelle ;
- L'organisation de visites de délégations d'hommes d'affaires étrangers en Corée ;
- L'organisation de missions commerciales et d'études de marché à l'étranger.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Les ressources humaines, financières et organisationnelles mises en place par le Maroc pour la promotion économique sont sans commune mesure avec celles de la Corée du Sud.

Ainsi la Corée du Sud dispose-t-elle d'une présence très étendue au niveau local et à l'international, à travers des antennes, (pour la KOTRA, 9 au niveau régional et 121 au niveau international et pour la KITA, 8 au niveau international, pour la Chambre de commerce et d'industrie de Corée, 71 chambres régionales). L'investissement dans les ressources pour la promotion économique a eu des retombées positives. Ainsi, 10% d'augmentation du budget des antennes internationales de KOTRA a entraîné une augmentation des exportations coréennes entre 2,45% et 6,34%.

Pour le Maroc, Maroc Export ne dispose ni de délégations régionales ni de délégations à l'étranger. La jeune Agence marocaine de développement des investissements dispose depuis peu, d'antennes dans 6 pays. Les Centres régionaux d'investissement(CRI), présents dans chacune des régions du Royaume, jouent le rôle de guichet d'accueil des investisseurs. Certaines ambassades du Maroc ont, en théorie, des conseillers économiques, dont le rôle consiste à développer les affaires entre le pays de résidence et le Maroc, et à faire de la veille économique. Or à ce jour, ils n'arrivent pas à remplir pleinement leur fonction.

Le secteur privé sud - coréen met également les moyens pour accompagner le développement des exportations. Aussi bien la Chambre de commerce et d'industrie de Corée que l'Association des exportateurs coréens mettent l'accent sur le rayonnement économique international du pays, la contribution au renforcement des capacités des entreprises, l'accompagnement de l'Etat dans la formulation et la mise en œuvre de la politique commerciale.

Quant au secteur privé marocain, tel qu'il est structuré et compte tenu du cadre juridique qui le régit, il ne parvient pas à mobiliser les moyens requis, pour un niveau significatif d'autofinancement et de développement d'activités structurantes et promotionnelles (à travers, notamment, les cotisations des membres et l'offre de services payants à forte valeur ajoutée, ...).

## 5- Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

La Corée du Sud s'est dotée de mesures incitatives qui encouragent les exportateurs et investisseurs dans le développement de leurs affaires.

Selon le secteur d'activité et le montant de l'investissement, la Corée du Sud octroie des avantages fiscaux par des exonérations sur l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur les revenus, ainsi que sur divers droits. Une aide est également accordée pour l'acquisition ou la location des infrastructures et installations. De plus, des subventions sont disponibles pour l'aide au recrutement et à la formation, et pour l'amélioration du cadre de vie et l'environnement managérial.

La Corée dispose de 3 types de zones franches :

- Des zones de libre-échange : Elles servent à la promotion du commerce international, de l'investissement et de la production étrangère, par l'exemption des droits de douane et la facilitation des procédures administratives. On compte six zones actuellement en Corée du Sud, la première date de 1970.
- Des zones franches économiques : il s'agit d'un guichet unique qui accompagne l'investisseur étranger tout le long de son processus d'installation (information sur les IDE, assistance pour découvrir les nouvelles opportunités, conseil juridique, fiscal et comptable, identification des partenaires adéquats, explication des incitations existantes. La Corée du Sud compte huit zones franches économiques, bâties en l'espace de dix ans.
- Des zones d'investissement étranger : ce sont des zones dédiées aux investisseurs étrangers, dans plusieurs secteurs industriels. Chaque zone cible des secteurs spécifiques. Il en existe actuellement 16 en Corée du Sud.

De plus, la banque coréenne d'export et d'import, la Korea Eximbank, créée en 1976, propose plusieurs produits de financement aux entreprises, sous forme de crédit à l'export, de crédit à l'export interbancaire, de factoring à l'export et de crédit pour réaliser des investissements.

Enfin, la société d'assurance à l'export, la Korea Trade Insurance Corporation KSure) offre une palette de produits d'assurance à l'export, à court, à moyen et long termes, sur le taux de change, sur la fiabilité du produit, contre le risque politique ...

## COMPARATIF AVEC LE MAROC

Au niveau de mesures incitatives à l'export, le Maroc, comme la Corée du Sud, offre des produits d'assurance et de financement des exportations.

La différence entre les deux pays réside dans le fait que la Corée du Sud dispose d'une institution étatique de financement des exportations la Korea Eximbank. Cette dernière a eu un rôle actif dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des exportations coréennes. De plus, elle accompagne aussi les entreprises coréennes qui investissent à l'étranger. Le Maroc manque d'une institution équivalente à l'Eximbank sud-coréenne.

Aussi bien pour le Maroc que pour la Corée du Sud, les mesures incitatives à l'investissement ciblent certains secteurs et montants d'investissement.

La Corée du Sud se démarque par la mise à disposition de trois types de zones franches et par son dynamisme dans la construction des infrastructures d'accueil des investisseurs étrangers.

Le Maroc a également défini un plan ambitieux de plates-formes industrielles intégrées « P2I », dont une partie se trouve en zone franche. Cependant, il tarde à les opérationnaliser.

## Des puissances économiques et commerciales mondiales affirmées : Etats-Unis d'Amérique et Allemagne

### Les Etats-Unis d'Amérique

#### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Les Etats-Unis d'Amérique disposent d'un organisme qui définit les orientations stratégiques du commerce, le TPCC (Trade Promotion Coordinating Committee, Comité de Coordination de la Promotion du Commerce)<sup>74</sup>. Ce dernier est constitué de 20 représentants d'agences nationales du commerce (US Trade and Development Agency, Small Business Administration, Department of Commerce) et vise à définir un plan stratégique de promotion et de soutien aux exportations. Toujours au niveau stratégique, le TPCC n'est pas en prise directe avec les agences fédérales en charge de faire vivre la stratégie définie, il passe par un organisme-filtre de coordination des actions des acteurs publics et privés du commerce.

Ce rôle est dévolu à l'International Trade Administration<sup>75</sup>, qui est l'Agence centrale du département du commerce américain (US Department of Commerce). Son rôle consiste à :

- Renforcer la compétitivité de l'industrie américaine ;
- Encourager le commerce par l'application des lois et accords commerciaux américains.

74 - Pour plus d'informations: [http://export.gov/faq/eg\\_main\\_017489.asp](http://export.gov/faq/eg_main_017489.asp)

75 - Pour plus d'informations: <http://trade.gov/>

En termes opérationnels, ITA coordonne les actions des trois bras armés exécutifs de la politique commerciale des Etats-Unis, qui agissent sur des terrains distincts mais toutefois complémentaires.

Ces trois exécutants sont :

- US Commercial, l'Agence fédérale qui fournit aux exportateurs américains des services de support informationnel, de conseil stratégique, d'accompagnement opérationnel et de promotion ;
- L'Advocacy Center, une cellule de *lobbying* de très haut niveau qui effectue le suivi des grands marchés internationaux afin de placer en situation favorable les entreprises et intérêts américains ;
- Un ensemble d'agences spécialisées<sup>76</sup> qui accompagnent, quant à elles, les politiques sectorielles. Parmi celles-ci, l'on peut notamment citer : Manufacturing and Services qui défend les intérêts du secteur industriel, Market Access and Compliance, le « Conseiller juridique » qui aide à résoudre les litiges commerciaux ou encore l'Import Administration, l'« Inspecteur » qui surveille les pratiques et les accords potentiellement déloyaux défavorisant les exportations américaines.

Enfin, le Département du Commerce américain est responsable de l'amélioration du niveau de vie des Américains par la promotion du développement économique et de l'innovation technologique. Il est aussi garant de la promotion des exportations américaines, en appuyant et mettant en œuvre les accords commerciaux internationaux.

Au niveau du secteur privé, Les Etats-Unis comptent plus de 7600 associations professionnelles nationales, avec environ 2000 qui sont basées à Washington DC. Le pays dispose également de nombreuses associations professionnelles aux niveaux étatique et local. La première association professionnelle a été créée en 1883. Il s'agit de l'association américaine du commerce des semences.

Aujourd'hui, la Chambre de commerce américaine<sup>77</sup> est l'organisation professionnelle la plus représentative des entreprises américaines. Elle a été créée en 1912 et représente les intérêts de plus de 3 millions d'entreprises de toutes tailles, secteurs et régions. Son action couvre le périmètre géographique américain et le monde par l'intermédiaire de son réseau. Les associations professionnelles peuvent également être membres de la Chambre. En 1951, les Nations Unies lui accordent le statut consultatif. La même année, elle crée la division internationale qui compte de nos jours 116 chambres de commerce bilatérales dans 103 pays et 70 experts à Washington et à l'international. En 2012, la Chambre lance le portail [freeenterprises.com](http://freeenterprises.com) sur les opportunités d'affaires et les success stories des entreprises américaines. Par l'intermédiaire de la division internationale, la Chambre ambitionne d'être l'organisation la plus efficace et influente au niveau de l'environnement international des affaires. Elle place dans ses priorités le fait d'obtenir plus d'ouverture des marchés, y compris par la négociation de nouveaux accords commerciaux et d'investissement.

De plus, elle défend les intérêts des entreprises américaines à l'aide de 1500 volontaires qui font du *lobbying*, conçoivent et mettent en œuvre des politiques dans les domaines qui impactent les affaires. Elle s'est fixé 10 défis pour améliorer la compétitivité des Etats-Unis :

76 - Liste exhaustive disponible en annexe.

77 - Pour plus d'informations : [www.uschamber.com](http://www.uschamber.com)

réforme de la fiscalité, énergie, santé, commerce international et investissement, compétitivité de la main-d'œuvre, marchés de capitaux, infrastructures fiables et sécurisées, réformes juridiques, innovation, réformes de la réglementation.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Cette articulation de la technostructure de gouvernance des politiques commerciales américaines fait ressortir quatre éléments saillants, particulièrement importants, et qui sont en contraste fort avec la posture actuelle du Maroc :

- Une prééminence de la formulation de la stratégie en continu qui montre clairement que l'Amérique avance selon un « plan de marche » ;
- Un accent mis sur la coordination des acteurs opérationnels afin d'éviter les chevauchements et de rationaliser l'allocation de ressources ;
- La centralité de la démarche de lobbying afin de veiller à la défense des intérêts commerciaux américains dans le monde ;
- Le rôle primordial du secteur privé dans la conception et la mise en œuvre des politiques impactant les entreprises, à travers les organisations professionnelles, dont la plus importante est la Chambre de Commerce Américaine.

Le Maroc, de son côté, formule des stratégies commerciales, mais de manière sporadique, et le plus souvent en confiant ces travaux éminemment importants à des prestataires externes. La seule centrale de connaissance active à ce jour est le Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE), organisme paritaire qui publie quelques analyses commerciales, ainsi qu'un rapport annuel du commerce extérieur.

Le Royaume n'a donc pas encore développé sa capacité à formuler une stratégie commerciale qui viendrait guider l'action des entités opérationnelles.

Quant à la coordination des acteurs, elle s'effectue elle aussi de manière sporadique, à travers des mécanismes pour la plupart non institutionnels, donc dépendant fortement de la volonté des acteurs de coopérer.

De même, le lobbying commercial, effectué par l'Advocacy Center aux Etats-Unis est aujourd'hui une pratique informelle dans l'action des pouvoirs publics marocains, aucun organisme n'étant en charge de gérer ce sujet hautement stratégique.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

En 2010, alors que la sortie de la crise économique mondiale est encore incertaine, le Président américain, Barack Obama, lance la stratégie américaine orientée vers l'export : la « National Export Initiative ». L'objectif est ambitieux : doubler les exportations en 5 ans.

Huit priorités sont alors énoncées :

1. Appui aux PME pour leur internationalisation : marketing, formation, mise en relation, financement, recrutement, technologie,
2. Assistance fédérale : foires, missions entrantes, marchés clés,
3. Missions commerciales : fréquence, taille, leadership,

4. Lobbying commercial : planification, sensibilisation,
5. Crédit à l'exportation : accès, secteurs, sensibilisation,
6. Rééquilibrage macroéconomique : soutien au rééquilibrage,
7. Réduction des obstacles au commerce : ALE, OMC, application des règles commerciales,
8. Focus sur le secteur des services : sensibilisation, missions commerciales, éducation, renforcement des capacités, accessibilité aux données sur le secteur.

Ces huit priorités s'appuient sur cinq piliers d'action :

- Promouvoir une croissance mondiale forte, durable et équilibrée,
- Veiller à la conformité des partenaires aux règles commerciales US,
- Renforcer les efforts visant la suppression des barrières au commerce,
- Améliorer l'accès au financement des exportations,
- Multiplier les efforts de promotion et saisir les opportunités à l'aide de la veille.

Clairement, la National Export initiative fait le lien entre la volonté américaine de « promouvoir une croissance mondiale forte, durable et équilibrée » et le souhait de l'administration US de réduire les obstacles au commerce en pesant sur l'application des règles commerciales et sur l'intensification des accords de libre-échange.

A ce jour, 20 accords de libre-échange sont effectifs pour les Etats-Unis : Australie (2005); Bahreïn (2006); Chili (2004); Colombie (2012); Accord régional DR-CAFTA (2006) : Costa Rica, République Dominicaine, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua; Israël (1985); Jordanie (1996); Corée du Sud (2012); Maroc (2006); accord régional NAFTA (1994): Canada et Mexique; Oman (2009); Panama (2012); Pérou (2006) et Singapour (2004).

D'autres accords sont en cours de négociation, tel un ALE régional intitulé « Trans-Pacific Partnership » qui inclut l'Australie, Brunei, le Canada, le Chili, la Malaisie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Pérou, Singapour et le Vietnam. Enfin, un ALE régional, le Transatlantic Trade and Investment Partnership, est envisagé avec l'Union Européenne.

Il faut toutefois noter ici que pour l'Amérique, le maintien de la croissance mondiale constitue un enjeu crucial pour ses industries exportatrices. C'est sans doute la raison pour laquelle il est clairement énoncé que l'Amérique souhaite poursuivre les négociations pour réduire les barrières au commerce : ALE, Round de Doha, Trans-Pacific Partnership (TPP) Agreement. Le pays veut également peser, afin de lever les barrières non tarifaires, à travers les différents outils disponibles, et veiller à la conformité avec les engagements commerciaux (règles de l'OMC, ...).

A ce titre, les barrières non tarifaires font l'objet d'un examen constant et discipliné de la part des Etats Unis qui utilisent une batterie de mesures, afin de s'assurer qu'elles ne constituent pas un frein aux exportations américaines, ainsi que de nouveaux outils de suivi des barrières commerciales, des programmes d'enquête, et d'autres dispositifs pour faciliter les négociations visant à réduire ou à éliminer les barrières aux exportations des États-Unis.

Les USA redoublent d'efforts pour surveiller et faire appliquer rigoureusement les ALE existants, y compris le respect des obligations liées à la main-d'œuvre et à l'environnement dans les accords commerciaux des États-Unis, afin de s'assurer des conditions de concurrence équitables pour les exportateurs américains.

Par ailleurs, les Etats-Unis fournissent aux pays en développement de l'assistance technique pour négocier et mettre en œuvre les ALE à travers l'agence USAID. Leur approche pour intégrer les pays en développement dans le système commercial international consiste à :

- Encourager les pays à participer aux négociations commerciales, en renforçant la capacité des négociateurs pour de meilleures compréhension et analyse des thématiques dans les négociations et les accords commerciaux complexes ;
- Aider les pays à mettre en œuvre les accords commerciaux qui peuvent nécessiter des réformes institutionnelles et réglementaires, ainsi que de la coordination accrue, de la gestion de l'information et de la supervision ;
- Préparer les pays à saisir les opportunités commerciales en améliorant la compétitivité des pays, à travers un appui aux gouvernements, pour créer un environnement propice à la concurrence qui soutient les entreprises locales.

L'assistance technique fournie par l'USAID dans ce sens peut comprendre :

- La négociation des accords commerciaux régionaux ;
- L'élimination des subventions ou des contrôles de prix dans le secteur du commerce ;
- L'encouragement des services de soutien aux entreprises et de l'accès à l'information pour l'exportation et l'importation ;
- La réforme des marchés publics et des procédures douanières ;
- La promotion du transfert de technologie et l'élimination des obstacles techniques ;
- La préparation d'une main-d'œuvre compétitive ;
- L'encouragement du financement du commerce par un secteur financier bien développé ;
- La promotion et l'élaboration de politiques rationnelles liées aux questions budgétaires et monétaires, à la protection des consommateurs, anti-monopole, et des codes commerciaux
- Le développement des infrastructures ;
- La conception des normes et de la technologie de l'environnement.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Quantitativement, le Maroc dispose de beaucoup plus d'accords de libre-échange que les Etats Unis, avec près de 55 contre 20 pour les USA. Toutefois, la comparaison au niveau qualitatif ne souffre aucune ambiguïté.

Au niveau bilatéral tout d'abord, les exportations américaines vers le Maroc ont augmenté de 487% depuis l'entrée en vigueur de l'ALE en 2006, alors que les exportations marocaines vers les Etats-Unis n'ont progressé « que » de 123%.

En matière de posture commerciale, la progression des exportations en direction des pays avec lesquels les USA ont signé un ALE est souvent spectaculaire :

- + 754% avec Singapour depuis 2004
- + 377 % avec le Mexique
- + 170 % avec l'Australie depuis 2005
- + 488% avec le Chili depuis 2004

A la différence du Maroc, il semblerait que les USA ne négocient des ALE que dans des zones où ils sont certains de pouvoir disposer d'un avantage comparatif absolu en matière d'échanges commerciaux, là où des facteurs politiques forts peuvent intervenir, comme c'est le cas pour le Maroc. D'ailleurs, les Etats-Unis fournissent même aux pays en développement de l'assistance technique pour négocier et mettre en œuvre les ALE à travers l'agence USAID.

### 3- Appareils promotionnels

L'appareil promotionnel américain est majoritairement porté par l'Agence fédérale US Commercial, qui prépare et facilite l'accès au marché de manière intégrée pour les entreprises américaines.

US commercial définit ainsi des stratégies d'accès au marché (commerciale, marketing et financière), réalise des business plans adaptés aux potentialités du marché visé, assiste les entreprises à la fois sur le plan juridique et commercial, et enfin accompagne ces dernières sur le terrain, par la planification des rencontres avec les partenaires potentiels et l'éclairage sur les pratiques culturelles.

En outre, US Commercial s'appuie sur une batterie d'initiatives multisectorielles transversales qui exploitent l'ensemble de la palette du possible, à la fois en mode « Push » qu'en mode « Pull ».

On peut ainsi citer les initiatives suivantes, parmi les plus emblématiques :

- New Market Exporter initiative : programme spécifique aux entreprises qui exportent à au moins un pays ou un client, afin de diversifier les destinations (pays et/ou importateur) et augmenter la part de marché par importateur ;
- Internationalisation des salons américains : dont l'objectif est de faire participer les importateurs étrangers aux salons et foires américaines et d'organiser des rencontres B2B avec les exportateurs américains ;
- Missions Executive marketing : missions à l'étranger présidées par de hauts responsables de l'administration américaine (ministres et responsables des agences clés), en présence d'une délégation d'hommes d'affaires ;
- Missions entrantes : missions où les acheteurs se déplacent aux Etats-Unis pour rencontrer les exportateurs et les administrations clés ;
- Missions combinées : missions faisant coïncider les missions commerciales avec la participation à un salon professionnel.

Il faut également noter ici que la préparation des entreprises à l'export est une activité phare de l'US Commercial Service, à travers la promotion et la facilitation de l'accès au marché. L'agence dispose pour cela de services gratuits ou payants, et s'appuie sur la force de son réseau mondial afin de faire remonter de l'information spécifique et de qualité.

L'agence anime même une base de données qui permet de mesurer la fiabilité financière d'un partenaire éventuel, en amont dans l'acte d'export, l'International Company Profile. Cette base de données permet à l'US Commercial de fournir du conseil sur le choix des partenaires, en

se basant sur leur fiabilité financière : rapports financiers, relations bancaires, passifs éventuels, entre autres.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Une majorité des actions de promotion des entreprises exportatrices de l'US Commercial sont couvertes, même si c'est de manière très partielle, par l'appareil de promotion marocain.

La différence fondamentale réside dans la qualité de l'information et le fonctionnement coordonné et en réseau, qui permet d'avoir un effet levier extrêmement efficace, lorsque l'on articule une stratégie commerciale internationale.

Il faut également noter la centralité de la qualité de l'information et de l'animation d'une base de données au sein de l'US commercial, qui constitue une différence fondamentale avec le Maroc.

Les agences de promotion marocaines mettent peu l'accent sur cette dimension et n'accompagnent les entreprises exportatrices nationales qu'à la marge dans leurs recherches d'information sur des marchés ou des partenaires.

Enfin, la mobilisation du réseau diplomatique américain, très dense, est totale, ce qui donne énormément de poids à l'action commerciale américaine dans le monde.

A la différence du Maroc, la double démarche de veille et de lobbying est au cœur de la stratégie de l'appareil de promotion américain, avec de surcroît l'Advocacy Center qui tient un baromètre des marchés remportés par les entreprises américaines dans le monde. Cette structure de lobbying, constituée de personnalités de très haut rang (anciens diplomates, anciens militaires), n'hésite pas à mobiliser l'ensemble des parties prenantes – parfois même la Maison Blanche et le Président- pour s'assurer que toutes les chances soient du côté de l'Amérique, lorsqu'une négociation s'annonce difficile.

#### 4 - Ressources mises à profit

Dans les cas des Etats-Unis, l'examen des ressources mises à profit ne peut se borner à un simple inventaire des hommes et des moyens déployés par la puissance américaine afin de servir son action commerciale.

En effet, le cas US est caractérisé par une posture globale offensive qui fait que l'ensemble de l'appareil d'Etat est au service de la conquête de marchés internationaux par les entreprises américaines.

C'est particulièrement bien illustré par la présence des 128 bureaux commerciaux de l'US Commercial, au sein des ambassades américaines disséminées dans le monde. Cela permet d'avoir une barrière très perméable entre la diplomatie et l'action commerciale, l'une étant au service de l'autre et vice-versa.

La deuxième ressource forte mise à profit de l'appareil productif américain est la collecte, l'analyse et la dissémination de l'information pertinente par l'US commercial et l'Advocacy Center, faisant des institutions publiques en charge de porter la politique commerciale américaine une véritable centrale d'Intelligence Economique. Cette dernière met à la

disposition des entreprises et des acteurs publics une arme décisive dans la compétition économique mondiale : l'information.

Ainsi les bureaux internationaux (spécialisés par marché) proposent-ils les études économiques et de la veille informationnelle en coopération avec les ambassades. Les bureaux nationaux fournissent quant à eux des services plus opérationnels, tels que des prestations de conseils et d'accompagnements personnalisés, dont certains – très élaborés- peuvent être payants.

Toutefois, au-delà de la posture et de l'organisation, les chiffres aussi permettent de mesurer le niveau d'engagement des pouvoirs publics américains et leur volonté de mettre au premier plan leur puissance commerciale.

Ainsi, le 10 avril 2013, la secrétaire adjointe au commerce, Rebecca Blank, réclamait-elle un supplément budgétaire de 8,1 milliards de dollars, afin de mettre à niveau l'offre industrielle exportatrice américaine, avec près de 520 millions de dollars dévolus à la seule International Trade administration (ITA).

L'Agence de coopération américaine USAID (United States Agency for International Development), créée en 1961, est-elle chargée du développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde. Elle est sous la tutelle du département des Affaires étrangères des États-Unis et contribue au rapprochement économique des Etats-Unis et de ses partenaires commerciaux, à travers son programme d'actions de coopération, en matière de croissance économique et de commerce.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

La différence fondamentale entre le Maroc et les Etats-Unis en matière de ressources mises à profit ne réside pas, paradoxalement, dans les moyens à disposition, mais de manière globale dans la différence de posture industrielle et commerciale du pays :

- A la différence du Maroc, les USA ont fusionné les appareils de promotion, de diplomatie et de lobbying, ce qui leur permet d'avoir un effet levier considérable ;
- La diplomatie économique américaine n'est pas un concept, elle est une réalité opérationnelle et tangible qui s'incarne dans la présence des bureaux de US commercial au sein des ambassades ;
- L'intelligence économique et la veille stratégique sont au cœur de la démarche de conquête des marchés internationaux de l'Amérique, là où elles ne sont utilisées que par des acteurs périphériques au Maroc.

### 5- Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

Les entreprises américaines désirant se développer à l'international peuvent bénéficier d'une palette très large de mesures incitatives à l'export et à l'investissement.

