



ADAPTATION, INNOVATION, AGILITÉ, CRÉATIVITÉ ET EFFICACITÉ :

**LES 5 PILIERS DE LA RELANCE ET DE LA
CONSTRUCTION DU MODÈLE DE
DÉVELOPPEMENT NATIONAL POST COVID-19**



JUILLET 2020



“

Notre travail ne consiste pas seulement à contrecarrer la pandémie. Il vise aussi à remédier à ses répercussions économiques et sociales dans le cadre d'une vision prospective globale mettant à profit les enseignements tirés de la période en cours.

(...)

Je M'adresse à toutes les forces vives de la Nation : Je les engage à adhérer vigoureusement aux efforts déployés à l'échelle nationale pour dépasser la conjoncture actuelle et faire face à ses répercussions économiques et sociales. J'en appelle à leur patriotisme, à leur sens des responsabilités individuelles et collectives.

Nous devons capitaliser les acquis engrangés en cette courte période pour renforcer les points forts révélés par les Marocains. Nous pourrions ainsi accélérer la cadence des réformes imposées par la conjoncture et saisir les opportunités favorables.

”

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste,
à l'occasion de la Fête du Trône, le Mercredi 29 Juillet 2020

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	12
POSTULATS INTRODUCTIFS	17
I - IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT NATIONAL : UN COUP D'ARRÊT AUX RÉPERCUSSIONS MULTIPLES	21
1. LA RUPTURE BRUTALE DES CHAÎNES DE VALEUR ET D'APPROVISIONNEMENT	24
2. PRINCIPALE CONSÉQUENCE DU CONFINEMENT: L'ARRÊT DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES	26
3. LES TPE-PME : « VICTIMES ÉCONOMIQUES » DE LA CRISE	28
4. IMPACTS SOCIAUX DE LA COVID-19	30
5. L'IMPORTANCE DU SECTEUR INFORMEL MISE À NU	32
II - PILIER 1 - L'ADAPTATION : CONSTRUIRE UNE ÉCONOMIE FORTE EN ENCOURAGEANT LA CONSOMMATION ET L'INVESTISSEMENT	35
1. RELANCER L'ÉCONOMIE À TRAVERS LA CONSOMMATION	37
PROPOSITIONS	38
2. ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT NATIONAL	39
PROPOSITIONS	40
3. IDENTIFIER LES OUTILS NOVATEURS DE FINANCEMENT	42
PROPOSITIONS	43
4. RÉPERTORIER ET STRUCTURER LE SECTEUR INFORMEL	44
PROPOSITIONS	45
5. INSTAURER UN SYSTÈME DE REVENU DE BASE UNIVERSEL	46
PROPOSITIONS	46
6. ENGAGER L'INDISPENSABLE RÉFORME FISCALE VOLONTARISTE ET RÉALISTE	47
PROPOSITIONS	48
7. SOUTENIR LE PME-PMI ET DÉVELOPPER LES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES	50
PROPOSITIONS	51

III - PILIER 2 - L'INNOVATION : FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME DE SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE	53
1. L'INDÉPENDANCE INDUSTRIELLE STRATÉGIQUE DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE INTERDÉPENDANTE	55
PROPOSITIONS	56
2. DÉVELOPPER UN SECTEUR INDUSTRIEL NATIONAL COMPÉTITIF ET INNOVANT	57
PROPOSITIONS	58
3. S'AFFRANCHIR PROGRESSIVEMENT DE L'IMPORTATION	61
PROPOSITIONS	61
4. LE CIBLAGE DE SECTEURS À FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT	63
5. FAIRE DU MAROC UNE DESTINATION DE RELOCALISATIONS ET DE RAPPROCHEMENTS INDUSTRIELS	65
PROPOSITIONS	66
IV - PILIER 3 - L'AGILITÉ : UN COMMERCE INTERNATIONAL PROFITABLE AU ROYAUME	69
1. INVESTIR DANS L'INTÉGRATION AFRICAINE ET DIVERSIFIER LES PARTENARIATS	72
PROPOSITIONS	73
2. FOCUS : QUELS PIÈGES À ÉVITER DANS LA COOPÉRATION SINO-MAROCAINE ?	75
3. RENDRE LES ACCORDS DE LIBRE-ECHANGE PLUS BÉNÉFIQUES POUR LE MAROC	77
a. Remodeler les partenariats horizontaux	79
PROPOSITIONS	79
b. Réajuster les accords Nord-Sud	80
PROPOSITIONS	80
4. CONSTRUIRE ET FAÇONNER LE LABEL MAROC	81
PROPOSITIONS	82

V - PILIER 4 - LA CRÉATIVITÉ : LIBÉRER LE CAPITAL HUMAIN	85
1. RENFORCER LE FONCTIONNEMENT DES UNIVERSITÉS	87
PROPOSITIONS	87
2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL AU CŒUR DE L'ENSEIGNEMENT	89
PROPOSITIONS	90
3. DÉVELOPPER LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	91
PROPOSITIONS	91
4. L'EMPLOYABILITÉ AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT	93
PROPOSITIONS	94
5. DÉVELOPPER ET SANCTUARISER LA CULTURE DE L'ENTREPRENARIAT	96
PROPOSITIONS	97
6. L'ENSEIGNEMENT COMME SOFT POWER DIPLOMATIQUE	99
PROPOSITIONS	99
VI - PILIER 5 - L'EFFICACITÉ : FAIRE DU SERVICE PUBLIC UN CATALYSEUR DE LA RELANCE	101
1. L'ÉMERGENCE DE L'ÉTAT SOCIAL	104
2. LES NÉCESSAIRES RÉFORMES STRUCTURELLES DU SECTEUR DE LA SANTÉ	109
a. La santé publique	110
PROPOSITIONS	110
b. L'industrie de la santé et du médicament	113
PROPOSITIONS	113
c. La technologie de la santé	117
PROPOSITIONS	117
3. AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DE LA PRISE DE DÉCISION	120
PROPOSITIONS	122
4. FAIRE DE LA DIGITALISATION UN LEVIER ESSENTIEL DE LA GESTION PUBLIQUE	127
PROPOSITIONS	128

CONCLUSION	131
ANNEXES - SYNTHÈSES DES DISCUSSIONS MENÉES PAR L'INSTITUT AMADEUS	135
1. WORKSHOP SUR « AUSTÉRITÉ OU INTERVENTIONNISME ET VOLONTARISME : QUELLE VOIE POUR LA RELANCE ÉCONOMIQUE AU MAROC ? »	135
2. WORKSHOP SUR « INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT : QUELLES STRATÉGIES POUR ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES PRODUITS MAROCAINS ? »	137
3. WORKSHOP SUR « LA RÉFORME DE L'UNIVERSITÉ ET DE LA FORMATION MAROCAINE »	139
4. WORKSHOP SUR « ACCORDS DE LIBRE-ECHANGE, VERS DES ACCORDS JUSTES ET ÉQUITABLES »	141
5. WORKSHOP SUR « LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE DU MAROC - CATALYSEUR D'UN NOUVEAU DYNAMISME »	144
6. WORKSHOP SUR « LE COMMERCE INTERNATIONAL DANS UN MONDE POST-COVID-19 »	146
AUTEURS	150



Suite au délai supplémentaire accordé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD), l'Institut Amadeus (IA) publie ce Rapport, qui sera soumis à la CSMD et qui se veut être une contribution complémentaire, adaptée aux enjeux et aux défis actuels multiples, au Mémorandum « 100 Propositions pour un Modèle national de développement durable, juste, inclusif et innovant », publié en Juillet 2019 et également remis à ladite Commission.

A travers ce Rapport complémentaire, l'IA, à la lumière des conséquences multidimensionnelles et globales de la pandémie de Covid-19, met à jour, développe, complète ou réadapte ses recommandations en vue de la mise en œuvre d'un Modèle national de développement inclusif, dans un contexte de relance et de reconstruction de l'économie nationale et mondiale.

*Ce Rapport, à l'image du Mémorandum 2019, est le fruit d'un travail de réflexion et d'analyse inclusif et concerté, engagé par l'IA, rassemblant plus d'une centaine de contributeurs nationaux et internationaux, à travers l'organisation de webinaires ou de collecte de notes ou d'articles. Les contributions de l'ensemble des personnalités ayant répondu à la sollicitation de l'IA, que nous tenons à sincèrement remercier pour leur participation active, ont servi de base aux synthèses, aux recommandations et aux propositions retenues dans ce Rapport, qui n'engagent que l'Institut. **

* Le contenu de ce Rapport, rédigé en Juillet 2020, a été mis à jour à la suite des annonces Royales contenues dans le Discours du Trône du 29 Juillet 2020.



AVANT-PROPOS

« Le but n'est pas le but, c'est la voie »

Lao Tseu

Il y a tout juste un an, le Maroc célébrait les Vingt années de Règne de SM le Roi Mohammed VI dans un contexte où la trajectoire d'émergence de notre pays, en termes d'infrastructures, de compétitivité et d'attractivité, a été très largement mise en avant. Satisfécit oui, mais triomphalisme non. Tel était le sentiment qui prédominait très justement à l'époque devant le caractère sélectif et déséquilibré de la répartition de cette émergence. La courbe de développement a été, en effet, jugée par le Souverain, lui-même, comme imparfaite et insuffisante pour assurer une redistribution juste de la richesse, tant sur le plan social que sur le plan territorial. Ce constat lucide a conduit à la mise en place de la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD), qui a pour mission de tracer les contours d'un nouveau Pacte social, et sans doute de confiance, à même de remobiliser l'économie nationale, tout en insufflant une dynamique vertueuse de développement pérenne, global et intégré. De nombreux diagnostics ont été réalisés et les principales difficultés sont identifiées et connues de tous. Au lancement de la CSMD, une convergence totale autour des enjeux majeurs de la rénovation du Modèle de développement a été largement constatée.

Confiance, disruption, gouvernance, inclusivité, redistribution, entrepreneuriat, égalité des chances (justice sociale, territoriale et économique), fin de la rente et durabilité devaient être, initialement, les principes directeurs incontestés de ce futur Modèle. L'Institut Amadeus, qui travaille sur la question de la refonte du Modèle national de développement depuis Novembre 2018, a publié, en Juillet 2019, son Mémoire « 100 Propositions pour un Modèle de Développement national durable, juste, inclusif et innovant », qui a été remis à la CSMD dès son installation. Quatre piliers ont été retenus, dans ce premier ouvrage, comme les principaux vecteurs de rénovation du Modèle de développement national :

1. Assurer les conditions d'une croissance inclusive, forte, soutenue et pérenne ;
2. Investir dans le Capital Humain, acteur de ce Modèle, afin de le « libérer » ;
3. Distribution juste et équilibrée de la richesse sur le plan social et spatial afin de briser les dichotomies « Elites vs Peuple » et « Maroc utile » vs « Maroc inutile » ;
4. Favoriser l'émergence d'un « Modèle de confiance » durable.

La Covid-19, la double crise sanitaire et socioéconomique qui en découle, mais aussi les conséquences d'une économie mondiale en grave récession, ont imposé une reconfiguration et une réadaptation des priorités nationales, tant cette pandémie aura mis en lumière un certain nombre d'urgences, parmi lesquelles la nécessité d'insérer les indispensables stratégies de relance multisectorielles au sein de la dynamique de construction d'un Modèle de développement national, confronté désormais à de profondes mutations globales.

En somme, la refonte de notre Modèle de développement devra, dorénavant, se conjuguer avec l'exigence de la relance de l'économie nationale et avec l'adaptation aux bouleversements internationaux.

Il est donc, aujourd'hui, primordial, dans ce contexte de pandémie, appelée à durer en l'absence de solutions médicales ou de vaccin, de sanctuariser, dans la définition de notre Modèle de développement, les notions d'innovation, d'agilité, d'adaptation, de créativité et d'efficacité, qui devront être les piliers de toute forme de modélisation économique, sociale, sociétale et institutionnelle dans la perspective d'un Maroc post Covid-19.

Dès l'apparition de cette pandémie, le Royaume, à travers une riposte volontariste et anticipative, a mis en place un arsenal transverse de réponses à la fois sanitaires, socio-économiques et industrielles. SM le Roi Mohammed VI, qui a érigé la santé du citoyen en valeur sacrée de la Nation, a insufflé, dès le mois de Mars, une dynamique laissant entrevoir les prémices d'un Etat social vertueux, à travers l'accompagnement, sans précédent, des populations les plus impactées socialement par les effets du confinement strict, grâce au soutien financier apporté aux personnes nouvellement au chômage et à l'aide octroyée aux acteurs du secteur informel.

Dans les faits, les contours d'un nouveau Pacte social ont été tracés, sans attendre le livrable de la CSMD, à travers la réponse multidimensionnelle apportée par l'Etat, suite aux Instructions Royales, pour faire face aux répercussions de la Covid-19 et pour initier la relance de l'économie nationale. Cette réponse inédite, à travers une solidarité nationale renforcée, a donné vie au principe de justice sociale, indispensable à tout Modèle de développement inclusif. Il aura donc fallu attendre cette pandémie pour que nous puissions établir que la redistribution de la richesse et l'exigence de justice sociale ne sont pas que des vains slogans. Démonstration a été faite que l'éclosion d'un Etat social, à condition d'une forte volonté politique et d'une implication sincère de l'ensemble des acteurs, peut, au Maroc, être une réalité et non une chimère. C'est sans doute le principal acquis de ces derniers mois, qui rend possible, notamment suite à l'annonce de SM le Roi Mohammed VI, lors du Discours du Trône, la généralisation de la couverture sociale, et la perspective d'un revenu de base universel (RBU) au bénéfice des citoyens en situation de précarité. La mise en place du Registre Social Unifié, indispensable à l'universalisation de la couverture sociale, a d'ailleurs été fortement facilitée par la « data » collectée à travers l'assistance financière mensuelle apportée par le Fonds Spécial Covid-19 aux ménages en perte de revenus.

La Covid-19 a engagé, partout dans le Monde, une redéfinition des fonctions régaliennes de l'Etat, qui, au vu des circonstances actuelles, ont été élargies à la santé, mais aussi à l'éducation et à la recherche scientifique, qui représenteront désormais de véritables enjeux de sécurité nationale et, tout autant, de souveraineté nationale.

Si l'Etat « protecteur » est le garant des équilibres sociaux, des prestations sociales et des services publics, il doit désormais intervenir en soutien à la reprise et à la relance de l'activité économique, à travers l'injection massive de liquidités dans l'économie nationale, l'appui aux PME-PMI, et le renforcement de la commande publique. Il est tout aussi essentiel de promouvoir l'Investissement Direct National (IDN), à travers une batterie d'incitations fiscales, foncières, sociales et financières proposées aux investisseurs nationaux créateurs de valeur et d'emplois pérennes. L'injection, annoncée par le Souverain, de près de 120 milliards de dirhams, soit 11% du PIB, dans l'économie nationale favorisera la relance et permettra, naturellement, la redéfinition de certains paradigmes économiques que nous pensions jadis inébranlables.

Par ailleurs, la Covid-19 a mis en lumière certaines zones d'ombre de la mondialisation ou de la mondialisation à outrance. Parmi elles, la forte dépendance vis-à-vis des chaînes de valeur et d'approvisionnement venues de Chine. Aujourd'hui, la doctrine quasi exclusive, liée à l'opportunité de coût, qui prévalait avant la pandémie, est sur le point d'évoluer vers un triptyque coût, proximité et sécurité, mais dans lequel la logique de coût continuera, sans doute, à prédominer. C'est dans ce cadre que les questions de reprise en main du destin industriel national seront posées. Dans ce contexte, le Maroc est appelé à repenser sa politique industrielle dans le but d'assurer davantage sa souveraineté productive, à travers l'émergence, en matière de production stratégique, d'une industrie nationale forte, ouverte sur le Monde, mais habilement protégée, permettant à la fois au Royaume de sécuriser son approvisionnement, tout en s'arrimant plus efficacement aux chaînes de valeur mondiales, appelées à être reconfigurées.

La relance économique et la reconstruction du Modèle national de développement font partie d'un tout indissociable. C'est sur la base de ce postulat que ce Rapport a été pensé et structuré. Ce document, qui fait office de contribution complémentaire au Mémoire de 2019, n'a pas vocation à se substituer à la réflexion initiale. Si la pandémie de Covid-19 exige une réaction plus rapide, davantage de volontarisme, mais surtout un ajustement aux nouvelles mutations internationales profondes, elle n'a en rien changé le diagnostic qui impose la refonte de notre Modèle national de développement. Elle a, plutôt, mis davantage en lumière certaines vulnérabilités, que nous pouvons qualifier de systémiques et l'obligation d'y remédier au plus vite, dans un contexte global d'évolution et de transformation. La Covid-19 a engagé une course contre le temps, qui nécessite, outre les quatre leviers fondamentaux à l'évolution du Modèle de développement identifiés dans le Mémoire 2019, de faire de l'innovation, de l'agilité, de l'adaptation, de la créativité et de l'efficacité les cinq piliers de la relance d'une trajectoire d'émergence, nécessairement plus inclusive.

Aujourd'hui, le Royaume dispose de nombreux atouts pour construire un Modèle de développement post Covid-19 efficace, équilibré, juste et volontariste. Pour y arriver, il est indispensable, au-delà des changements de paramètres socio-économiques qui seront largement abordés dans ce Rapport, de préserver les acquis engrangés lors des premiers mois de cette crise, en évitant qu'ils s'effritent à cause d'atermoiements, de décisions confuses ou contradictoires et de communication gouvernementale dommageable. La CSMD devra également veiller à ne pas s'enfermer dans des benchmarks inutiles ou dans des concepts flous, d'autant que la réponse à la récession économique nécessite des actions immédiates, concrètes et opérationnelles.

Dans cet ouvrage complémentaire, l'Institut Amadeus, fort de ses réflexions, mais également des riches contributions pertinentes de nombreuses personnalités marocaines et étrangères qui ont bien voulu répondre à ses sollicitations, met en avant plus de 100 recommandations supplémentaires, arrêtées sur la base d'une approche participative, dont cinq seulement correspondent à des mises à jour, au vu du contexte, de Propositions issues du Mémorandum 2019. Les deux documents publiés par l'Institut Amadeus, dans des conjonctures différentes, à un an d'intervalle, se rejoignent et se complètent pour former un large corpus pluridimensionnel, qui sera soumis à la CSMD, mais également aux principaux décideurs publics.



BRAHIM FASSI FIHRI
Président Fondateur de l'Institut Amadeus



POSTULATS INTRODUCTIFS

La pandémie de Covid-19 a lourdement frappé les systèmes de santé, de production économique et de gestion de crise, révélant au grand jour de multiples insuffisances structurelles, les faiblesses organisationnelles et une certaine forme d'impréparation d'un très grand nombre de pays, y compris les plus développés, face à un tel défi. En amont de cette crise, le Maroc s'était déjà inscrit, sous l'Impulsion Royale, dans un cheminement stratégique tendant à redessiner les contours de son Modèle économique. Le contexte actuel met en lumière la nécessité d'identifier les mesures d'urgence visant à résorber l'impact économique et social de cette pandémie sur le Royaume, en vue de proposer des solutions de relance économique et de soutien social, mais aussi de définir des voies possibles d'action et de leadership aux niveaux régional et continental, qui puissent être intégrées dans la Vision voulue par SM le Roi Mohammed VI, favorisant la mise en place d'un Modèle de développement national rénové, inclusif et juste.