Au niveau du soutien aux exportations, les principales mesures d'incitation sont les suivantes :

### **1. Préfinancement de la croissance des exportations**

- Small Business Administration – Programme de préfinancement,
- Export-Import Bank - Programme de garantie du fonds de roulement,
- Small Business Administration – Programme export express

### **2. Financement du développement des installations**

- Small Business Administration – Programme de prêt commerce international

### **3. Financement des acheteurs internationaux**

- Export-Import Bank – Programme de garantie de prêt,
- Export-Import Bank – Programme de prêt direct,
- Export-Import Bank – Programme de garantie de crédit-bail,
- USDA, Garanties crédit export pour l'agriculture

### **4. Assurance des exportations**

- Assurance express,
- Police d'assurance-crédit pour petites entreprises,
- Police d'assurance-crédit multi-acheteurs,
- Police d'assurance-crédit à court terme mono-acheteur,
- Assurance contre les risques politiques.

Concernant le bloc d'incitations à l'investissement, ce dernier s'articule autour des piliers fondamentaux suivants :

### **1. Financement des projets d'investissement**

- Financement de grands projets qui nécessitent un capital élevé, comme les infrastructures, les télécommunications, l'énergie, l'eau, le logement, les aéroports, les hôtels, les hautes technologies, les services financiers, l'extraction de ressources naturelles.

### **2. Financement des PME à l'étranger**

- Financement à moyen et long termes à travers des prêts et des garanties de prêt, pour des projets éligibles dans des pays émergents ou en développement ;

### **3. Assurance contre les risques politiques ;**

**4. Investissement aux Etats-Unis :** 4 grands types d'incitations proposées dans ce cas, à savoir l'accès au financement, l'accès à l'information, les incitations fiscales et l'assistance technique ;

**5. Coordination de l'initiative "Select USA"** par le département du commerce américain, qui a pour but de promouvoir les investissements de compagnies étrangères ou américaines aux Etats-Unis, en partenariat avec l'ensemble des institutions concernées. Les incitations varient en fonction du secteur et de l'Etat / région. Cette initiative a été lancée par la Maison Blanche en 2011.

## COMPARATIF AVEC LE MAROC

L'arsenal incitatif américain aux exportations et à l'investissement se caractérise par une forte efficacité des outils financiers et assurantiels, ce qui permet à l'entreprise d'être accompagnée sur l'ensemble de ses besoins en financement, allant du fonds de roulement à l'assurance export, en passant par la garantie marchés.

Voilà qui constitue la première différence fondamentale avec le Maroc, qui n'a pas encore développé ces outils de manière satisfaisante.

De plus, cela a une incidence substantielle sur la confiance des entreprises, et notamment des PME américaines, qui peuvent concentrer leur énergie sur les actions créatrices de valeur et ne pas rester focalisées sur leur besoin en fonds de roulement et leur trésorerie, à l'instar de leurs consœurs marocaines.

Le développement très fort de l'assurance à l'export américaine, couplé à la disponibilité d'une information fiable et récente mise à disposition, notamment par l'US Commercial, permet de surcroît une prise de risque beaucoup moins importante de la part des entreprises en situation de conquête des marchés internationaux.

## L'Allemagne

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Bien qu'Etat fédéral, l'Allemagne dispose d'un modèle de gouvernance et de coordination qui, au niveau stratégique, s'appuie fortement sur le gouvernement, à travers un Comité Interministériel (IMC) composé de quatre portefeuilles :

- Le Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, qui est le ministère fédéral allemand de l'Economie et des technologies,
- L'Auswaertiges Amt, qui est le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères,
- Le Bundesministerium Der Finanzen, le ministère fédéral allemand des Finances,
- Le « BMZ » qui est le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du développement.

A un niveau plus opérationnel, 3 piliers fédéraux du système de promotion des exportations se distribuent des rôles qui sont à la fois délimités et complémentaires.

**1.** Le ministère de l'Economie et des Technologies coordonne les activités de tous les acteurs fédéraux et coopère avec les Länder. Il contrôle et pilote Germany Trade and Invest, qui est le bras armé de la politique commerciale allemande. De plus, le ministère est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique économique du pays,

**2.** Le ministère des Affaires étrangères construit l'image et la réputation du pays. Il conduit en outre les études sur l'environnement politique et économique,

**3.** Le réseau de Chambres de commerce (AHK), qui s'appuie sur un partenariat public privé (PPP), conduit, quant à lui, des missions de marketing, produit des études sectorielles et anime des services de soutien aux exportations.

Au niveau de l'organisation et du rôle des instances professionnelles, la Fédération des industries allemandes (BDI), fondée en octobre 1949 par 32 associations industrielles comme un groupe d'intérêt et de lobbying, parle au nom des 100 000 entreprises du secteur de l'industrie qui emploient huit millions de personnes.

La BDI est l'interlocuteur des institutions publiques nationales, européennes, et internationales. De plus, elle est active à l'international avec un vaste réseau dans tous les marchés clés et les organisations internationales. Elle fournit l'appui politique pour l'ouverture de marchés internationaux et des conseils en politique économique sur tous les sujets pertinents pour le secteur de l'industrie.

La BDI dispose de représentations à Bruxelles, Londres, Tokyo et Washington. Elles servent de relais pour les entreprises allemandes, favorisent les contacts d'affaires dans les régions et agissent en tant que représentants des intérêts des entreprises allemandes, dans les relations avec les gouvernements respectifs.

Les politiques sont formulées par un large éventail d'individus et de groupes, y compris le président de la BDI, le comité exécutif, des comités spécialisés, et des groupes de travail.

La Fédération des employeurs allemands (BDA) a pour principale mission de représenter les intérêts des entreprises dans le domaine de la politique sociale. Elle a été créée en 1950 après la fusion de toutes les fédérations d'employeurs allemandes. La BDA s'active au sein des comités aux niveaux national, européen et international, dans des auditions d'experts et dans les organismes d'assurance sociale. Elle constitue une force de proposition pour le gouvernement allemand et le Parlement, sur toutes les questions liées à la politique sociale et salariale, le droit du travail, y compris la politique sociale européenne et internationale.

L'adhésion à la BDA est volontaire et compte parmi ses membres 52 fédérations nationales (dans le domaine de l'industrie, du commerce, de la finance, du transport, de l'artisanat, de l'agriculture, et des services), ainsi que 14 associations régionales. Elle est enregistrée en tant qu'association à but non lucratif, et se finance grâce aux cotisations de ses membres. Elle est composée de 14 départements œuvrant dans les domaines du droit du travail, de la protection sociale, de l'éducation, du système fiscal et de la politique salariale.

La structure de la BDA est composée d'un Conseil présidentiel, d'un Conseil d'administration et d'une Assemblée générale. L'Assemblée générale, composée de représentants des organisations membres, est chargée d'élire le Président, le Conseil présidentiel et le Conseil d'administration, et se réunit une fois par an.

Le Conseil d'Administration est responsable des décisions politiques fondamentales. Ses tâches comprennent l'acceptation de nouveaux membres, la création de comités et l'élection de leurs présidents, ainsi que la préparation de recommandations concernant la politique salariale. Chaque membre est représenté au Conseil d'administration, indépendamment de sa taille. Le Conseil présidentiel est l'organe de décision central qui dirige les travaux de BDA dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'administration. Le Conseil présidentiel est composé du président, de huit vice-présidents, y compris le trésorier et 42 autres membres. Le président est élu pour un mandat de deux années par l'Assemblée générale.

Tout comme ces associations patronales, les associations syndicales sont unifiées et impliquées dans la gestion de l'entreprise et donc dans la vision de développement économique du pays. Le taux de syndicalisation en Allemagne est de 18% en 2011 (comparable à la moyenne de 17,3% des pays de l'OCDE). Le principal syndicat, la DGB (Confédération des Syndicats Allemands), représente près de 80% des affiliés globaux, et est composé de huit fédérations sectorielles : Fédération de la Métallurgie (IG Metall), Fédération Unifiée des Services (Ver.di), Chemin de fer et transports (EVG Eisenbahn), Fédération de la Police (Gewerkschaft der Polizei), Fédération de l'alimentation et de l'hôtellerie (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten), Fédération de l'éducation et la recherche (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft), Fédération des mines, de la chimie et des énergies (IG Bergbau, Chemie, Energie) et Fédération de la construction, de l'agriculture et de l'environnement (IG Bauen-Agrar-Umwelt).

L'implication des partenaires sociaux se fait à deux niveaux :

- A travers le principe constitutionnel d'autonomie tarifaire : ils disposent du pouvoir de fixer, par branche économique et sans intervention de l'Etat, les conditions de travail, notamment les salaires. L'Etat ne peut qu'énoncer certaines directives et conditions cadres à l'intérieur desquelles les conventions collectives peuvent être négociées. L'adoption, le 02 avril 2014, en conseil des ministres, d'un projet de loi instaurant un salaire minimal légal risque de mettre fin à cet acquis constitutionnel. Un salaire horaire minimal, qui vise notamment à améliorer le pouvoir d'achat de certaines catégories, sera introduit le 1er janvier 2015, avec une période transitoire pour les secteurs qui disposent d'un accord de branche, allant jusqu'en 2017. Les syndicats garderont toutefois un droit de regard sur le salaire minimal : une commission composée de trois représentants syndicaux, de trois représentants patronaux et d'un président neutre décidera de la revalorisation du salaire minimal le 1er janvier 2018 ;
- A travers la codécision institutionnelle : les représentants des salariés sont membres des organes d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance) et des comités d'entreprise.

Cette implication apporte une relative souplesse dans la gestion de la politique économique et une préservation des acquis sociaux et des intérêts liés au développement durable du pays.

### COMPARAISON AVEC LE MAROC

Jouissant d'un dispositif très ramassé au niveau de sa gouvernance, mais en même temps entretenant une relation organique avec les Länder, le système allemand peut être considéré comme un modèle qui jouit à la fois de la rigidité des processus et de la souplesse de la pratique.

Au Maroc, différents comités interministériels existent tels que celui pour la prévention routière ou celui dédié aux Marocains résidant à l'étranger (MRE). Cependant, le Royaume ne dispose pas de comité en charge de la politique commerciale, ou de l'élaboration et du suivi des stratégies sectorielles.

C'est là, bien entendu, la première différence fondamentale du système de gouvernance marocain du commerce, où les processus entravent souvent l'action publique, et où la souplesse est condamnée à la clandestinité.

Il faut également noter le rôle central des chambres de commerce en Allemagne, qui interviennent notamment dans les actions de marketing et qui bénéficient d'un fonctionnement en réseau multi-défaillant au Maroc.

De plus, l'Allemagne dispose d'associations, fruits de la fusion de diverses fédérations sectorielles. Elle centralise le pouvoir d'influence entre les mains d'une mégastucture qui représente les intérêts des différents secteurs à la fois au niveau national, régional, et international.

Ces associations, aussi bien patronales que syndicales, sont en effet caractérisées par une forte concentration, une représentativité et des moyens matériels et humains, qui leur permettent de jouer pleinement leur rôle dans l'élaboration, l'influence et la mise en œuvre des stratégies de développement du pays, et donc de représenter au mieux les intérêts des groupes qu'ils représentent, tout en respectant l'intérêt général du pays. La logique de responsabilité partagée prime sur la logique de contestation et de revendication.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

Pays à l'excédent commercial important, qui frise les 200 milliards de dollars annuels depuis 2005, et qui est de 40% supérieur à celui de la Chine, l'Allemagne est l'une des premières puissances mondiales exportatrices de produits premium.

A ce titre, la nouvelle stratégie allemande se base sur une meilleure coordination du gouvernement fédéral et une implication forte du secteur privé dans la promotion du « Made in Germany ». En 2010, le ministère fédéral de l'Economie et des Technologies a ainsi lancé sa campagne de promotion du commerce extérieur, dans lequel le soutien politique du ministère pour les activités économiques internationales des entreprises allemandes place les PME au centre des priorités.

Dans ce cadre, la collaboration avec les associations professionnelles permet d'aider les PME à participer aux appels d'offres pour des contrats importants à l'étranger et de leur donner donc une force d'action beaucoup plus importante.

Au niveau de l'attractivité des talents, l'Allemagne compte simplifier son processus bureaucratique, en vue d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée.

Fortement consommateur d'énergie, l'appareil productif allemand mise sur les systèmes d'approvisionnement énergétiques prospectifs comme élément central de la politique économique extérieure. A ce titre, l'Allemagne est en passe de procéder à l'établissement d'une véritable « politique énergétique extérieure » où la géo-économie prend le pas sur la géopolitique.

Au niveau opérationnel, l'Export Initiative se base sur les énergies renouvelables comme secteur à promouvoir en priorité. Depuis son lancement en 2002, la Erneuerbare Energien Export Initiative soutient ainsi le caractère croissant du secteur des énergies renouvelables allemandes, dans les domaines de la promotion du commerce extérieur, la protection de l'environnement et la coopération au développement.

Cette initiative d'exportation est coordonnée et financée par le ministère fédéral de l'Économie et des Technologies, et vise à aider les entreprises allemandes exportatrices de technologies d'énergies renouvelables, en leur fournissant des informations à forte valeur ajoutée, en s'appuyant notamment sur les initiatives et les activités existantes, ainsi qu'en soutenant activement les projets à l'étranger.

Cette initiative repose sur cinq piliers principaux :

- Mise à la disposition de l'information à travers des séminaires et des rencontres individuelles avec des partenaires commerciaux potentiels en provenance d'Allemagne. Informations de première main sur la technologie des énergies renouvelables allemandes. Des contacts B2B avec des entreprises allemandes expérimentées dans le secteur des énergies renouvelables sont organisés ;
- Accès groupé aux salons internationaux : stand allemand commun aux salons internationaux de premier plan dans lesquels participent les entreprises nationales. Contact direct avec des représentants d'entreprises et autres experts allemands ;
- Programme Développement Project (PDP) : il vise à soutenir la promotion des technologies des énergies renouvelables comme alternative possible à la production d'énergie conventionnelle. Il a également pour but de faciliter les partenariats d'affaires et les échanges d'expériences et de savoir-faire entre les entreprises d'énergies renouvelables allemandes et celles des pays en développement ;
- Programme « Toit Solaire » : ce sont les projets phares pour l'expertise allemande des énergies renouvelables dans le domaine de la photovoltaïque, la climatisation solaire et l'énergie thermique solaire. Il vise au développement des marchés étrangers et de transfert de technologie spécifique, avec l'application du savoir-faire allemand ;

Missions de prospection en Allemagne : ce sont les visites de groupes organisées pour les partenaires commerciaux internationaux offrant la possibilité de recueillir des informations de première main sur les technologies allemandes d'énergies renouvelables, en visitant des projets exemplaires en Allemagne. Les missions sont adaptées aux besoins et intérêts particuliers. Les groupes cibles sont les entreprises et les leaders d'opinion clés.

L'articulation de cette stratégie avec les accords de libre-échange est ici particulière puisque l'Allemagne fait partie de l'Union Européenne. Elle est, à ce titre, partie liée avec l'Union qui est, en elle-même, un marché unique composé de 28 pays et de près d'un demi-milliard de consommateurs.

Toutefois, l'Allemagne étant majoritairement un exportateur de produits à très forte valeur ajoutée, est moins dépendante des ALE, puisque l'impact des barrières tarifaires n'altère qu'à la marge le coût d'achat et de vente de ces derniers. Toutefois, il faut noter que l'Union Européenne dispose d'un certain nombre d'ALE :

- Chili (2005),
- Corée du Sud (2011),
- Mexique (2000),
- Amérique Centrale (2013),
- Colombie (2013),

- Afrique du Sud (2004),
- Pérou (2013).

D'autres ALE sont en cours de négociation avec notamment l'ASEAN, le Canada, le CCG, l'Inde, la Malaisie, Singapour, l'Ukraine.

Les agences de coopération ont également un rôle dans la facilitation du commerce. Elles tentent de mettre à niveau les pays avec lesquels leur gouvernement a des accords pour permettre une augmentation des échanges commerciaux. En Allemagne, la Société allemande pour la coopération internationale (GIZ) opère dans de nombreux domaines: le développement économique et la promotion de l'emploi, la gouvernance et la démocratie, la sécurité, la reconstruction, la paix et le règlement des conflits civils, la sécurité alimentaire, la santé et l'éducation de base et la protection de l'environnement, la conservation des ressources et l'atténuation du changement climatique.

### COMPARAISON AVEC LE MAROC

Au-delà de ses champions nationaux bien identifiés et bien insérés dans l'économie mondiale, l'Allemagne a voulu placer la PME et l'innovation au cœur de ses stratégies sectorielles.

La question des accords de libre-échange étant subordonnée à la politique de l'UE en la matière, l'Allemagne a fait le choix de maximiser un dispositif qui fonctionne pourtant déjà de manière très efficace, et constitue à ce titre un exemple à suivre en matière de processus d'amélioration permanente et de concertation.

A la différence du Maroc, l'Allemagne exporte des produits à très forte valeur ajoutée dont l'une des composantes très importantes est l'énergie, d'où l'accent fort mis sur ce secteur en particulier pour le rendre plus éco-responsable et plus pérenne. En ce sens, la direction prise par l'Allemagne est à rapprocher de celle du Maroc avec le Plan Solaire Marocain (PSM), qui lui aussi s'inscrit dans une perspective d'avenir.

### 3- Appareils promotionnels

Outre l'appareil promotionnel institutionnel, la chancelière allemande, Angela Merkel, peut être considérée, à juste titre, comme le 1er VRP de l'économie allemande. Le bilan de ses déplacements internationaux est éloquent et traduit un tropisme oriental très fort, notamment en direction de la Chine. Ainsi, depuis 2007, elle a effectué 274 déplacements à l'étranger : 168 en Europe, 59 en Asie, 29 en Amérique du Nord, 11 en Afrique et 7 en Amérique Latine. La chancelière a effectué une visite officielle en Chine par an depuis six ans. A chaque fois, elle se rend à Pékin et en province. En dix ans, le commerce entre les deux pays est passé de 36 à 144 milliards d'euros. La Chine est devenue le troisième partenaire commercial de l'Allemagne (derrière la France et les Pays-Bas).

Les activités de promotion des exportations allemandes s'opèrent principalement à travers Germany Trade and Invest (GTAI) et les chambres de commerces (AHK).

Germany Trade and Invest a pour vocation de promouvoir l'Allemagne comme réceptacle des investissements industriels et technologiques et à trouver des investisseurs pour le marché allemand. L'organisation conseille les entreprises étrangères qui souhaitent étendre leurs activités sur le marché allemand et soutient les entreprises allemandes qui cherchent à pénétrer les marchés étrangers, fournissant des informations sur le commerce extérieur pour les deux, via une palette large de production de connaissance.

Le réseau des Chambres de commerce à l'étranger, quant à lui, est le partenaire le plus important à l'étranger du ministère fédéral allemand de l'Economie et des Technologies en matière de promotion de l'entreprise allemande dans d'autres pays. A travers les missions de l'Allemagne à l'étranger, les AHK représentent officiellement les intérêts de l'Allemagne vis-à-vis des autorités politiques et administratives dans leurs pays d'accueil.

Au niveau de la promotion « physique », La Fédération allemande des salons et des foires (AUMA) est un gage de qualité et un label reconnu mondialement. L'AUMA est l'organisation centrale de l'économie allemande en matière de salons, de foires et d'expositions. En tant que groupe d'intérêts, elle est le porte-parole de ce secteur économique auprès du gouvernement et du Parlement allemand mais aussi vis-à-vis de la Commission européenne.

Avec les ministères fédéraux, elle coordonne les activités de l'Allemagne à l'occasion de sa participation officielle aux salons qui se tiennent à l'étranger. L'AUMA se charge du marketing pour le secteur des salons et foires et soutient les activités de marketing international des organisateurs allemands, avec pour objectif d'accroître l'internationalisation des salons allemands.

AUMA se concentre sur quatre types d'activités :

- Fourniture d'informations sur les dates, les services, les exposants et les chiffres de fréquentation dans les foires en Allemagne et à l'étranger, en aidant les exposants et les visiteurs dans leur prise de décision en ce qui concerne la participation aux salons. AUMA fournit des données sur plus de 5 000 événements dans sa base de données en ligne à [www.auma.de](http://www.auma.de) ;
- Représentation des intérêts de l'industrie des foires de commerce, dans les relations avec les autorités législatives et exécutives, au niveau fédéral et des États, en particulier en ce qui concerne la promotion des ventes et des exportations, le développement durable et le droit fiscal, la législation de la construction et le droit du travail ;
- Publication d'un bulletin d'information pour les médias et le commerce traitant de sujets concernant le commerce équitable, l'industrie, la recherche, le lobbying et l'Union Européenne ;
- Organisation d'un événement annuel majeur qui rassemble l'ensemble de l'industrie, des personnalités politiques, les associations et les médias. Plusieurs fois par an, AUMA organise également des forums d'experts pour ses membres sur des sujets variés.

## COMPARAISON AVEC LE MAROC

Comme dans le cas des Etats-Unis, le système culturel de promotion allemand est extrêmement différent de celui que nous pouvons rencontrer au Maroc.

L'articulation entre la promotion extérieure et les territoires constitue dans ce cadre une source d'inspiration exemplaire pour le Royaume, de même que l'utilisation extrêmement efficace du réseau des chambres de commerce, qui fait l'objet d'un partenariat public-privé complémentaire et ambitieux.

L'Allemagne a de plus construit une véritable ingénierie des salons qui lui permet d'être le centre de gravité mondial de nombre d'évènements professionnels. Cela constitue une pratique que le Maroc gagnerait à dupliquer, d'autant plus qu'il jouit d'un nombre de jours d'ensoleillement beaucoup plus conséquent que l'Allemagne et que cette intensification de son offre en matière d'incitations et d'organisation de salons professionnels coïnciderait avec un autre plan sectoriel, vision 2020.

### 4 - Ressources mises à profit

Fort de d'une gouvernance souple et d'une articulation public-privé efficiente, l'Allemagne est le pays de l'optimisation des ressources, du fonctionnement en réseau et du maillage « présentiel » en matière de promotion.

Bras armé de la stratégie commerciale opérationnelle, le réseau des chambres de commerce (AHK) a pour mission de représenter et de défendre les intérêts du commerce extérieur.

AHK emploie 1700 personnes qui fournissent des services aux entreprises pour le développement et la consolidation de leurs relations d'affaires.

Sur une année type, les actions suivantes sont menées par AHK :

- 500 000 demandes de renseignements d'affaires spécifiques sont traitées ;
- 400 000 contacts d'affaires sont établis ;
- 50 000 hommes d'affaires en déplacement à l'étranger sont assistés ;
- 20 000 spécialistes et managers reçoivent une formation professionnelle et continue ;
- 15 000 exposants étrangers et 170 000 visiteurs sont introduits à des foires commerciales en Allemagne, avec environ 230 000 m<sup>2</sup> d'espace alloué.

Le réseau des chambres de commerce à l'étranger permet également aux entreprises de diversifier leur activité à l'international. L'accès aux décideurs dans les pays d'accueil contribue à améliorer les conditions pour le commerce et les IDE, ainsi que le transfert de devises et l'obtention de visas de travail.

Pour cela, 3 300 réunions d'entrepreneurs, des congrès et des séminaires sont organisés, auxquels 165 000 personnes prennent part par an. 80 bulletins AHK dans 20 langues différentes sont publiés avec un total de 1,6 million d'exemplaires distribués.

La GIZ, créée en 1974 sous la tutelle du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement, gère également des programmes de coopération pour

le compte d'autres institutions : les ministères allemands - y compris le Bureau fédéral des Affaires étrangères, le ministère fédéral de l'Environnement, de la Conservation, de la Nature et de la Sûreté nucléaire, le ministère fédéral de la Défense, le ministère fédéral de l'Économie et des Technologies et le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche - ainsi que les gouvernements des autres pays, la Commission européenne, l'Organisation des Nations Unies et la Banque Mondiale.

La GIZ opère dans toute l'Allemagne et dans plus de 130 pays à travers le monde. En Allemagne, elle a deux sièges, à Bonn et Eschborn, plus de 16 000 employés dont 70 % à l'étranger. La GIZ a également 890 conseillers en développement. En 2012, près de 542 experts intégrés ont eu des contrats de travail avec les organisations et les entreprises sur le terrain, et 450 jeunes volontaires ont travaillé dans le cadre du programme de volontariat.

Le gouvernement allemand compte rapprocher GTAI avec le réseau des Chambres de commerce et d'industrie. GTAI est née de la fusion de l'Agence pour la promotion des exportations, et celle pour la promotion des investissements. De la même façon, la France a entrepris, dans un élan de rationalisation et de capitalisation des acquis des différentes agences de promotion et d'attractivité, de fusionner ses deux agences, Ubifrance et l'Agence française des investissements internationaux, s'inspirant ainsi des modèles allemand, italien, hollandais, et anglais.