Dans Son Discours du Trône du 29 juillet 2020, SM le Roi Mohammed VI a rappelé que cette crise offrait « l'opportunité de redéfinir l'ordre des priorités, d'asseoir les bases d'une économie forte et compétitive et de construire un Modèle social plus inclusif ». Cette injonction Royale vient justifier le délai supplémentaire accordé à la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD) en vue de la remise de son Rapport final, attendu pour la fin de l'année. Si les diagnostics réalisés avant cette pandémie - au plus Haut Sommet de l'Etat et dans les contenus des principales contributions, dont celle de l'Institut Amadeus, concernant le Modèle de développement - restent, bien entendu, d'actualité, la conjoncture actuelle nous impose de faire face à une urgence sanitaire de grande envergure et à une pression

sociale aggravée par une crise économique mondiale sans précédent depuis près d'un siècle. Il est donc plus que jamais urgent de favoriser des mesures de relance proactives, intégrées dans une stratégie globale de remise à niveau du tissu économique et social du Royaume, et d'adapter la réflexion sur le Modèle de Développement que nous souhaitons pour le « Maroc post Covid-19 ».

Au vu de l'exigence des défis engendrés par la crise économique mondiale, mais aussi par le réajustement des flux commerciaux et industriels internationaux, la relance de l'économie nationale devra aller bien au-delà de la simple planification court-termiste de sortie de crise, en considérant les problématiques transverses d'ordre écologique, économique, politique et financier, ainsi que les repositionnements des politiques industrielles et commerciales au niveau global, afin de mieux les insérer dans une architecture plus stable et multidimensionnelle, celle du Modèle de développement national. La relance économique nécessitera une forte volonté politique, mais aussi une discipline sans failles dans l'application des mesures d'urgence capables d'insuffler une dynamique vertueuse de développement global et intégré. Le contexte exige une totale disruption des paradigmes qui ont guidé, jusque-là, la gestion de la chose publique et qui ont également défini l'action économique au Maroc.

Aujourd'hui, face à la crise et ses répercussions multiples, notamment sanitaires, économiques, sociales, mais aussi psychologiques, la refonte partielle, sinon complète, d'un système ultralibéral dominant est attendue, tant le nouveau Coronavirus aura mis en lumière la fragilité de certains de ses différents piliers. Pour réussir une sortie de crise durable et construire les jalons d'un Modèle de

développement pérenne, qui puisse répondre aux aspirations des citoyens, la mise en place progressive des fondations d'un Etat social, protecteur, volontariste et vertueux est indispensable. Le dispositif inédit d'accompagnement des populations les plus impactées socialement par la crise, sans oublier le soutien financier aux entreprises en difficulté et à leurs salariés, a démontré qu'il était possible d'affirmer l'identité sociale de l'Etat marocain et de mettre en place des outils efficaces de redistribution des richesses nationales. L'enjeu désormais résidera dans l'instauration de l'irréversibilité et du renforcement accru de cette dynamique.

Les circonstances exceptionnelles liées à la Covid-19, ainsi que la construction du Modèle économique et social post-pandémie, exigent un engagement et un interventionnisme proactif de l'Etat marocain, à travers un investissement public renforcé dans les domaines de la santé publique, de l'éducation et de l'infrastructure industrielle. La réforme profonde de l'administration publique, l'allégement des procédures, l'assainissement des finances publiques, la remise en question fondamentale d'accords commerciaux qui lient le Royaume à certains partenaires internationaux doivent être également les écueils de toute forme de stratégie de relance qui s'insérera dans la rénovation du Modèle de développement national.

Cette pandémie a révélé, à travers le Monde, une ultra-dépendance vis-à-vis des chaînes de valeur et d'approvisionnement, interrompues brutalement dès le début de cette crise, qui a mis en lumière les vulnérabilités certaines d'un grand nombre de pays, développés et moins développés, en matière d'approvisionnement stratégique. Aujourd'hui, les questions liées à la souveraineté industrielle et à la faculté de chaque Nation de répondre aux besoins propres de sa population, notamment en matière sanitaire et en

produits stratégiques, seront, selon un consensus général, les principaux piliers de la relance post Covid-19 au niveau global. Dans ce contexte, le Royaume, grâce au développement de sa propre industrie nationale, à ses écosystèmes industriels innovants et à son positionnement géographique, peut à la fois développer des capacités industrielles à même de répondre à la demande nationale et être un acteur incontournable d'une nouvelle architecture industrielle mondiale, basée sur les relocalisations.

La réorganisation des chaînes de valeur mondiales impose également au Royaume de diversifier ses sources d'approvisionnement, tout en misant sur une politique de développement durable avec des incitations fiscales aux entreprises qui la mettent en œuvre, en plus d'entreprendre des réformes administratives visant à rendre le tissu économique plus homogène, compétitif, résilient et moins sensible aux chocs extérieurs. Cette pandémie a également fait apparaître la trop forte dépendance de l'économie nationale vis-à-vis de l'étranger (transferts des RME, tourisme, offshoring, IDE, assujettissement aux chaînes d'approvisionnement, etc.). Sans pour autant remettre en question la politique d'ouverture irréversible du Royaume, faisant partie intégrante de son ADN, la relance à travers la consommation, notamment des produits locaux ou à valeur ajoutée locale, devra être le fer de lance, au moins à moyen terme, de la rénovation du Modèle économique national post Covid-19.

Dans le contexte de relance de l'économie mondiale, il est, plus que jamais nécessaire, de penser l'intégration régionale et continentale comme une opportunité stratégique, notamment dans le sillage de la mise en place progressive de la zone de libre-échange continentale africaine, la ZLECAF, qui rend désormais possible la création de chaînes de valeur Sud-Sud et afro-africaines. Le Maroc, à travers son

industrie, sa vocation africaine et ses PME-PMI innovantes, peut jouer un rôle majeur dans cette politique de réindustrialisation africaine et dans la mise en place d'une indépendance industrielle continentale plus accrue.

Dans l'immédiat, alors que la crise sanitaire est toujours une réalité alarmante, le renforcement des infrastructures médicales au Maroc, l'amélioration de la qualité des services de santé et l'instauration de modèles d'excellence dans la formation du personnel médical, tant l'insuffisance et la non-préparation du système hospitalier ont été, comme ailleurs, mises en exergue, doivent être une priorité absolue. La dépendance vis-à-vis des laboratoires internationaux et la nécessité de repenser la stratégie de gestion de certains stocks de médicaments devront également conduire au renforcement de la capacité de production de l'industrie pharmaceutique nationale.

Par ailleurs, la réforme du système éducatif est indispensable à tout effort de développement de la richesse de notre pays. Sans la valorisation du capital humain, la valeur ajoutée de la production nationale restera toujours limitée. Les liens entre les pôles d'éducation, de formation et d'emploi doivent être renforcés et ajustés en fonction des besoins réels du marché du travail. Le système éducatif doit miser sur la créativité, l'innovation et l'autonomisation du citoyen afin de devenir un vecteur efficace de cohésion et d'insertion sociale. L'enseignement au Maroc devra intégrer les innovations technologiques, offrir des voies de formation adaptées aux exigences du marché, renforcer les capacités linguistiques des apprenants, en intégrant des cursus en anglais et chinois, et permettre des débouchés capables d'attirer les meilleurs profils pour résorber le phénomène de la fuite des compétences.

Le développement du secteur digital s'impose également comme levier de développement et comme un chantier essentiel pour renforcer l'administration et l'économie marocaines, afin de les préparer aux challenges futurs. Le développement accéléré de la digitalisation présente des avantages certains pour l'économie nationale en termes de production, de facilitation et de continuité des activités ainsi que pour l'ensemble du secteur des services. La pandémie de Covid-19 a démontré la capacité, tant de l'administration que celle des acteurs économiques, de s'adapter rapidement au travail et à l'enseignement à distance. La digitalisation de l'administration, de l'économie et de l'enseignement, a été rendue irréversible par la crise et peut être considérée comme la principale vertu de l'adaptation à la pandémie. La relance économique, mais également l'implémentation d'un Modèle post Covid-19 sont irrémédiablement tributaires d'une politique nationale multidimensionnelle de digitalisation globale et innovante.

Par définition, le Modèle national de développement rénové devra s'adapter aux nouveaux défis posés par la crise liée au nouveau Coronavirus et les changements drastiques occasionnés par celle-ci. Ce Modèle inclusif, orienté relance et reconstruction, se devra d'être souverain, indépendant, volontariste, solidaire et ouvert sur le Monde.

Ainsi, le présent Rapport, se veut être une contribution complémentaire adressée à la CSMD, conformément à l'évolution de ses attributions, liée à la prise en compte des répercussions de la crise actuelle, qui s'inscrit dans la continuité du Mémorandum les « 100 Propositions pour un Modèle national de développement durable, juste, inclusif et innovant », publié par l'Institut en Amadeus en Juillet 2019.



I - IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LA TRAJECTOIRE DE DÉVELOPPEMENT NATIONAL : UN COUP D'ARRÊT AUX RÉPERCUSSIONS MULTIPLES

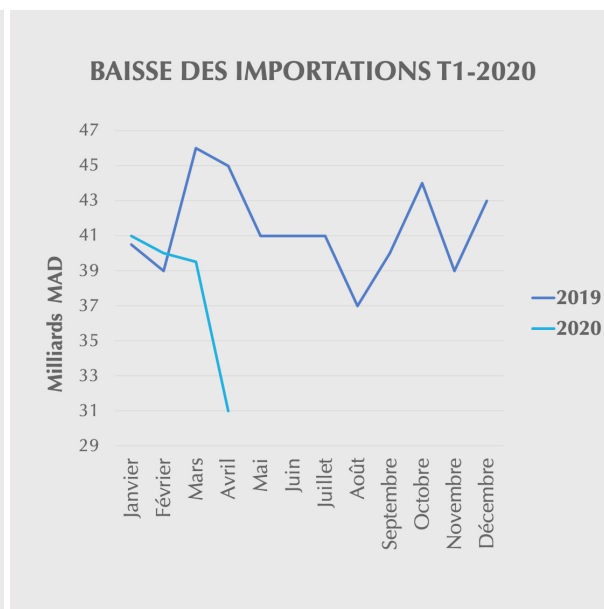
« « Nous mesurons l'ampleur de la crise et ses fâcheuses retombées sanitaires, mais aussi économiques et sociales. De fait, les différents secteurs de production ont été profondément affectés, de même que les revenus des familles et le budget de l'Etat (...) En dépit de nos efforts pour atténuer l'acuité de cette crise sanitaire, Je le dis en toute sincérité, les incidences seront rudes. » »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le mercredi 29 Juillet 2020.

La pandémie de Covid-19 a touché l'ensemble de la planète, en impactant différents aspects de notre vie quotidienne. Les mesures de distanciation sociale et de confinement imposées par la plupart des gouvernements ont eu pour effet un changement drastique des différentes facettes de notre mode de vie, comme le passage au travail et à l'école à distance, la prolifération de l'usage d'outils digitaux de manière quotidienne, le port du masque obligatoire et bien d'autres. De plus, la pandémie a également eu un impact néfaste sur l'économie mondiale. En effet, les chaînes de valeur se sont brisées, les activités économiques ont été ralenties, voire arrêtées, et la pauvreté a fortement augmenté. Enfin, d'après les experts, la Covid-19 a engendré la pire récession mondiale depuis la crise de 1929.

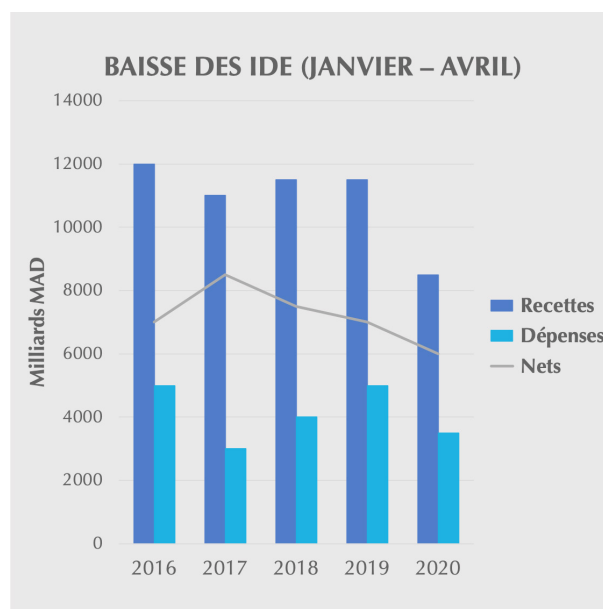
Le Royaume du Maroc n'a pas été épargné par la pandémie et ses effets négatifs. Si le gouvernement a su répondre rapidement au défi et s'y adapter, tant bien que mal, nous ne pouvons que constater l'impact durable de la Covid-19 sur notre pays à plusieurs niveaux. C'est le secteur des services qui a été le plus brutalement atteint, notamment celui du tourisme où plusieurs emplois ont été supprimés. De plus, 57% des entreprises nationales ont déclaré avoir cessé leurs activités pendant la période de confinement.

D'un point de vue plus général, le Maroc vit à cause de la pandémie la pire récession depuis une génération. Celle-ci est caractérisée par une perte massive d'emploi, une perturbation des chaînes de valeur nationales et internationales, une baisse de la demande liée à la chute des revenus ainsi qu'une baisse des échanges commerciaux avec l'étranger.

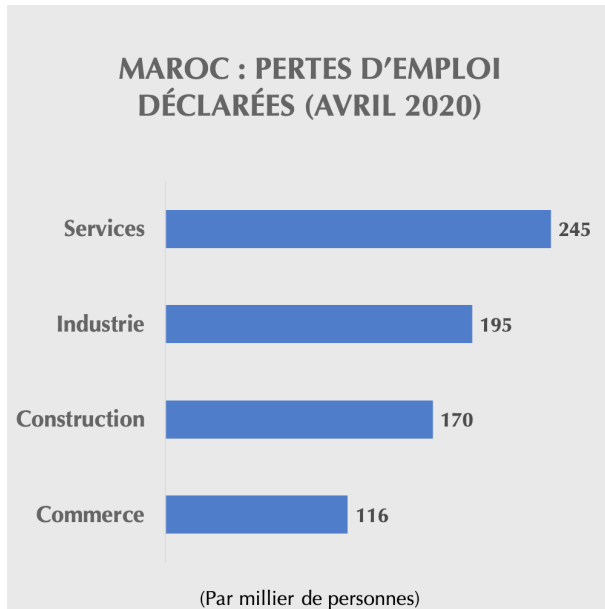


Source : Banque mondiale à l'aide des données de l'office des changes du Maroc

Dans un Rapport en date du mois de Juillet 2020, la Banque Mondiale note également que le Royaume ne pourra pas atteindre l'objectif de 3% du déficit budgétaire. Enfin, ce même Rapport présente les effets néfastes de la pandémie sur plusieurs milliers de ménages se retrouvant sans revenus ainsi que son impact négatif sur l'investissement étranger, qui a subi un ralentissement considérable.



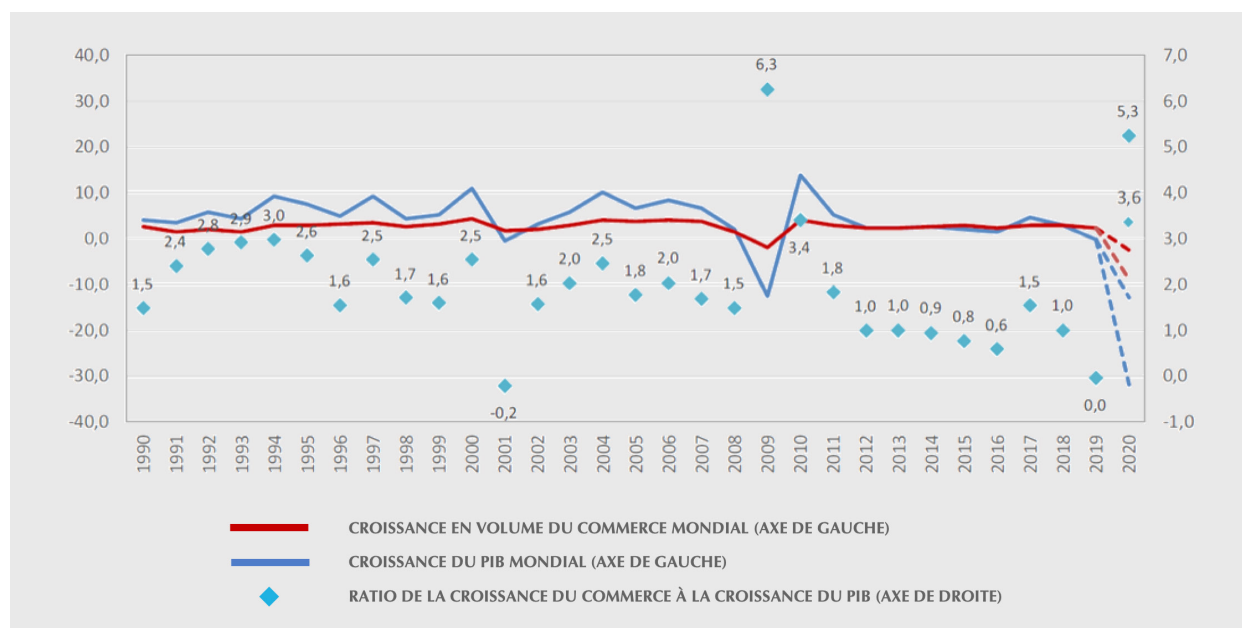
Source : Banque mondiale à l'aide des données de l'office des changes du Maroc



Source : HCP, enquête réalisée par téléphone du 1er au 30 Avril 2020 sur un échantillon de 4000 personnes

Dans Son Discours du Trône prononcé le 29 Juillet 2020, SM le Roi Mohammed VI a annoncé, les grandes lignes de la stratégie de relance de l'économie nationale à travers l'injection de 120 milliards de dirhams, soit 11% de notre PIB (l'un des taux les plus importants au niveau international), via, notamment, la mise en place d'un Fonds d'investissement stratégique qui aura, outre le soutien aux projets structurants, la vocation d'accompagner les PME-PMI, réels viviers de l'économie nationale. Sur le registre social, le Souverain a également annoncé la mise en place, à partir de Janvier 2021 et dans un délai de 5 ans, de la couverture sociale universelle, au bénéfice de l'ensemble des citoyens marocains, y compris les acteurs du secteur informel, qui portera dans un premier temps sur la généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) ainsi que celle des allocations familiales.

1. LA RUPTURE BRUTALE DES CHAÎNES DE VALEUR ET D'APPROVISIONNEMENT



Source : OMC

La Covid-19 a eu de sérieuses répercussions, sans commune mesure avec les crises vécues depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, sur les plans économiques, sociaux et sanitaires. L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a déclaré que le commerce international a chuté de 18,5% durant les premiers mois de la pandémie. Les voies d'approvisionnement ont été rompues suite aux mesures de confinement, mises en place pour faire face à la propagation rapide de la maladie, et les chaînes de valeur mondiales ont été profondément bouleversées, suite à l'arrêt brutal des chaînes d'approvisionnement venues d'Asie.

Le secteur pharmaceutique a été l'un des plus impactés par la pandémie. La Chine - plus grand producteur mondial des ingrédients nécessaires à la fabrication

de médicaments - a dû interrompre sa production afin de lutter contre la propagation du virus. Ce pays exporte environ 70% des matières premières essentielles à la production du paracétamol et d'hydroxy-chloroquine, qui font partie du protocole médical marocain de soins pour les patients atteints de la Covid-19. Cette soudaine rupture a poussé plusieurs laboratoires et entreprises du secteur de la santé à revoir leurs voies d'approvisionnement et compter sur des alternatives plus proches géographiquement et plus accessibles en ces temps de crise.

Les chaînes de valeur alimentaires n'ont pas échappé, non plus, aux conséquences de la Covid-19. La récession économique est aujourd'hui une réalité planétaire, et les Nations Unies s'attendent à une

catastrophe humanitaire liée à une pénurie de produits alimentaires dans les régions les plus défavorisées, notamment en Afrique.

Confrontés à la propagation rapide du virus, les marchés des produits agricoles se sont trouvés face à un dilemme considérable consistant à faire le choix entre maintenir une production continue et celui de respecter les mesures sanitaires drastiques de prévention.

Le Maroc, ayant lui aussi imposé des mesures de confinement et fermé ses frontières, a été également atteint par cette rupture des chaînes de valeur et d'approvisionnement mondiales. Néanmoins, les activités de l'industrie, de la pêche maritime et du secteur agricole ont perduré pour assurer l'alimentation du marché national. Le Royaume a, par ailleurs, pu assurer un approvisionnement continu de masques de protection à un moment où beaucoup d'autres pays, notamment européens, ont eu le plus grand mal à le faire, y compris à l'attention des personnels de santé, et cela grâce à une mobilisation locale exceptionnelle de ses capacités industrielles. Avec une production quotidienne de 10 millions de masques, le Maroc a pu pleinement satisfaire la demande locale et dans un second temps exporter son surplus de production vers l'étranger.

Cette résilience industrielle nationale, dans un contexte de récession mondiale, démontre que le Maroc a une capacité certaine d'adaptation, si volonté politique il y a, à l'évolution des stratégies industrielles et du commerce international.

Il est certain que, dans le cadre du débat sur la création de nouvelles chaînes de valeur et d'approvisionnement, le Royaume se verra, sans mise en œuvre d'une stratégie adaptée, affecté durablement par le bouleversement du commerce mondial.

Ainsi, il est absolument nécessaire que notre pays prenne part à cette réflexion globale sur la mise en place de nouvelles chaînes de valeur. L'intégration régionale et continentale semble offrir en ce sens plus d'alternatives plausibles. Le Maroc est également confronté au défi d'établir des chaînes de valeur et d'approvisionnement intégrées au niveau local, afin de gagner en résilience et en indépendance face aux crises internationales majeures comme celle que nous traversons actuellement.

La Loi de Finance Rectificative (LFR) adoptée en Juillet 2020 prévoit un recul de 5% du PIB et un déficit budgétaire de 7,5%. De plus, le financement extérieur explose par rapport aux premières prévisions initiales de la Loi de Finance 2020, aggravant ainsi les prévisions relatives à l'endettement du Royaume. La dette publique pourrait passer à 91,5 % du PIB. La diminution des importations et des exportations modifie fortement les anticipations prévues par la Loi de Finance initiale. Par ailleurs, les Investissements Étrangers Directs (IDE) devraient chuter de plus de 50 %, les recettes fiscales sont également grandement impactées par l'arrêt de la production dû au confinement et par la baisse de la consommation.

2. PRINCIPALE CONSÉQUENCE DU CONFINEMENT: L'ARRÊT DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Au Maroc, l'économie nationale a perdu 1.2 point de croissance au premier trimestre 2020 et 8.9 points au deuxième trimestre en comparaison avec l'année précédente, et ce en raison des mesures préventives décidées par les autorités.

Selon l'Office des Changes, l'arrêt des activités économiques a impacté les taux d'échanges commerciaux du Royaume de la manière suivante : les exportations ont enregistré une baisse de 30%, soit 8.5 Milliards de dirhams en Mars 2020, et les importations ont connu une diminution de 16%, soit 7.4 Milliards de dirhams.

Ainsi, le premier trimestre 2020 a connu une aggravation du déficit commercial marocain de 1.8 milliards de dirhams, atteignant un total de 49.1 milliards de dirhams. Se basant sur une analyse des échanges commerciaux, le secteur d'exportation le plus touché est celui de l'automobile avec une chute de -25.3%, soit -5.2 milliards de dirhams. D'autre part, les produits bruts importés ont aussi connu la plus forte baisse jamais enregistrée, soit -17.6%, s'élevant ainsi à -1.1 milliards de dirhams.

D'un point de vue sectoriel, l'arrêt des activités économiques dû au confinement a provoqué des pertes considérables. En mars 2020, les pertes globales se sont élevées à 728 millions de dollars américains. Sur le secteur des transports, les coûts ont augmenté de près de 75%, notamment dans le domaine du transport routier. La baisse de la demande locale, l'arrêt de la production étrangère et le manque de disponibilité du personnel en raison du confinement ont tous contribué à la dégradation de ce secteur.

Les recettes du tourisme sont quant à elles fortement impactées par le confinement et la fermeture des frontières. La Confédération Nationale du Tourisme a prévu une perte de plus de 34 milliards de dirhams, en plus de 14 milliards pour le secteur de l'hôtellerie. Par ailleurs, le nombre de touristes au titre de l'année 2020 risque de chuter de près de 98%.

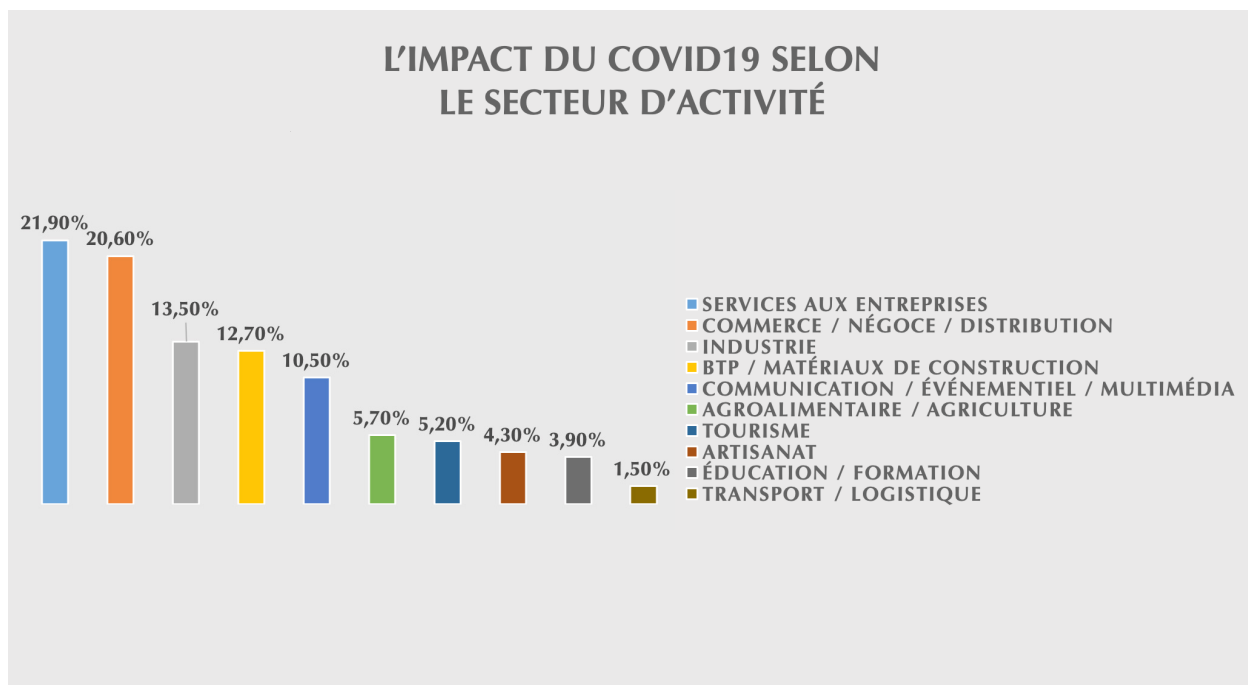
L'arrêt des activités de l'industrie automobile a considérablement compromis les objectifs du Ministère de l'Industrie pour l'année 2020, à savoir la production d'un million de véhicules et l'atteinte d'un chiffre d'affaires de 100 milliards de dirhams. Par ailleurs, l'arrêt des activités de Renault et de PSA a impacté profondément la courbe de l'emploi, en mettant plusieurs citoyens en situation de chômage partiel.

Le secteur du textile a également lourdement subi les conséquences de la pandémie. Depuis l'apparition du virus, l'approvisionnement a drastiquement baissé. Ceci peut être expliqué par le fait que les principales matières premières indispensables aux opérateurs proviennent d'Asie. De plus, la demande a également baissé et les exportations ont cessé. Selon une note de la Section Commerciale de la Délégation de l'Union Européenne au Maroc, l'Espagne et la France, absorbant en temps normal 60% de l'exportation marocaine en matière de textile, ont vu leur demande fortement diminuer. Tous ces éléments, qui viennent s'ajouter aux mesures de confinement et d'arrêt des activités prises par le gouvernement afin de limiter la propagation du virus, ont mis ce secteur en arrêt temporaire.

Cependant, il est bon de noter que l'industrie du textile a pu reprendre un rythme normal, voire accéléré, à travers sa réorientation rapide et volontariste vers la production massive des masques de protection.

Ainsi, l'arrêt des activités économiques a entraîné une baisse de gains et de

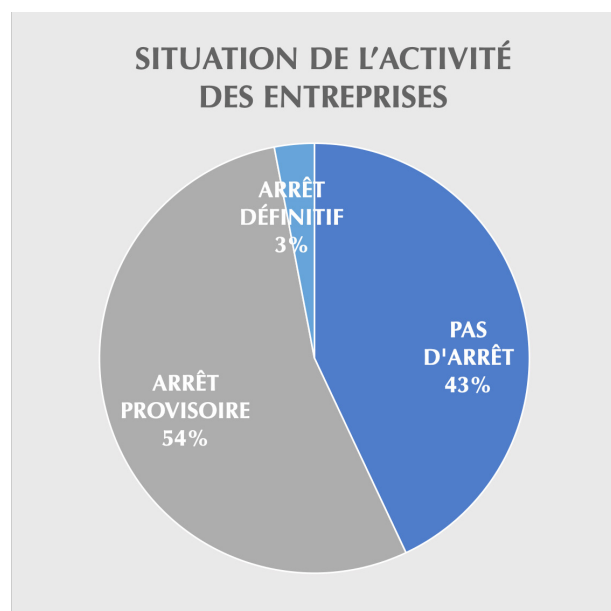
productivité globale pour l'économie marocaine. La baisse de la demande a, par ailleurs, exacerbé cette situation, entraînant une situation inédite, également perceptible dans une majorité de pays en proie à une grave récession économique, sachant que la crise économique est à la fois une crise de l'offre et de la demande.



Source : La Confédération Marocaine de TPE-PME, enquête menée entre le 18 mars et le 6 avril 2020, auprès des TPE (y compris les Auto-Employeurs), des PME et des Coopératives

3. LES TPE-PME : « VICTIMES ÉCONOMIQUES » DE LA CRISE

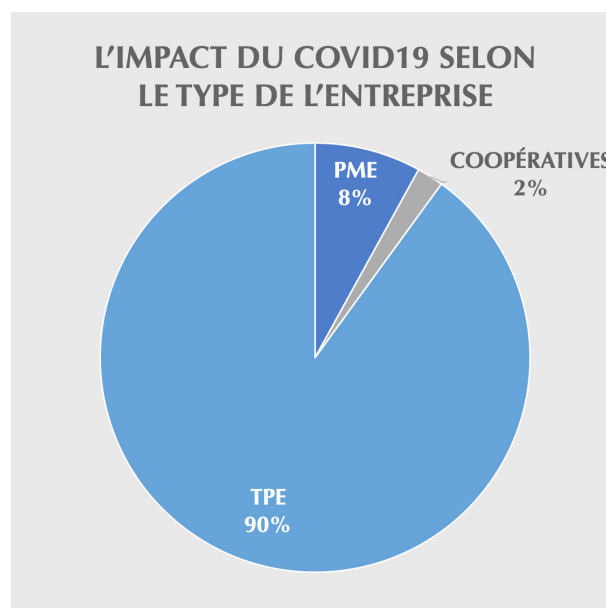
Les PME-TPE, représentant 95% du tissu économique marocain, et qualifiées par SM le Roi Mohammed VI de « maillon central du tissu économique national » dans le récent Discours du Trône, ont été fortement impactées par la pandémie et les mesures préventives établies afin d'en limiter la propagation. Le Ministère des Finances fait état de 135.000 entreprises s'étant déclarées en difficulté, et 810.000 employés affiliés à la CNSS en arrêt temporaire de travail.



Source : Rapport HCP sur les principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets de la Covid-19 sur l'activité des entreprises

Au niveau des PME-TPE, une enquête menée, au mois d'avril, par la Confédération Marocaine des PME-TPE présente des résultats tout aussi inquiétants. Il est utile de noter qu'au-delà des effets de la crise en cours, cette catégorie d'entreprises souffre d'une grande fragilité liée à plusieurs facteurs, tels que les retards de paiement des commandes, les charges sociales et fiscales écrasantes, le manque de liquidités et la difficulté d'accès au

paiement bancaire. Par ailleurs, la crise sanitaire et les mesures exceptionnelles imposées en conséquence ont impacté près de 90% des TPE et 8% des PME.



Source : La Confédération Marocaine de TPE-PME, enquête menée entre le 18 mars et le 6 avril 2020, auprès des TPE (y compris Auto-Employeurs), des PME et des Coopératives

Comme le résume le graphique présenté dans le sous-chapitre précédent, tous les secteurs d'opérations des PME-TPE sont touchés sans exception. Plusieurs entreprises de cette catégorie sont en risque de faillite, réalité corroborée par plusieurs opérateurs et par la CGEM.

Par ailleurs, 83% des entreprises ayant pris part à l'enquête de la Confédération Marocaine des PME-TPE ont déclaré avoir été en situation d'arrêt total d'activité. Les 17% restantes étant en arrêt partiel. Ainsi, le tissu économique marocain s'en voit fortement fragilisé, avec un taux de chômage atteignant des proportions considérables et des milliers de citoyens travaillant dans les PME-TPE risquant, dans les prochains mois, de perdre leur emploi.

Afin d'atténuer les impacts de la crise sur les TPE et PME, le Comité de Veille Économique (CVE) a adopté une série de mesures visant à faciliter leur relance. Ainsi, le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a mis en place auprès de la Caisse Centrale de Garantie (CCG), recapitalisée à hauteur de 5 milliards de dirhams suite à la LFR, des mécanismes de garantie des crédits de financement afin de venir en aide aux entreprises en difficulté.

Le crédit « Damane Oxygène » destiné à titre principal aux TPME ayant un chiffre d'affaires inférieur à 200 MDH, mais aussi aux entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 200 et 500 MDH, qui porte sur la garantie de crédit de trésorerie exceptionnel en raison des impacts de la Covid-19, a été mis en place dès le mois d'avril.

Ainsi, ce produit vise à venir en aide à la trésorerie des entreprises fortement impactées par cette crise. En six semaines, « Damane Oxygène » a connu un réel engouement avec plus de 13 200 entreprises bénéficiaires pour un montant total de 7,3 MMDH. Le crédit « Damane Relance » est similaire, il propose une garantie de crédit pour la relance des activités économiques. Il est destiné aux TPME et aux grandes entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 10 MDH. Ces deux crédits, remboursables sur cinq ans, ont évité que de nombreuses TPME se retrouvent en cessation de paiements. Cependant, l'ampleur de la crise économique, la persistance de la crise sanitaire et les risques des mesures préventives à venir, nous interrogent sur les capacités réelles de ces entreprises à pouvoir surmonter la crise à court et à moyen terme, puis à plus long terme, de pouvoir rembourser ces crédits garantis par la CCG.

4. IMPACTS SOCIAUX DE LA COVID-19

La forte augmentation du chômage soulève une problématique sociale pouvant accroître drastiquement le taux de pauvreté au Maroc. Ainsi, les efforts entrepris par le Royaume, lors des années précédant la pandémie, risquent de s'avérer insuffisants.

Ainsi, 810.000 citoyens supplémentaires se sont retrouvés en situation de chômage complet à la fin du premier trimestre de l'année 2020, portant le taux de chômage pour le premier trimestre de 2020 à 10.5% contre 9.1% vers la fin de 2019, avec un total de 1.9 millions de chômeurs. De plus, le taux de chômage risquerait d'atteindre, selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP), au moins 16%, étant donné que plusieurs opérateurs ont gelé les embauches jusqu'à début 2021, compte tenu de l'impact de la crise sur la trésorerie des sociétés. Selon la Banque Mondiale, 66% des travailleurs opérant dans le secteur informel ont perdu leur emploi.

Le Fonds spécial de lutte contre la Covid-19, instauré à l'initiative de SM le Roi Mohammed VI, rassemblant près de 33 milliards 700 millions de dirhams issus de donations, a bien pu allouer des aides à 5.1 millions de familles et à plus d'un million d'affiliés à la CNSS. Par ailleurs, 2.3 millions de familles inscrites au RAMED et plus de 2 millions de non-inscrits ont pu bénéficier de cette même aide. Cependant, le HCP avance que malgré les efforts déployés, 300.000 familles marocaines risquent de passer sous le seuil de la pauvreté. Une situation qui ne fera que s'aggraver avec la crise économique et la récession qui s'en suit. Ainsi, le taux de pauvreté pourrait s'élever à 27% au titre de l'année 2020 contre 25% pour 2019.

Afin de remédier à cette pauvreté croissante, le gouvernement a élaboré, sous les directives de SM le Roi Mohammed VI, un système d'aide inédit. Ainsi, les ménages les plus défavorisés ont pu bénéficier d'appui financier en fonction de la taille de la famille, qu'ils aient la carte RAMED ou non. Cette aide consiste en un support mensuel de 800 dirhams pour les ménages de deux personnes, 1000 dirhams pour les ménages de trois à quatre personnes et 1200 dirhams pour les ménages de plus de quatre personnes. Par ailleurs, les salariés ayant perdu leur emploi à cause de la pandémie et déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ont disposé d'une indemnité forfaitaire mensuelle de 2000 dirhams. De plus, les familles appauvries par la crise ont également bénéficié d'un gel des factures d'eau et électricité ainsi que de reports des échéances de paiement de crédits immobiliers et de consommation.