### COMPARAISON AVEC LE MAROC

L'utilisation extrêmement proactive du réseau de ses chambres de commerce par l'Allemagne diffère fondamentalement de l'usage qui en est fait par le Maroc qui dispose de plusieurs agences telles que l'AMDl et Maroc Export, dont la fusion permettrait de capitaliser sur leurs acquis et d'élaborer une stratégie plus pointue dans la promotion de la marque « Maroc ».

Acteur pilier dans le cas de l'Allemagne, vecteur complémentaire dans celui du Maroc, la Chambre de commerce marocaine souffre de plus d'un déficit statutaire qui entrave son action.

Doté de ressource humaines et matérielles importantes de la part de l'État, mais financé également par le secteur privé et la vente de services et de prestations de conseil, le réseau AHK permet à l'Allemagne d'organiser sa présence promotionnelle dans le monde et sur son territoire, avec le souci constant d'optimiser la performance, de réduire les coûts, et de mesurer les actions effectuées de manière concrète.

Au niveau de la coopération internationale, le système de bourse octroyée par l'Agence marocaine de coopération internationale (AMCI) est une initiative encourageante mais pas suffisante pour inclure le Maroc dans un partenariat de développement conséquent aux yeux de ses partenaires. De plus, la cause nationale reste l'objectif prioritaire de la stratégie de coopération, le commerce n'intervenant qu'en second plan. L'intégration et la coopération économique favoriseraient la convergence des intérêts, ce qui permettrait également le positionnement du Maroc dans une zone économique intégrée.

## 5- Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

A l'instar de l'Amérique, et dans une moindre mesure de la France à travers la COFACE, l'Allemagne a placé l'information, son traitement et son enrichissement, au cœur de sa stratégie de domination commerciale mondiale.

Ainsi le consortium Euler Hermes et Price Waterhouse Coopers constitue-t-il un exemple unique au monde de partenariat public privé (PPP).

Dès 1949, le gouvernement fédéral a en effet publié un mandat confiant la gestion du régime de garantie des exportations à deux sociétés privées : Euler Hermes Deutschland AG et PwC. Depuis, Euler Hermes est devenu le chef de file de ce consortium et ce type de couverture est connu parmi les entreprises allemandes sous l'appellation de Hermes Cover.

Son rôle consiste à conseiller les exportateurs et les banques. En étroite collaboration avec eux, il prépare les demandes de couverture à soumettre au gouvernement fédéral. Une fois cette couverture accordée, les experts d'Euler Hermes et PwC sont prêts à accompagner les entreprises assurées.

Les principaux critères d'octroi d'une garantie sont l'admissibilité à la couverture et la justification potentielle de l'opération en raison du risque encouru. Le ministère fédéral de l'Économie et des Technologies statue ainsi sur la recevabilité d'une demande de couverture au sein du Comité interministériel (IMC), avec l'approbation du ministère fédéral des Finances et après consultation du ministère des Affaires étrangères et du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement.

Au niveau des exportations, les garanties du gouvernement offrent une couverture pour le commerce extérieur et les placements, afin de rendre les risques inhérents plus prévisibles et gérables. Les garanties de crédit à l'exportation couvrent, d'une part les risques économiques (liés aux profils des acheteurs) et, d'autre part, les risques politiques liés aux pays de destination de ces exportations.

Les garanties de prêts non-conditionnés soutiennent l'approvisionnement en matières premières de l'Allemagne et contribuent au développement économique à l'étranger.

Concernant le volet investissements, le dispositif d'incitation s'appuie sur six éléments principaux :

- Programme d'incitation à l'investissement à travers des subventions en espèces (cash incentives package) ;
- Régime général d'incitation à l'investissement : les équipements importés ou achetés localement sous le « certificat de promotion de l'investissement » sont exemptés de taxes ;
- De nombreux programmes d'allocation des subventions de R&D, des prêts à taux réduits, et des programmes spéciaux de partenariat ;
- Des garanties relatives aux investissements protègent les investissements directs étrangers contre les risques politiques ;

- Des incitations liées au travail, qui jouent un rôle important dans la réduction des coûts opérationnels engagés par les nouvelles entreprises : l'Agence fédérale pour l'emploi de l'Allemagne (Bundesagentur für Arbeit) et les États allemands offrent une gamme de programmes d'incitation en matière de travail ;
- L'Allemagne propose un système concurrentiel d'imposition des sociétés. La charge fiscale moyenne sur les sociétés est inférieure à 30 %. Dans certaines régions, en raison d'un taux variable de la taxe professionnelle, l'impôt est de moins de 23%.

### COMPARAISON AVEC LE MAROC

Souplesse, pragmatisme, réactivité et prééminence de l'information qualifiée sont les atouts maîtres du dispositif allemand d'incitation aux exportations et aux investissements.

Des choix historiques forts ont certes déterminé cette direction, comme la volonté de construire un consortium devenu « champion national » de l'assurance et du traitement de l'information commerciale visant à évaluer le risque.

Dans ce domaine, le Maroc est très loin du modèle allemand du fait, notamment, de la non-coopération entre les acteurs concernés.

A titre d'exemple, les bases de données de la Société marocaine d'assurances à l'exportation (SMAEX) ne permettent pas d'accéder à celles d'autres institutions publiques, telles que l'Office des Changes ou l'Administration des douanes. Cela a pour conséquence une forte obsolescence des données des uns et des autres, et une non-consolidation qui entrave la constitution d'une base de données efficace pour calculer le risque et cibler les subventions. Les raisons invoquées à ce jour par les acteurs pour cette non-coopération sont d'ordre juridique (accès aux données personnelles), et pourraient être facilement résolues.

## Des puissances économiques et commerciales émergentes à croissance rapide : Chili, Turquie et Malaisie

### Le Chili

#### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle chilien s'appuie sur un ministère des Relations extérieures qui coordonne la promotion économique du pays, à travers l'agence PROCHILE, en partenariat avec l'association des exportateurs et les chambres de commerce.

Le Chili dispose de deux ministères qui définissent les orientations stratégiques, à savoir le ministère des Relations extérieures et le ministère de l'Economie, de la Promotion et du Tourisme. Celui des Relations extérieures s'occupe de la politique extérieure du Chili, de la diplomatie et de la politique commerciale et économique internationale du pays. Le ministère de l'Economie, de la promotion et du tourisme est en charge de la politique économique compétitive du pays à même de renforcer la position internationale économique du pays et de soutenir une croissance durable et équitable.

La Direction générale des Affaires économiques internationales fait partie du ministère des Relations extérieures. Elle met en œuvre et coordonne la politique gouvernementale en lien avec les relations économiques internationales. Elle promeut l'insertion du Chili dans le monde, par la négociation d'accords économiques internationaux et la promotion des exportations du pays.

Par ailleurs, des institutions publiques et privées mettent en œuvre les actions de promotion et de soutien aux entreprises.

Au niveau du secteur public, PROCHILE est l'agence chargée de promouvoir les exportations de produits et de services de tout le pays. Elle contribue en outre à la promotion et à l'attraction d'investissements étrangers, ainsi qu'au développement du tourisme national. La CORFO (Agence de développement de la production), encourage l'investissement national et l'innovation. Le CIE Chile (Comité des investissements étrangers), développe les investissements étrangers au Chili. ProPyme Chile, met à disposition des PME chiliennes les informations clés pour leur développement.

Au niveau du secteur privé, la Confédération de la production et du commerce (CPC)<sup>78</sup> est l'instance représentative du patronat chilien. Créée en 1934, elle est organisée en six branches d'activité : agriculture, commerce, services et tourisme, exploitation minière, bâtiment industriel, construction et banques. Ses membres sont les associations, fédérations et branches professionnelles représentatives des activités productives et commerciales du pays. Elle œuvre à la promotion et la diffusion des principes éthiques auprès des entreprises, la représentation du secteur privé auprès des autorités publiques et des différents secteurs de la société, et la coordination des programmes et activités des branches pour défendre leurs intérêts, tout en respectant chacun des partenaires. Son mode de collaboration avec ses partenaires se fait par :

- La présentation d'initiatives et de conseil au secteur public / gouvernement, de propositions d'amélioration des lois avec un objectif d'intérêt général ;
- Le maintien de liens étroits avec les syndicats, les travailleurs, les universitaires, les centres d'études et les médias ;
- La représentation du patronat à la Chambre de Commerce Internationale, à l'Organisation Internationale des Employeurs et à l'Organisation Internationale du Travail.

---

78 - Pour plus d'informations : [www.cpc.cl/?lang=en](http://www.cpc.cl/?lang=en)

L'Association des exportateurs de produits manufacturés et de services (ASEXMA Chile)<sup>79</sup>, représente ses membres au niveau national à travers des rencontres et des formations. Créée en 1985, elle défend les intérêts des membres auprès des autorités et institutions reliées au commerce extérieur et formule des recommandations pour améliorer le processus d'exportation auprès des autorités publiques.

L'Association des exportateurs du Chili (ASOEX)<sup>80</sup>, est axée sur la promotion et le soutien des producteurs horticoles. Créée en 1935, elle gère également l'application des conventions internationales phytosanitaires. Elle gère des comités par culture horticole (citrus, myrtille, kiwi) composés des principales sociétés productrices du pays, avec pour objectif la promotion, l'augmentation des exportations de ces produits et le maintien d'un standard de qualité élevé.

Il est à noter que le Chili est le principal exportateur de fruits frais de l'hémisphère sud (50% du commerce de la région). Les Chambres de commerce nationales et bilatérales (franco-chilienne, germano-chilienne, ...) œuvrent à accroître les affaires des entreprises chiliennes. L'Institut national du commerce a été créé par la Chambre de commerce du Chili. Il fournit de la formation aux entreprises dans les secteurs du commerce, des services et du tourisme. Enfin, la fondation Image du Chili s'occupe de la promotion de l'image du Chili et de son prestige au niveau international.

Par ailleurs, le gouvernement tient des consultations permanentes avec le secteur privé, les associations professionnelles et la société civile, à travers plusieurs instances. Le Conseil Public Privé pour le développement des exportations est composé de fonctionnaires au sein des institutions publiques impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du commerce extérieur, et de chefs d'entreprise, membres de la Confédération de la production et du commerce. Il a pour objectifs de renforcer les capacités exportatrices du Chili et de favoriser le dialogue public privé. Le Conseil des négociations internationales et du commerce extérieur a également une composition « public-privé » et œuvre à la collecte de l'avis du secteur privé au sujet des négociations. Le secteur public maintient également le dialogue avec la Centrale unitaire des travailleurs et d'autres organisations syndicales concernant les différentes négociations commerciales engagées par le Chili.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le modèle de gouvernance et de coordination chilien fait ressortir trois éléments importants qui différencient le Chili du Maroc :

- Une prédominance de la diplomatie économique comme outil de promotion du pays ;
- L'institutionnalisation de la concertation public/privé dans l'élaboration des politiques commerciales ;
- L'implication forte du secteur privé dans la promotion des produits chiliens, avec, en plus d'une association généraliste des exportateurs chiliens, une association spécifique aux exportateurs de produits horticoles.

79 - Pour plus d'informations : [www.asexma.cl](http://www.asexma.cl)

80 - Pour plus d'informations : [www.asoex.cl](http://www.asoex.cl)

Le Maroc, de son côté, confie la promotion économique à un département sectoriel, celui de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique.

La coordination ne se fait pas à travers des institutions officielles mais à travers des réseaux informels fragiles.

Le Maroc dispose d'une association généraliste des exportateurs marocains qui a peu d'adhérents et de moyens pour être un réel soutien aux entreprises.

De même, il n'existe pas au Maroc d'instance équivalente à la Fondation Image du Chili qui s'occupe de la préservation de la diffusion d'une image cohérente du pays ainsi que de son rayonnement.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La stratégie chilienne accorde une grande importance au développement des exportations, dans le sens de plus de valeur ajoutée, grâce à l'innovation et au développement des régions. Une approche citoyenne participative est utilisée dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies.

Le Chili met l'accent sur l'innovation par l'intermédiaire de sa Stratégie nationale d'innovation pour la compétitivité. La stratégie, initiée en 2008 par le Président du pays, par l'intermédiaire d'un Conseil national pour l'Innovation et la Compétitivité, comporte une série de réformes et d'initiatives visant à doubler le revenu chilien par tête d'ici 2020-2025.

Par ailleurs, le pays s'est doté en 2010 d'une feuille de route pour le développement de chacune de ses régions. Intitulée, « le Chili avance avec l'ensemble de ses régions », l'initiative vise à décentraliser progressivement le pays, en responsabilisant les régions.

Enfin, le pays mise sur la participation citoyenne par le lancement de l'initiative « politique pour la participation citoyenne responsable » lancée en 2011 par le Président. Les actions de participation citoyenne visent à améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques, notamment par un contrôle citoyen sur les actions développées par les organes publics.

Quant à la politique du commerce extérieur chilien, elle a pour objectifs de :

- Approfondir l'insertion économique internationale du pays, tout en combinant le développement des exportations, à l'aide d'actions de promotion et la protection des investissements ;
- Favoriser la compétitivité et la diffusion du changement technologique, dans un contexte de règles stables, de vigilance par rapport à la concurrence déloyale, et de politiques qui renforcent leur impact sur l'équité sociale.

L'atteinte du premier objectif passe par la signature de plus de 20 accords commerciaux avec 56 pays, ce qui permet au Chili d'accéder à plus de 4,2 milliards de consommateurs à travers le monde. Le pays tient des négociations cohérentes et accorde une importance particulière aux accords commerciaux régionaux. 15 accords de libre-échange sont en vigueur. Certains accords sont en cours de ratification (Thaïlande, Vietnam, Hong Kong). D'autres sont en cours

de négociation : l'alliance du Partenariat Trans-Pacifique<sup>81</sup> et l'alliance du Pacifique<sup>82</sup>. Le Chili a également signé d'autres types d'accords commerciaux avec plusieurs pays :

- Accord de complémentarité économique : Bolivie (1993), Cuba (2008), Equateur (2010), MERCOSUR (1996), Pérou (2009), Venezuela (1993).
- Accord d'association économique : Union Européenne (2003), P4<sup>83</sup> (2006), Japon (2007).
- Accord d'alliance partielle : Inde (2007).

Le Chili a intensifié sa stratégie visant à conclure des accords commerciaux régionaux (ACR), ce qui se manifeste par la réalisation de 92% du commerce de marchandises avec ses partenaires préférentiels (contre 52% en 2003). Le Chili s'assure de la bonne gestion de son réseau d'ACR, grâce à l'utilisation d'un pool de hautes compétences techniques et à la continuité du personnel qui négocie les accords et s'occupe de leur gestion.

Les négociations économiques internationales se font par l'intermédiaire de deux comités :

- Le Comité interministériel pour les négociations économiques internationales. Il tient des consultations régulières avec le Congrès national sur la politique commerciale.
- Le Comité pour la participation du secteur privé. Il informe le secteur privé sur l'avancement des négociations commerciales et recueille l'avis du secteur privé sur ces négociations.

Le gouvernement chilien vulgarise les accords commerciaux internationaux pour les entreprises nationales. Ainsi, la Direction générale des relations économiques internationales met à disposition des entreprises plusieurs guides : le Manuel de l'exportateur, comment comprendre et mieux utiliser les accords commerciaux ?, le Guide de l'exportateur : les moyens de défense commerciale.

L'Agence de coopération internationale du Chili AGCI Chile est sous la tutelle du ministère des Relations extérieures. Créée en 1990, elle gère plusieurs projets de coopération avec les pays d'Amérique Latine et Centrale dans les domaines de l'appui au commerce, du développement et de la protection sociale, de la gouvernance et de la sécurité, de l'éducation et de la culture, de l'environnement et de l'énergie, de la santé et des secteurs productifs. Ses projets sont menés en propre ou dans le cadre de la coopération tripartite ou multilatérale. Le Chili, en qualité de membre de l'OCDE, participe au comité d'aide au développement comme observateur et enrichit les discussions avec son expérience comme pays récepteur d'aides internationales et donateur en même temps.

L'appui au commerce a pour objectif d'augmenter le commerce extérieur, à travers le renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques publiques commerciales, la négociation d'accords commerciaux, l'utilisation de ces accords, les investissements, les exportations, le soutien aux PME, y compris les principales mesures pour la croissance et le renforcement du développement économique de l'Amérique Latine et Centrale.

81 - Australie, Brunei, Canada, Chili, Etats-Unis, Malaisie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pérou, Singapour, Vietnam et Japon.

82 - Chili, Colombie, Mexique et Pérou.

83 -, Chili, Nouvelle-Zélande, Singapour et Brunei.

## COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le Chili inscrit dans ses priorités l'innovation, par le lancement d'une stratégie dédiée et la régionalisation, par l'élaboration d'une feuille de route de développement de chaque région. Ces deux priorités permettent de développer les exportations à plus forte valeur ajoutée et d'étendre le périmètre géographique de l'offre exportable.

Pour le Maroc, l'innovation reste le parent pauvre de ses stratégies sectorielles. Quant au projet de régionalisation avancée, il est en cours d'élaboration.

Quantitativement, le Maroc dispose de beaucoup plus d'accords de libre-échange que le Chili, avec près de 55 contre 15 en vigueur pour le Chili. Toutefois, le Chili mise sur les accords commerciaux régionaux et sait les mettre à profit pour développer le commerce intra-régional (92% du commerce de marchandises avec ses partenaires préférentiels). L'Agence de coopération internationale du Chili joue aussi un rôle dans l'assistance des pays partenaires d'Amérique Latine et Centrale pour la négociation et l'application des ALE, et l'augmentation du commerce international régional en général.

De plus, à la différence du Maroc, le Chili organise ses négociations commerciales à travers des comités de concertation et fournit des efforts pour expliquer les accords commerciaux en vigueur aux entreprises, en leur fournissant les outils nécessaires pour en tirer profit.

### 3- Appareils promotionnels

PROCHILE dispose de plusieurs outils pour appuyer le développement des exportations des entreprises chiliennes, notamment des fonds de promotion des exportations et un programme pionnier de crowdfunding<sup>84</sup>.

Le site Internet de PROCHILE fournit de l'information exhaustive sur l'économie et les opportunités du Chili. En plus de l'énumération des services offerts aux entreprises exportatrices locales et aux importateurs étrangers, le site permet de s'informer par exemple sur l'investissement ou le tourisme au Chili.

En plus des actions classiques de promotion (participation à des salons professionnels, mission B2B, ...), PROCHILE se démarque par le lancement d'initiatives novatrices, visant la promotion des produits chiliens et leur image de marque :

- Saveurs du Chili : outil d'aide pour les entreprises exportatrices d'aliments et boissons du Chili à travers l'organisation de missions d'exploration des marchés ciblés, de rencontres B2B et de dîners de dégustation dans les marchés cibles ;
- Chilean Wine Tour : parcours de dégustation et séminaires spécialisés destinés à la promotion du vin chilien à l'étranger ; showroom itinérant du vin chilien ; dégustations organisées ciblant le public professionnel et le consommateur final ;
- Concours pour les marques sectorielles : concours public pour renforcer un secteur productif national à travers la création d'une marque représentative de ce secteur (ex: Saumon du Chili, Fruits du Chili, ...). Chaque projet élabore une stratégie de marque et de pénétration des marchés internationaux ;

- Appui aux PME au niveau du marketing, de la conception de la marque, du positionnement des produits à l'international ;
- Programme de financement participatif (crowdfunding) : financement des exportations de produits chiliens, à travers des plates-formes de financement collectif. Ce programme vise les entreprises de petite taille qui veulent tester leurs nouveaux produits à l'international ;
- Fonds de promotion des exportations : trois programmes distincts de financement des exportations (fonds agriculture et produits de la mer, fonds de l'industrie (hors agroalimentaire) et des services (hors tourisme) et fonds pour les secteurs innovants).

Par ailleurs, PROCHILE permet aux entreprises de recevoir des formations en ligne, des prestations de coaching (réalisation de mises en situation par la définition de business plans à l'export en groupe), de l'aide pour la pré-internationalisation (missions techniques guidées, d'observation et de travail de terrain à l'étranger, servant à ajuster son plan commercial à l'international). PROCHILE dispose d'un Service d'orientation et d'assistance à distance pour tout projet d'export, et de présentation des différents outils d'aide des exportateurs de PROCHILE.

Un catalogue de prestations est également disponible pour les importateurs étrangers : de la mise à disposition de l'annuaire des exportateurs, à la mise en relation, à l'organisation d'événements, ...

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Une petite partie des actions de promotion de PROCHILE est couverte par les actions réalisées par Maroc Export.

PROCHILE se démarque de Maroc Export à trois niveaux :

- Par l'approche novatrice des actions de promotion entreprises (PROCHILE est le premier pays à se lancer dans l'initiative de crowdfunding de manière massive par exemple) ;
- Par la différenciation des services offerts aux entreprises, en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise (fonds de promotion sectoriels, ...) ;
- Par le coaching personnalisé apporté aux entreprises chiliennes (mises en situation, aide à la pré-internationalisation, ...).

Par ailleurs, les actions de promotion chiliennes réussissent à faire émerger des marques sectorielles et à positionner le Chili comme un leader sur certains segments (vin, cuisine, fruits et légumes frais, ...). Elles sont sélectives vis-à-vis des entreprises qui participent à ces activités.

Pour le Maroc, les actions promotionnelles sont souvent une reconduction des activités faites les années précédentes et leur impact n'est pas mesuré. Par ailleurs, on ne procède pas à une sélection rigoureuse des entreprises qui participent aux missions.

#### 4 - Ressources mises à profit

Le Chili met à disposition des ressources financières et humaines pour développer les exportations. L'association des exportateurs chiliens et la Fondation pour l'image du Chili jouent des rôles complémentaires par rapport à l'agence PROCHILE.

Une des forces de l'agence PROCHILE réside dans le fait qu'elle dispose de 15 bureaux nationaux et de 54 bureaux commerciaux à travers le monde. Les bureaux de PROCHILE à l'étranger permettent de communiquer des informations commerciales aux entreprises chiliennes et aux investisseurs potentiels. De plus, l'appareil promotionnel chilien compte 1100 personnes et le budget annuel chilien réservé à la promotion des exportations représente 0,3% du montant des exportations annuelles et 0,1% du PIB du pays.

L'association des exportateurs chiliens joue un rôle complémentaire par rapport à PROCHILE. En plus de la défense des intérêts des exportateurs vis-à-vis des pouvoirs publics, elle formule des recommandations pour améliorer le processus d'exportation. Elle dispose d'une école de formation au commerce international et d'un incubateur de projets. Elle peut être amenée à organiser des activités promotionnelles, en partenariat avec PROCHILE. Son financement est indépendant de l'Etat. Il provient principalement des cotisations, de l'organisation d'événements, d'un prélèvement sur les résultats des membres. Elle dispose de 33 employés permanents et d'un directoire composé de 11 personnes non permanentes.

Le Chili a 22 chambres de commerce internationales qui permettent de développer les affaires entre le Chili et les pays partenaires. En plus des chambres de commerce bilatérales, le Chili a des institutions régionales : Chambre internationale de commerce, Chambre de commerce Asie-Pacifique, Organisation Euro Chile, Fondation chilienne du Pacifique.

Enfin, la Fondation Image du Chili fondée en 2009, est présidée par le ministre des Relations extérieures. Parmi ses axes de travail, on trouve la conceptualisation de la meilleure manière de représenter la réalité du pays à l'étranger pour sa promotion, notamment au niveau économique, le lancement d'actions ponctuelles de communication et d'événementiel pour donner de la visibilité au pays, ainsi que la diffusion de contenu à haute valeur ajoutée. Une des directions de la fondation s'appelle « Chile Global ». Il s'agit d'un réseau de 500 compétences chiliennes résidant à l'étranger ou d'amis du Chili de l'étranger dans 9 pays. Cette direction œuvre pour l'intégration du Chili dans l'économie du savoir.

#### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Les ressources humaines, financières et organisationnelles mises en place par le Maroc pour la promotion économique sont nettement inférieures à celles du Chili.

Ainsi le Chili dispose-t-il d'une présence étendue, au niveau local et à l'international, de délégations de l'agence de promotion (15 au niveau régional et 56 au niveau international).

Pour le Maroc, Maroc Export ne dispose ni de délégations régionales ni de délégations à l'étranger. La jeune Agence marocaine de développement des Investissements dispose depuis peu d'antennes dans 6 pays. Les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) présents dans chacune des régions du Royaume, jouent le rôle de guichet d'accueil des investisseurs

L'association des exportateurs chiliens est indépendante de l'Etat pour son financement. L'ASMEX quant à elle, dépend de l'Etat pour son financement.