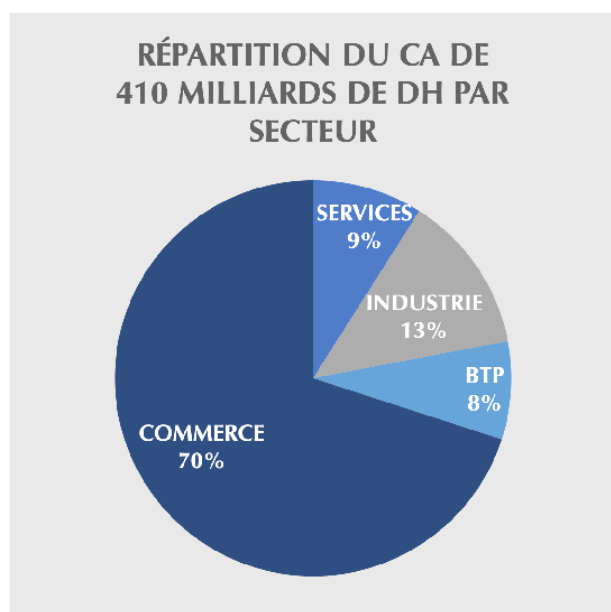
La Covid-19 a également eu une incidence particulière sur l'activité associative et caritative, qui s'est vue fortement impactée en période de confinement. Il en est de même pour les ONG internationales opérant au sein du Royaume. Ainsi, plusieurs bénéficiaires habituels de l'appui de ces organisations se sont retrouvés sans aides et sans soutien humanitaire, aggravant les effets de la crise sociale engendrée par la pandémie. De plus, plusieurs ONG ont déclaré ne pas avoir bénéficié des aides étatiques, et ceci malgré le fait qu'elles emploient près de 40.000 salariés.

Par ailleurs, la période de confinement a aussi connu l'explosion de certains fléaux sociaux. La violence contre les femmes a augmenté de 130%. Enfin, dans les zones rurales et isolées, la faible participation des élèves aux cours à distance présage un risque d'augmentation de décrochage scolaire.



5. L'IMPORTANCE DU SECTEUR INFORMEL MISE À NU

Selon le Conseil de Veille Économique (CVE), l'économie informelle emploie plus de 2.4 millions de citoyens, et réalise un chiffre d'affaires dépassant les 410 milliards de dirhams. Ainsi, ce secteur représente à lui seul près de 35% du PIB national. Par ailleurs, l'économie informelle est caractérisée par une large diversité de ses domaines d'activités et la vulnérabilité de ses travailleurs.



Source : Haut Commissariat au Plan

La crise de la Covid-19 a mis en exergue l'importance de ce secteur sur le plan économique et social. L'arrêt des activités économiques a touché l'ensemble des opérateurs du secteur informel et a entraîné une baisse significative de la consommation. Par ailleurs, la situation d'arrêt de travail des employés de ce secteur a conduit des millions de ménages à dépendre de l'intervention des autorités en leur faveur.

Les 2.4 millions d'acteurs de l'informel en arrêt de travail se sont ajoutés aux 1.9 million de chômeurs liés à l'arrêt des activités de l'économie formelle. Au total, le Maroc se rapprocherait d'un nombre théorique de 3.4 millions de chômeurs enregistrés lors de la période de confinement et les semaines qui s'en sont suivies. En théorie seulement. Dans les faits, le Ministre des Finances a annoncé que 4,3 millions de ménages issus du secteur informel ont bénéficié des aides du Fonds spécial Covid-19. C'est dire la différence abyssale entre l'informel théorique constaté par les différents outils statistiques étatiques et l'informel réel mis à nu par l'opération de distribution d'aides mensuelles aux ménages touchés par une perte d'activité.

En conséquence, les autorités se sont retrouvées dans l'obligation d'élaborer des méthodes d'intervention au profit des opérateurs de l'économie informelle. Une aide financière graduelle pouvant aller jusqu'à 2000 dirhams a été élaborée pour soutenir les ménages durant cette période difficile. A travers un portail d'enregistrement en ligne, le Royaume a pu garantir un soutien mensuel continu pour les opérateurs ne disposant pas du RAMED. Pour les « ramedistes », un système d'aide détaillé a été élaboré, basé sur des techniques digitales et des « points de retrait ». C'est donc ce système pratique et rapidement opérationnel qui a facilité, pour la première fois de l'histoire du Royaume, une vaste cartographie du secteur informel au Maroc, qu'il soit agricole ou non-agricole. Il aura donc fallu attendre que les acteurs du secteur informel, qui jusque-là, en dehors du RAMED et de l'état civil, étaient laissés au bord de la route, se voient recevoir une aide financière directe de l'Etat, qu'ils ont



toujours voulu tenir à distance de peur qu'il ne vienne leur exiger un impôt ou une taxe, pour permettre de collecter la data nécessaire sur ce secteur clé, précaire et hors des clous, de l'économie nationale.

Cependant, cette aide, telle qu'elle a été définie par le CVE, est, par définition, conjoncturelle. Elle n'apporte pas de solutions durables aux différentes problématiques auxquelles fait face ce pan essentiel de l'économie. Échappant à la régulation de l'Etat, l'économie informelle engendre des pertes considérables en termes de recettes et rend complexe la mise en place de filets sociaux, dont la

couverture sociale universelle, d'autant plus, que son caractère non-régulé pose une grande difficulté aux autorités pour intervenir auprès des populations dépendantes de ces activités.

La Covid-19 a plus que jamais mis en avant la nécessité d'intégrer l'économie informelle, tout en facilitant sa cartographie. Ce Rapport, complétant les travaux présentés dans le Mémorandum de l'Institut Amadeus publié en Juillet 2019, suggère plusieurs recommandations et propositions disruptives ayant pour objectif l'intégration de l'informel dans l'économie régulée.



II - PILIER 1 - L'ADAPTATION : CONSTRUIRE UNE ÉCONOMIE FORTE EN ENCOURAGEANT LA CONSOMMATION ET L'INVESTISSEMENT

« Au premier chef, il importe d'initier un plan ambitieux de relance économique pour permettre aux secteurs de production de se remettre d'aplomb, d'accroître leur capacité à créer des emplois et à préserver les sources de revenus. (...) Dans ce cadre, environ 120 milliards de dirhams seront injectés dans l'économie nationale, soit l'équivalent de 11% du PIB. Ce taux inscrit le Maroc parmi les pays les plus audacieux en matière de politique de relance économique post-crise. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le mercredi 29 juillet 2020.

Dans Son Discours à l'occasion du 21ème anniversaire de Son accession au Trône, SM le Roi Mohammed VI a insisté sur les impacts économiques négatifs de la Covid-19, tout en avançant l'importance d'une relance volontariste visant à renforcer l'économie nationale. Dans ce même Discours, le Souverain a également mis en avant les différentes faiblesses qu'a fait ressurgir la crise, notamment en matière de dépendance vis-à-vis des importations étrangères, de l'importance du secteur informel et de la faiblesse des réseaux de protection sociale, tout en soulignant la nécessité de mobiliser l'ensemble des moyens de financement, d'incitation et de solidarité afin de remettre l'économie nationale sur pied dans les plus brefs délais.

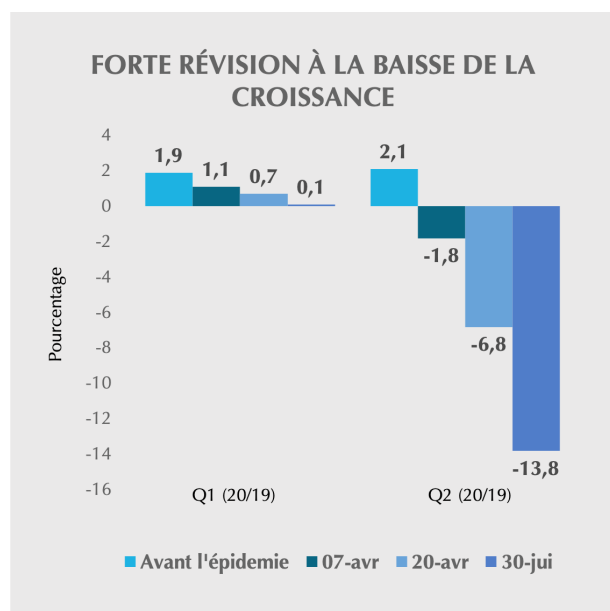
Dans cette optique, le Royaume a débloqué, fin Avril, 3 milliards de dollars auprès du Fonds Monétaire International (FMI). Ce tirage de la Ligne de Précaution et de Liquidité (LPL), mise à disposition en 2012 et remboursable sur 5 ans avec une période de grâce de 3 ans, a été réalisé dans une logique d'injection de liquidités dans le marché, afin d'augmenter les capacités de consommation en faisant croître la demande. Dans le même esprit, une injection de 120 milliards de dirhams, dont 75 milliards de crédits garantis par l'Etat, dans l'économie nationale a été annoncée par SM le Roi Mohammed VI, à travers notamment, la création d'un Fonds d'investissement stratégique, intitulé « Fonds de Relance Essor », doté de 45 milliards de dirhams, permettant d'encourager les projets structurants à travers des partenariats public-privé (PPP) et de supporter les entreprises aux fins de leur développement.

Cette importante injection de liquidités dans l'économie nationale, notamment à travers l'appui aux PME-PMI, ainsi que la démultiplication de la commande publique, seront les principaux leviers du « Pacte pour la relance économique et l'emploi » associant l'Etat aux partenaires sociaux et économiques.

Selon la Banque Mondiale, l'économie marocaine ne reviendra à un niveau ante Covid-19 qu'en 2022 et le déficit budgétaire risquerait d'atteindre les 7.5% au titre de l'année 2020. Le volontarisme et l'interventionnisme de l'Etat, nécessaires et salutaires, lui imposent cependant de se fixer une limite acceptable d'endettement pour préserver la solvabilité du Royaume, ce qui lui permettra d'avoir plus facilement recours, avec un taux raisonnablement acceptable, à l'endettement international.

Par ailleurs, la redéfinition des chaînes d'approvisionnement doit être une priorité, afin de gagner en autonomie face aux chaînes de valeur mondiales. Dans la même optique, l'investissement national devrait être fortement encouragé à travers des initiatives adaptées aux opérateurs marocains et une révision de la fiscalité du Royaume. Enfin, au moment où SM le Roi Mohammed VI a annoncé la généralisation de la protection sociale, une politique, réaliste et judicieuse, de redistribution universelle devrait être envisagée, au regard des différents avantages qu'elle présente, que ce soit pour les citoyens ou pour l'Etat lui-même.

Enfin, le renforcement de l'économie marocaine devrait s'envisager au-delà d'une simple relance de l'activité. En se référant à l'esprit du Mémoire publié par l'Institut Amadeus en Juillet 2019, le présent Rapport propose une série de recommandations visant à la (re) construction d'une économie nationale forte, sur la base d'une stratégie de production, d'attractivité et d'ouverture ainsi que sur la redéfinition de nos chaînes de valeur.



Source : Rapport de Suivi de la Situation Économique au Maroc, Groupe de la Banque Mondiale, Juillet 2020.

1. RELANCER L'ÉCONOMIE À TRAVERS LA CONSOMMATION

Durant ces dernières années, le Royaume a vécu une nette évolution de sa courbe d'émergence. L'investissement étranger a connu une hausse importante et les produits disponibles sur les marchés marocains se sont largement diversifiés en raison de l'essor de nombreux secteurs.

Cependant, la crise de la Covid-19 a brutalement freiné cet élan de développement du Royaume. Au-delà des effets de la crise sur l'activité économique, la pandémie a également engendré une baisse significative de la consommation, du fait notamment du confinement et des restrictions mises en place par les autorités, dont la fermeture des cafés, restaurants et points de vente de produits dits non-essentiels, qui n'ont d'ailleurs toujours pas retrouvé leur vitesse de croisière.

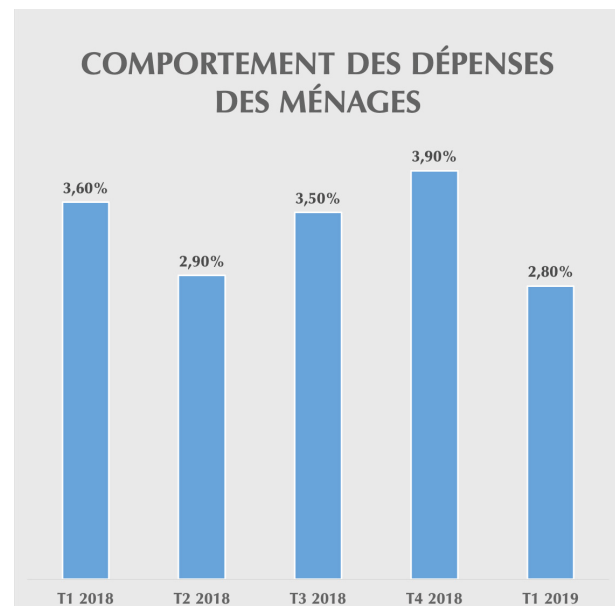
Au-delà des mesures drastiques établies afin d'endiguer la propagation de la pandémie, le recul de la consommation peut à lui seul avoir un effet dévastateur. Ce phénomène entraîne une chute de la production, qui peut provoquer, comme ce fut le cas lors de cette pandémie, une dégradation économique globale.

Par ailleurs, au regard de la rupture des chaînes d'approvisionnement, la crise actuelle présente une opportunité pour l'essor de la production des produits locaux qui peuvent venir alimenter le marché national. Ainsi, une intervention de l'Etat au niveau de la consommation intérieure serait un accélérateur majeur du développement des industries locales.

Compte tenu du contexte, de son importance pour le fonctionnement d'une économie de marché libérale et l'opportunité qu'elle présente pour la production locale,

le Maroc est dans l'obligation d'amorcer la relance de son économie à travers la relance de la consommation nationale. Il serait opportun d'encourager les citoyens marocains, à travers de fortes incitations, à consommer les produits nationaux, afin de stimuler la demande en production locale et la pérenniser, au-delà de la conjoncture actuelle.

Pour ce faire, un redéploiement multidimensionnel de la politique de l'offre est indispensable pour soutenir durablement la production nationale, qui pourrait, à terme, se substituer à l'importation et devenir le premier fournisseur du marché national marocain.



La consommation des ménages pèse au moins la moitié de la croissance du PIB dans les périodes basses. La croissance des dépenses décélère depuis plusieurs trimestres, 2018 - T1 2019 - comportement des ménages face aux dépenses en %.

Source : L'économiste.com, Pourquoi la consommation des ménages décroche, Avril 2019

Cette volonté d'utiliser la consommation comme un levier essentiel de l'économie nationale avait été proposée par l'Institut Amadeus dans son Mémoire de 2019. Ainsi, certaines propositions, mises à jour dans le présent Rapport, allaient dans ce sens, comme l'utilisation de la fiscalité en tant que levier de croissance : baisse de l'IR pour doper le pouvoir d'achat et booster la consommation, différenciation du taux de TVA selon les produits de première nécessité, les produits de consommation de masse et les produits de luxe, etc.

PROPOSITIONS

1. Injecter des liquidités dans l'économie à travers un endettement raisonnable et limité afin d'éviter une situation de non-solvabilité. Une telle approche permettra de relancer la consommation et par conséquent, augmenter la demande qui poussera les opérateurs marocains à produire plus. Le tirage sur LPL effectué par le Royaume auprès du Fonds Monétaire International (FMI) en avril 2020 rentre dans cette optique d'endettement. Le Fonds d'investissement stratégique « Essor » lancé à l'Initiative Royale permettra d'assurer un monitoring précis des liquidités injectées, directement ou indirectement dans l'économie nationale, et d'activer, de manière responsable, le levier de l'endettement public.

2. Dans ce contexte, la commande publique, qui représente 18,9 % du PIB au titre de l'année 2019, devrait être impérativement, et a minima, maintenue au niveau qui était le sien avant la Covid-19. La commande publique est le prérequis indispensable à la relance économique dans un pays où elle doit - à condition qu'elle s'affranchisse d'une certaine forme

de culture de la rente, qui peut, tant au niveau local que national, la caractériser et qu'elle soit accompagnée de mesures de transparence renforcée en matière de suivi des politiques publiques - être considérée comme un levier d'investissement optimisé et efficace.

3. La consommation des produits locaux est essentielle à la relance de la production nationale. Ainsi, des subventions étatiques ciblées, directes ou indirectes, ainsi que des incitations fiscales liées à ces produits (à la production comme à l'achat) semblent nécessaires afin de les rendre plus accessibles aux consommateurs marocains. Par ailleurs, il serait également pertinent de démultiplier les campagnes médiatiques, elles aussi subventionnées par des institutions publiques, afin de faire la promotion des produits locaux et de la production nationale.

4. Harmoniser la vision entre tous les acteurs, en amont et en aval des chaînes de production, afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs nationaux. Ainsi, il serait urgent de mobiliser le secteur privé, le secteur public ainsi que la société civile, à travers les organisations de consommateurs, pour lancer une réflexion approfondie sur les attentes, les responsabilités et les obligations de chaque partie. Dans ce cadre, il est recommandé d'organiser les premières Assises de la Consommation ainsi que de créer une Agence Nationale de la Consommation, qui aurait, à la fois la mission de piloter les stratégies de développement de la consommation intérieure, mais aussi la vocation de soutenir et de défendre les intérêts du consommateur national, au-delà de la fonction institutionnelle du Conseil de la Concurrence.

2. ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT NATIONAL

Dans le cadre de la politique d'ouverture et de libéralisation entamée il y a plus de 20 ans, le Royaume a attiré nombre d'investissements étrangers de divers pays qui participent au développement du Maroc, faisant du Royaume le premier récipiendaire d'IDE sur le continent africain.

Ces derniers ont permis la création de plusieurs emplois dans le domaine des services et de l'industrie, ainsi que l'apparition de nouveaux secteurs tels que l'offshoring diversifiant l'activité économique au Maroc.

RECETTES DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS AU MAROC RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

En millions de Dirhams

SECTEURS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 *	2018 **
ASSURANCE	21,4	200,7	451,6	206,6	148,6	2094,8	118,2	162,9	170,6	310,3	4115,6	9914,7
INDUSTRIE	3314,4	1784,0	2724,9	4772,1	6129,5	8169,0	15335,0	9893,0	8714,2	9676,0	6816,8	8625,0
IMMOBILIER	7590,8	9152,0	5554,6	7268,4	8118,5	7331,5	7572,6	10790,5	11231,1	11210,9	9866,7	7328,8
COMMERCE	343,7	179,7	180,2	1240,0	1755,9	1479,7	2282,0	2609,1	2565,8	4654,1	3119,5	4572,6
ÉNERGIE ET MINES	2808,5	1568,4	155,0	754,0	1799,2	5591,8	2250,6	1419,4	2081,3	499,3	2118,5	4067,8
TRANSPORTS	2737,5	175,9	379,2	593,5	302,1	294,5	909,5	229,8	394,1	548,7	1803,5	3775,9
TOURISME	12421,7	5674,9	2872,7	4058,9	2564,8	1680,0	3340,6	3389,5	2349,8	1080,7	736,6	2303,9
GRANDS TRAVAUX	532,1	252,3	112,1	424,1	570,7	903,0	1927,4	1679,8	2998,4	2059,4	926,3	1581,0
BANQUE	1823,7	4959,6	6444,8	4562,7	1357,4	1764,6	986,7	873,5	840,2	637,4	1266,1	1095,3
ÉTUDES	-	-	10,7	67,2	16,5	221,4	105,5	116,0	134,7	78,5	42,5	1039,0
HOLDING	847,8	2209,2	171,2	961,2	1172,6	845,8	1729,6	1890,9	2635,6	1585,5	591,3	566,5
AGRICULTURE	33,0	27,0	25,6	60,6	92,4	85,7	316,7	128,7	337,8	374,0	265,9	301,2
TÉLÉCOMMUNICATIONS	3086,9	230,1	5340,7	8754,2	420,8	54,4	134,2	191,5	2575,1	192,3	238,0	222,6
PÊCHE	3,7	21,6	0,8	21,2	20,0	2,7	58,1	19,1	9,1	51,2	3,9	12,3
AUTRES SERVICES	2255,9	1493,6	785,2	1270,4	1423,7	1507,8	1918,8	3016,1	2476,4	1972,1	1970,1	1876,1
DIVERS	127,9	34,0	40,4	53,2	167,5	65,0	91,4	139,7	405,8	420,8	472,7	143,3
TOTAL	37959,0	27963,0	25249,7	35068,3	26060,2	32091,7	39076,9	36549,5	39920,0	35351,2	34354,0	47426,0

* Chiffres actualisés

** Chiffres provisoires

Source : Office des Changes

Les investisseurs bénéficient de plusieurs mesures incitatives, visant à encourager leur implantation au sein de notre pays. Ces mesures sont principalement fiscales, et peuvent être déclinées en quatre catégories:

- La contribution par l'Etat à certaines dépenses liées à l'investissement à travers le Fonds de développement industriel et des investissements ;
- La contribution de l'Etat à certaines dépenses liées à la promotion de l'investissement dans les secteurs industriels et dans le développement de nouvelles technologies ;
- Certaines exonérations des droits de douane pour tout investisseur apportant plus de 100 millions de dirhams ;
- L'exonération de la TVA à l'import pour tout investisseur apportant plus de 100 millions de dirhams.

Cependant, les avantages énumérés ci-dessus bénéficient principalement aux investisseurs étrangers. Les investisseurs nationaux peinent généralement à répondre aux critères exigés. De plus, ces derniers n'ont que peu d'incitations à s'engager sur les marchés et n'atteignent généralement pas le plafond des 100 millions de dirhams fixé par le gouvernement pour disposer d'exonérations.

Cette difficulté subie par les investisseurs nationaux entraîne un faible niveau d'investissements directs nationaux (IDN). Sur le plan de la doctrine économique, le Maroc devra profondément repenser sa politique industrielle dans le but d'assurer pleinement sa souveraineté productive,

en matérialisant l'émergence progressive de solutions de souveraineté économique et industrielle, sans pour autant renier l'ouverture du Royaume. Cette évolution de la doctrine est tributaire de la mise en place d'un cadre institutionnel protégeant l'investisseur national et l'encourageant à participer au redéploiement d'une stratégie nationale de l'investissement, favorisant l'investissement productif et la création de valeur.

PROPOSITIONS

5. Le cadre administratif actuel présente plusieurs lacunes sur le plan de la création d'entreprises, que ce soit au niveau de sa complexité ou des délais d'attente. Ainsi, dans l'esprit des Propositions 39 et 48 du Mémoire publié par l'Institut Amadeus en 2019, il serait judicieux, dans le cadre de la réforme des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), de mettre en place un guichet unique pour la création et le développement des entreprises. Par ailleurs, la suppression de certaines démarches administratives aujourd'hui dépassées, telles que la légalisation de signature ou la mise en conformité de copies, permettrait de réduire de manière conséquente les délais d'attente, mais aussi d'éviter les écueils et les excès de la bureaucratie. Enfin, il serait nécessaire de clarifier les conditions et les obligations de toutes les parties impliquées dans la création d'entreprises à travers un document unique. L'ensemble de ces démarches permettraient de renforcer la concurrence locale, d'encourager la culture entrepreneuriale et de favoriser la création d'entreprises.

6. Dans le cadre du pacte pour la relance économique, mais aussi de la définition d'un Modèle de développement rénové, il serait

essentiel, d'un point de vue institutionnel et réglementaire, d'encourager et de promouvoir, dans l'ensemble des politiques publiques, les Investissements Directs Nationaux (IDN) en protégeant l'investisseur national, tout en favorisant l'investissement productif national et la prise de risque au détriment de la rente de situation. L'Etat est invité dans ce cadre à offrir aux investisseurs nationaux, créateurs de valeur et d'emplois, les mêmes avantages financiers, sociaux, fiscaux et fonciers, que ceux proposés actuellement aux investisseurs étrangers.

7. Les nombreuses contributions au sujet de la construction d'une nouvelle mouture du Modèle national de développement insistent sur les limites du modèle actuel favorisant l'économie de rente, et limitant, de fait, la libre concurrence ainsi que l'investissement. Depuis l'indépendance, des systèmes rentiers faits d'autorisations, d'agrément et de dérogations ont été institutionnalisés et ont favorisé l'émergence d'une économie de privilèges à plusieurs vitesses. Cette situation quasi systémique pénalise les efforts d'innovation ainsi que la recherche de productivité des investisseurs, qui préfèrent alors se tourner vers des secteurs où l'économie de rente permet des gains rapides, au détriment de la prise de risque. La responsabilité dans la diffusion de la culture de la rente de situation légale est partagée entre les pouvoirs publics, qui l'intègrent dans un cadre institutionnel et réglementaire, et les acteurs économiques bénéficiaires, qui restent focalisés sur la préservation du statu quo, plutôt que de se tourner vers la création de richesses. Malgré la posture affichée par de nombreux gouvernements depuis plusieurs années, se déclarant prêts à combattre les situations de monopole ou de rente légale, force est de

constater l'absence de politiques publiques pertinentes, à même de garantir les conditions de libre et de saine concurrence et de réorientation des revenus issus de la rente de situation vers l'investissement productif. L'affranchissement des mécanismes de la rente de situation ne pourrait se faire efficacement sans un Pacte national pour les investissements (PNI) efficace, transverse et incitatif, centré sur l'investisseur national.

8. Le Pacte national pour les investissements pourrait, à la fois, cibler les investisseurs nationaux, en repérant ceux présentant le plus fort potentiel d'investissement, identifier leurs besoins et les accompagner dans la durée, afin de restaurer la confiance de ces derniers. Par ailleurs, l'Etat pourrait, dans le cadre du PNI, démontrer sa capacité d'intervention en cas de difficulté à travers un suivi permanent des activités économiques des investisseurs marocains. Parmi les appareils existants, le Comité de Veille Économique (CVE) présente les meilleures caractéristiques pour assurer un suivi des investissements nationaux et monitorer le climat de l'investissement. Il serait donc pertinent d'institutionnaliser le CVE, qui a, jusque-là, une fonctionnalité ad hoc, à travers la création, aux niveaux national et régional, de plateformes pérennes de suivi et de protection des IDN et du climat des affaires. Enfin, il serait pertinent que la CGEM puisse créer, en son sein ou lui étant affilié, un organe de représentation des investisseurs nationaux. Celui-ci aurait pour rôle de fédérer les demandes, attentes et visions de l'ensemble des opérateurs de l'« écosystème » investissement au niveau national et de leur donner une voix dans la prise de décisions politiques et administratives sur les questions relatives à l'investissement, dans le cadre du PNI.

3. IDENTIFIER LES OUTILS NOVATEURS DE FINANCEMENT

La problématique du financement est une question centrale pour le fonctionnement de l'Etat, notamment en période de récession. Avec la baisse des recettes publiques, le Royaume est dans l'obligation de rechercher de nouveaux outils afin de financer l'action publique et de soutenir durablement l'économie.

Il est probable que sans alternatives, certains secteurs soient négligés par le financement public. Les ambitions industrielles et commerciales de notre pays pourraient pousser celui-ci à faire baisser certaines taxes. Comme nous le soulignons dans le présent Rapport, cette baisse est nécessaire afin de permettre le développement des entreprises et d'encourager l'industrie nationale. Cependant, les recettes de l'Etat s'en verraient davantage réduites, à court et moyen terme, ce qui entraverait le lancement de projets et d'actions sociales.

Ainsi, la recherche de nouvelles méthodes de financement est primordiale pour libérer l'Etat de plusieurs dépenses. De plus, ces alternatives doivent être durables et applicables en temps de crise et en temps normal. Afin de développer ces nouveaux moyens, la technologie, la digitalisation ainsi que les différents fonds nationaux spéciaux peuvent être mobilisés.

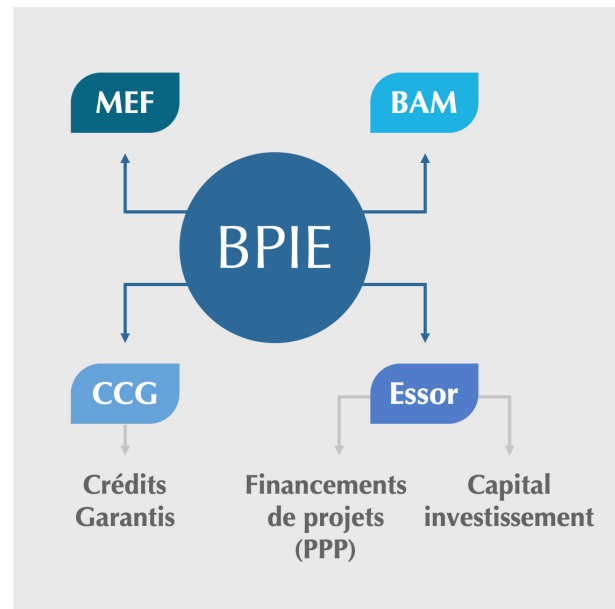
Le Pacte pour la relance économique et l'emploi permettra l'injection dans l'économie nationale de 120 milliards de dirhams, soit près de 11% du PIB national, à travers des prêts garantis par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) à hauteur de 75 milliards de dirhams et la création

d'un Fonds d'investissement stratégique « Essor » doté de 45 milliards de dirhams, dont 15 milliards seront financés par l'Etat et 30 milliards levés auprès d'institutionnels nationaux et internationaux.

Dans son Mémoire de 2019, l'Institut Amadeus avait proposé la création d'une Banque Publique d'Investissement (BPI) à vocation régionale, qui permettrait la mise en place d'instruments innovants de financement de l'économie (capital d'investissements, fonds de garantie, prêts pour l'innovation, participation dans les fonds d'investissement nationaux, support à l'export, etc.) au service de la PME-PMI et de la TPE.

PROPOSITIONS

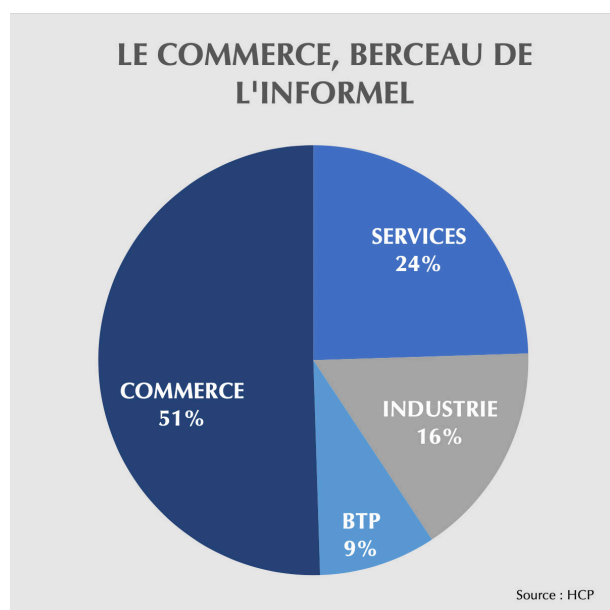
9. La transformation de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) en Banque Publique de l'Entreprise (BPE) est un pas dans le bon sens, notamment en matière d'accompagnement des PME-PMI, mais ne permet pas, en l'état, de mobiliser des financements nationaux et internationaux en faveur de projets stratégiques et structurants et de proposer des outils de financement innovants. Il serait donc souhaitable d'aller plus loin, pour optimiser davantage le financement de l'économie nationale, à travers la création d'une Banque Publique d'Investissement et de l'Entreprise (BPIE), regroupant à la fois le Fonds d'investissement stratégique « Essor » nouvellement créé et la CCG (voir schéma ci-après), capable de répondre à ces besoins, qui n'aura pas vocation, en tant qu'organisme public de financement, de se substituer au secteur bancaire, mais plutôt de l'accompagner dans le financement de l'économie.



10. Intégrer le « crowdfunding » ou le financement participatif, comme moyen efficace et novateur de financement de projets. Avec le développement de la digitalisation, il est de plus en plus facile de solliciter les masses pour financer les projets. En faisant appel à l'esprit de solidarité des citoyens, l'Etat pourrait utiliser cette technologie afin de financer les projets de développement prometteurs, notamment en matière sociale, ainsi que de venir en aide aux plus démunis. Par ailleurs, la digitalisation permettrait de rendre cette opération plus rapide et plus efficace.

4. RÉPERTORIER ET STRUCTURER LE SECTEUR INFORMEL

Le secteur informel représente un large pan d'activités économiques échappant à l'Etat et entraînant dans la précarité sociale des milliers de foyers. Au Maroc, ce secteur emploie plus de 5 millions de citoyens et pose de grands soucis d'intégration économique.



Les différents secteurs de l'informel - la moitié des centres de production informels sont à caractère commercial, 2017, HCP

Source : L'économiste.com, Commerce : le secteur asphyxié par le laisser-aller, Juin 2019

En échappant à la régulation de l'Etat, les opérateurs de ce secteur évitent la taxation et proposent des services et des produits à prix négociables, ne respectant pas les règles du marché. Par ailleurs, les acteurs de l'économie informelle vivent généralement dans des conditions difficiles et représentent les catégories les plus pauvres de la population. De plus, la non-régulation de leur activité empêche l'Etat de les faire profiter de manière continue d'aides sociales.

La crise économique due à la pandémie de Covid-19 a exacerbé la situation des opérateurs du secteur informel. L'arrêt des activités a conduit plus de 4,3 millions de foyers issus de l'informel à recourir aux aides mensuelles exceptionnelles versées par l'Etat, via le Fonds spécial Covid-19. Le confinement a conduit ces citoyens actifs dans le secteur au chômage provisoire, aggravant leur état de pauvreté. Afin de remédier à cette situation, le gouvernement a développé une plateforme en ligne permettant de recueillir les informations des acteurs de l'informel et de leur fournir une aide mensuelle. Cependant, il faut bien noter que la solution présentée en période de confinement ne peut être que conjoncturelle, et qu'une action visant l'intégration des opérateurs du secteur informel à l'économie formelle est nécessaire.

Dans ce cadre, répertorier les acteurs du secteur informel semble indispensable. Cette cartographie permettra le ciblage des opérateurs, afin de pouvoir les faire contribuer au développement de l'économie nationale. Par ailleurs, elle facilitera la tâche à l'Etat dans d'implémentation de toute politique sociale au profit des acteurs de ce secteur. Enfin, ceci pourrait également constituer le premier pas réel vers l'intégration du secteur informel à l'économie formelle, ouvrant ainsi plusieurs voies au développement du Royaume.

Dans ce sens, le Mémoire de Juillet 2019 recommandait la mise en place d'un « Pacte Social sur l'informel », rassemblant les partenaires sociaux et le gouvernement, limitant l'informel organisé et structurant l'informel vivrier. L'enjeu est double : proposer des filets sociaux aux acteurs de l'informel, en contrepartie, même symboliquement, d'élargir l'assiette fiscale.

PROPOSITIONS

11. Intégrer le Registre Social Unifié (RSU), dont la mise en œuvre sera accélérée en vue de la généralisation de la couverture sociale annoncée par SM le Roi Mohammed VI à l'occasion du Discours du Trône, au sein des outils permettant de répertorier les opérateurs du secteur informel. Le RSU – dont la modélisation a été largement simplifiée par la « data » collectée à travers l'assistance financière mensuelle apportée par le Fonds spécial Covid-19 aux ménages en perte de revenus – vise à assurer l'efficacité et la traçabilité des aides financières généralisées ainsi que de l'universalisation des prestations sociales. Au regard des conditions difficiles des opérateurs de l'informel, cet outil semble propice pour leur classification en vue de leur intégration à l'économie formelle.

12. Utiliser la digitalisation pour répertorier le secteur informel. L'expérience acquise dans la gestion des effets économiques de la pandémie de la Covid-19 a démontré le potentiel que peut offrir cette technologie et inciter les opérateurs de l'informel à déclarer leurs activités, à travers la mise en place d'un organe administratif centralisant le suivi des démarches et le développement d'outils digitaux permettant leur réalisation en tout temps et en tous lieux. Des avantages fiscaux et sociaux visant à accompagner leur transition pourraient être imaginés sous forme d'incitations à durée limitée.

13. La distribution par l'Etat des aides mensuelles issues du Fonds spécial Covid-19 à plus de 4,3 millions de foyers actifs dans le secteur informel a permis d'infirmier toutes les assertions concernant la difficulté supposée d'apporter des aides financières aux ménages évoluant dans ce secteur, sous prétexte de l'absence d'éléments tangibles d'identification. C'est la première fois que l'Etat accepte d'affronter frontalement la complexité systémique de l'informel, dont la forme est multiple et non monolithique, à travers la mise en place d'outils efficaces de cartographie et de mise en œuvre pertinente des paiements. L'Etat, qui a fait preuve d'audace et d'esprit d'innovation pour favoriser le ciblage des ménages à faibles revenus devant bénéficier d'aides financières en période de crise, pourra, par la suite, se servir de cette expérience pour faciliter l'universalisation des prestations sociales annoncée par le Souverain. Cette expérience permettra également de faciliter la bancarisation de ces ménages et, au-delà, d'amorcer une stratégie de structuration de l'informel, dont les acteurs ont bénéficié pour la première fois d'un filet de protection sociale. Enfin, compte tenu de la gravité de la récession économique et ses répercussions dramatiques sur les acteurs du secteur informel, il sera fondamental de pouvoir continuer à accompagner durablement les ménages – via un prolongement, le temps qu'il faudra, des aides financières mensuelles – qui resteront, au-delà de la reprise de l'économie, directement impactés, à moyen et à long terme, par les conséquences de la Covid-19.