Le Maroc dispose de peu de chambres de commerce internationales, comparativement au Chili (7 contre 22 pour ce dernier). Or celles-ci jouent un rôle majeur dans le développement des relations d'affaires.

Enfin, le réseau des compétences et amis du Chili à l'étranger est considéré comme un modèle par les organisations internationales. Le Conseil de la Communauté marocaine à l'étranger est censé jouer ce rôle pour le Maroc, même s'il n'englobe pas les amis du Maroc.

## **5 - Mesures incitatives à l'export et à l'investissement**

Le Chili met à disposition plusieurs mesures incitatives à l'export et à l'investissement pour les entreprises nationales et étrangères, comprenant des mesures spécifiques pour les zones reculées, et des zones franches.

Le Chili dispose de mesures incitatives à l'investissement dans trois types de zones géographiques : les régions extrêmes du pays, les zones franches et les centres d'exportation. Il a deux zones franches, l'une à l'extrême nord et l'autre à l'extrême sud du pays.

L'investissement dans certains domaines permet de bénéficier d'exonérations ou de déductions fiscales. Il s'agit de la recherche et développement, de l'utilisation d'équipements solaires dans la construction, de l'immobilier, de biens physiques d'actifs immobiliers, de la réalisation d'actions de formation et du recrutement de main-d'œuvre dans les régions extrêmes du pays.

Le programme, Chili, plate-forme d'investissement, lancé en 2002 par le Comité des investissements étrangers et l'Agence de développement de la production, permet à des investisseurs étrangers d'établir une plate-forme au Chili, et de réaliser des investissements dans des pays tiers, en étant exonérés d'impôts sur les revenus engendrés par ces investissements.

Les centres d'exportation des régions d'Arica et de Parinacota disposent de zones de stockage de marchandises, d'emballage et de commercialisation, avec exonération de droits de douane et de TVA pour les produits nationaux ou ceux produits provenant des pays d'Amérique du Sud, et destinés à ces derniers.

Les entreprises peuvent bénéficier de facilités pour le financement de leurs exportations, à travers plusieurs produits mis en place par l'Agence de développement de la production.

Par ailleurs, plusieurs compagnies d'assurance chiliennes proposent des produits d'assurance-crédit à l'exportation permettant de couvrir le risque d'impayé, y compris le risque politique.

Enfin l'Etat subventionne à hauteur de 65% les dépenses des entreprises exportatrices disposant d'un business plan à l'export avec 3 produits différenciés, selon le secteur d'activité (subvention plafonnée selon le produit).

## COMPARATIF AVEC LE MAROC

Au niveau des mesures incitatives à l'export, le Maroc comme le Chili, offre le contrat de croissance à l'export, des produits d'assurance et de financement des exportations.

La différence entre les deux pays réside dans le fait que le Chili offre des produits différenciés selon le secteur d'activité, au niveau des contrats de croissance à l'export, alors que le Maroc offre le même produit pour l'ensemble des secteurs, avec une différenciation dans le montant de la subvention, selon la taille de l'entreprise. La subvention chilienne est de l'ordre de 60 à 65%, alors que la marocaine est de l'ordre de 80% des dépenses engagées.

Les mesures incitatives à l'investissement ciblent certaines zones ou secteurs d'activité au Chili. C'est le cas pour la recherche et développement, et les équipements solaires. Le Maroc cible également certains secteurs à forte composante technologique pour attirer les investisseurs étrangers (Fonds Hassan II pour le développement économique et social qui accorde des avantages aux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de l'électronique, des nanotechnologies et de la biotechnologie).

Enfin, le Chili compte plus de 4000 entreprises étrangères, provenant de 60 pays, là où Le Maroc n'en compte qu'environ 840.

## La Turquie

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle de gouvernance turc s'appuie sur un organisme de mise en relation et de soutien à la politique nationale en matière d'exportation, le sous-secrétariat au Commerce (SCC), dont les prérogatives sont définies par le ministère de l'Economie qui définit et organise la politique commerciale. Les orientations de la politique économique du pays sont définies par la Primature, qui charge le ministère de l'Economie de son application. Comme la politique économique turque est fortement orientée vers le commerce, les politiques commerciale et économique de la Turquie sont fortement liées. Le sous-secrétariat au Commerce définit les grands axes en matière de commerce extérieur, oriente les négociations commerciales internationales, et réglemente les procédures. Le ministère de l'Economie est chargé d'instaurer des « relations commerciales et économiques » - bilatérales et multilatérales - propices aux exportations, et dispose d'organismes d'appui proposant des services complémentaires :

- Assemblée des Exportateurs de Turquie (TIM) : union des exportateurs de 60 activités régionales et sectorielles et de 26 secteurs à l'exportation. Sa principale mission est d'assurer la coordination entre les exportateurs et les décideurs.
- Le Conseil des relations économiques extérieures (DEIK) : l'organisme a pour rôle l'optimisation du développement des relations économiques, commerciales, industrielles et financières de la Turquie avec les pays étrangers, ainsi qu'avec les milieux d'affaires internationaux. Le conseil organise également des actions de promotion des exportations et instaure des relations économiques et commerciales.

- La banque Türk Eximbank : l'organisme officiel de crédit à l'exportation a été mandaté pour soutenir le commerce extérieur ainsi que les entrepreneurs et les investisseurs turcs opérant à l'étranger. La banque met à disposition des exportateurs des produits financiers pour faciliter leur internationalisation.

Au niveau du secteur privé, l'Association professionnelle de l'industrie turque (TUSIAD) a été créée en 1971, en raison d'un climat économique international morose, par des hommes d'affaires et des industriels, dans le but de défendre les intérêts du monde des affaires. TUSIAD est composée de 11 comités, présidés par les membres du conseil d'administration, et 33 groupes de travail, sous l'égide de ces comités. La TUSIAD compte 600 membres qui représentent plus de 3500 entreprises.

TUSIAD dispose de représentations à l'étranger et noue des partenariats avec des universités dans différents domaines de recherche :

- Une représentation permanente à Ankara, en liaison constante avec le Parlement turc pour influencer sur la prise de décision et l'élaboration des lois ;
- Une représentation à Bruxelles, qui lui permet d'être en liaison avec les institutions européennes, les délégations des pays membres, ainsi qu'un certain nombre de think tanks et de lobbies actifs sur place ;
- Une représentation à Berlin, en charge d'informer l'opinion publique allemande sur le développement de la Turquie et l'évolution de ses négociations avec l'Union européenne, et de construire un sentiment pro-turc au sein du tissu industriel allemand ;
- Une représentation à Washington qui est en étroite collaboration avec des centres de recherche et des institutions de renommée, telles que le Council on Foreign Relations, le Brookings Institute, et le Fonds Marshall, tous influents dans l'élaboration et le développement de la politique américaine ;
- Une représentation à Pékin qui lui permet de suivre le développement du marché Asie-Pacifique sur le terrain.

Enfin, le TUSIAD est derrière la création du think tank franco-turque, l'Institut du Bosphore, et maintient des relations directes avec le MEDEF, son homologue français.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

La Turquie centralise le pouvoir de décision entre les mains du ministère de l'Economie, avec un soutien de la Primature. Cette centralisation permet d'éviter une dispersion des acteurs et un chevauchement des prérogatives.

De plus, les agences et organismes dédiés à l'exportation ou à sa promotion sont clairement identifiés et définis pour mieux coordonner l'effort, rationaliser le budget, et se spécialiser dans leur champ d'action respectif.

Le Maroc accorde, par l'intermédiaire de la SMAEX, un soutien aux exportations à travers des APC (Assurances Publiques Complémentaires), des financements de participation à des foires et d'appui aux plans de prospection. Cependant, l'offre de produits de soutien aux exportateurs et les budgets alloués sont limités et leur utilisation par les exportateurs, et particulièrement les PME, reste très limitée.

La Turquie dispose de la Türk EximBank, qui fait partie des rares agences de crédit à l'export qui s'engagent en même temps dans des activités de prêts directs et dans la mise en œuvre de régimes d'assurance et de garantie.

Concernant le secteur privé, le niveau de coordination et de coopération exemplaire de la TUSIAD est très différent de son homologue marocain, la CGEM. L'organisation du secteur privé turc, et sa vocation de lobby à l'international montre les carences du

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La Turquie dispose d'une stratégie sectorielle entièrement dédiée à l'export, la Turkey Export Strategy 2023. La stratégie a été lancée en 2009 par le ministère de l'Economie et l'Assemblée des exportateurs de Turquie (TIM).

L'objectif principal de cette stratégie vise à atteindre 500 milliards de dollars de volume d'exportation en 2023, date qui concorde avec le centenaire de la République turque. Avec une projection d'augmentation moyenne de 12% des exportations par an, la Turquie espère devenir l'une des 10 plus grandes économies dans le monde en 2023. Cette stratégie se base sur quatre aspects fondamentaux :

### 1. Fondation :

Assurer une stratégie de gouvernance efficace ; passer de ressources humaines non qualifiées à qualifiées ; assurer un accès rapide à des informations et des données précises sur le marché ; aligner la collaboration entre les secteurs publics, privés et les organismes non gouvernementaux.

### 2. Processus :

Attirer les Investissements directs étrangers (IDE) vers la Turquie ; accroître la sensibilisation mondiale autour du label « Made in Turkey » ; encourager la recherche et le développement, ainsi que les pratiques innovantes ; autonomiser les dispositions législatives et réglementaires ; garantir une utilisation efficace et efficiente des instruments financiers et des instruments d'incitation commerciale.

### 3. Exportateurs :

Accroître la compétitivité mondiale des exportateurs grâce au leadership dans la science, la technologie et l'innovation ; fournir des solutions rapides et efficaces pour répondre aux besoins des exportateurs.

### 4. Valeur des exportations :

- Augmenter le nombre d'exportateurs et développer la capacité d'exportation ;
- Augmenter la croissance durable de la valeur des exportations ;
- Atteindre les marchés cibles à fort potentiel ;
- Augmenter la part de marché.

Ces quatre aspects s'appuient sur onze objectifs :

- Réaliser des projets en R&D et développer la compétitivité internationale, en vue d'accroître la capacité sectorielle des exportations ;
- Augmenter le nombre de participations nationales à des foires internationales ;
- Mettre en œuvre une stratégie basée sur la diversification des pays et des secteurs dans la composition des exportations ;
- Axer les activités du commerce sur les marchés cibles ;
- Renforcer la capacité d'exportation des PME ;
- Augmenter le nombre de grandes marques internationales turques dans le monde ;
- Faire d'Istanbul un centre d'exposition, une place financière, et une capitale de la mode,
- Fournir des intrants essentiels pour les exportations,
- Créer des clusters sectoriels pour gagner en compétitivité sur les marchés internationaux ;
- Améliorer les installations logistiques turques ;
- Développer de nouveaux outils financiers à l'export.

A ce jour, 21 ALE sont effectifs : Association européenne de libre-échange (1992), Albanie (2008), Bosnie-Herzégovine (2003), Chili (2011), Egypte (2007), Géorgie (2008), Israël (1997), Jordanie (2011), Corée du Sud (2013), Liban (2010), Macédoine (2000), Ile Maurice (2013), Monténégro (2010), Maroc (2006), Palestine (2005), Serbie (2010), Syrie (2007), et Tunisie (2005),....

A cela s'ajoutent les accords en cours de négociations avec plus de 30 pays : Ukraine, Colombie, Equateur, Malaisie, Moldavie, République Démocratique du Congo, Ghana, Cameroun, Seychelles, Conseil de Coopération du Golfe, Libye, MERCOSUR, Iles Féroé et Pérou,....

La Turquie envisage également des accords de libre-échange avec les Etats-Unis, le Canada, le Japon, la Thaïlande, l'Inde, l'Indonésie, le Vietnam, les pays d'Amérique centrale, l'ACP, l'Algérie, le Mexique et l'Afrique du Sud. Cela fait de ce pays un acteur présent sur quatre continents qui considère la libéralisation du commerce extérieur comme une opportunité pour promouvoir son industrie.

Ses partenaires d'ALE ont une part de 9,5% dans les marchés d'exportation et une part de 4,5% dans les importations, avec un excédent commercial de 3,9 milliards de dollars. En 2012, les exportations de libre-échange ont augmenté avec la Jordanie, l'Egypte et les pays de l'AELE. En outre, 7 partenaires d'ALE sont dans le top 40 des destinations d'exportation (Égypte, Israël, Suisse, Géorgie, Maroc, Liban et Tunisie).

Ses exportations vers les partenaires d'ALE, étaient autour de 2,2 milliards de dollars en 2000, pour atteindre 14,5 milliards de dollars en 2012. Les importations en provenance des partenaires d'ALE, étaient autour de 2,8 milliards de dollars en 2000, pour atteindre 10,7 milliards de dollars en 2012. Entre 2000-2012, ses importations ont augmenté de 380%. Les importations en provenance des partenaires d'ALE ont augmenté de 240%. Durant la même période, les exportations totales ont augmenté de 446%, les exportations vers les partenaires ALE de 551%.

Un des rôles de la Direction générale des importations consiste à défendre les intérêts des producteurs nationaux contre les importations qui causent un préjudice à la branche de

production nationale. A cet égard, la Direction générale des importations utilise les instruments de défense commerciale (anti-subvention, anti-contournement des droits, antidumping et sauvegarde), en conformité avec les règles de l'OMC et de la législation nationale, et assure le suivi de l'application de ces mesures.

L'Agence de coopération et de développement turque (TIKA) a pour mission de poser les jalons de la coopération économique turque avec les pays cibles. Elle développe les relations économiques, commerciales, techniques, sociales, culturelles et éducatives, avec les pays qui sont la cible de la coopération, et coordonne la mise en œuvre des programmes.

La TIKA veille à préparer les outils d'infrastructure économique et à soutenir les programmes qui sont nécessaires pour les pays et les communautés de coopération cible. Elle verse des contributions dans des domaines tels que la croissance économique, la préparation et le développement d'environnements propices à l'investissement, la réduction du chômage et de la pauvreté, le transfert de technologies de l'information, la gestion des ressources naturelles et environnementales. Elle apporte également un soutien à ces pays, en vue d'améliorer les ressources humaines et les capacités institutionnelles.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

- La Turquie possède une stratégie sectorielle entièrement dédiée à l'exportation, en adéquation avec ses prévisions de croissance, et l'augmentation de ses ALE.
- L'élaboration de la stratégie se fait en collaboration avec le secteur privé, pour lui permettre une meilleure opérationnalisation, et en prenant compte les besoins sur le terrain.
- La Turquie conçoit le commerce extérieur comme un moteur de croissance et adapte son économie en fonction de cela. La diversification de ses partenaires s'élabore en fonction de son offre exportable.
- Le Maroc ne prend pas en compte l'importance des pays émergents dans sa stratégie d'extension des ALE. L'intégration régionale du Maroc dans une zone économique devrait être prioritaire dans son approche des ALE.
- Le renforcement de la position régionale du Maroc doit lui permettre de se construire en tant que puissance fédératrice, avant de se lancer à la conquête de marchés plus grands. En effet, dans sa position actuelle, l'économie et l'offre exportable du Maroc ne font pas le poids face aux géants européens ou américain avec qui il possède des accords.

### 3- Appareils promotionnels

Les activités de promotion des exportations turques s'opèrent principalement à travers le sous-secrétariat au Commerce (SSC), l'Assemblée des exportateurs turcs (TIM), et le Conseil des relations économiques extérieures (DEIK). Les différentes activités de promotion du SCC et de la TIM sont :

- L'organisation de la participation des entreprises turques à des foires internationales,
- La réalisation du Business Opportunities Bulletin Board (BOBB),
- La création de plates-formes en ligne et de publications,

- L'exposition des produits turcs exportables,
- La formation des conseillers.

Le DEIK est une structure multifonctionnelle au service de la promotion des exportations. Il coopère avec l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la Banque Mondiale (BM), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque africaine de développement (BAD), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), la Banque islamique de développement (BID), dans le but de construire des opportunités pour la communauté des affaires turques.

Le conseil organise également une conférence annuelle conjointe avec l'ATC (American Turkish Council) dédié aux relations Turquie / Etats-Unis à Washington, et la Conférence sur l'investissement, à New York, chaque année. De plus, le conseil organise la Conférence allemande sur l'investissement et la coopération, et le London Finance and Investment Congress, à Londres, chaque année. La Primature est également présente dans la promotion des exportations à travers le Forum Turco-arabe, sous le patronage du Premier ministre.

Le DEIK produit des publications telles que Comment faire des affaires : le Guide de l'investisseur en Turquie et Perspectives turques. Une série de guides d'affaires et divers rapports sont préparés par secteur. [www.healthinturkey.org](http://www.healthinturkey.org) renforce le potentiel du tourisme médical. [www.dtik.org.tr](http://www.dtik.org.tr) permet à tous les entrepreneurs turcs à travers le monde de communiquer sur un portail unique. [www.turkey-now.org](http://www.turkey-now.org) informe le monde sur l'économie turque, et [www.delovayaturtsia.org](http://www.delovayaturtsia.org) est un site en langue russe.

Le Conseil supervise et coordonne des conseils d'entreprise et leurs relations avec les autres institutions du secteur privé, les ambassades et les ministères. Le DEIK est également responsable de la coordination et la supervision de toutes les relations avec les institutions économiques, financières, et universités internationales. Son siège est situé à Istanbul et il possède des bureaux de représentation à Washington, Moscou et Ankara.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

En plus des activités de promotion fréquemment organisées, telles que la participation aux foires internationales, le coaching et la publication de brochures, la Turquie produit de la connaissance à travers des études sectorielles et renseigne ses exportateurs sur les opportunités à saisir. La collecte de l'information est encore une fois un élément clé dans la stratégie d'exportation.

Pour sa part, le Maroc n'est pas compétitif sur le marché de la production de connaissance et se limite aux techniques connues comme la participation aux salons professionnels et les missions B2B ou de prospection.

Pour promouvoir ses produits, la Turquie utilise aussi le lobbying, en ciblant les centres financiers stratégiques, comme New York et Londres, ainsi que le géant industriel allemand, pour y organiser des conférences annuelles et prestigieuses. De plus, le sommet turco-arabe est sous le patronage du Premier ministre, ce qui est, de la part de la Turquie, un signal fort en matière de diplomatie économique.

Le Maroc, confronté au problème de la langue, ne cible pas les marchés émergents. Il reste cantonné dans sa zone de confort, en organisant des conférences dans les pays qui concentrent le plus de Marocains résidant à l'étranger, comme la France. De plus, le pays comptant peu de personnes anglophones dans les postes à responsabilités, il faut recourir à des traducteurs.

#### 4 - Ressources mises à profit

La Turquie dispose d'un réseau international de conseillers spécialisés qui récolte, trie, et dissémine de l'information. Le sous-secrétariat au Commerce (SCC) compte 149 salariés basés dans les succursales nationales et régionales. Le ministère de l'Economie dispose de 183 représentants en poste à l'étranger, dans 105 villes à travers le monde.

L'Assemblée des exportateurs turcs (TIM) a été créée en 1993 et compte 48000 membres et emploie entre 20 et 40 personnes, selon les régions. La TIM compte également 13 associations d'exportateurs régionaux, et 23 associations d'exportateurs sectoriels. Elle a pour rôle de fédérer et défendre les intérêts des exportateurs turcs. Elle ne reçoit ni aide ni financement de la part du gouvernement turc. Son budget provient à 90% des commissions sur le chiffre d'affaires des exportations, les 10% restants proviennent des cotisations.

L'Assemblée générale est le plus haut décisionnaire des associations. Tous les deux ans, elle élit le Conseil d'administration (9 membres) et le Conseil de surveillance (3 membres).

Le DEIK a été créé en 1986 et compte 750 membres, 42 institutions fondatrices, 115 conseils d'entreprise, 129 représentants commerciaux et 3 représentations (Ankara, Washington, Moscou) en plus d'Istanbul. Il a pour rôle d'assister les entreprises turques dans les pays étrangers et représente le secteur privé dans ses relations internationales. Le conseil est présent dans 108 pays, organisés en 8 Quartiers généraux régionaux : Afrique, Amérique, Asie-Pacifique, Eurasie, Union Européenne, Europe du sud-est, pays du Golfe et du Moyen-Orient.

Les conseils d'affaires ou Business Councils du DEIK sont établis par des accords de coopération signés avec leurs homologues étrangers, dans le but de la promotion des relations d'affaires avec ces pays. Les Business Councils se composent de deux parties, l'une est turque et l'autre une institution similaire dans le pays concerné, généralement un organe représentant le secteur privé. C'est grâce à eux que le DEIK établit une coopération institutionnelle. Il existe trois types de Business Councils : par pays, par secteur, et par usage spécifique.

L'Agence de coopération et de développement turque (TIKA) a vu le jour en 1992, par décret du conseil des ministres, à la suite de la chute de l'Union Soviétique, et de la fragmentation de la Communauté des Etats Indépendants (CEI). Evoluant dans son environnement proche, la TIKA a renforcé la position de la Turquie dans les pays de l'Est qui faisaient partie de

l'Empire Ottoman, avant d'élargir ses prérogatives et sa zone de couverture à d'autres zones géographiques. Le but de la TIKA consiste à consolider les objectifs de politique étrangère de la Turquie. Elle se trouve directement sous la tutelle du Premier ministre-adjoint.

La TIKA possède 33 bureaux de coordination, avec une présence dans 100 pays. En 2012, elle a pu collecter plus d'un milliard de dollars US de fonds, pour mener à bien ses programmes.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

L'Association des exportateurs Turcs (TIM) est un organisme privé, composé de 48 000 membres dont le budget provient de ses adhérents. Cela montre la volonté et l'initiative du secteur privé à s'organiser et défendre ses intérêts, au niveau local et international.

Le Maroc devrait inciter le secteur privé à prendre des initiatives et l'aider à mieux s'organiser. L'Association marocaine des exportateurs (ASMEX) ne compte que 120 membres, ce qui lui donne un poids relativement faible à l'international. Des incitations devraient être offertes par l'ASMEX pour inciter les exportateurs à devenir membres et à cotiser.

L'ASMEX ne dispose pas de bureaux à l'étranger, en raison de son réseau faible comparativement à son homologue turc.

En créant un réseau avec des institutions internationales, la TIM construit sa stratégie de lobbying autour de la promotion du « Made in Turkey ».

L'ASMEX, quant à elle, se cantonne à l'organisation de caravanes et la participation aux foires internationales.

Plus qu'une arme de soft power, l'Agence de coopération turque contribue à l'expansion économique de la Turquie et collabore étroitement avec le gouvernement, pour remplir les objectifs de politique étrangère de ce dernier.

### 5 - Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

La Turquie dispose de plusieurs mesures incitatives pour développer son économie et encourager les investissements et les exportations. Au niveau des exportations, elle a mis en place un système fiscal incitatif, permettant aux entreprises turques d'importer des matières premières à taux préférentiels, de les transformer en produits finis et les exporter.

L'Inward Processing Regime (IPO) est un système permettant aux exportateurs turcs d'obtenir des matières premières, des produits non finis intermédiaires qui sont utilisés dans la production des marchandises exportées, sans payer de droits de douane et sans être soumis à des mesures de politique commerciale.

Après avoir reçu l'autorisation IPO, l'exportateur est tenu d'importer les marchandises indiquées sur l'autorisation et de les exporter après transformation. L'effort de base de l'IPO consiste à maintenir les matériaux au prix du marché mondial et à renforcer la compétitivité des exportateurs turcs.

En ce qui concerne les investissements, la Turquie met en avant les régions prioritaires à développer, à travers différents régimes d'incitation à l'investissement :

- Régime général d'incitation à l'investissement : les équipements importés ou achetés localement sous le certificat de promotion de l'investissement sont exemptés de taxes ;
- Régime régional d'incitation à l'investissement : les secteurs qui sont financés dans chaque région sont déterminés en conformité avec le potentiel régional et l'échelle de l'économie locale, tandis que le degré de soutien varie en fonction du niveau de développement des régions ;
- Régime d'incitation à l'investissement à grande échelle : 12 projets d'investissement, pour favoriser la technologie de la Turquie, la recherche et développement et la compétitivité, sont pris en charge par les instruments du régime ;
- Régime d'incitation à l'investissement stratégique : il encourage les investissements de haute technologie et à haute valeur ajoutée qui ont le potentiel de renforcer la compétitivité internationale de la Turquie.

La Turquie dispose également de 9 zones franches réparties dans le pays, en mettant l'accent sur les zones prioritaires à développer : Istanbul Attaturk Airport, Antalya, Kocaeli, Avrupa, Mersin, Bursa, Izmir, Tubitak-MAM, Adana-Yumurtalik. Ce système permet à l'Etat de trouver des fonds pour développer les régions et réduire les disparités, tout en attirant les investissements directs étrangers (IDE).