5. INSTAURER UN SYSTÈME DE REVENU DE BASE UNIVERSEL

Le Revenu de Base Universel (RBU) représente une alternative aux aides sociales directes traditionnelles. Comme défini par le FMI, il constitue le versement d'un revenu régulier en espèces à l'ensemble d'une population.

Ce système d'aide a, par ailleurs, plusieurs mérites, dont l'autonomisation de ses bénéficiaires. Ces derniers ne se trouvent plus dépendants des aides sociales qui, le plus souvent, ne favorisent pas l'amélioration durable de leur situation. De plus, le RBU permettrait aux bénéficiaires d'élargir leurs marges de négociation de salaires avec leurs employeurs. Enfin, en remplaçant les aides étatiques, ce système pourrait permettre à l'Etat d'optimiser ses dépenses et les rediriger vers des projets et des politiques d'intérêt général.

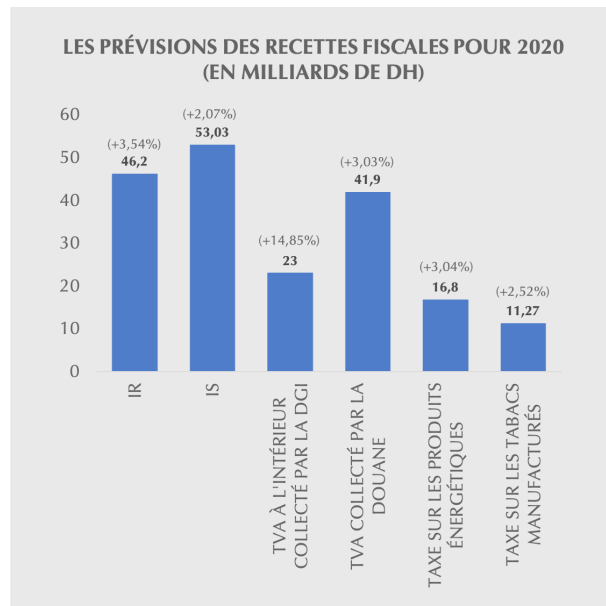
Les Nations Unies ont récemment appelé à la mise en place de ce système dans certaines régions du monde, afin d'aider les populations à faire face aux retombées économiques de la crise de la Covid-19. Par ailleurs, l'Espagne a annoncé officiellement le déploiement d'un système de RBU.

La mise en place du RBU au Maroc permettrait de répondre durablement aux besoins sociaux des citoyens. Le versement de ce revenu aura un impact significatif sur les ménages les plus défavorisés en améliorant leur niveau de vie. Ce dispositif pourrait également être perçu comme un outil de relance. En effet, en présence d'un revenu continu, les citoyens seront plus à même de consommer.

PROPOSITIONS

14. Instaurer un système de Revenu de Base Universel (RBU) à versement direct une fois la pandémie terminée et dès que l'économie nationale aura retrouvé sa vitesse de croisière. Celui-ci pourrait apporter une solution permanente d'accès aux filets sociaux aux citoyens en situation de précarité. Par ailleurs, ce système augmenterait également leur capacité de négociation de salaire et les autonomiserait vis-à-vis des aides sociales. De plus, le RBU devrait être versé de manière permanente, continue et égale aux différents bénéficiaires. La mise en œuvre du RBU pourrait s'insérer dans la dynamique annoncée par SM le Roi Mohammed VI de généralisation de la couverture sociale, en regroupant l'ensemble des prestations sociales sous forme de subventions directes (allocations familiales, pertes d'emploi, retraite des acteurs de l'informel, etc.) ou indirectes (AMO, Ramed). Enfin, le versement du RBU devrait être conditionné par une déclaration fiscale obligatoire régulière, même symbolique, de chaque bénéficiaire.

6. ENGAGER L'INDISPENSABLE RÉFORME FISCALE VOLONTARISTE ET RÉALISTE



Source : PLF

En Mai 2019, les 3èmes Assises de la fiscalité préconisaient une série de réformes afin d'assouplir le dispositif fiscal marocain. Ce dernier a été accusé pendant plusieurs années de manquer de clarté, de simplicité et de souplesse, ainsi que d'être beaucoup trop contraignant vis-à-vis des investisseurs et entrepreneurs nationaux. Les dernières Assises ont remis un rapport au gouvernement, dont 10 recommandations visant à remédier aux problématiques susmentionnées. Celles-ci peuvent être résumées dans ce qui suit :

1. Equilibrage des droits entre l'administration fiscale et le contribuable ;
2. Unification des différents types de fiscalité en un seul code ;
3. Neutralité de la TVA ;
4. Baisse de l'Impôt sur les Sociétés ;
5. Normalisation des régimes appliqués à l'export ;
6. Abandon progressif de la cotisation minimale ;
7. Augmentation du taux marginal des activités protégées ;

8. Regroupement de l'impôt sur le revenu et de la taxe professionnelle en une seule contribution unique ;
9. Réaménagement de l'impôt sur le revenu de manière progressive ;
10. Modernisation de l'administration fiscale.

L'adaptation de ces mesures était censée être officialisée par une loi-cadre. Un projet en ce sens a été annoncé par le Ministre de l'Economie et des Finances au lendemain des assises fiscales en Mai 2019, mais sa présentation devant le Parlement se fait toujours attendre. Cette réforme est nécessaire, car la remise à plat de la fiscalité ouvrirait le champ à un développement de l'investissement et de l'entrepreneuriat, accompagné par un corpus fiscal moderne et adapté aux besoins de l'économie nationale. Dans ce sens, l'Institut Amadeus avait suggéré, dans son Mémoire en date de Juillet 2019, plusieurs recommandations, qui gardent aujourd'hui toute leur pertinence, dont il est fait mention dans la Proposition 16, ci-après.

En Juillet 2020, afin de faire face à la conjoncture de crise actuelle, la Loi de Finance Rectificative propose un ensemble de dispositions concernant les recettes de l'Etat, dont les principales sont :

- La contribution libératoire pour les chèques impayés ;
- Le changement de régime temporel des droits d'enregistrement ;
- L'encouragement du paiement mobile ;
- La rallonge pour la régularisation spontanée de la situation fiscale ;
- La contribution au titre des avoirs liquides court à la mi-décembre ;
- La suspension des délais durant la période de l'état d'urgence ;
- Le report de 6 mois pour régulariser la situation fiscale relative aux revenus fonciers.

Cependant, si ces mesures permettent de soulager, pour un temps, les opérateurs économiques et les ménages en cette période de crise, elles ne répondent pas aux problématiques de fond de la fiscalité marocaine et ne permettent pas d'en faire, à ce stade, un levier de la relance de l'économie, de l'investissement et de la consommation. Il devient désormais impératif pour le Royaume d'entamer une vaste politique de réforme fiscale. La crise de la Covid-19 impose à l'Etat d'avoir recours à l'endettement et d'admettre pleinement la réduction des recettes fiscales, tout en fixant une limite acceptable d'endettement, sans pour autant sombrer dans l'austérité à outrance ou dans l'orthodoxie budgétaire la plus extrême, pour préserver la solvabilité du Royaume. A fin Mai 2020, les recettes fiscales brutes ont, selon la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) baissé de 7,9%, par rapport aux recettes fiscales enregistrées entre Janvier et fin Mai de l'année précédente. La LFR prévoit, quant à elle, une baisse de 17,31%, soit près de 18 milliards de dirhams, des impôts directs et taxes assimilées par rapport à la Loi de Finance initiale.

L'Etat est donc appelé à procéder à un savant dosage de la fiscalité, en effectuant une baisse indispensable à la relance économique de certains impôts et en identifiant de nouvelles niches fiscales, au-delà du nécessaire élargissement de l'assiette fiscale, sans pour autant risquer de déstabiliser davantage la fragilité des équilibres sociaux.

PROPOSITIONS

15. Simplifier la fiscalité nationale en intégrant la fiscalité de l'Etat, la fiscalité locale et la parafiscalité en un seul code. Cette disposition permettrait de rendre la fiscalité plus accessible et plus lisible, et offrirait une vue d'ensemble à tout investisseur et entrepreneur sur les questions d'imposition au Maroc. Par ailleurs, il est essentiel d'instaurer les notions d'égalité de chaque citoyen et d'équité face à l'impôt comme principes directeurs de toute réforme fiscale.

16. Afin de relancer la croissance et de soutenir les ménages, dont les classes moyennes, il serait judicieux de faire de la fiscalité un réel levier de l'investissement et de la consommation d'autant plus que la pression fiscale au Maroc est très inéquitable ; près de 11% en moyenne sur la consommation, 16% sur le capital et 35% sur le travail.

a. S'agissant de l'impôt sur le revenu (IR) : 37 milliards de DH ont été prélevés en 2018 sur plus de 4 millions de contribuables. Ces recettes ne représentent que de 3,6% du PIB et impactent fortement le pouvoir d'achat des ménages. Une baisse du taux d'imposition de l'IR permettrait de doper le pouvoir d'achat des ménages et de booster la consommation, ce qui aura une incidence de fait sur la croissance économique. Par ailleurs, il serait pertinent de déduire de l'assiette imposable des personnes physiques soumises à l'IR,

certaines charges telles que les frais de scolarité ou les frais de santé des personnes dont elles ont la responsabilité, afin d'éviter une « double imposition » des ménages. Enfin, il faudrait relever le seuil d'exonération de l'IR de 30.000 à 60.000 dirhams ;

b. S'agissant de l'impôt sur les sociétés (IS) : les recettes au titre de cet impôt représentent en 2018 plus de 5% du PIB. Le taux relativement élevé de l'IS, comparativement à celui de nombreux pays, impacte directement la compétitivité et les capacités d'autofinancement des entreprises, dont une partie pourrait être alors orientée vers l'investissement ou vers la création d'emplois. Il serait judicieux, dans le cadre de la transition fiscale, d'entamer la baisse progressive du taux de l'IS pour atteindre les 20% dans un délai maximal de trois ans. Afin de préserver les TPME et les PME en cette période de crise, la baisse de l'IS à 20% devrait être généralisée immédiatement pour les entreprises ayant eu un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions dirhams en 2019 ;

c. S'agissant de la TVA, considérée comme inéquitable pour les personnes physiques (impact sur la consommation) et les personnes morales opérant dans la légalité : Réaménager les taux de la TVA comme suit ; taux de 0% pour les produits de première nécessité, taux de 10% pour les produits de consommation de masse, taux normal de 15% et taux de plus de 20% pour les produits de luxe. Une partie des recettes issues de la TVA pourrait, sur la base du principe de TVA sociale, être affectée à la généralisation et à l'universalisation de la protection sociale ;

d. S'agissant de la justice fiscale, mettre en place une taxe supplémentaire de solidarité pour les hauts revenus, retenue à la source pour les salariés, et augmenter, par paliers, le taux d'imposition des dividendes de 15% à 20%, selon l'importance du montant distribué aux actionnaires.

7. SOUTENIR LE PME-PMI ET DÉVELOPPER LES ZONES ECONOMIQUES SPÉCIALES

Les PME-PMI représentent 95% du tissu économique marocain. Celles-ci souffrent de plusieurs problématiques structurelles, antérieures à la crise, entravant leur évolution. Selon une enquête récente menée par la Confédération Marocaine des PME-TPE, cette catégorie d'entreprises doit faire face à des fonds de roulement très limités, des retards de paiement des commandes et à de grandes difficultés à pouvoir avoir recours au financement bancaire. Toujours selon cette même enquête, les effets de la pandémie sur l'économie nationale ne feront qu'accentuer ces faiblesses, et entraîneront de nombreuses faillites dans les rangs des PME-PMI. Selon le HCP, 142.000 entreprises, soit 57% du tissu économique national, se sont déclarées, en Mai dernier, en arrêt partiel ou total d'activité. Les TP-PME représentent 98% d'entre elles.

Compte tenu de leur importance au sein de l'économie nationale, les PME-PMI occupent une place centrale dans le dispositif de relance arrêté par le gouvernement sur Instructions Royales. Si beaucoup d'entre elles ont pu bénéficier des crédits « Damane Oxygène » et « Damane Relance » garantis par l'Etat pour surmonter les effets à court terme de la crise, elles restent encore, notamment celles évoluant dans les secteurs les plus impactés par la crise, dans une situation de grande fragilité.

Suite au Discours du Trône, un accompagnement et un soutien important sera accordé aux TP-PME à travers l'octroi d'un dispositif de financement, prenant le relais du mécanisme « Damane », via l'instrument « Relance TPE », géré par la Caisse Centrale de Garantie (CCG), correspondant à des crédits garantis par

l'Etat à hauteur de 95% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dirhams. Par ailleurs, la CCG proposera également un système de garantie au profit des établissements et entreprises publics impactés par cette pandémie, dédié exclusivement au paiement des dettes vis-à-vis des entreprises, notamment les TP-PME.

Le Mémoire publié par l'Institut Amadeus en 2019 avait insisté sur l'importance des PME et PMI, considérées comme les moteurs de l'économie marocaine. Ainsi, plusieurs propositions avaient été suggérées, telles que : favoriser l'accès des PME aux marchés de l'export, renforcer les partenariats avec les grandes entreprises, mettre en place de nouveaux outils de financement pour venir en aide à ces PME et PMI, etc. La présence de ces dernières au sein de zones économiques spéciales (ZES) pourrait permettre la mise en œuvre de certaines mesures proposées afin d'accélérer leur développement et de renforcer l'économie nationale.

A travers un dispositif fiscal avantageux, des procédures douanières favorables et des réglementations limitées, ces ZES attirent les Grandes-Entreprises (GE), les PME-PMI et les investisseurs étrangers afin de développer leurs activités et créer de l'emploi. Aujourd'hui, le Maroc compte 8 ZES, dont 6 dans la Région de Tanger-Tétouan-Al-Hoceima. Par ailleurs, le Royaume bénéficie d'un large potentiel lui permettant de créer des Zones similaires dans de nombreuses autres Régions.

PROPOSITIONS

17. Il serait judicieux d'organiser un nouveau recensement orienté vers les PME en énumérant et en classifiant celles qui souffrent le plus des différents impacts économiques de la pandémie et qui ont le plus de mal à s'intégrer dans le marché. Ce recensement pourrait être mené par le HCP, l'ANPME, ou les CRI et devrait aboutir sur l'établissement d'un registre unifié des PME-PMI répertoriant les différentes contraintes dont elles pâtissent. Un tel dispositif faciliterait le repérage des PME étant en grande difficulté afin de leur apporter les solutions les plus appropriées. Il serait également opportun d'identifier les PME capables de monter en échelle et d'exécuter des projets innovants.

18. Comme préconisé par la Proposition 23, du Mémoire de Juillet 2019, la création d'un « Crédit Impôt Emploi » (CIE) à destination des TP-PME/TP-PMI, se matérialisant par une réduction de l'IS en fonction du nombre d'emplois créés annuellement, serait pertinente. Cela constituerait une mesure incitative à l'élargissement et au renforcement de cette catégorie d'entreprises et permettrait de soutenir la création d'emploi en cette période de crise.

19. Remédier aux problèmes de financement des TP-PME les plus dynamiques, à travers leur renforcement en fonds propres et le soutien à l'investissement. La transformation de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) en Banque Publique de l'Entreprise (BPE) et la mise en place du Fonds d'investissement stratégique « Essor » vont permettre de renforcer les TP-PME, aujourd'hui fragilisées.

Ces deux institutions devraient, à terme, à condition de mettre en place, au-delà du levier financier, un dispositif institutionnel efficace de suivi et d'accompagnement, leur permettre de changer d'échelle et de s'autonomiser davantage par rapport aux GE.

20. Ouvrir certains marchés publics exclusivement aux TPE afin de les soutenir et de leur permettre de constituer un corpus de références à même de contribuer à leur développement futur. Autre avantage, ce dispositif pourrait permettre de faire évoluer l'expertise des TPE, aujourd'hui largement cantonnées à la sous-traitance, et de gagner en capacité de gestion de projets.

21. Au fil des dernières années, le Maroc a renforcé ses ZES. Celles-ci attirent en large partie des PME-PMI nationales ainsi que plusieurs projets d'investissement étrangers. Il serait opportun d'harmoniser les différentes lois, dispositions et conditions les régulant afin d'offrir plus de clarté aux entreprises s'y installant. Cette harmonisation pourrait se faire à travers une unification des réglementations des ZES en un code qui serait fourni à tous les opérateurs y implémentant leurs activités. Par ailleurs, il serait pertinent d'inclure dans le cadre institutionnel permettant à des entreprises étrangères de s'installer au sein des ZES, au-delà de la mise à disposition de la main-d'œuvre et des facilités financières et légales, l'obligation de transférer leur savoir-faire aux PME-PMI nationales implantées dans la même ZES. Enfin, il serait judicieux, dans la logique de redéploiement et de reprise en main de l'industrie nationale, de multiplier les ZES au Royaume, notamment à proximité des grandes agglomérations capables d'attirer davantage d'activités économiques et industrielles, telles Oujda, Fès, Meknès, Agadir, ou encore certaines villes du Sahara marocain.



III - PILIER 2 - L'INNOVATION : FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME DE SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE

« Au premier chef, il importe d'initier un plan ambitieux de relance économique pour permettre aux secteurs de production de se remettre daplomb, d'accroître leur capacité à créer des emplois et à préserver les sources de revenu. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le mercredi 29 juillet 2020.

La refonte de la politique industrielle du Maroc dans un contexte de relance de l'économie nationale est indispensable. La stratégie de reprise en main du destin industriel du Royaume visant à s'affranchir progressivement d'une forme de dépendance de certaines chaînes de valeur et d'approvisionnement venues de l'étranger doit pouvoir s'intégrer dans une dynamique globale de réadaptation et d'évolution du commerce international.

Le nouveau Coronavirus a mis en lumière certaines défaillances et zones d'ombre de la mondialisation, dont chacun aura fait le procès depuis le début de cette pandémie et qui ne prendra pas fin avec la Covid-19. Il n'y aura, n'en déplaise à certains, ni fin de la mondialisation ni « démondialisation ». La remise en cause naturelle, en pareil contexte, de quelques aspects de la mondialisation n'entraînera pas le bouleversement d'une réalité immuable : le Monde était interconnecté avant la Covid-19, il le restera après. Il est, cependant, nécessaire de réadapter cette mondialisation pour aller vers une « re-mondialisation » plus

équilibrée, à travers, notamment, une reconfiguration des chaînes de valeur et d'approvisionnement mondiales, car plusieurs pays, dont le Maroc, souhaiteront légitimement gagner en indépendance en termes d'approvisionnement stratégique.

Nous assistons, depuis le début de cette pandémie, à un retour, de plus en plus marqué, d'un discours prônant davantage de souveraineté industrielle et économique. Dans ce contexte de pandémie, la définition de la souveraineté industrielle a sans doute évolué, notamment s'agissant de la sécurisation de l'approvisionnement de produits nouvellement considérés comme stratégiques, tels que les produits sanitaires et pharmaceutiques. Aujourd'hui, cette notion ne veut pas forcément dire protectionnisme ou repli, mais peut vouloir aussi dire indépendance industrielle renforcée en matière de production stratégique, dans un monde interconnecté et globalisé, où la prédominance de l'interdépendance économique est une réalité aujourd'hui, et qui très certainement, le restera après la crise.