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

- Le modèle marocain des incitations à l'investissement donne des avantages aux zones offshores. Il donne des facilités aux grands groupes étrangers pour qu'ils viennent s'installer au Maroc et créer de l'emploi dans les zones offshores. Cependant, les entreprises marocaines profitent peu de ces avantages.
- L'encouragement de l'investissement interne permettrait aux entreprises marocaines de profiter des zones franches, pour produire des produits plus compétitifs à l'export.
- Le Maroc et la Turquie disposent de crédits à l'export pour aider les exportateurs lorsqu'ils s'engagent dans des marchés à risques. Les crédits à l'export permettent d'assurer les exportateurs et de minimiser les risques en cas de perte.

## La Malaisie

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle malaisien se caractérise par une forte présence de l'exécutif dans l'élaboration de la stratégie, ainsi que dans la promotion des exportations. Le ministère du Commerce et de l'industrie (MITI) est en charge d'appliquer la stratégie, en collaboration avec les agences de promotion des exportations (MATRADE) et des investissements (MIDA), ainsi qu'avec le secteur privé, pour coordonner le programme de support pour les Petites et Moyennes entreprises (PME) à travers SME Corp.

La majorité des acteurs malais en relation avec l'export sont des organismes bicéphales, en pilotage conjoint par un représentant du secteur public et privé, à vocation multisectorielle. Cette cogestion permet de connaître les besoins du privé et d'élaborer des politiques en

adéquation avec la réalité sur le terrain. Les différentes fédérations sectorielles ont été créées sous l'impulsion de l'Etat, fonctionnent en cogestion et jouent le rôle de lobby auprès du gouvernement, afin de représenter les intérêts des industriels.

Consciente du poids de la bureaucratie comme frein à l'investissement et à l'entrepreneuriat, la Malaisie dispose d'une Special Task Force (PEMUDAH), sous l'autorité du Premier ministre, dédiée à la facilitation des affaires et à l'allègement de la bureaucratie. Il s'agit d'une initiative interministérielle pour l'amélioration de la réglementation en direction des entreprises. Relevant directement du premier ministre, l'équipe est composée de 23 personnes, à la fois des secteurs public et privé, et co-présidée par le Secrétaire en chef du gouvernement de la Malaisie et le président de la Federation of Malaysian Manufacturers (FMM).

Ayant positionné les PME au centre de sa stratégie de développement industriel, la Malaisie possède un Conseil national pour le développement des PME (NSDC). Celui-ci est présidé par le Premier ministre, avec pour rôle de promouvoir le développement des PME. Il est composé de 14 ministères et de 3 organismes impliqués dans le développement des PME.

Les mécanismes de financement et de soutien aux PME sont coordonnés avec la Malaysian Industrial Development Finance (MIDF) dont le but est d'assurer l'accès au financement des PME. L'un des principaux acteurs financiers est la Small And Medium Enterprise Bank (SME Bank), dont le rôle est de développer les PME pour en faire le moteur de croissance de la nation, en ligne avec le programme économique du gouvernement.

Depuis 1961, la Malaisie élabore, met en œuvre et suit sa politique économique à travers son Unité de planification économique (EPU), sous tutelle directe de la Primature.

Au niveau du secteur privé, plusieurs fédérations sectorielles sont présentes en Malaisie et jouent le rôle de lobbies auprès du gouvernement :

La Fédération des fabricants malais (FMM) est la plus grande organisation professionnelle de Malaisie avec plus de 2500 membres. Elle a été créée en 1968, à l'initiative des entrepreneurs, et compte huit branches nationales et deux représentations. La FMM fournit plusieurs services tels que de l'assistance, la consolidation du réseau d'affaires, des publications, des formations, des services de conseil en ressources humaines et en relations industrielles et du conseil sur les politiques et modalités douanières.

La Fédération des employeurs de Malaisie (MEF) est l'organisation centrale des employeurs du secteur privé. Créée en 1959, la MEF favorise et protège les droits et les intérêts des employeurs. Elle fournit un forum de consultation et de discussion entre les membres, sur des questions d'intérêt commun, et vise à l'adoption de principes et de pratiques de ressources humaines et relations industrielles, grâce à la mise à disposition de l'information, du conseil, de la recherche et de la formation. Les cotisations annuelles sont déterminées en fonction du nombre d'employés dans l'entreprise qui souhaite y adhérer.

L'Association malaise des fabricants de plastiques (MPMA) a été créée en 1967. La MPMA est la voix officielle de l'industrie de plasturgie en Malaisie et représente ses membres vis-à-vis du gouvernement, en fournissant des plates-formes pour aider les membres à être compétitifs au niveau mondial. La MPMA compte environ 900 membres qui représentent environ 60% des producteurs de matières plastiques dans le pays et comptent pour 80% de la production totale du pays de produits en plastique.

L'Association malaise des fabricants de textile (MTMA) a été créée en 1973 en tant que SARL. La MTMA est l'organe représentatif national reconnu pour l'industrie textile. L'association est entièrement financée par les cotisations des membres, les frais d'entrée et les excédents résultant des activités spécifiques. Les membres sont issus de tous les secteurs de l'industrie du textile et de l'habillement, à la fois les secteurs des fibres, filature, tissage, tricotage, confection et textile industriel.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Cette articulation de la technostructure de gouvernance des politiques commerciales malaises fait ressortir trois éléments saillants, particulièrement importants, qui sont en contraste fort avec la posture actuelle du Maroc :

- Une présence forte de la Primature dans la conception et l'opérationnalisation des stratégies, conférant ainsi une légitimité au projet;
- Un accent mis sur la coopération public-privé afin d'être opérationnel, avec des recommandations concrètes et réalisables ;
- Une priorité donnée aux PME afin de préparer l'offre exportable et d'être réactif lors de l'ouverture du marché.

Le Maroc, de son côté, se caractérise par une majorité d'acteurs publics dont le périmètre est transverse, créant un chevauchement des prérogatives.

Cela s'illustre par une dispersion des acteurs et de la formulation des différentes stratégies sectorielles.

Quant à la coordination des acteurs, elle s'effectue elle aussi de manière sporadique, à travers des mécanismes pour la plupart non institutionnels, donc dépendant fortement de la volonté des acteurs de coopérer.

Au niveau des organisations professionnelles, la plupart des associations sectorielles malaises se sont constituées spontanément dans le but de représenter leurs intérêts devant le gouvernement et de consolider leur réseau pour faire fructifier leurs affaires. Ces associations s'autofinancent et deviennent des interlocuteurs de choix pour le gouvernement.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La Malaisie développe sa stratégie industrielle nationale autour du Third Industrial Master Plan (2006-2020) avec quatre objectifs majeurs :

### 1. Secteurs productifs :

Croître de 5,6 % par an et contribuer à 28,5% Produit intérieur brut (PIB) en 2020, avec des investissements totaux de 125,2 milliards US\$ (8,3 milliards US\$ par an).

### 2. Services non gouvernementaux :

Croître de 7,5% par an et contribuer à 59,7% du PIB en 2020, avec des investissements totaux de 209 milliards US\$ (14milliards US\$ par an).

### 3. Commerce extérieur :

Le commerce total devrait tripler entre 2005 et 2020, passant de 293 milliards US\$ à environ 850 milliards US\$.

### 4. Productivité :

Productivité totale des facteurs (PTF) à faire croître de 2,6% par an, et contribuer à 41,4% du PIB d'ici la fin de la période.

Ces quatre objectifs s'appuient sur dix phases clés :

- Renforcer la position de la Malaisie en tant que grande puissance commerçante ;
- Générer des investissements dans les zones de croissances ciblées ;
- Intégrer les sociétés malaises dans les réseaux régionaux et mondiaux ;
- Assurer que la croissance industrielle contribue à une répartition équitable et à un développement régional plus équilibré ;
- Maintenir la contribution du secteur manufacturier à la croissance ;
- Positionner le secteur des services comme une source majeure de croissance ;
- Faciliter le développement et l'application de technologies à forte intensité cognitive ;
- Développer le capital humain innovant et créatif ;
- Renforcer le rôle des institutions du secteur privé,
- Créer un contexte opérationnel de l'entreprise plus concurrentiel.

Le Third industrial Master Plan a pour but de permettre le passage de la Malaisie du statut de « tigre » (Nouveaux Pays Exportateurs) qu'elle partage avec la Thaïlande, l'Indonésie, le Vietnam et les Philippines, à celui de « dragon » (Nouveaux pays industrialisés), au même titre que Taïwan, Hong Kong, la Corée du Sud, et Singapour. Etant située dans une zone économique extrêmement compétitive (ASEAN), la Malaisie n'a d'autre choix que celui du développement industriel. Le développement de son industrie accélère la mise à niveau de son marché intérieur, car pour pouvoir s'ouvrir à l'export, il faut être prêt à affronter les nouveaux entrants sur le marché : les importations étrangères.

A ce jour, 18 ALE sont effectifs : ASEAN (Philippines, Indonésie, Malaisie, Singapour, et Thaïlande) (2010), Japon (2006), Australie (2013), Inde (2011), Pakistan (2008), Nouvelle Zélande (2010), Chili (2012), Chine (2003), Corée du Sud (2006),... D'autres sont en cours de négociation avec la Turquie, l'Union Européenne, Brunei, Singapour, le Mexique, les USA, le Pérou, le Canada, et l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI).

Ces accords font de la Malaisie un acteur présent sur les cinq continents et prêt à échanger avec le monde. Elle espère tripler son commerce en 15 ans, le faisant passer de 293 milliards US\$ en 2005 à environ 850 milliards US\$ en 2020. Pour ce faire, l'ouverture de l'économie doit se faire en accord avec les principes de l'OMC et avec la mise en œuvre de mesures et de recours, pour protéger son économie en cas de danger et de concurrence déloyale.

A ce titre, ce pays asiatique dispose de mécanismes de défense commerciale pour se protéger contre les pratiques déloyales à l'importation. En effet, dès 1993, il s'est doté de mesures contre les pratiques déloyales (anti-dumping et subventionnement), à travers le Countervailing and Anti-Dumping Act. Dès 2003, ce pays s'est doté de mesures pour protéger son marché intérieur contre l'importation massive de produits qui pourraient mettre en danger les concurrents nationaux, à travers le Safeguard Act 657.

La Malaisie dispose d'un Programme de coopération technique (MTCP), élaboré en 1978 sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères, en charge de promouvoir la coopération Sud-Sud et entre les pays en développement. Le MTCP insiste sur le développement des ressources humaines par la mise à disposition de la formation, dans divers domaines, comme l'administration publique, la bonne gouvernance, les services de santé, l'éducation, le développement durable, l'agriculture, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'investissement, les TIC et les services bancaires. Plus de 100 cours spécialisés à court terme sont offerts par 79 établissements de formation, dont beaucoup sont des centres d'excellence pour la formation. Depuis son lancement, plus de 25 000 participants de 140 pays ont bénéficié des différents programmes, offerts dans le cadre du MTCP.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

- Une douzaine de stratégies sectorielles ont été élaborées par le Maroc depuis 2006, à des moments différents, avec des objectifs différents et des horizons temps différents.
- Aucune de ces stratégies n'aborde de manière approfondie la question de la formation de la main-d'œuvre, de l'amélioration des infrastructures, ni la mise à niveau des standards de qualité, pourtant essentiels à la création d'une industrie forte, de qualité et compétitive.
- Il y a également un manque de construction et de mise à niveau de l'offre exportable en prévision de la signature des ALE. Le Maroc signe des ALE avec des champions de l'export, tandis que l'offre des produits marocains est peu diversifiée et peu compétitive.
- La stratégie du Maroc se base sur la main-d'œuvre relativement à coût bas et peu qualifiée, au lieu d'investir dans la R&D, pour monter en gamme.
- Le Maroc dispose également d'une Agence de coopération internationale dont les prérogatives sont également limitées à la coopération technique.

### 3- Appareils promotionnels

L'appareil promotionnel malais s'appuie essentiellement sur la Malaysia External Trade Promotion Corporation (MATRADE), l'Agence de promotion des exportations malais, qui bénéficie d'un statut public-privé, comme la plupart des acteurs malais qui ont un lien avec l'export. Sa principale mission consiste à promouvoir le label « Made In Malaysia » à l'international. Ces missions s'articulent autour de 4 principaux axes :

- Développement des exportateurs: la MATRADE a lancé plusieurs programmes pour aider les entreprises malaises à se doter de connaissances et de compétences pour relever les défis dans le domaine mondial. Il s'agit notamment de programmes de formation, de prix d'excellence à l'exportation et de services à la clientèle ;
- Promotion des exportations : la MATRADE aide les entreprises malaises à renforcer leur présence à l'étranger et à gagner des parts de marché par différents outils de promotion, y compris la participation à des missions commerciales, des missions de marketing spécialisées et des foires commerciales internationales ;

- Commerce et information sur le marché: le rôle de la MATRADE est de diffuser de l'information pertinente et opportune, ainsi que de faire de l'intelligence des marchés, Market Intelligence, pour donner aux entreprises malaises un avantage concurrentiel dans le commerce international. Les ressources de l'agence fournissent aux entreprises malaises des informations mises à jour pour améliorer les opportunités d'exportation.
- Conseil au commerce et actions de support : l'unité de gestion des relations clients fournit un service de conseil sur les marchés et sur les produits qui sont disponibles dans les pays respectifs.

La collecte de l'information et sa diffusion est un aspect fondamental de la mission de la MATRADE. L'agence met à disposition des exportateurs des informations actualisées, pertinentes et adaptées aux exportateurs pour leur permettre de mettre en place une stratégie d'accès au marché cible, d'étudier le positionnement produit/marché, d'anticiper l'évolution de la concurrence et de maximiser la visibilité du produit ou du service à l'international.

Pour les importateurs étrangers, la MATRADE met à disposition de l'information sur l'offre exportable malaise, réalise des études stratégiques par produit ou par marché, accueille des délégations étrangères, fournit de l'information sur les foires et les salons organisés en Malaisie ou à l'étranger, les mesures d'encouragement à l'export, actualise le répertoire des exportateurs malais et met en contact les hommes d'affaires pour d'éventuels partenariats commerciaux.

La MATRADE appuie les exportateurs malais, grâce à un coaching à l'export leur permettant d'être à jour sur la réglementation, les techniques de négociations, la certification, le marketing, et grâce à tout élément permettant de mettre les exportateurs en position de force lors de la signature d'un contrat.

Parmi les mesures d'accompagnement, l'agence organise les participations collectives aux foires multisectorielles et salons professionnels les plus incontournables sur le plan international, des missions de prospection sur les marchés non traditionnels et prépare le terrain pour des rencontres d'affaires, fournissant ainsi des marchés « clés en main » aux exportateurs.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Les activités de promotion du Maroc s'orientent essentiellement vers les entreprises qui exportent régulièrement, ce qui limite l'accès aux marchés étrangers pour les PME, en contradiction avec l'objectif de la signature des ALE, qui est de pouvoir accéder à un plus grand nombre de consommateurs à l'étranger.

Le Maroc a des carences en matière de collecte de l'information et de la production de connaissances par des études stratégiques par marché et par secteur. Il est mondialement réputé pour son art culinaire et ne s'attèle pas à le promouvoir. C'est un instrument de soft power qui constitue un puissant argument de vente, à l'instar de la France et de sa gastronomie.

La Malaisie fait la promotion de sa gastronomie avec son Malaysia Kitchen Program (MKP), en créant une demande pour la cuisine malaise, grâce à un programme de promotion intégrée et à volets multiples, en collaboration avec les opérateurs de la restauration.

Le programme MKP vise principalement à augmenter le nombre de restaurants malais opérant à l'étranger, les exportations de produits alimentaires transformés, les ingrédients alimentaires et les produits agricoles, ainsi qu'à attirer les touristes en Malaisie.

#### 4 - Ressources mises à profit

En termes quantitatifs, le budget annuel de la MATRADE est de 40 millions de dollars américains. La MATRADE répartit les fonds en fonction de la performance des secteurs à l'exportation et des données rapportées par ses services au sujet des tendances des marchés. Environ 60% du budget est alloué aux activités de promotion telles que les salons et les foires. En tant qu'agence gouvernementale, le budget provient du secteur public, avec approbation du conseil d'administration de l'agence.

Cette agence dispose de 450 employés, dont 150 basés à l'étranger, répartis dans 34 bureaux à travers le monde. Chaque bureau est responsable des activités de promotion dans 3 ou 4 pays de la région où il se trouve. Cela permet une meilleure couverture et une meilleure coordination entre les bureaux. Ces bureaux s'occupent de la collecte de l'information stratégique sur le terrain, pour alimenter les bases de données et pouvoir faire le suivi et l'évaluation des actions menées.

Les bureaux à l'étranger évaluent la capacité de l'offre, les tendances de la demande et l'efficacité des salons internationaux, et transmettent leur analyse au siège qui s'en sert pour finaliser le programme d'activités et le budget.

La Malaisie dispose d'autres organismes pour la promotion de ses exportations. A ce titre, l'Association des exportateurs malais (MEXPA) a été créée en 2011 avec, comme objectif principal, d'aider les entreprises malaises à développer et promouvoir leurs exportations, et à actualiser leur positionnement, afin de répondre aux défis mondiaux actuels. Ses principales missions consistent à :

- Formuler des stratégies et organiser des activités pour développer les exportations de la Malaisie dans les marchés traditionnels, et pénétrer les marchés nouveaux et émergents ;
- Fournir des services consultatifs sur toutes les questions liées à l'exportation ;
- Maintenir et améliorer l'état du commerce de la Malaisie et l'image commerciale dans l'arène internationale ;
- Faire pression et appuyer des mesures qui contribueront à l'amélioration de la productivité et au renforcement des avantages concurrentiels pour les exportations ;
- Améliorer les compétences à l'exportation, grâce à la formation et à l'éducation ;
- Constituer l'organisme professionnel, principal représentant les droits des exportateurs de la Malaisie ;
- Renforcer l'esprit de coopération entre les exportateurs malais.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le Maroc dispose de peu de ressources et d'une présence faible à l'étranger, avec seulement 6 bureaux pour l'Agence marocaine des investissements (AMDI). Le budget de l'AMDI est de 72 millions de dirhams, avec 96 salariés.

Pour Maroc Export, le budget de 260 millions de dirhams paraît encore plus insignifiant lorsqu'il est rapporté au montant total des exportations annuelles du Maroc.

Le déploiement de la toile marocaine, pour la collecte de l'information, la surveillance des marchés et les études de terrains, manque pour informer les exportateurs des opportunités existantes sur les marchés étrangers.

Avec l'impulsion royale pour la diplomatie économique, le Maroc devrait capitaliser davantage sur ses représentations à l'étranger pour sa collecte de l'information et ses enquêtes terrain.

### 5- Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

La Malaisie dispose de plusieurs mesures incitatives visant à développer son économie et à encourager les investissements et les exportations. La mise à niveau des PME, pour qu'elles soient plus compétitives à l'international, est un élément clé des incitations à l'export. Cela s'opérationnalise par l'utilisation des différents outils tels que :

- Exonération fiscale pour les entreprises pionnières, avec une double déduction sur les coûts liés au développement des marques, l'accès au crédit à l'exportation ;
- Bourses, avec la mise à disposition de fonds d'acquisition des technologies, de l'accès à la formation, de services d'audit ;
- Prêts, avec la possibilité d'avoir des garanties de crédit ;
- Industrial Link Program (Programmes de Liens Industriels), afin d'assurer la crédibilité des PME locales et d'encourager les grandes entreprises à sous-traiter. Ce programme permet d'obtenir des exemptions de taxes pour les PME pionnières, des mises en relation d'affaires, des facilités pour développer les technologies et la formation ;
- Bourse pour la mise en place du standard Rossetta Net, permettant d'aider les entreprises à utiliser les outils électroniques dans leur structure logistique et à réaliser des formations au système mondial de management de la chaîne d'approvisionnement ;
- Autres outils : développement de marques, recherche et développement, formation, missions marketing spécialisées permettant aux délégations de visiter des sous-secteurs ciblés (plus efficaces que les missions commerciales, jugées trop généralistes).

En ce qui concerne les investissements, la Malaisie a développé différents types de zones industrielles adaptées aux besoins des entreprises locales et étrangères :

- Zones industrielles : la Malaisie a plus de 200 zones industrielles ou parcs mis en place par des organismes gouvernementaux. De nouvelles zones sont constamment en cours de planification pour répondre à la demande croissante de terrains industriels. Les promoteurs privés ont également développé des zones industrielles dans certains Etats ;

- Zones franches : spécialement créées pour les entreprises manufacturières qui produisent ou assemblent des produits principalement à l'exportation ;
- Zones commerciales gratuites : affectées à la réalisation d'activités commerciales qui comprennent le négoce (sauf commerce de détail), l'emballage, le ré-étiquetage, le transbordement et le transit. Il y a 17 zones situées au nord, sud et ouest de Port Klang, Port Klang Free Zone, Pulau Indah MILS logistique Hub, Butterworth, Bayan Leas, KLIA, Rantau Panjang, Pengkalan Kubor, Stulang Laut, Johor Port et Port de Tanjung Pelepas ;
- Zones franches industrielles : elles permettent aux entreprises de fabrication axées sur l'exportation de profiter de franchise à l'importation de matières premières, composants, machines et équipements nécessaires dans le processus de fabrication. Il y a 18 zones situées à Pasir Gudang, Tanjung Pelepas, Batu Berendam I, Batu Berendam II, Tanjung Kling, Telok Panglima Garang, Pulau Indah (PKFZ), Sungai Way I, Sungai Way II, Ulu Kelang, Jelapang II, Kinta, Bayan Lepas I, II, III, IV, Seberang Perai, et Sama Jaya.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le Maroc dispose de mesures incitatives à l'investissement attractives. Cependant, une grande disparité d'insertion économique existe entre les régions. Le modèle malais permet de prioriser les régions à développer, en leur conférant plus d'avantages fiscaux pour attirer les investisseurs locaux et étrangers.

Au niveau des exportations, les exportateurs marocains souffrent du manque d'accompagnement de la part des agences étatiques, en termes de marketing, de recherche d'innovation, ainsi que de mise à niveau des standards de qualité et de contrôle.

De plus, le Maroc ne met pas l'accent sur le « Made in Morocco » pour promouvoir la marque Maroc, et l'associer à un label et à des produits de qualité.

## Des pays Arabes « en transition » : Tunisie et Egypte

### La Tunisie

#### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle de gouvernance tunisien du commerce extérieur se caractérise par une étroite collaboration entre les secteurs public et privé.

Le ministère du Commerce et de l'artisanat élabore et met en œuvre la politique du gouvernement se rapportant au commerce, au contrôle de la qualité, à la protection du consommateur, à la publicité, aux petits métiers et services connexes au commerce, à la concurrence, aux prix, aux enquêtes économiques, à l'exportation et l'importation, à la coopération économique et commerciale, au commerce électronique et à l'économie immatérielle.

Le Conseil supérieur de l'exportation et de l'investissement est rattaché au président de la Tunisie. Il élabore les stratégies de l'export et de l'investissement et en assure le suivi et l'évaluation.

Le ministère du Commerce et de l'Artisanat est l'autorité de tutelle de sept conseils nationaux. Le ministère du Commerce et de l'Artisanat, tout en étant l'autorité de tutelle, prend ses décisions et organise ses actions en concertation avec ses partenaires, notamment du secteur privé, des structures professionnelles et de la société civile. Le Conseil national du Commerce extérieur fait partie des sept conseils.

Ce pays maghrébin dispose de deux agences opérationnelles de promotion des exportations et des investissements, Tunisia Export et FIPA Tunisia.

- Tunisia Export (Centre de promotion des exportations – CEPEX) est l'agence d'accompagnement des exportateurs tunisiens. Elle coordonne les activités de tous les acteurs privés et publics autour du concept d'une maison de l'exportateur, qui représente un carrefour pour tous les intervenants dans le domaine de l'exportation.
- L'Agence de promotion de l'investissement tunisien, (FIPA-Tunisia) est un organisme public créé en 1995, sous tutelle du ministère du Développement et de la Coopération internationale. Elle est chargée d'apporter le soutien nécessaire aux investisseurs étrangers et de promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie.

D'autres institutions publiques interviennent au niveau du commerce extérieur ou de la promotion ou du développement de l'offre exportable :

- L'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation met en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs ;
- Le Conseil national du Commerce extérieur donne son avis sur la stratégie du commerce extérieur, arrête le programme des foires et manifestations économiques à caractère national et international organisées en Tunisie et à l'étranger et propose le budget relatif au financement du programme national des foires et expositions. Il suit également les importations, les mesures de défense commerciale et la facilitation des procédures du commerce extérieur ;
- L'Office national de l'artisanat tunisien – ONAT met en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de sauvegarde et de développement du secteur de l'artisanat tunisien) ;
- La Société de la Foire de Nabeul organise les salons commerciaux en Tunisie ;
- Les Chambres de commerce et de l'industrie impulsent l'investissement et s'occupent de la promotion commerciale.

Les institutions privées qui interviennent pour la promotion de la Tunisie :

- Le Club des exportateurs est l'organe privé de soutien de la promotion des exportations ;
- L'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)<sup>85</sup> est l'organisation patronale de conseil aux entreprises et de rapprochement des hommes d'affaires. Elle regroupe les structures professionnelles des différents secteurs

---

85 - Pour plus d'informations : [www.utica.org.tn](http://www.utica.org.tn)

économiques. Fondée en 1946, elle rassemble 300 000 adhérents de l'ensemble des secteurs d'activité hors banque, assurances et agriculture. Elle défend les intérêts des différents secteurs économiques et coordonne l'activité de ses membres. Cette entité est implantée sur l'ensemble du territoire : 15 fédérations professionnelles, 200 chambres syndicales nationales, 23 unions régionales, 212 unions locales, une chambre nationale des femmes chefs d'entreprise, un centre de jeunes dirigeants, un centre de jeunes entrepreneurs, un groupe d'édition et de presse. Elle est force de proposition vis-à-vis du gouvernement.

- Sa dernière contribution de taille a été la définition fin 2012 d'une vision Tunisie 2020, « des entreprises compétitives pour plus de croissance et plus d'emploi ». Elle est reçue régulièrement par le Président tunisien au sujet de la situation économique et sociale du pays. La dernière réunion en date a eu lieu le 5 février 2014.
- Depuis 2011, la Tunisie s'est dotée de deux nouvelles structures patronales, la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie et l'Union pour la Petite et Moyenne Industrie.

La Tunisie dispose d'un guichet unique commercial créé en 2004 qui facilite les procédures administratives à l'export des entreprises, la Maison de l'Exportateur. Il s'agit d'un espace de premier contact, de facilitation des procédures administratives, de diffusion de l'information commerciale et d'accompagnement pour la résolution des problèmes rencontrés par les exportateurs. La Maison de l'Exportateur englobe le CEPEx (Tunisia Export), des représentants du ministère du Transport, de la Banque Centrale de Tunisie, de la Direction générale des Douanes, de la Compagnie tunisienne d'assurance du commerce extérieur et de la Chambre de commerce et d'industrie de Tunis.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

À première vue, la technostructure de gouvernance de la politique commerciale tunisienne est très proche de celle du Maroc. Les appellations de certaines institutions publiques sont similaires (CNCE, Centre de Promotion des Exportations, Tunisia Export, ...).

Cependant, le modèle de gouvernance et de coordination tunisien fait ressortir trois éléments importants qui différencient la Tunisie du Maroc :

- Une facilitation au maximum des procédures administratives pour les exportateurs, avec le concept de la Maison de l'Exportateur, véritable guichet unique commercial ;
- Le placement de l'élaboration et du suivi des stratégies d'export et d'investissement au niveau de la Présidence du pays, à travers le Conseil supérieur de l'exportation et de l'investissement ;
- Le rattachement de la promotion de l'investissement à un ministère transversal qui est celui du Développement et de la Coopération Internationale. De plus, en Tunisie, le commerce et l'industrie sont deux départements séparés.

En Tunisie, les consultations publiques privées sont fréquentes et institutionnalisées. Le partenariat public-privé permet d'optimiser et de rationaliser la répartition des tâches entre le secteur public et le secteur privé, en fonction des potentialités, des ressources, des coûts, des délais, des performances, des menaces et des risques, dans l'intérêt des deux parties.

Le secteur privé est membre des comités de pilotage des études stratégiques. Il assure la présidence de plusieurs conseils d'administration, de comités de pilotage ou d'orientations d'institutions publiques d'appui à l'investissement, à l'instar des centres techniques, des pépinières d'entreprises ou des centres d'affaires. La concertation permet de développer des mécanismes communs de contrôle de la mise en œuvre de la politique.

Au Maroc, le secteur privé est également membre des comités de pilotage des études stratégiques lancées par le gouvernement. Cependant, il n'arrive pas à être une réelle force de proposition.

## 2- Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

La Tunisie a lancé plusieurs programmes de développement de son économie, en partenariat avec les organisations internationales. Sa politique du commerce extérieur repose sur les principes de la libéralisation, la diversification de la base exportatrice et la diversification des partenaires. En effet, elle est en accord de libre-échange avec 50 pays de la région, ce qui lui donne accès à plus de 800 millions de consommateurs.

Cette politique de libéralisation se poursuit, malgré les crises internationales et les risques de contagion, par la négociation de nouveaux accords commerciaux, et notamment par la négociation de la libéralisation du secteur des services, des produits agricoles et agroalimentaires.

La Tunisie a choisi de diversifier sa base exportatrice, en mettant l'accent sur les secteurs à haute valeur ajoutée et à forte composante de savoir, vu l'importance du commerce extérieur dans l'activité économique (troisième moteur, à côté de l'investissement et de la consommation).

C'est une option qui prend en considération la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et une richesse en ressources humaines. Les principaux secteurs visés sont l'industrie mécanique et électrique, l'industrie aéronautique, les services et l'huile d'olive emballée.

Pour remédier à une situation de concentration des échanges avec l'UE, voire avec 4 pays européens, la Tunisie a entamé un programme de diversification de ses partenaires commerciaux. Ainsi un effort de promotion est-il déployé pour développer les échanges avec les pays nordiques, les pays d'Europe centrale et orientale, avec la zone arabe de libre-échange et, notamment, avec l'Afrique. En parallèle, l'effort se poursuit pour maintenir le niveau des échanges avec l'Union Européenne et les partenaires traditionnels.

Le ministre auprès du Chef du gouvernement, chargé de la coordination et du suivi des affaires économiques et le secrétariat d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances, chargé du développement et de la coopération internationale jouent un rôle clé dans la coordination

des stratégies sectorielles de la Tunisie. En effet, ils sont principalement chargés d'assurer, en collaboration avec les institutions concernées, l'élaboration et la coordination des stratégies et politiques, globales et sectorielles, de développement (y compris au niveau régional) ; d'élaborer les plans de développement et les budgets, d'assurer le suivi et l'évaluation au niveau de leur mise en œuvre et de l'utilisation du budget, de définir les besoins en matière de financement. En outre, le secrétariat d'Etat veille en permanence à l'efficacité et à l'efficience dans la conduite de la politique économique, afin de répondre aux orientations et aux aspirations nationales retenues dans les stratégies de développement économique et social du pays.

Ce secrétariat d'Etat veille à l'insertion de la politique économique dans le cadre des plans quinquennaux de développement du pays qui définissent les stratégies, programmes et projets de développement sur le moyen terme et se réfèrent dans leur conception aux études prospectives et sectorielles ; à la participation effective de l'ensemble des acteurs économiques et partenaires sociaux, ainsi qu'à la mise en exergue des approches régionale et locale de développement. Il s'occupe aussi de l'amélioration du climat des affaires.

Enfin, il adopte une approche flexible permettant de s'adapter rapidement aux changements et cherche à développer la capacité à maîtriser l'évolution de la conjoncture ainsi qu'à consolider les performances des opérateurs économiques.

Les principaux plans de développement économiques de la Tunisie à partir des années 2000 sont les suivants :

- Le Programme de développement des exportations (PDE) a été lancé par la Tunisie en 2000 en partenariat avec la Banque Mondiale. Il est piloté par le Conseil supérieur de l'investissement et de l'export. Il dispose de trois objectifs : la diversification des exportations et la facilitation de l'accès aux PME aux marchés extérieurs ; la garantie du préfinancement à l'export des entreprises ; la simplification, la facilitation et la dématérialisation des procédures d'importation et d'exportation.

En complément du PDE, d'autres programmes et réformes ont été initiés pour rendre l'économie tunisienne plus compétitive :

- Le Programme de facilitation du commerce extérieur ;
- Le Programme de mise à niveau des services ;
- Le Programme de développement de l'artisanat ;
- Le Programme de promotion des exportations tunisiennes, en partenariat avec le Secrétariat d'Etat à l'Economie Suisse ;
- Le Programme de renforcement des capacités commerciales des pays arabes, en partenariat avec l'Agence canadienne de la coopération internationale et le Centre de commerce international ;
- Le programme national de mise à niveau des circuits de distribution des produits agricoles et de la pêche, en partenariat avec l'Agence française de développement ;
- La stratégie nationale industrielle à l'horizon 2016, en partenariat avec l'Union européenne.

Enfin, la Tunisie dispose d'une agence de coopération rattachée au ministère de l'Economie et des Finances. L'Agence tunisienne de coopération technique a été fondée en 1972. Elle

mobilise son savoir-faire et ses compétences humaines et institutionnelles au service de la solidarité internationale et du développement à travers :

- L'identification, la sélection et le placement de cadres, experts et consultants tunisiens dans le cadre de la coopération technique ;
- L'organisation et la gestion des actions de formation et de perfectionnement de cadres étrangers ;
- La réalisation de missions de consultance et de projets d'assistance technique, au profit de pays en développement ;
- La promotion de la coopération technique Sud-Sud et de la coopération tripartite. A titre d'exemple, Tunisia Export / CEPEX, en partenariat avec l'Agence canadienne de développement international et la Société de formation et de gestion ont mené un projet pilote de mise en place d'un organisme de commercialisation et de promotion des exportations de produits, notamment agricoles, au Niger.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

La Tunisie dispose d'un ministre délégué auprès du Chef de gouvernement, chargé de la coordination et du suivi des affaires économiques et d'un secrétariat d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances, chargé du développement et de la coopération, depuis janvier 2014. Ils seront amenés à définir des stratégies de développement, en partenariat avec les institutions concernées, et de suivre et évaluer leur mise en œuvre, ainsi que de coopération internationale. Ces départements jouent un rôle crucial pour assurer une coordination et une efficacité dans le déploiement des stratégies sectorielles. De plus, ils facilitent le recours au financement international de ces stratégies, dans le cadre de la coopération.

Le Maroc n'a pas de ministère ou d'instance transversale équivalente. Chaque département définit de manière séparée sa stratégie. Il manque une vision intégrée et une coordination de l'ensemble des plans sectoriels.

De plus, si on regarde les années de lancement des stratégies sectorielles, on constate que la Tunisie est en avance sur des programmes phares. A titre d'exemple, le Plan de développement des exportations a été lancé en 2000 en Tunisie, alors que le Maroc s'est doté d'une stratégie de promotion des exportations en 2009.

Quantitativement, le Maroc dispose de presque le même nombre d'accords de libre-échange que la Tunisie, avec près de 55 contre 50 en vigueur en Tunisie. Toutefois, la Tunisie réussit à mieux en tirer profit, vu qu'elle prépare les entreprises à l'ouverture économique en amont. A titre d'exemple, elle a lancé le programme de mise à niveau des services en 2009, en perspective de la nouvelle phase de libéralisation de ce secteur.

Les chiffres indiquent clairement que la Tunisie s'en sort mieux :

- Le taux de couverture des échanges entre le Maroc et la Tunisie en 2011 est de 245%, en faveur de la Tunisie;
- La Tunisie a également un taux de couverture excédentaire face à la France : 125% en 2011 ;
- La Tunisie est le 2<sup>ème</sup> exportateur mondial d'huile d'olive, après l'Union Européenne.

Enfin, concernant les mécanismes de défense commerciale, la Tunisie s'est dotée de deux lois, la première concernant les pratiques déloyales à l'importation, en 2000, et la seconde concernant les mesures de sauvegarde, en 2004. Le Maroc, pour sa part, s'est doté d'une loi définissant les mesures de défense commerciale relativement tardivement (en 2012).

### 3- Appareils promotionnels

L'agence de promotion des exportations tunisiennes ambitionne de positionner et valoriser la marque « Tunisia Export » sur les marchés internationaux. Elle met à disposition des entreprises plusieurs mécanismes de financement de leurs exportations.

Les missions de Tunisia Export s'articulent autour de 4 axes :

- Informer, conseiller et orienter les exportateurs tunisiens vers les opportunités d'échanges à l'international et de partenariat commercial en mettant à leur disposition un système d'information et de veille concurrentielle ;
- Appuyer les acteurs économiques dans leur processus d'exportation, en les soutenant administrativement et financièrement ;
- Accompagner les exportateurs sur les marchés extérieurs, en organisant des actions promotionnelles, des rencontres de partenariat et des missions de prospection. 75% des missions commerciales organisées se tiennent en deux temps : dans le pays ciblé puis en Tunisie (invitation des importateurs potentiels) ;
- Promouvoir le catalogue export des produits et services tunisiens auprès de la cible étrangère.

Parmi les services phares de Tunisia Export on trouve les fonds de développement des exportations et l'aide au primo-exportant :

- Le fonds FOPRODEX est le fonds de promotion des exportations. Il s'agit d'une boîte à outils qui permet de bénéficier d'un soutien financier, pour développer l'exportation tunisienne des produits et services, sur les marchés internationaux, à travers la prise en charge de différentes actions promotionnelles à hauteur de 30 à 50%,
- Le fonds FAMEX est le fonds d'accès aux marchés d'exportation. Il fait partie des mesures du Programme de développement des exportations. Il vise à aider les entreprises et les associations professionnelles à exporter, à diversifier leurs marchés d'exportation ou à développer de nouvelles activités. Les experts du FAMEX apportent une assistance marketing et commerciale, ainsi qu'une aide dans la réalisation et la mise en œuvre d'un plan d'exportation. Les prises en charge varient entre 50 et 70%. L'ouverture d'une représentation à l'étranger est également intégrée dans les actions finançables ;
- Le programme Primo-Export vise à soutenir l'accès à l'exportation des entreprises tunisiennes potentiellement exportatrices, en offrant un accompagnement personnalisé sur une période moyenne de 18 mois (programme sur 2012-2014, avec deux sessions). Le Fonds FOPRODEX apporte un soutien financier à hauteur de 80% à ce programme.

L'Agence de promotion des investissements, FIPA Tunisia, fournit aux investisseurs étrangers les informations sur les outils de financement, les terrains et bâtiments disponibles, les contacts, du conseil et de l'assistance pour leur installation en Tunisie. Elle organise également des activités de promotion sur l'investissement et le partenariat, pour rapprocher l'investisseur des opérateurs publics et privés, et le mettre en contact avec les milieux d'affaires.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Les actions promotionnelles organisées par Tunisia Export et par Maroc Export sont assez similaires. Elles englobent les participations aux salons professionnels, les missions commerciales et de prospection, les fonds de promotion des exportations, entre autres.

Cependant, Tunisia Export se démarque de Maroc Export à trois niveaux :

- Par la diversification effective de la base des entreprises exportatrices, à l'aide de son programme, Primo-Export, qui consiste à identifier et accompagner les nouveaux exportateurs ;
- Par la recherche permanente de la facilitation des procédures et des démarches pour les entreprises, à travers le guichet unique commercial accessible 7j/7, 24h/24 ;
- Par la mise à la disposition des entreprises tunisiennes de l'information pertinente et actualisée sur les marchés et les opportunités, à l'aide de ses représentations à l'étranger.

Ainsi le site Internet de Tunisia Export comporte-t-il un focus spécifique sur le commerce avec la Libye pour permettre aux entreprises de tirer profit des opportunités actuelles.

Le site Internet de Maroc Export ne fonctionne plus depuis plusieurs mois. Les entreprises peuvent s'informer sur les activités programmées uniquement en appelant le centre ou en allant sur place...

La Tunisie a lancé les contrats de croissance à l'exportation dès 2000 (fonds FAMEX I), alors que le Maroc les a opérationnalisés en 2013 (première édition).

#### 4 - Ressources mises à profit

Le Tunisia Export Network joue un rôle clé dans la promotion des exportations tunisiennes à l'étranger et dans la mobilisation des exportateurs tunisiens au niveau local, en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie.

Tunisia Export est présent dans 9 pays à l'international, avec 10 antennes sur 3 continents (Pays-Bas, Italie, Maroc, Algérie, Lybie, Jordanie, Emirats arabes unis, Côte d'Ivoire et Russie). Au niveau local, Tunisia Export a 11 bureaux propres ou en partenariat avec les Chambres de Commerce et d'Industrie de Tunisie (CCIT). Les conventions de partenariat signées entre Tunisia Export et les CCIT ont permis de mettre en place huit points export au sein des CCIT qui relaient l'information sur les services offerts par Tunisia Export.

Par ailleurs, le fait de disposer de la Maison de l'Exportateur permet de proposer une animation permanente, par l'organisation de séminaires et conférences, d'expositions thématiques, de tables-rondes et de déjeuners-débats et d'assurer la location de salles de conférences modulables. Une direction centrale de l'animation gère ce volet au sein de Tunisia Export.

De plus, Tunisia Export est membre d'un réseau mondial de 102 Trade Points, afin d'en faire profiter les exportateurs tunisiens (World Trade Point Federation). Ce réseau permet notamment d'accéder à une base de données d'opportunités d'affaires.

Au niveau des ressources financières mises à profit, Tunisia Export investit l'ensemble de son budget de promotion dans les salons et missions commerciales à l'étranger. Il réserve environ 60% du budget pour trois à quatre secteurs cibles. Les secteurs cibles sont identifiés sur la base de l'intelligence développée sur le terrain et retransmise à l'agence nationale par ses réseaux étrangers. Il consacre entre 30 à 50% du budget de promotion à trois ou quatre marchés clés, en privilégiant les pays en ALE avec la Tunisie (France, Italie, Allemagne, ...).

FIPA Tunisia dispose de représentations à l'étranger dans huit pays (Belgique, Espagne, Allemagne, Italie, Turquie, France, Angleterre et Japon). Son site Internet est disponible en huit langues.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Les ressources humaines, financières et organisationnelles mises en place par le Maroc pour la promotion économique sont inférieures à celles de la Tunisie.

La Tunisie est plus présente à l'international, à travers les antennes de Tunisia Export (10 antennes) et de FIPA Tunisia (8 antennes).

Elle est également plus présente au niveau local par les bureaux qu'elle possède en propre ou en partenariat avec les Chambres de commerce (11 bureaux pour Tunisia Export).

La Tunisie recourt au financement international, dans le cadre de la coopération, pour financer certaines de ses activités phares de soutien aux entreprises. C'est le cas du fonds Famex dont la première édition a bénéficié d'un financement de 22,5 millions de US\$ par la Banque Mondiale.

Enfin, la Tunisie effectue un effort de ciblage pour l'allocation des ressources, au niveau des secteurs d'activité et des pays.

Le Maroc n'a pas recours au financement international pour le soutien des entreprises exportatrices. Sa représentation économique à l'international est très timide (conseillers économiques au sein des ambassades et jeunes antennes de l'AMDI). Il a commencé à cibler davantage les secteurs et marchés pour l'organisation d'événements promotionnels. Ainsi, en 2012, 53% des activités promotionnelles de Maroc Export ont concerné l'Union Européenne et 55% des actions les secteurs agricole, agroalimentaire, des produits de la mer, du textile et du cuir.

## 5 - Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

La Tunisie s'est dotée de mesures incitatives qui encouragent les exportateurs et les investisseurs nationaux et étrangers. Elle dispose d'un code d'incitation aux investissements et de deux zones franches économiques.

La Tunisie offre l'exonération totale des impôts sur les sociétés pour les 10 premières années sur les revenus provenant des exportations. Les biens qui n'ont pas de fournisseurs locaux sont exonérés de droits de douane.

La Tunisie dispose de deux zones franches économiques dédiées à l'export, dans le nord et le sud du pays (Bizerte et Zarzis), instituées en 1992. En plus d'un certain nombre d'avantages en matière d'exonération totale ou partielle de taxes, droits, redevances et impôts, ces zones comportent un guichet unique opérationnel sur place, permettant de réaliser les formalités de constitution de l'entreprise, de recruter le personnel et de disposer du soutien technique, en particulier lors des travaux de construction. Les espaces sont totalement aménagés pour accueillir les entreprises.

De plus, la Compagnie tunisienne pour l'assurance du commerce extérieur offre plusieurs produits aux entreprises tunisiennes, en vue de les protéger contre les risques de non-paiement et d'interruption de marché, d'origine commerciale ou non commerciale, inhérents au commerce international.

Enfin, le Code d'incitation aux investissements de 1993 (révisé en 2011) définit l'ensemble des dispositions favorisant les investissements tunisiens ou étrangers en Tunisie. Les avantages accordés le sont principalement sous forme d'incitations fiscales (par simple déclaration) ou financières (par décision du Ministre concerné, après avis d'une commission d'octroi d'avantages).

Le code accorde un intérêt particulier aux domaines suivants, pour lesquels il y a des incitations spécifiques :

- l'exportation ;
- le développement régional ;
- le développement agricole ;
- les nouveaux promoteurs et les PME ;
- les secteurs porteurs, notamment l'environnement, l'économie d'énergie, la formation, la recherche et développement, l'éducation, l'enseignement supérieur, la santé et les industries culturelles.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Au niveau de mesures incitatives à l'export, le Maroc offre comme la Tunisie le produit « contrats de croissance à l'export » et des produits de financement et d'assurance des exportations.

La différence entre les deux pays réside dans le fait que la subvention tunisienne est de l'ordre de 30 à 50% pour le fonds FOPRODEX et de 50 à 70% pour le fonds FAMEX, alors que la subvention marocaine est de l'ordre de 80% des dépenses engagées.

Les mesures incitatives à l'investissement ciblent certaines zones ou secteurs d'activité en Tunisie. C'est le cas notamment pour l'export, le développement régional, le développement agricole, la R&D, l'environnement, l'économie d'énergie, la santé et les industries culturelles. Le Maroc cible également certains secteurs à forte composante technologique, pour attirer les investisseurs étrangers (Fonds Hassan II pour le développement économique et social qui accorde des avantages aux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de l'électronique, des nanotechnologies et de la biotechnologie).

La Tunisie offre une incitation importante pour l'export qui est celle de l'exonération totale des impôts sur les sociétés pour les 10 premières années pour les revenus provenant des exportations. L'impôt sur les sociétés exportatrices marocaines est le même que celui des autres entreprises au Maroc.

## L'Egypte

### 1- Modèle de gouvernance et de coordination

Le modèle égyptien se caractérise par une forte présence de l'exécutif dans l'élaboration de la stratégie, même si le poids des lobbies n'est pas négligeable. Le ministère du Commerce et de l'Industrie (MFTI) est en charge d'appliquer la stratégie, en collaboration avec le Centre de promotion des exportations égyptiennes (EEPC), l'Association des exportateurs égyptiens (EXPOLINK) qui fournit l'assistance technique et logistique pour la mise à niveau des entreprises aux standards internationaux, et l'Unité de renseignement industrielle (IU), l'agence ministérielle de collecte de l'information stratégique nécessaire à la conquête de nouveaux marchés.

La coordination de cette collaboration s'effectue à travers le Service Commercial de l'Egypte (ECS), qui est l'agence ministérielle pour la promotion des exportations et des investissements. L'ECS dispose de bureaux au sein des représentations égyptiennes à l'étranger. L'ECS est l'organisme de mise en relation et de soutien à la politique nationale en matière d'exportation.

La majorité des acteurs égyptiens en relation avec l'export sont des organismes public-privé, en pilotage conjoint par un représentant du secteur public et privé, à vocation multisectorielle. Cependant, malgré la présence de membres du secteur privé dans leur directoire, ces organismes restent sous autorité de l'Etat, avec une hiérarchie pyramidale. Les différentes fédérations sectorielles sont spécialisées à travers des conseils sectoriels à l'export, chacun ayant un poids non négligeable dans l'élaboration des politiques commerciales et par rapport aux mesures incitatives mises en œuvre par l'Etat pour promouvoir les industries et les exportations.

La politique économique de l'Egypte est définie par le ministère de la Planification, qui élabore et met en place la politique, en collaboration avec les différents ministères concernés tels que ceux des Finances, du Commerce et de l'Investissement.

Au niveau du secteur privé, la Fédération des industries égyptiennes (FEI) a été créée en 1922 par des entrepreneurs égyptiens, avant d'être nationalisée par le Président Nasser en 1958, par le décret présidentiel numéro 453. Elle est actuellement sous tutelle du ministère du

Commerce extérieur et de l'industrie qui nomme le président de la fédération, ainsi que le conseil d'administration. La FEI se compose de seize chambres qui représentent les secteurs industriels égyptiens de la communauté d'affaires.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le modèle de gouvernance égyptien est caractérisé par une prédominance d'acteurs public-privé au périmètre multisectoriel.