Le Maroc, au niveau de sa politique industrielle, est invité à changer de paradigme, en se focalisant davantage, nous l'avons vu dans le Chapitre précédent, sur une approche de démultiplication des investissements directs nationaux. En effet, à l'heure de la solidarité nationale, mais aussi du patriotisme économique, qui induit un patriotisme en termes d'investissements, les opérateurs nationaux se doivent d'accompagner, s'ils sont eux-mêmes soutenus par les pouvoirs publics, cette nécessaire stratégie de souveraineté et d'indépendance. L'Etat, même s'il est appelé à être de plus en plus interventionniste, ne saurait, bien entendu, se substituer à l'investisseur privé, qui devrait être incité à participer activement au redéploiement de l'industrie nationale, à travers le Pacte national pour les investissements (PNI), proposé précédemment, liant l'ensemble des parties prenantes.

Dans le contexte actuel, l'émergence d'une nouvelle forme de souveraineté industrielle du Royaume implique une importante évolution du narratif, au-delà du simple fait de réduire sa dépendance multidimensionnelle vis-à-vis de l'étranger. Ce n'est plus au Maroc d'attendre qu'on puisse lui accorder le droit de s'arrimer aux chaînes de valeur mondiales, mais, au contraire, c'est à lui de se mettre en

capacité de créer de la valeur productive. Le Royaume a tous les atouts pour réussir efficacement cette disruption, en consolidant sa faculté de multiplication des investissements nationaux et internationaux en matière industrielle, tout en se donnant les moyens d'être un acteur majeur, du fait de son positionnement géographique stratégique, du jeu des relocalisations. Le Maroc, sans nullement renier son ouverture, partie intégrante de son ADN, est en mesure d'appliquer des solutions d'indépendance industrielle dans un Monde globalisé, interconnecté et interdépendant économiquement.

C'est à travers la production d'appareils respiratoires, de masques de protection, de tests de diagnostics, ou encore de thermomètres intelligents que le Royaume a prouvé au reste du Monde la force, ainsi que les capacités d'adaptation, d'évolution et d'innovation, de son tissu industriel, pleinement mobilisé depuis le début de la pandémie. Il serait légitimement opportun de capitaliser sur cette expérience, mais aussi sur les nombreux atouts du Maroc, notamment sur le plan industriel, pour réorienter et redéployer l'industrie nationale sur de nouveaux gisements productifs, qu'ils soient à haute valeur ajoutée ou qu'ils aient vocation à se substituer aux importations.

1. L'INDÉPENDANCE INDUSTRIELLE STRATÉGIQUE DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE INTERDÉPENDANTE

Comme nous avons pu le voir précédemment, le Royaume est fortement dépendant des chaînes de valeur et d'approvisionnement mondiales. La plupart des produits industriels étant fabriqués au sein de circuits interdépendants, plusieurs pays, y compris le Maroc, n'ont investi que faiblement dans leurs secteurs industriels. Cependant, la rupture soudaine et brutale des chaînes d'approvisionnement a mis le Royaume, comme beaucoup d'autres pays, notre voisinage européen immédiat inclus, dans une position de vulnérabilité, notamment s'agissant des produits sanitaires et pharmaceutiques, considérés comme stratégiques en cette période de pandémie.

Depuis l'apparition de la Covid-19, un débat sur la nécessité de renforcer l'indépendance industrielle des Nations s'est ouvert au niveau mondial. Le Royaume n'est pas en reste. En effet, disposant de plusieurs avantages liés à sa situation géostratégique ainsi qu'à son importante capacité de production industrielle, le Maroc, qui n'a pas vocation, disons-le, à remplacer la Chine, peut cependant s'imposer en véritable hub industriel à l'échelle régionale, africaine et euro-méditerranéenne.

La souveraineté industrielle telle qu'on peut l'entendre dans le contexte actuel de pandémie, ne saurait être, en aucun cas assimilée à une politique protectionniste. Elle épouse au contraire les contours d'une politique industrielle plus indépendante et plus autonome vis-à-vis des zones d'approvisionnement traditionnelles.

En 2020, cette nouvelle forme de souveraineté industrielle qui émerge relève de la capacité de chaque Nation à répondre aux besoins stratégiques propres de sa population, dans le cadre de la mondialisation et de l'interdépendance économique, qui continueront à être les réalités d'une économie forcément globalisée.

En d'autres termes, dans le contexte actuel et dans le cas du Maroc, une politique souveraine d'indépendance industrielle accrue reviendrait à sanctuariser l'industrialisation par substitution aux importations tout en garantissant une production compétitive et de qualité, sans pour autant remettre en question l'ouverture du Royaume. Force est de constater que la souveraineté industrielle est avant tout une question de volonté politique (relance de l'économie et de l'emploi), d'ambitions (réduction des importations) et de moyens (IDN et Fonds Essor). L'adaptation rapide de l'industrie nationale et sa reconversion, à la faveur de la production industrielle massive de produits sanitaires, ont démontré que face à la crise et à l'émergence de besoins stratégiques urgents, le Maroc a su répondre parfaitement et efficacement. Le redéploiement et le développement d'une industrie marocaine plus indépendante, au nom de la création de valeur, de l'emploi et de la relance économique devraient être érigés en priorité nationale.

PROPOSITIONS

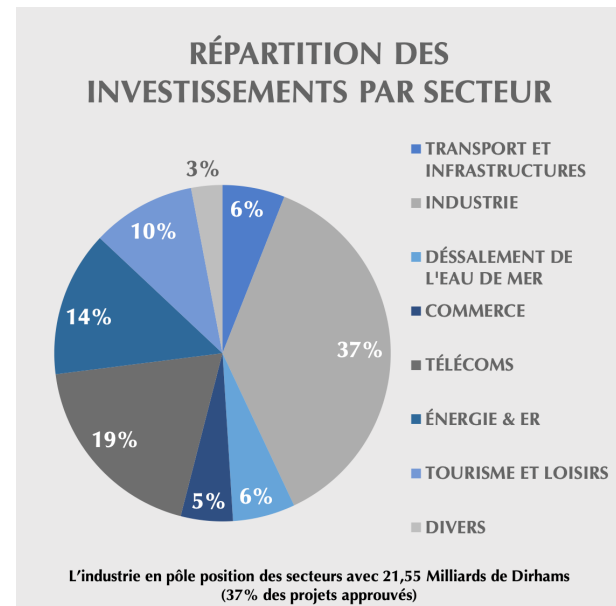
22. Il serait judicieux de favoriser l'émergence d'une nouvelle forme de souveraineté industrielle, notamment en matière de production stratégique, adaptée aux circonstances actuelles et aux conséquences de la pandémie. La Covid-19 a démontré que les conditions de développement d'une industrie nationale plus autonome, dont la dépendance aux chaînes de valeur mondiales serait contenue, sont réunies. Dans le contexte de la relance de l'économie marocaine, le développement d'un tissu industriel national compétitif, créateur d'emplois et créateur de valeur ajoutée est une nécessité. La mise en œuvre d'une politique de souveraineté industrielle ne saurait en aucun cas remettre

en question l'ouverture du Maroc sur l'étranger, érigée en option stratégique par SM le Roi Mohammed VI et indispensable au développement du pays. Ainsi, c'est dans une optique d'indépendance industrielle accrue, visant à sécuriser l'approvisionnement stratégique du Royaume, mais aussi à réduire ses importations, tout en restant ouverte sur le Monde et connectée, dans une mesure contrôlée et non subie, aux chaînes de valeur mondiales que cette souveraineté productive doit se renforcer. Enfin, la politique de souveraineté industrielle est tributaire d'une réflexion plus large englobant la perspective de création de nouvelles chaînes de valeur et d'approvisionnement plus homogènes, qui puissent s'insérer dans une dynamique régionale et continentale.

2. DÉVELOPPER UN SECTEUR INDUSTRIEL NATIONAL COMPÉTITIF ET INNOVANT

L'expérience récente de la réadaptation rapide et efficace de l'industrie nationale à la faveur de la production massive de masques et autres produits de prévention contre la Covid-19, ne doit pas faire oublier certaines lacunes structurelles dont souffre actuellement le secteur industriel marocain. Le Maroc est, aujourd'hui, loin d'atteindre un niveau de rendement industriel à la hauteur de ses atouts. Seuls des secteurs, tels l'automobile, l'aéronautique ou le textile, semblent présenter un certain degré avancé d'industrialisation, devant tout de même faire face à une forte concurrence étrangère. Il est donc essentiel, dans le sillage de la relance économique, de développer le tissu industriel national, dans le cadre d'une stratégie, intégrée et multidimensionnelle, de reprise en main du destin industriel du Royaume, afin de permettre au Maroc de gagner en indépendance vis-à-vis des chaînes de valeur mondiales et de renforcer sa production locale.

Afin d'accélérer le processus de développement industriel du Maroc, il est indispensable d'y insérer une dose continue d'innovation. Durant les premiers mois de la crise de la Covid-19, le Royaume a démontré son habileté à innover. Plusieurs centaines de respirateurs médicaux présentant différentes fonctionnalités encore nouvelles et une longévité de batterie record ont été élaborés grâce à un partenariat rassemblant plusieurs universités et startups. De plus, un masque connecté à une application pouvant repérer le Coronavirus dans le corps a été conçu. Les usines marocaines ont, par ailleurs, lancé la production massive de masques de protection en atteignant rapidement la capacité d'exportation à l'étranger.



Répartition des investissements par secteur, 37% des investissements au Maroc sont appropriés au secteur industriel.

Source : Mustapha Maghriti, *Chroniques économiques, 2018*, Commission des investissements Maroc 2018, Octobre 2018

La crise de la Covid-19 a démontré la capacité du Maroc à innover et à fabriquer rapidement et efficacement des produits à forte valeur ajoutée. Ainsi, le Royaume dispose du potentiel nécessaire au développement d'un secteur industriel national qui ait la capacité de s'adapter, avec célérité, à l'évolution constante des enjeux et à l'apparition continue de nouveaux défis. Si l'innovation a fortement marqué le secteur sanitaire, elle devrait aussi être incluse dans d'autres domaines industriels où le Maroc possède une expertise certaine et un tissu de sous-traitants qualifiés. Les secteurs du textile, de l'automobile, et de l'aéronautique présentent, à titre d'exemple, un fort potentiel d'innovation, d'autant plus que le Royaume possède déjà un avantage comparatif important en la matière.

Concernant le secteur automobile, le Maroc est aujourd'hui capable, grâce à un taux d'intégration important et à sa crédibilité acquise à travers le développement d'une économie verte, y compris sur le plan industriel, d'envisager la production d'un véhicule électrique 100% marocain.

L'innovation est un prérequis indispensable pour le développement d'un secteur industriel fortement compétitif, capable de répondre aux attentes du marché national et international, et de s'adapter à un monde de concurrence acharnée. Ainsi, il est primordial d'adopter des stratégies industrielles qui intègrent l'innovation comme méthode clef du développement productif, mais en accordant, également, un intérêt, tout aussi stratégique, au développement d'industries plus classiques, capables de réaliser des produits compétitifs, simples et usuels, aujourd'hui importés pour la plupart, à l'usage du marché intérieur. Ceci ne pourrait pas se faire sans un effort mobilisant l'Etat et les opérateurs économiques et en prenant en compte l'aspect multidimensionnel du processus d'industrialisation.

Il serait, par ailleurs, judicieux d'articuler plus fortement la stratégie nationale de formation professionnelle aux « Métiers Mondiaux » à la recherche scientifique afin de permettre à ce secteur d'innover. Cette mesure avait d'ailleurs été proposée par l'Institut Amadeus dans le cadre du Mémoire 2019.

PROPOSITIONS

23. Promouvoir la logique de développement de la production nationale tout en favorisant l'émergence d'une industrie marocaine forte et innovante permettant, à la fois, au Royaume de sécuriser son approvisionnement stratégique, de répondre à une demande intérieure en matière de produits pouvant être réalisés localement au

détriment d'une importation quasi systématique, mais également de s'arrimer plus efficacement aux chaînes de valeur mondiales, appelées à être reconfigurées.

Pour ce faire, il est essentiel d'encourager l'émergence de champions industriels nationaux, quel que soit le type d'industrie, à travers un accompagnement efficace de l'investissement industriel, via, notamment, les mécanismes de financements du Fonds d'investissement stratégique « Essor ». La stratégie de reprise en main du destin industriel national se doit d'intégrer l'ambition du Royaume, sa capacité d'innovation, la haute valeur ajoutée industrielle potentielle, mais aussi le développement d'une culture de production de certains produits, dits traditionnels, simples et compétitifs pour répondre, en substitution aux importations, aux besoins du marché intérieur.

24. Une stratégie de reprise en main industrielle efficace et réaliste ne saurait être imaginée sans la mise en place de mécanismes nécessaires assurant la protection des opérateurs industriels nationaux. Le marché marocain étant submergé fortement par les produits étrangers (aspect qui sera développé plus amplement dans le présent Rapport), les producteurs nationaux peinent à se démarquer. Des démarches incitatives doivent être initiées à leur endroit, à travers une stratégie de développement et de sauvegarde intelligente, assurant un équilibre entre le besoin de développer une industrie nationale et la nécessité de rester ouvert sur l'étranger. Ce recadrage politique ne pourrait se faire qu'à travers une prise de décision et une application valorisante par le gouvernement, notamment le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique, ainsi que les institutions qui en découlent. Par ailleurs, l'ouverture sur de nouveaux marchés, encouragée et accompagnée efficacement

par les pouvoirs publics, pourrait, elle aussi, contribuer au développement d'une industrie nationale multidimensionnelle, en repérant des marchés étrangers aux besoins similaires à ceux du Maroc.

25. L'Etat marocain a élaboré au fil de temps plusieurs mesures incitatives ayant pour objectif d'encourager les initiatives industrielles au Maroc. Ces mesures s'appliquent à l'ensemble des investisseurs nationaux et internationaux souhaitant s'engager dans la production de produits manufacturés à condition de répondre à certaines conditions. La principale disposition favorisant l'industrialisation émise à ce jour est le Fonds de Développement Industriel (FDI), créé en 2015 et qui prévoit plusieurs avantages dont :

- Une prime globale d'investissement matériel ou immatériel pouvant aller jusqu'à 30% du montant total d'investissement hors taxes ;
- Une prime de croissance à l'export pouvant aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires ;
- Une prime annuelle aux substitutions à l'importation.

Cependant, afin de bénéficier des avantages proposés par le FDI, les entreprises doivent répondre à certaines conditions d'éligibilité qui incluent la création de 50 à 200 emplois et un chiffre d'affaires de 20 à 50 millions de dirhams selon le projet retenu. Ces conditions sont généralement difficiles à atteindre pour de nombreuses PMI, qui rencontrent certaines difficultés à développer leurs activités industrielles. Ainsi, des mesures additionnelles sont indispensables.

Ces dernières pourraient inclure une baisse générale de la fiscalité, à travers notamment des « Crédits Impôts Industries » (CRI) pour les opérateurs industriels. Une telle disposition encouragerait non seulement les petits acteurs à s'industrialiser, mais renforcerait,

également, la capacité de production des opérateurs déjà actifs industriellement. Par ailleurs, une stratégie nationale de reprise en main industrielle, ne saurait être efficiente sans qu'une offre appropriée et incitative en matière de foncier industriel ne soit proposée aux entreprises, répondant aux besoins logistiques et d'interconnexion de celles-ci. En effet, le foncier ne devrait pas être un frein à l'investissement industriel, d'autant plus que de nombreux projets ont avorté à cause de considérations foncières. L'Etat, à travers ses domaines, devrait, dans le cadre de PPP, constituer un patrimoine dédié aux industries et mettre à disposition, selon l'importance du projet, des terrains aux investisseurs sous forme de baux longue durée ou à des prix extrêmement compétitifs. Ces mesures incitatives contribueraient progressivement à une émergence réelle d'un secteur industriel national structuré, indépendant et compétitif.

26. Les énergies renouvelables sont au cœur du développement économique du Maroc. La politique résolument volontariste prônée par SM le Roi Mohammed VI et la législation qui accompagne cette transition énergétique font du Maroc un leader incontestable dans le domaine des énergies propres. Par ailleurs, plusieurs projets ambitieux ont été lancés ayant pour objectif de porter la part des énergies propres dans le mix énergétique national à 52% d'ici 2030. Comme mentionné lors de la Conférence sur le thème de l'Hydrogène Solaire organisée par l'Institut Amadeus en octobre 2019, les ressources solaires et éoliennes du Maroc, ainsi que sa position stratégique proche de l'Europe, sont des atouts importants permettant au Royaume de bâtir une industrie énergétique propre, innovante, forte et compétitive. L'hydrogène solaire qui est issu de l'électrolyse de l'eau peut, selon les experts, se substituer aux hydrocarbures dans toutes leurs formes d'utilisations.

Avec la baisse des coûts du solaire et de l'électrolyse notamment, les spécialistes envisagent la possibilité de disposer, à court terme, d'un combustible totalement décarboné et quasi infini, à coût compétitif, comparativement à celui des énergies plus polluantes, qui offre également les mêmes caractéristiques en matière de transport et de stockage massif. Le Maroc, qui détient un avantage considérable en termes d'infrastructures pour le déploiement de cette nouvelle filière, devrait considérer et encourager le développement d'une industrie hydrogène solaire, afin de faire du Royaume l'un des principaux acteurs de cette nouvelle énergie propre et compétitive.

27. La crise actuelle offre une opportunité de développer davantage le secteur de l'énergie propre. Cette démarche est d'autant plus nécessaire du fait que la crise économique résultant de la Covid-19 a mis en exergue l'importance d'une transition vers l'économie verte. Avec la baisse générale des prix, une décarbonisation progressive de l'industrie marocaine devient possible. L'Etat marocain pourrait ainsi soutenir davantage les entreprises souhaitant procéder à cette démarche bénéfique pour l'environnement à travers des exonérations fiscales ou des primes, et en mobilisant les différentes institutions publiques opérant dans le secteur de l'énergie telles que l'AMEE, à travers la création d'un label « Green Factory ». Par ailleurs, les principaux partenaires économiques du Royaume, accéléreront leurs exigences normatives au niveau écologique. Ces normes seront probablement imposées aux industries nationales pour prix à l'accès de ces marchés. Les industries nationales, accompagnées par les pouvoirs publics, sont invitées à s'adapter à ces nouvelles normes, à travers la réduction progressive de leur empreinte carbone, afin de garantir la pérennité de l'accès à l'Europe de la production industrielle marocaine.