Le Maroc, de son côté, se caractérise par une majorité d'acteurs publics dont le périmètre est transverse, créant un chevauchement des prérogatives. Il n'y a pas de définition claire des rôles, ni une rationalisation des budgets par rapport aux objectifs.

Le modèle égyptien permet un suivi et une évaluation des projets et favorise une meilleure adaptation en cas de changement conjoncturel.

L'élaboration des stratégies sectorielles égyptiennes englobe plusieurs aspects de l'économie nécessaires au développement des exportations, avec des objectifs à court, moyen et long terme pour permettre une mise à niveau progressive et constante de l'économie.

Au Maroc, les stratégies sectorielles fonctionnent de manière indépendante, sur des horizons temps différents, avec un manque de vision d'ensemble.

Quant à la coordination des acteurs, elle s'effectue aussi de manière sporadique, à travers des mécanismes pour la plupart non institutionnels, et est donc fortement dépendante de la volonté de coopérer des acteurs.

## 2 - Stratégies sectorielles et accords de libre-échange

L'Égypte développe sa stratégie industrielle nationale autour de l'Industrial Development Strategy 2025, avec trois phases clés :

### 1. L'amélioration de l'efficacité industrielle :

Le premier bloc de construction de la politique industrielle concerne l'approfondissement des capacités nationales par une action concertée dans six domaines: (i) les ressources humaines et l'esprit d'entreprise, (ii) le système national d'innovation, (iii) le système national de la qualité, (iv) les besoins de financement, (v) les infrastructures, (vi) des programmes de compétitivité des entreprises industrielles. A court terme, l'accent sera mis sur l'effet de levier de la base existante des industries axées sur les ressources à faible technologie et, par conséquent, sur les exportations à forte intensité de main-d'œuvre.

### 2. L'augmentation des exportations et du taux d'emploi :

Le deuxième bloc consiste essentiellement à renforcer les liens avec les marchés internationaux et à approfondir l'intégration de l'Égypte dans l'économie mondiale, par la promotion des IDE et des outils de développement des exportations. La seconde étape verra la mise à niveau du contenu technologique de la production et des exportations, en passant à une industrialisation de moyenne technologie.

### 3. Le renforcement des capacités d'innovation :

Le troisième bloc concerne l'amélioration de la présence d'un ensemble de valeurs sociales propices au développement souhaité, tout en maximisant l'impact social et environnemental positif de l'industrialisation. Le plus haut niveau, basé sur la production et les exportations de haute technologie, représentera l'étape finale de ce processus.

Ces trois phases s'appuient sur dix objectifs majeurs :

- Développer la croissance du secteur de l'industrie ;
- Financer la croissance industrielle ;
- Créer davantage d'emplois ;
- Augmenter les exportations ;
- Développer des secteurs niches,
- Promouvoir les compétences et l'entrepreneuriat ;
- Renforcer les capacités technologiques ;
- Développer un système national de contrôle de qualité ;
- Améliorer l'accès au financement privé ;
- Bâtir l'infrastructure industrielle.

Cette stratégie de développement industriel permettra à l'Égypte d'être compétitive sur le marché mondial et de renforcer son économie locale pour pouvoir affronter la concurrence sur son marché. L'approche de l'Égypte pour les Accords de libre-échange est singulière car elle vise les zones économiques et les groupements régionaux pour élargir les marchés auxquels elle a accès, tout en minimisant le nombre d'interlocuteurs, lors des négociations.

A ce jour, six ALE sont effectifs dont cinq avec des groupements régionaux : Marché commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) (1994), l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) (2004), l'Accord d'Agadir (2007), l'Association européenne de libre-échange (EFTA) (2006), le Marché commun du Sud (MERCOSUR) (2010), et la Turquie (2007). De plus, l'Égypte a un accord d'association avec l'Union Européenne depuis 2004.

Négocier avec des groupements régionaux minimise le nombre d'interlocuteurs mais rend la négociation plus difficile car le marché de consommateurs est plus attractif, avec une concurrence plus forte. Pour pallier ce risque, l'Égypte a constitué le Trade Agreement Sector (TAS), un organisme au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie, qui protège l'économie égyptienne des pratiques commerciales déloyales et autres activités néfastes. Il négocie et administre les accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux.

Le TAS possède cinq départements, chacun spécialisé dans un aspect lié aux ALE :

#### 1. Le Département des accords bilatéraux et multilatéraux (BMA) :

Il mène des activités liées à la négociation, au suivi et à la sensibilisation du public sur les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux. Il s'agit de la réalisation des études nécessaires, ainsi que de la coordination et de la participation dans des discussions et des négociations, avec comme objectif de signer des accords et protocoles pertinents.

## **2. Le Département en charge des politiques commerciales internationales (ITP) :**

Département en charge de la lutte contre le dumping, les subventions et le protectionnisme. Les accords de l'OMC comprennent également les mécanismes admissibles pour protéger l'industrie nationale contre les pratiques déloyales dans le commerce international qui affectent la concurrence équitable.

## **3. Le Centre de surveillance du commerce (TMC) :**

Le Centre de surveillance du commerce (TMC) est coordonné par le Département juridique de la recherche et de l'analyse du TAS. Il vise à aider les exportateurs égyptiens à surmonter les obstacles commerciaux auxquels ils sont confrontés sur les marchés étrangers et permet de s'assurer que les partenaires commerciaux de l'Égypte respectent leurs engagements envers l'Égypte.

## **4. Unité d'Accord d'association européen (EPAU) :**

L'Unité est en charge de la surveillance de la mise en œuvre de l'Accord avec l'UE. Elle examine des flux commerciaux avec l'UE, effectue une évaluation périodique de l'impact de la mise en œuvre sur le commerce de l'Égypte avec l'UE, par l'intermédiaire d'un rapport mensuel, y compris des données commerciales sur les articles faisant l'objet d'exemptions ou non soumis à des exemptions. Elle enquête sur les obstacles au commerce avec l'UE et propose des solutions en collaboration avec les autorités concernées. Elle surveille des accords de partenariat euro-méditerranéen avec les pays méditerranéens autres que l'Égypte, les accords dont l'UE est membre, ainsi que les diverses questions concernant l'UE qui ont un impact sur le commerce extérieur égyptien.

## **5. Le Département de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) :**

Ce département central est composé de plus de 40 économistes hautement qualifiés, experts en commerce, et d'avocats spécialisés dans les accords avec l'OMC et le processus de leur négociation. Le département travaille sur les questions qui comprennent les règlements de l'OMC et le règlement des différends, les droits de propriété intellectuelle, les marchés publics et la facilitation du commerce, l'agriculture, les mesures sanitaires et phytosanitaires et les obstacles techniques au commerce, l'accès aux marchés non agricoles et textiles, le commerce des services, l'adhésion et la révision de la politique commerciale, le commerce et le développement, ainsi que le commerce et l'environnement.

Au niveau de la coopération internationale, l'Égypte disposait, jusqu'en 2002, d'un ministère de la Coopération internationale, également actif sur le sol égyptien. Par la suite, le ministère est devenu un département du ministère des Affaires étrangères et gère deux fonds pour le développement et la coopération :

Le Fonds égyptien pour la coopération technique avec l'Afrique (EFTCA) et le Fonds égyptien pour la coopération technique avec le Commonwealth (EFTCC).

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

- L'Égypte a créé un ministère dédié à l'investissement et tient à désengager progressivement l'Etat de l'investissement public. Cela souligne l'importance du financement dans la stratégie industrielle de développement. Ce pays compte pousser les investisseurs locaux et étrangers à miser sur ses opportunités.
- Dans sa stratégie, l'Égypte entend monter en gamme, changer la nature de son offre exportable, tout en formant sa main-d'œuvre pour qu'elle soit hautement qualifiée à long terme afin de satisfaire les besoins du marché international et d'encourager les entrepreneurs à s'installer en Égypte.
- La création du Système de qualité nationale est une preuve de la volonté de l'Égypte de mettre à niveau ses produits aux standards internationaux et de disposer d'un label de qualité.
- Le TAS et ses cinq départements spécialisés sont sous la tutelle du ministère du Commerce et de l'Industrie, ce qui permet une prise de décision directe et une meilleure réactivité.
- Le Maroc dispose pas de peu de savoir-faire, en matière de négociations, et a dû se faire assister par les Etats-Unis, lors de celle de l'ALE commun. Dans la configuration actuelle, le rôle de veille, d'alerte et d'évaluation pourrait être endossé par les diplomates marocains, à travers le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. Cependant, les conseillers ne sont pas spécialisés et il y a un manque de suivi et d'évaluation des actions menées.
- La question du renseignement au service de l'appareil industriel et commercial de l'Égypte est sous-jacente au regard des prérogatives de l'Unité de renseignement industriel (IIU) et de la TAS.

### 3 - Appareils promotionnels

L'appareil promotionnel égyptien s'appuie essentiellement sur le Centre égyptien de promotion des exportations (EEPC), et l'Association des exportateurs égyptiens (EXPOLINK). La principale mission de l'EEPC consiste à faire bénéficier les exportateurs des dernières techniques de promotion et de facilitation du commerce, à travers trois outils :

- Unité de Market Intelligence : elle fournit des données analysées et de l'information sur les marchés internationaux à des unités d'appui technique de l'EEPC. Elle identifie la demande sur les marchés étrangers et les opportunités pour s'adapter et être plus compétitif sur le marché mondial ;
- Unité de soutien à l'exportation : un bureau d'aide et de coordination des services à l'exportation et d'organisation d'activités spécialisées pour les exportateurs. L'unité effectue un travail de sensibilisation des ministères et des services de l'EEPC, et fournit des services opérationnels aux exportateurs, à travers le One Stop Shop pour les exportations ;

- Lobbying : L'EEPC identifie les obstacles politiques, réglementaires et techniques aux exportations. Il propose aux décideurs des solutions pour lever les obstacles à l'export. Il formule des stratégies de marketing à l'exportation et les compare avec celles d'autres centres d'exportation des principaux marchés, en coordination avec l'Unité de développement des exportations. Il crée le lien avec d'autres organisations de promotion du commerce et avec les associations professionnelles.

EXPOLINK propose différents services pour promouvoir les exportations égyptiennes à travers des actions d'appui, de promotion et d'information :

- Missions commerciales : lors des missions en Egypte, ExpoLink invite les acheteurs internationaux pour leur permettre de mieux appréhender le savoir-faire des exportateurs égyptiens, à travers des visites de terrain. Lors des missions à l'étranger, les membres voyagent et participent à des réunions, des séminaires, des caravanes et des missions de prospection, pour promouvoir les produits égyptiens et rencontrer des acheteurs potentiels ;
- Foires et salons promotionnels : organisation de foires et salons professionnels au niveau local et international, et encadrement de la participation des exportateurs égyptiens à ces manifestations ;
- Corporate Image Building (CIB) : EXPOLINK fournit une assistance aux membres pour développer la commercialisation et la promotion des supports de communication, y compris l'identité visuelle, les brochures, les vidéos promotionnelles, les sites web, et les présentations multimédias ;
- Contrôle Qualité : veiller à ce que les produits égyptiens soient commercialisés de manière professionnelle et en accord avec les normes internationales. Créer une perception positive des exportateurs égyptiens sur le marché ;
- Unité d'intelligence des marchés (Market Intelligence Unit) : recueillir et diffuser des renseignements fiables sur les marchés, afin de mieux comprendre leurs exigences. Aider les membres à mettre en œuvre un marketing mix réussi, conduisant à une stratégie de marketing efficace, à exploiter les opportunités de marché et à répondre aux menaces.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

La collecte de l'information des marchés à travers les unités d'intelligence des marchés sont au cœur de l'appareil promotionnel égyptien. L'obtention des informations précises permet de faire un diagnostic et de réadapter les activités de promotion des exportations, en fonction de l'évolution des marchés.

Le volet lobbying est un facteur essentiel car il permet de préparer en amont l'arrivée des entreprises égyptiennes, de maintenir un bon contact avec les principaux acteurs sur les marchés étrangers et de constamment défendre l'intérêt des entreprises égyptiennes.

La question de l'image est également importante dans la mesure où une entreprise égyptienne, à travers ses produits, est l'ambadrice de l'Egypte. Le secteur privé égyptien en est conscient et prépare le marketing iconographique des entreprises, à travers la mise à niveau de leur identité visuelle et l'accompagnement de la construction de l'image institutionnelle.

Le Maroc ne dispose pas de charte graphique unifiée, ni de contrôle qualité au niveau de la représentation économique du pays à l'international. Au niveau du lobbying, le Maroc ne dispose pas d'une entité dédiée à la défense de son image et de l'intérêt de ses entreprises. Les activités promotionnelles du Maroc se concentrent essentiellement sur la participation aux salons internationaux et sur l'organisation de missions commerciales et de caravanes.

#### 4 - Ressources mises à profit

En termes quantitatifs, l'Egypte dispose d'un Fonds de développement des exportations (EDF). L'EDF a été créé en 2002 pour alléger les charges des exportateurs en leur remboursant 10% des dépenses engagées. Le nouveau montant alloué au Fonds de développement des exportations (EDF) est de 215 millions US\$. La réduction du budget alloué par le gouvernement a été de 40% à la suite des derniers événements politiques dans le pays.

En termes d'effectifs, Le Service commercial de l'Egypte (ECS) dispose de 55 représentations dans 49 pays ayant un intérêt stratégique pour l'économie égyptienne. A cela s'ajoutent 115 agents commerciaux étrangers et personnels de soutien technique en poste dans 68 ambassades et 50 agents qui coordonnent l'information au Quartier général du ministère du Commerce et de l'industrie.

Au niveau du secteur privé, les fédérations égyptiennes utilisent leur poids pour influencer les décisions au niveau gouvernemental et mettent leurs ressources au service des industries sectorielles pour promouvoir les exportations.

Ainsi, la Fédération des chambres égyptiennes de commerce (FEDCOC) défend les intérêts du secteur privé au niveau local et international. Fondée en 1930, elle est l'organe suprême et le résultat de la coordination des efforts de toutes les chambres de commerce et les organisations professionnelles et leur représentant légitime auprès des pouvoirs publics et des organisations étrangères. L'Egypte possède 21 chambres de commerce nationales. Ses principales missions sont :

- Contribuer à la modernisation et au développement du commerce intérieur et au développement de systèmes, pour fournir les renseignements nécessaires pour le commerce ;
- Sensibiliser et réhabiliter le secteur commercial, pour faire face aux évolutions et défis observés au niveau des marchés nationaux et internationaux ;
- Souligner l'importance de la communauté d'affaires par sa contribution au développement économique et social ;

- Contribuer à renforcer la compétitivité des PME et la mise à niveau des ressources humaines nécessaires pour bien les gérer ;
- Mettre l'accent sur le renforcement des exportations. C'est une priorité particulière, en raison de son importance dans la relance de l'économie nationale.

La Chambre des industries alimentaires (CFI) a été créée en 1958 par le décret présidentiel n°453, sous l'égide de la Fédération des industries égyptiennes. Elle est le représentant officiel de l'industrie alimentaire égyptienne, avec plus de 2 500 entreprises membres. C'est la plate-forme qui représente l'industrie des boissons et des aliments transformés auprès du gouvernement égyptien. Elle traite de tous les aspects de l'environnement des affaires qui pourrait affecter la compétitivité de l'industrie nationale et internationale.

Les membres de la CFI opèrent dans 9 secteurs : sucre, confiserie et chocolat ; lait et produits laitiers ; jus de fruits, boissons et eau ; viande, volaille et poisson ; fruits et légumes ; huiles et graisses végétales ; produits alimentaires spécialisés, levure et additifs alimentaires ; différents produits alimentaires ; tabac et cigarettes.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

Le Maroc dispose de peu de ressources et d'une présence faible à l'étranger avec seulement six bureaux pour l'Agence marocaine des investissements (AMDI). L'effectif cumulé de Maroc Export et de l'AMDI est de 176 salariés.

A contrario, l'Egypte dispose d'une armée de conseillers spécialisés disséminés sur les marchés stratégiques pour le pays. Ce réseau d'antennes est déployé dans le monde et collecte de l'information pertinente.

Les différentes fédérations sectorielles égyptiennes s'organisent pour promouvoir les exportations des entreprises qui opèrent dans leur secteur d'activités, et défendent leurs intérêts, au niveau local et international.

L'Egypte dispose également de 21 chambres de commerce nationales, ce qui la positionne loin devant le Maroc en matière de poids industriel.

Au niveau des actions, l'AMDI et Maroc Export ont organisé 335 activités promotionnelles en 2013. Cependant peu d'études sont effectuées en amont pour capitaliser sur les actions des années précédentes et évaluer l'impact des nouvelles actions.

## 5 - Mesures incitatives à l'export et à l'investissement

L'Egypte dispose de plusieurs mesures incitatives pour développer son économie et encourager les investissements et les exportations. Cependant, elle réduit l'investissement public pour laisser la place au privé, en réduisant ses mesures incitatives à l'export depuis peu, à la suite de la révolution. Au niveau des exportations, les différentes mesures utilisées par l'Egypte sont :

- Le système d'admission temporaire : suppression des droits de douane et éventuellement des impôts indirects sur les matériaux utilisés dans les produits d'exportation. Remboursement des impôts et taxes déjà payés sur les matériaux utilisés dans la fabrication d'un produit quand il est exporté ; et possibilité d'utiliser les matériaux importés sans taxes dans la fabrication de produits destinés à l'export ;
- L'atténuation des restrictions sur les activités commerciales du secteur privé : élimination progressive de la discrimination entre les secteurs public et privé pour effectuer des transactions internationales ;
- Les garanties de crédits à l'export : mesure de soutien aux exportateurs pour alléger les risques lorsqu'ils entreprennent d'entrer dans de nouveaux marchés par l'Egypt Credit Guarantee Corporation, et l'Egyptian Bank for Exports Development ;
- Des primes sur le chiffre d'affaires : les exportateurs reçoivent une prime de 10% de la valeur totale de leurs exportations en espèces, financée par le Fonds égyptien pour le développement des exportations (EDF).

Au niveau des investissements, le gouvernement égyptien a mis en place diverses initiatives visant à encourager l'investissement en Haute-Egypte, telles que la mise en place d'incitations à l'investissement, d'aides à l'emploi, d'attributions de terrain gratuit pour les investisseurs dans les gouvernorats de cette région (à l'exception du Fayoum), d'assistance technique, par le biais du Centre de modernisation industrielle d'Egypte (IMC) et des centres de technologies, ainsi que de formation.

A cela s'ajoutent de nombreux avantages fiscaux aux investisseurs, en particulier pour ceux visant les zones franches. Le gouvernement égyptien offre un certain nombre d'incitations à l'investissement, en mettant une série de lois sur les investissements liés à la réduction d'impôt, les exonérations de droits et l'octroi de nombreuses garanties aux nouveaux investisseurs :

- Les entreprises peuvent être détenues en propriété exclusive par des étrangers,
- Garanties contre la nationalisation ou l'expropriation du projet ;
- La production du projet n'est pas soumise au contrôle des prix ;
- Les investisseurs sont autorisés à rapatrier leurs capitaux et leurs bénéfices ;
- Les salaires des experts étrangers sont exemptés de l'impôt sur le revenu, s'ils restent moins d'un an en Egypte ;
- Les matériaux de construction importés pour l'établissement d'un projet sont soumis à une taxe à l'importation unifiée de 5 % ;
- Les exonérations fiscales sont accordées à la fin de la première année d'exercice de l'activité comme suit:
  - Exemption de 5 ans des projets mis en place dans la Vieille Vallée ;
  - Exemption de 10 ans des projets mis en place dans les zones industrielles des nouvelles zones urbaines ou des régions éloignées ;
  - Exemption de 20 ans des projets mis en place dans la vallée Nouvelle (Hka, Est Owainat, Paris, Kharga, Est Farafra et Siwa) ;
  - Exemption à vie des projets mis en place dans les zones franches.

L'Egypte possède 10 zones franches situées à Alexandrie, Nasr, Qeft, Media, Port Saïd, Suez, Ismaïlia, Damietta, Port Saïd Est et Shebin El Kom.

### COMPARATIF AVEC LE MAROC

L'arsenal juridique égyptien permet la protection des investisseurs, lors de leur arrivée en Egypte, pour qu'ils puissent développer leurs activités de manière pérenne.

Au niveau du Maroc, la protection des investisseurs est encore faible, et de nombreux dysfonctionnements juridiques ne permettent pas de garantir leur protection, ce qui constitue un frein à l'investissement.

L'Egypte subventionne massivement les exportateurs à travers des cadeaux fiscaux, pour leur permettre de soulager leurs frais à l'export, et les encourage à conquérir de nouveaux marchés et de croître à travers des primes sur chiffre d'affaires.

Le Maroc ne dispose pas de mesures incitatives à l'export assez fortes. L'Egypte dispose de zones prioritaires à développer et mise sur ses zones franches, en vue de développer ses régions.

## **Annexe 3 : Avis du Comité Economique et Social Européen sur les « Relations commerciales UE-Maroc » en date du 26 février 2014**



# Avis du Comité Economique et Social Européen sur les « Relations commerciales UE-Maroc » en date du 26 février 2014

Lors de sa session plénière de février 2013, le Comité économique et social européen a décidé, conformément à l'article 29, paragraphe 2, de son règlement intérieur, d'élaborer un avis d'initiative sur le thème:

"Les relations commerciales UE-Maroc".

La section spécialisée "Relations extérieures", chargée de préparer les travaux du Comité en la matière, a adopté son avis le 4 février 2014.

Lors de sa 496<sup>ème</sup> session plénière des 26 et 27 février 2014 (séance du 26 février 2014), le Comité économique et social européen a adopté le présent avis par 179 voix pour, 3 voix contre et 3 abstentions.

## 1. Conclusions

**1.1** Le CESE constate l'approfondissement des relations commerciales entre l'UE et le Maroc.

Toutefois, il demande que la société civile soit davantage associée à la conception et à la mise en œuvre des accords et plaide en faveur d'une intégration réelle et approfondie du développement durable.

**1.2** Le CESE prend acte des craintes exprimées au Maroc que la conclusion de nouveaux accords commerciaux avec l'UE dégrade davantage la balance commerciale de ce pays. L'UE doit répondre au scepticisme croissant de la société civile marocaine en adoptant une stratégie commerciale qui, non seulement encourage l'échange de marchandises, mais permette aussi de créer des emplois décents et qualifiés, d'encourager le tissu associatif, de consolider les droits des travailleurs et de garantir le respect de l'environnement.

**1.3** Afin d'assurer le respect des normes du développement durable à la suite de l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange complet et approfondi, le CESE encourage la DG Commerce de la Commission européenne à insister sur l'inclusion dans l'accord d'un chapitre sur le développement durable, qui comporte des mécanismes de suivi par la société civile.

**1.4** L'UE ne pourra tirer pleinement parti du potentiel d'un nouveau cadre commercial avec le Maroc que si des progrès sont accomplis pour protéger les investissements et garantir la sécurité juridique des investisseurs. Le CESE signale que le nouveau mécanisme de résolution des différends commerciaux constitue un atout pour instaurer un climat d'affaires plus propice.

**1.5** Le CESE insiste cependant sur le fait que le suivi du chapitre sur le développement durable de l'accord de libre-échange complet et approfondi par la société civile devrait être coordonné respectivement par le Conseil économique, social et environnemental du Maroc

et le Comité économique et social européen, étant donné leur représentativité et l'expertise dont ils disposent pour mener un tel suivi.

**1.6** L'UE et le Maroc doivent tenter de maximiser le potentiel d'un tel accord en élevant les niveaux d'investissement dans tous les domaines de la formation et dans la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'égalité entre les sexes, et ce dans les meilleurs délais. Les besoins des jeunes, des femmes et des personnes provenant des régions les plus défavorisées doivent être pris en compte en priorité. Le CESE considère que les programmes de soutien financier de l'UE doivent contribuer à faire progresser les avancées en matière des droits de l'homme, des droits du travail et de la législation en faveur de l'égalité entre les sexes.

**1.7** La mise en œuvre du partenariat de mobilité UE-Maroc ouvrira de nouvelles perspectives de développement dans les régions plus vulnérables s'il bénéficie d'un soutien financier solide pour renforcer les capacités et les instruments juridiques et opérationnels. La gestion des flux migratoires et de la libre circulation des personnes peut être améliorée grâce à une participation plus active des organisations de la société civile.

**1.8** Le Maroc mise sur l'agriculture comme l'un des principaux moteurs de son économie. Les nouvelles possibilités qu'offre le marché européen à l'agriculture marocaine ne doivent pas conduire le pays à dépendre de l'importation des matières premières, nuire à la biodiversité ni faire disparaître l'agriculture familiale. Le Maroc et l'UE doivent coopérer pour garantir la sécurité alimentaire.

**1.9** Il y a lieu d'inclure dans les négociations en cours en vue d'un accord de libre-échange complet et approfondi le rapprochement de la législation marocaine de l'acquis communautaire. Ce processus sera complexe et nécessitera une coopération étroite et suivie assortie de délais réalistes sur des sujets aussi importants que la propriété intellectuelle ou les normes sanitaires ou phytosanitaires.

**1.10** Le CESE demande que les acteurs économiques et sociaux du Maroc et de l'UE participent plus activement à la conception, au suivi et à la mise en œuvre des accords commerciaux. Dans ce cadre, le CESE propose de créer un comité consultatif mixte composé du Conseil économique, social et environnemental du Maroc et du CESE, sur la base de l'article 85 de l'Accord d'association afin de permettre à la société civile organisée de suivre l'incidence de tous les accords entre l'UE et le Maroc, y compris l'impact total des accords commerciaux entre l'UE et le Maroc. Par ailleurs, il convient de renforcer les relations directes entre des organisations similaires du Maroc et de l'UE, et de soutenir leurs initiatives sur le plan du dialogue social entre travailleurs et employeurs dans d'autres domaines.

## **2. Introduction**

**2.1** L'UE et le Maroc entretiennent des relations bilatérales fortes qui ont permis de conclure des accords importants fondés essentiellement sur les relations commerciales. Principal partenaire commercial du Maroc, l'UE a également misé sur ce pays en tant que partenaire stratégique prioritaire pour le développement de la démocratie et de la prospérité dans la région méditerranéenne.

**2.2** Traditionnellement, les relations commerciales entre l'UE et le Maroc se sont caractérisées par des négociations intenses voire parfois problématiques concernant l'accès au marché et la libéralisation progressive des tarifs douaniers. L'agriculture a souvent été au cœur des débats,

mais à l'heure actuelle, avec la libéralisation quasi totale du volet agricole, l'on a opté pour une dynamique plus vaste à travers de nouveaux instruments, afin d'améliorer globalement l'environnement commercial.

**2.3** Le Maroc s'est engagé dans un processus complexe visant à se rapprocher de l'acquis communautaire. Cet effort devrait permettre de mieux tirer parti des instruments qu'offre la nouvelle politique européenne de voisinage et d'atteindre un taux d'intégration plus important. Le royaume du Maroc demeure la principale cible des fonds européens en matière de coopération technique et financière.

**2.4** La réponse de l'UE au Printemps arabe s'est centrée sur la promotion des relations commerciales avec quatre pays de la Méditerranée: l'Égypte, la Tunisie, la Jordanie et le Maroc. L'UE a accéléré le processus de négociation avec le Maroc et d'autres partenaires méditerranéens et a également réorienté sa lecture des réalités politiques et sociales de la région et révisé en profondeur sa stratégie politique pour l'ensemble de la région méditerranéenne.

**2.5** Pour sa part, le Maroc a engagé un ensemble de réformes qui ont débouché sur une nouvelle constitution visant à s'adapter aux changements survenus dans la région méditerranéenne et à respecter les conditions imposées par l'UE pour progresser dans la voie de l'intégration. Néanmoins, le CESE considère que les défis restent considérables et nécessiteront une action cohérente et à long terme.

**2.6** Dans le cadre de cette nouvelle approche commerciale, il est essentiel de réfléchir à la manière de garantir la participation effective de la société civile de l'UE et du Maroc à la conception et à la mise en œuvre des accords commerciaux, conformément au principe d'association de la société civile présent dans d'autres accords commerciaux récemment conclus par l'UE. Cette réflexion conjointe doit aussi aborder l'intégration des préoccupations sociales et environnementales d'une société de plus en plus favorable à ce que la question de la viabilité soit la ligne directrice de futurs accords commerciaux.

### **3. Les relations commerciales UE-Maroc: un long parcours**

**3.1** Loin derrière arrivent de grandes puissances comme les États-Unis et la Chine, qui ont réalisé, ces dernières années, des efforts pour renforcer les relations commerciales avec un partenaire méditerranéen.

**3.2** Le Maroc est une économie de services qui a consenti, ces dernières années, des efforts considérables en faveur de la diversification sectorielle. La plupart des échanges commerciaux UE-Maroc portent sur le secteur des produits transformés, des équipements de transport et des machines, de l'alimentation et de matières chimiques. Le potentiel de l'économie marocaine est très élevé; toutefois, au cours de l'année écoulée, l'on a constaté une diminution de la croissance économique.

**3.3** Au sein de l'UE, le partenaire commercial le plus important est la France, suivie de près par l'Espagne et le Royaume-Uni, dont les investissements se concentrent essentiellement sur les secteurs du tourisme, des services, de la banque et des transports. Si la crise économique internationale n'a pas eu de trop fortes répercussions au Maroc, ce pays commence néanmoins à subir les dommages collatéraux d'un contexte économique incertain, qui se manifeste dans des secteurs comme le tourisme, les transports ou les transferts de fonds des émigrés. La pauvreté et le chômage généralisé sont à l'origine des problèmes économiques, migratoires

et de sécurité dans la région. La décélération de l'économie européenne a aussi un impact sur cette situation.

**3.4** Au cours de la dernière décennie, les liens commerciaux se sont consolidés grâce à l'entrée en vigueur de l'accord d'association en 2000 et à l'adoption du plan d'action en juillet 2005 qui fait partie intégrante de la politique européenne de voisinage. Le statut avancé accordé en 2008 a donné lieu à une nouvelle phase d'association plus ambitieuse et vaste. Un nouveau mécanisme de résolution des différends commerciaux est entré en vigueur en 2012. La même année, l'agriculture et la pêche ont fait l'objet d'accords commerciaux controversés. En 2013, l'UE a entamé des négociations avec le Maroc sur un accord relatif à la protection mutuelle des indications géographiques, que les parties espèrent conclure avant 2014.

#### **4. Le Printemps arabe et le développement d'une nouvelle optique commerciale**

**4.1** Le Printemps arabe a réactivé les efforts de l'Union européenne pour redéfinir son rôle dans la région par le biais d'une profonde révision de ses actions, instruments et relations. L'UE a adopté de nouveaux instruments pour tenter d'atteindre, grâce à une réponse rapide et coordonnée, une zone de paix et de prospérité dans la région méditerranéenne, au moyen d'une libéralisation équilibrée et progressive du commerce.

**4.2** En mai 2012, la Commission a publié, dans le cadre d'une nouvelle politique européenne de voisinage, une feuille de route sur la mise en œuvre de la politique européenne de voisinage.

**4.3** Encourager les relations commerciales avec les partenaires de la Méditerranée et, en particulier, avec le Maroc, est devenu un objectif important pour l'UE dans le cadre de cette nouvelle stratégie qui vise à dépasser un contexte politique et économique chargé d'incertitudes.

**4.4** Le 1er mars 2013, l'UE a engagé l'ouverture formelle du processus de négociation avec le Maroc d'un nouvel accord de libéralisation commerciale, ambitieux et profond. L'objectif est, comme cela a déjà été démontré dans des accords similaires négociés (mais pas encore finalisés) avec les voisins du Partenariat oriental de l'UE, notamment l'Ukraine, la Géorgie et la Moldavie, d'"aller au-delà des frontières" afin d'assurer une plus grande cohérence entre les réglementations respectives de l'UE et de certains pays voisins. Il s'agit d'élargir les questions traditionnelles liées au commerce et d'aborder des thèmes fondamentaux pour améliorer l'environnement commercial dans son ensemble (protection des investissements, achats publics, services...), faire en sorte que le Maroc se rapproche des règles en vigueur dans le marché intérieur européen et d'approfondir des questions spécifiques laissées de côté dans le cadre de négociations préalables (telles que la propriété intellectuelle, les mesures sanitaires et phytosanitaires, etc.).

La Commission européenne a reconnu l'importance du chapitre sur la durabilité sociale dans la conclusion de ce nouvel accord, suivant en cela le précédent déjà créé dans tout nouvel accord commercial conclu par l'UE. Dans de nombreux avis, le CESE a également demandé à l'UE que les considérations sociales et environnementales soient aussi prioritaires dans la négociation d'accords de libre-échange.

## **5. Aspects commerciaux du développement durable. La négociation UE-Maroc d'un accord de libre-échange complet et approfondi**

**5.1** L'ouverture des négociations d'un accord de libéralisation commerciale complet et approfondi constitue la dernière étape des relations commerciales entre l'UE et le Maroc. Après le démantèlement tarifaire dans les domaines de l'agriculture et des biens industriels, le principal objectif est d'améliorer le climat des affaires et de rapprocher la législation marocaine de l'acquis communautaire. Cet accord bilatéral est extrêmement important car il servira de modèle à des accords similaires entre l'UE et certains de ses partenaires les plus importants dans le Sud de la Méditerranée.

**5.2** La Commission européenne a décidé d'inclure dans les négociations un chapitre spécifique consacré au développement durable. D'ailleurs, à la demande de l'UE, la société de conseil ECORYS a élaboré une étude d'impact relative au chapitre de l'accord consacré au développement durable.

**5.3** Cette étude examine des questions d'une importance considérable auxquelles le CESE souhaite apporter une contribution constructive pour que les deux parties à la négociation tiennent compte du fait que le commerce doit être mis au service du développement durable. Le CESE estime que l'UE et le Maroc doivent tenir compte, entre autres, des éléments essentiels exposés ci-après pour garantir la cohérence entre l'approfondissement de leurs relations commerciales et le développement économique, social et environnemental.

### **Développement économique**

**5.4** Le déficit commercial du Maroc avec l'UE s'est creusé ces dernières années, en raison, notamment, des accords de libéralisation commerciale, suscitant un certain scepticisme quant aux possibilités que pourrait offrir un nouvel accord. Par ailleurs, l'expérience d'accords préalables avec les États-Unis ou la Turquie renforce les réserves et les craintes concernant le risque de dépendance excessive des ressources extérieures. D'ailleurs, l'agriculture, secteur emblématique au Maroc, dépend de plus en plus des importations de matières premières telles que le lait ou les céréales, ce qui a de répercussions négatives sur la souveraineté alimentaire. La stratégie commerciale entre les deux blocs doit encourager la diversification des productions.

**5.5** Le secteur européen continue à réclamer l'amélioration de la protection des investissements afin d'atteindre la sécurité juridique nécessaire pour faciliter les investissements directs étrangers. Les avancées de ces dernières années doivent se traduire par des changements supplémentaires dans la législation marocaine. Les entreprises européennes continuent à miser sur le Maroc pour y délocaliser certaines phases de production. Les secteurs liés à l'automobile, l'aéronautique et l'électronique ont été pionniers en la matière, mais une réglementation transparente et de nouvelles formes de collaboration avec des entreprises nationales pourraient générer de nouvelles possibilités.

**5.6** L'UE considère que les secteurs des services et financier recèlent un potentiel important de nouvelles occasions pour ses entreprises. Pour sa part, le Maroc réclame davantage de fonds européens pour faciliter ce complexe processus d'harmonisation législative.

**5.7** Les bénéfices économiques du libre-échange avec le Maroc ont souvent été concentrés dans certains secteurs ou zones du pays, contribuant à marginaliser les territoires plus

désavantagés. Les études d'impact doivent analyser en priorité les avantages et les risques du libre-échange à l'échelle locale ou régionale.

### Développement social

**5.8** Le nouvel élan commercial ne peut déboucher sur une perte de droits pour les travailleurs. Les droits syndicaux doivent se renforcer et établir les bases pour la création d'emplois dignes et de qualité conformément aux critères de l'organisation internationale du travail (OIT). L'un des points traditionnellement faibles de la relation commerciale UE-Maroc a été l'insuffisante création d'emplois.

**5.9** L'UE et le Maroc doivent investir dans la formation pour que les nouvelles opportunités profitent aux personnes peu qualifiées, aux travailleurs des zones défavorisées, aux jeunes et aux femmes. Les incitations en faveur des entrepreneurs, le renforcement des coopératives et le développement des petites et moyennes entreprises doivent être un pilier de la nouvelle stratégie en matière de formation. Il convient d'encourager les initiatives relatives à l'économie sociale.

**5.10** Le partenariat pour la mobilité entre l'UE et le Maroc est le fruit d'un travail intense des deux parties afin de faciliter la libre circulation des personnes et la gestion des flux migratoires. Le CESE se félicite de l'engagement de l'UE et du Maroc de donner un rôle plus important aux organisations de la société civile dans le suivi des différents éléments ayant fait l'objet d'accords entre les parties.

**5.11** Ce partenariat doit servir à améliorer les échanges universitaires, encourager les transferts de connaissances issues de la recherche et favoriser les flux culturels et touristiques. La fuite des cerveaux est un problème réel qui doit faire l'objet de dispositions particulières.

**5.12** L'appui financier de l'UE pour faciliter la convergence législative doit favoriser l'application pratique de la législation en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux. Il ne suffit pas d'élaborer tout un arsenal d'instruments juridiques en faveur de la femme; encore faut-il constater périodiquement les progrès sur le terrain et soutenir les travaux des organisations de la société civile.

### Développement environnemental

**5.13** Il n'existe aucune contradiction entre préservation des ressources naturelles et respect de la biodiversité d'une part et dynamisme commercial d'autre part. La libéralisation du commerce ne peut servir de prétexte à intensifier certaines activités susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'environnement. L'UE et le Maroc doivent donner la priorité à l'harmonisation progressive, assortie de délais déterminés en matière d'environnement, malgré le coût financier que peut entraîner un rapprochement des législations relatives à la protection sanitaire et phytosanitaire ou à la gestion de déchets industriels et la pollution des eaux.

**5.14** Jusqu'ici, les études d'impact sur la durabilité qu'effectue l'UE en ce qui concerne ses relations commerciales avec le Maroc n'ont pas réussi à combler une lacune importante de ces accords, à savoir le suivi détaillé de leur impact environnemental au fur et à mesure que l'on avance sur la voie de la libéralisation des échanges. Il est indispensable de doter la

société civile de l'UE et la société civile marocaine d'instruments leur permettant de soutenir leurs autorités respectives dans la difficile tâche consistant à veiller à ce que la croissance économique et l'intensification des échanges ne se fassent pas au détriment de la protection nécessaire de l'environnement.

**5.15** La négociation d'un accord de pêche entre l'UE et le Maroc illustre la nécessité, pour toute activité commerciale, de respecter les droits de l'homme, la viabilité environnementale et l'intérêt des populations locales concernées. La légitimité de ce type d'accords n'est possible que s'ils sont accompagnés d'instruments et d'indicateurs qui en garantissent la viabilité environnementale.

## **6. La question agricole: menace ou opportunité?**

**6.1** Le secteur de l'agriculture est un élément important du tissu économique et social marocain. Il représentait 15 % du PIB en 2012 ; avec 43 % de la population active et plus de 78 % des emplois en zone rurale, il demeure la principale source d'emplois du pays. Le salaire horaire moyen au Maroc se situe entre 0,55 et 0,65 euro, les travailleurs saisonniers n'ont pas pu bénéficier pleinement des droits du travail et la main-d'œuvre infantile est présente dans les exploitations agricoles marocaines. Le secteur de l'élevage est également important pour l'économie agricole du Maroc; il représente 30 % de la valeur ajoutée agricole et 20 % de la main d'œuvre rurale.

**6.2** D'autre part, l'industrie alimentaire joue un rôle stratégique dans l'économie marocaine. Ce secteur compte plus de 1700 entreprises qui assurent le quart de la production industrielle totale du pays.

## **7. Accord agricole UE-Maroc**

**7.1** Le début d'une relation agricole forte entre l'UE et le Maroc remonte à la signature de l'accord euro-méditerranéen d'association entre la Communauté européenne et le Maroc, le 26 février 1996; des modifications ultérieures ont été apportées à la suite de la signature de nouveaux accords. La dernière étape a été franchie en 2012 avec la signature d'un nouvel accord agricole, approuvé à la majorité des voix par le Parlement européen.

**7.2** La relation entre les deux parties, si l'on s'en tient à l'accord agricole, a été difficile, en particulier avec les pays d'Europe du sud, du fait de la concurrence, principalement, des fruits et des légumes, de polémiques sur les dépassements de quotas et des allégations de non-respect, à certaines époques, des prix d'entrée des tomates marocaines, produit phare de l'accord.

**7.3** Le CESE estime qu'il y a lieu d'introduire des critères et des clauses dans l'accord agricole UE-Maroc pour permettre l'évaluation de l'impact de l'ouverture des échanges commerciaux de part et d'autre, en particulier celui qu'elle aura sur l'environnement et les droits du travail.

## **8. Plan Maroc Vert**

**8.1** L'accord agricole est complété par deux autres actions tournées vers l'avenir et intimement liées: le Plan Maroc Vert et le "Statut avancé".

**8.2** Le Plan Maroc Vert à l'horizon 2020 vise à faire passer la valeur ajoutée de son produit intérieur brut (PIB) agricole et à quadrupler la production d'huile d'olive d'ici 2020 pour atteindre le chiffre de 340 000 tonnes, à porter à 3,7 millions de tonnes la production

d'agrumes au lieu de 1,5 million actuellement et à 10 millions de tonnes celle des fruits et légumes contre 4,45 millions à l'heure actuelle. Dans le même temps, la superficie destinée aux céréales passerait de 5,3 millions d'hectares à 4,2 millions. Le gouvernement marocain affirme vouloir augmenter la productivité, bien que les investissements étrangers soient orientés vers le secteur des fruits et légumes. Pour le Maroc, la priorité est de redresser sa balance commerciale, ce qui passe par un soutien aux exportations.

## 9. Statut avancé

**9.1** Le 17 avril 2013, la Commission a publié une proposition de décision du Conseil pour le Plan d'action UE-Maroc d'exécution du statut avancé (2013-2017), qui dit clairement que la première mesure de l'agriculture est la "modernisation et (le) renforcement des capacités dans le secteur agricole dans le cadre de la libéralisation des échanges et en cohérence avec les perspectives du Plan Maroc Vert".

**9.2** Ce plan d'amélioration agricole, qu'envisage le Statut avancé, reçoit déjà des fonds de l'UE qui vont directement et exclusivement à l'aide du II<sup>e</sup> pilier du Plan vert marocain: au cours des dix dernières années, le Maroc a reçu de l'UE 1 milliard 330 millions d'euros de subventions en fonds de développement. Au cours des dix dernières années, le Maroc a reçu de l'UE 1 milliard 330 millions d'euros de subventions en fonds de développement. Entre 2011 et 2013, 565 millions d'euros supplémentaires ont été dégagés, dont 70 millions au titre du programme d'appui à la politique sectorielle agricole (PAPSA), suivi d'un second programme doté de 60 millions d'euros. Ces aides de l'UE sont utilisées en partie pour le développement de l'arboriculture méditerranéenne, en premier lieu de l'olivier.

## 10. Sécurité alimentaire

**10.1** Toutes ces actions visant à développer l'économie agricole marocaine aboutiront sûrement à atteindre les objectifs du I<sup>er</sup> pilier du Plan vert, à savoir une augmentation des exportations de fruits et légumes, surtout ceux provenant de cultures irriguées. Ce n'est pas un hasard si les résultats des modèles de l'étude d'évaluation d'impact publiée par ECORYS le 17 octobre dernier révèlent une possible expansion du secteur des fruits et légumes et des produits d'origine végétale traités grâce à la mise en place d'une zone de libre-échange approfondi et complet.

**10.2** Cet effort louable, entrepris par le Maroc afin d'améliorer l'efficacité de son agriculture, contraste avec la rareté des terres cultivables. Les céréales occupent 65 % de la superficie agricole, suivies par les vergers – agrumes, oliviers – (11 %), les cultures industrielles – betterave à sucre, canne à sucre – (4 %), les légumineuses (4 % également) et les cultures maraîchères – tomates, fraises, melons, etc. – (3 %). Les fruits et légumes sont le fer de lance des exportations marocaines.

**10.3** Le handicap, pour le développement du II<sup>e</sup> pilier du Plan vert, est important: seuls 12 % du territoire sont classés comme superficie agricole utile, avec un fort pourcentage de terres non irriguées. Les petites exploitations familiales de moins de 5 hectares dominent le paysage agricole (plus de 70 % du total des exploitations marocaines occupent moins d'un tiers de la superficie agricole).

**10.4** Le passage d'une agriculture céréalière à une agriculture intensive au Maroc accroît la salinisation- un phénomène auquel nous, sur l'autre rive de la Méditerranée, ne sommes pas

étrangers – et qui touche 5 % de la superficie du pays. L'UE doit faire en sorte qu'un équilibre puisse être trouvé entre les deux piliers du Plan vert et encourager une agriculture pour les petits propriétaires, désormais totalement déséquilibrée du fait de l'agriculture d'exportation à laquelle la grande majorité des producteurs marocains est étrangère. Le prochain programme de projets pilotes pour le développement rural (ENPARD) au Maroc peut également leur ouvrir de nouvelles possibilités.

## **11. Le rôle de la société civile**

### **11.1 Réformes, liberté d'association et société civile**

**11.1.1** Dans certains pays de la région, la liberté d'association, plus ou moins consolidée, n'existait pas avant les transitions démocratiques en cours. Par contre, au Maroc, des associations indépendantes de travailleurs, d'entrepreneurs et d'autres secteurs de la société civile existaient avant les réformes actuelles. Par contre, au Maroc, des associations indépendantes de travailleurs, d'entrepreneurs et d'autres secteurs de la société civile existaient avant les réformes actuelles. Ces associations jouissaient d'une certaine liberté d'action, tout étant soumises à certaines limites et restrictions imposées par le pouvoir politique.

**11.1.2** Les réformes effectuées au cours des dernières années ont permis d'améliorer cette situation, raison pour laquelle la libéralisation politique du Maroc est souvent présentée comme un modèle à suivre dans les pays arabes. Toutefois, il y a encore des domaines susceptibles d'amélioration.

**11.1.3** Les organisations de la société civile sont en pleine expansion, même si de nombreux activistes se plaignent de la subsistance des barrières administratives, en particulier dans la procédure d'enregistrement des associations.

**11.1.4** Parmi les instruments institutionnels adoptés dans le cadre de la réforme politique, il y a lieu de signaler la création, en février 2011, du Conseil économique, social et environnemental du Maroc, doté de fonctions consultatives et de conseil au gouvernement, à la Chambre des représentants et à la Chambre des conseillers en matière d'orientations économiques, environnementales et de formation professionnelle. Le CESE du Maroc est également chargé de promouvoir et de renforcer les relations entre les agents économiques et sociaux.

**11.1.5** Certaines associations ne sont pas présentes au CESE, mais jouissent d'une autorité reconnue dans le domaine de la défense des droits de la femme, des droits de l'homme en général ou de la lutte contre la corruption.

**11.1.6** Parmi les autres organes consultatifs réglementés par la Constitution figurent les suivants: le Conseil national des droits de l'homme, l'Instance centrale de prévention de la corruption, le Conseil de la jeunesse, le Conseil de la Communauté marocaine à l'étranger, le Conseil de la concurrence et le Conseil de la sécurité. Le Conseil de justice, le Conseil de la famille, le Conseil de la parité ainsi que le Conseil national des langues et de la culture marocaine sont en attente de création.

### **11.2 La participation de la société civile européenne et marocaine aux accords UE-Maroc**

**11.2.1** Comme indiqué dans le cadre du précédent avis du CESE sur le Maroc, les négociations relatives à l'accord d'association n'ont pas fait l'objet d'une concertation préalable suffisante entre les organisations économiques et sociales.

**11.2.2** Le texte de l'accord d'association en vigueur n'établit pas de mécanisme concret de participation de la société civile concernant le suivi et le développement dudit accord.

**11.2.3** L'accord d'association dispose, à l'article 85, que le Conseil d'association, organe directeur le plus élevé, prend toute mesure utile pour faciliter la coopération entre le Comité économique et social européen et l'institution homologue du Royaume du Maroc.

**11.2.4** Étant donné que le CESE du Maroc existe déjà et qu'il collabore pleinement avec le Comité économique et social européen, il serait souhaitable que les deux organes consultatifs réclament au Conseil d'association la création d'un Comité consultatif mixte qui pourrait soumettre des rapports et des demandes au Conseil d'association et au Comité d'association.

**11.2.5** Le Comité consultatif mixte se composerait de six représentants du CESE du Maroc et de six représentants du CESE, et se réunirait deux fois par an, en alternant les lieux de réunion entre le Maroc et l'UE.

**11.2.6** De même, il conviendrait d'établir d'autres mécanismes pour compléter la participation dans le cadre des relations UE-Maroc, par exemple en matière de dialogue social entre employeurs et salariés.