28. Le Royaume s'est engagé depuis quelques années dans la transition digitale. Ainsi, la numérisation a intégré plusieurs secteurs d'activité notamment les transports, les banques et les services de livraison. Conscient des enjeux de la digitalisation, l'Etat marocain a créé l'Agence du Développement Digital (ADD), promouvant l'usage des outils numériques aux différents niveaux de la société. Cependant, malgré les efforts des autorités, la transformation digitale ne semblait pas gagner beaucoup de terrain au niveau de l'administration, comme notée par le Mémoire publié par l'Institut Amadeus en 2019. La pandémie de Covid-19 a changé largement la donne. Au regard des mesures de distanciation sociale et de confinement imposées, l'utilisation du digital a atteint des proportions inédites. Par ailleurs, les changements disruptifs liés à la digitalisation offrent des opportunités au développement industriel et économique encore inexplorées. En facilitant l'activité économique, le digital permet d'accélérer les processus et d'augmenter la productivité. De plus, la digitalisation ouvre la voie à la production industrielle de plusieurs de ses composants essentiels, tels les semi-conducteurs. Ainsi, au regard de ces nombreux avantages, une campagne de promotion massive pour l'usage de la digitalisation et le passage progressif vers une industrie 4.0 basée sur la « fabrication intelligente », au sein des PMI devrait être menée par l'ADD, avec l'instauration de mesures d'encouragement, telles que, par exemple, des formations gratuites ou la mise à disposition gratuitement d'outils et logiciels, pour toute entreprise industrielle aux moyens modestes, souhaitant intégrer la digitalisation dans son fonctionnement.

3. S’AFFRANCHIR PROGRESSIVEMENT DE L’IMPORTATION

Le Royaume du Maroc importe la plupart des produits finis présents sur son marché. Au cours des 15 dernières années, les importations n’ont cessé d’augmenter, inondant le marché marocain et le rendant plus dépendant des chaînes d’approvisionnement mondiales. Ainsi, au titre de l’année 2019, le volume des importations a atteint une valeur de près de 500 milliards de dirhams, ce qui représente une augmentation de plus de 2% par rapport à l’année précédente et une hausse de 11% par rapport à 2017.

Dans son Mémoire publié en 2019, l’Institut Amadeus avait signalé le risque de multiplier les levées de financement pour combler le déficit budgétaire causé par la hausse des importations.

Au-delà de l’impact de cette évolution sur la balance commerciale du Royaume, ces statistiques démontrent la dépendance du Maroc vis-à-vis des flux commerciaux internationaux. En effet, sans production visant l’assouvissement des besoins des marchés locaux, notre pays se retrouve en situation très défavorable en cas de rupture des chaînes de valeur mondiale.

La crise économique due à la pandémie de Covid-19 a démontré qu’une telle rupture est bien possible. Une réflexion mondiale est engagée sur la redéfinition de nouvelles chaînes de valeur et d’approvisionnement afin d’éviter des situations similaires à l’avenir.

Au-delà de la nécessité pour notre pays de s’intégrer à cette réflexion, le Maroc est aujourd’hui appelé à faire preuve de proactivité et de volontarisme afin de développer une production nationale,

visant la consommation locale. La substitution de produits internationaux par des produits « Made in Morocco » permettra non seulement de gagner en indépendance face aux importations et au commerce international, mais également de consolider l’approvisionnement national en cas de crises et de chocs externes.

PROPOSITIONS

29. Les importations étrangères submergent le marché national. Ainsi, il est nécessaire de substituer les produits provenant de l’extérieur par la production locale, lorsqu’elle est possible à qualité et à tarifs identiques, afin de soutenir le développement des produits nationaux. Dans le cadre de la Loi de Finance Rectificative, le Maroc a augmenté les droits douaniers sur les produits finis importés. Ceci constitue une opportunité pour les produits finis marocains pour s’imposer sur le marché national. Afin d’encourager et de structurer cette démarche, le gouvernement, en coopération avec le secteur privé, devrait réaliser une étude d’évaluation des importations de chaque secteur pour repérer les besoins des opérateurs et les produits les plus consommés par les citoyens marocains. A partir de là, les investisseurs pourraient être encouragés à produire les biens essentiels identifiés par l’étude susmentionnée.

30. Développer la transformation des produits bruts importés en produits finis à travers une stratégie nationale de reprise en main industrielle misant également sur la création de chaînes de valeur nationales.

Au cours des dernières années, le Royaume s'est distingué en tant qu'exportateur de matières premières notamment dans le domaine de l'agriculture. Cependant, ces produits sont exportés comme produits bruts. Le processus de transformation permettrait donc de développer des produits finis consommables marocains sur le marché local et international. Par ailleurs, ce processus permettrait de réduire les importations du Maroc, de renforcer son indépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement mondiales et d'améliorer la balance commerciale nationale.

31. Classifier les produits importés à travers la mise en place de critères communs : la nécessité du produit importé, le degré de besoin des consommateurs et la présence d'un produit local similaire. Il serait dès lors possible de substituer certains produits étrangers par des produits locaux tout en priorisant les importations les plus indispensables.

32. La Loi de Finance Rectificative a imposé des taxes sur toutes les importations, non soumises à des accords commerciaux préférentiels. Cependant, il serait pertinent de baisser les taxes douanières sur certaines matières premières et sur les produits semi-finis pour promouvoir la transformation de ceux-ci en produits finis marocains dans le cadre de la stratégie nationale de reprise en main industrielle.

4. LE CIBLAGE DE SECTEURS À FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

Le fort potentiel d'innovation que présente le Royaume devrait encourager l'investissement dans les secteurs qui permettraient un développement rapide de l'industrie marocaine. Au cours des dernières années, l'industrie marocaine s'est principalement distinguée dans le secteur de l'automobile, de l'aéronautique, du textile et de l'agroalimentaire.

Afin de mener à bien la diversification de la stratégie industrielle du Maroc, il est impératif d'identifier et de cibler les secteurs proposant un fort potentiel de développement, tels le BTP, l'industrie pharmaceutique, le secteur naval, les nouvelles technologies et les énergies renouvelables. La spécialisation et l'avantage comparatif du Royaume acquis en la matière lui permettent de se démarquer sur certains produits industriels. Par ailleurs, le ciblage permettrait d'accélérer le développement de l'industrie marocaine et d'accroître son indépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Ainsi, il est impératif d'intégrer le ciblage dans l'élaboration des stratégies de développement industriel. Il est également nécessaire de sensibiliser les opérateurs marocains sur l'importance de cette approche pour le développement industriel de la Nation, afin de les guider dans les différents secteurs qu'ils pourraient choisir d'investir.

L'Institut Amadeus avait proposé dans son précédent Mémoire d'investir, d'une part, dans d'autres secteurs d'activité industrielle et de procéder, d'autre part, à un repérage plus fin des projets innovants et des PME nationales capable de progresser et de croître.

PROPOSITIONS

33. Le Maroc a su se distinguer dans certains secteurs industriels en y développant du dynamisme, de l'innovation ainsi qu'une forte valeur ajoutée nationale. Les secteurs du textile, de l'automobile, ou encore de l'aéronautique sont sans aucun doute des exemples qui illustrent parfaitement cette évolution. Cependant, la crise économique résultant de la pandémie de Covid-19 a profondément impacté la productivité dans un grand nombre de ces secteurs. Ainsi, il est indispensable de procéder au repérage des industries les plus affectées par la pandémie, en mobilisant l'ensemble des outils de l'Etat, afin d'élaborer une politique visant à intervenir en faveur de ces secteurs, pour une relance industrielle réussie. Celle-ci pourrait s'opérer à travers une injection de liquidités dans ces secteurs industriels, via le Fonds de Relance Essor et des mesures fiscales exclusives à la période post-pandémique jusqu'à ce que la productivité reprenne son dynamisme perdu.

34. La pandémie de la Covid-19 remet en question toutes les facettes de nos modes de vie. Il est inéluctable que notre quotidien au fil des prochains mois sera amené à évoluer. L'accélération de la transformation digitale et de la transition énergétique, la reconfiguration des chaînes de valeur et d'approvisionnement et la relocalisation industrielle ouvrent, par ailleurs, des voies de développement encore insuffisamment explorées. Ainsi, il est nécessaire de mener un ciblage de nouveaux secteurs à fort

potentiel industriel pour le Maroc. Pour cela, la création, dans le cadre de la stratégie de reprise en main industrielle du Royaume, mais aussi du Pacte national pour les investissements (PNI) proposé dans le Chapitre précédent, d'une Agence de Développement Industriel (ADI) serait pertinente. Celle-ci mobiliserait l'ensemble des acteurs publics et privés, ainsi que les partenaires sociaux, les groupements professionnels et les associations de consommateurs, pour procéder à ce ciblage, en préconisant des recommandations pour l'élaboration de mesures visant à encourager l'investissement dans ces nouveaux secteurs.

35. Dans l'esprit de la Proposition 4 du Mémorandum publié en Juillet 2019, la politique de souveraineté industrielle devrait être imaginée sur la base d'une cartographie des secteurs stratégiques à haute valeur ajoutée. Ainsi, il est nécessaire de définir les secteurs à fort potentiel de développement industriel pour le Maroc présentant une capacité d'innovation certaine. Par ailleurs, les opérateurs locaux ont confirmé lors des premiers mois de pandémie leur faculté à innover et à produire dans des conditions conjoncturelles peu favorables. Faire appel durablement à ce potentiel en temps de croissance ne pourrait être que bénéfique pour le développement du Royaume. Les projets industriels à fort potentiel d'innovation doivent être accompagnés par l'Etat marocain, à travers des mesures incitatives audacieuses, notamment en faveur des TPE-PME, au regard de leur dynamisme et de leur forte aptitude à innover démontrée récemment.

5. FAIRE DU MAROC UNE DESTINATION DE RELOCALISATIONS ET DE RAPPROCHEMENTS INDUSTRIELS

La soudaine rupture des chaînes d'approvisionnement et la dépendance de certaines zones productives en matière stratégique a ouvert le débat sur la question de la relocalisation. Plusieurs Etats, dont la Chine, réfléchissent à rapprocher leurs unités de production industrielle des grands marchés mondiaux et à s'adapter à la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement qui seraient davantage régionales.

Aujourd'hui, alors que nous vivons une crise qui correspond à la fois à une crise de l'offre et de la demande, il y a une prise de conscience en Chine de l'importance de ne pas dépendre, d'un point de vue commercial et industriel, exclusivement de ces chaînes d'approvisionnement venues de ce pays et de favoriser la relocalisation de certaines industries chinoises, afin de mieux les rapprocher des marchés les plus importants, Europe et Etats-Unis, notamment. La pandémie a favorisé une prise de conscience que le « jeu » des chaînes d'approvisionnement était à somme nulle, créant de fait une double dépendance de la Chine vis-à-vis du reste du monde et inversement. La Covid-19 a eu pour conséquence de faire apparaître les limites de cette double dépendance et a conduit en Chine à une vaste réflexion autour de l'opportunité que représenterait un rapprochement de sa production industrielle des grands marchés.

Aujourd'hui, la relocalisation industrielle est présentée, dans de nombreux pays, fortement dépendants des chaînes d'approvisionnement, comme une priorité stratégique.

Compte tenu de l'importance du coût du travail et de l'absence de flexibilité du travail en Europe, la relocalisation généralisée des industries en Europe est des plus improbables. La doctrine en matière de commerce international sera, nous l'avons vu, profondément bouleversée par les conséquences de la Covid-19. Pour plusieurs pays, la sécurisation définitive de leur approvisionnement stratégique, sans entrave causée par une interruption brutale et violente des chaînes de valeur et d'approvisionnement, devient essentielle. De plus, à l'opportunité, quasi exclusive, de coût qui prévalait avant cette pandémie, viennent s'ajouter l'opportunité de proximité et l'opportunité de sécurité.

A travers son positionnement stratégique, le Maroc propose un accès privilégié sur plusieurs marchés majeurs. En effet, le Royaume est ouvert sur l'Europe, l'Afrique, la Méditerranée et l'Océan Atlantique. Par ailleurs, il dispose également de plusieurs accords préférentiels, dont les ALE, lui facilitant le commerce avec plus de 50 pays dans le monde. Enfin, le coût du travail marocain est idéal pour attirer l'implantation d'unités industrielles étrangères.

L'ensemble de ces critères réunis, ainsi que ses écosystèmes performants (automobile et aéronautique entre autres) à travers lesquels le Royaume a acquis une expérience confirmée, font du Maroc une destination propice et compétitive, capable d'accueillir des unités de production délocalisées dans le cadre des relocalisations à venir.

Les multiples avantages du Royaume pourraient faire de lui un prétendant sérieux pour l'implantation d'usines chinoises sur le territoire, afin de permettre à la Chine de se « rapprocher » des marchés européens.

Dans ce contexte, le Maroc présente un double intérêt, celui de permettre une relocalisation des industries chinoises vers l'Europe, mais aussi celui de se mouvoir en plateforme potentielle de relocalisation des industries européennes, aujourd'hui implantées en Asie ou ailleurs.

PROPOSITIONS

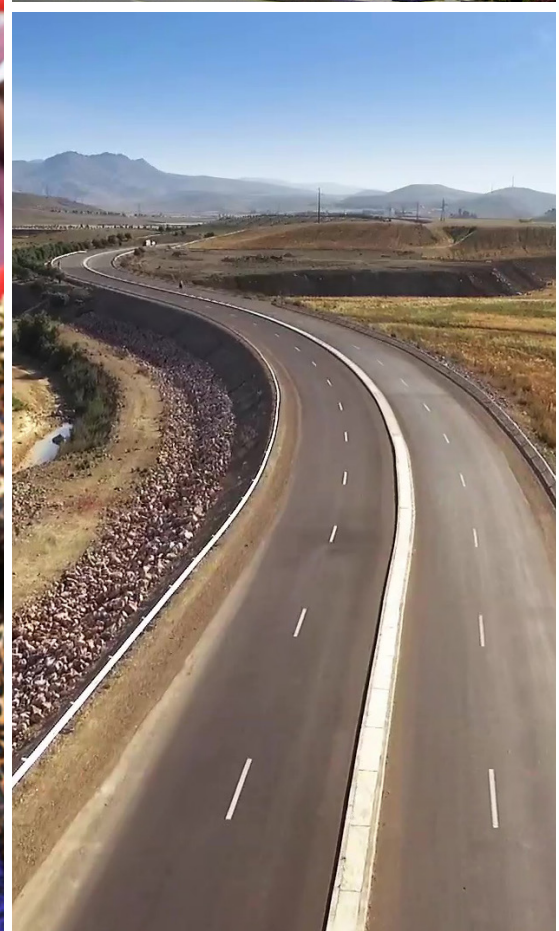
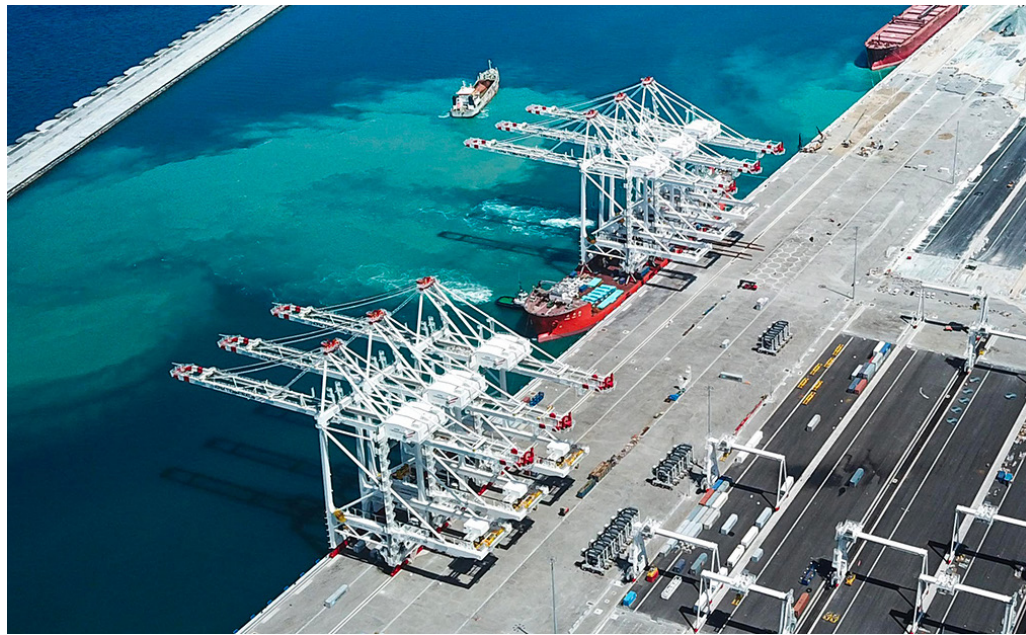
36. La relocalisation présente une réelle opportunité pour l'émergence industrielle du Royaume. En s'engageant dans des actions visant à attirer l'implantation des usines étrangères au Maroc, l'Etat pourrait apporter une solution durable à la problématique de l'emploi et à celle du développement de la production nationale. Par ailleurs, la relocalisation aura un impact positif direct sur les services et d'autres secteurs non productifs, dont, notamment, celui des transports et de la logistique. Elle permettrait également au Royaume de bénéficier d'un large transfert de technologies et de savoir-faire. Le Maroc devrait donc opportunément considérer la relocalisation comme une priorité stratégique nationale, à travers des politiques incitatives et volontaristes visant à attirer les entreprises industrielles étrangères à investir dans le Royaume. Cette initiative accélérerait l'industrialisation et stimulerait le développement du Maroc dans le contexte de la relance de son économie nationale.

37. Le Maroc présente, nous l'avons vu, un certain nombre d'atouts qui peuvent lui permettre notamment de rapprocher les industries et les chaînes d'approvisionnement chinoises de l'Europe. Les économies chinoise et marocaine sont complémentaires au regard du fait que le Royaume s'est engagé depuis plusieurs années dans une politique d'attraction des IDE chinois, tandis que la Chine est de plus en plus présente dans l'économie nationale. Il serait, dans ce cadre, opportun d'étudier la pertinence d'un accord commercial préférentiel sino-marocain, juste et équitable, facilitant et démultipliant la captation par le Royaume d'investissements industriels chinois.

38. La politique d'industrialisation à valeur ajoutée à travers les « Métiers Mondiaux » est un atout essentiel plaidant pour la captation par le Royaume de relocalisations industrielles. Mais au-delà, unemobilisationdel'ensembledu dispositif de promotion de l'attractivité nationale serait indispensable pour favoriser ces relocalisations, tout en simplifiant les démarches d'implantations d'unités de production étrangères, à travers la mise en place d'un cadre institutionnel dédié, qui inclurait l'ensemble des procédures et informations nécessaires, piloté par l'Agence de Développement Industriel (dont la création a été proposée dans ce Rapport) et l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE).

39. A travers son positionnement stratégique et son ouverture multiple sur l'Europe, la Méditerranée, l'Atlantique et l'Afrique, le Royaume rapproche plusieurs marchés cibles les uns des autres. Ce positionnement stratégique du Maroc, couplé à un développement industriel prometteur et attractif à travers les relocalisations, permettrait, le cas échéant, au Maroc de se mouvoir en acteur incontournable des nouvelles dynamiques Nord-Sud de l'après Covid-19. Dans le contexte des relocalisations industrielles, le Royaume, qui a fait de l'intégration économique

continentale une priorité stratégique, pourrait, d'autre part, conformément aux dispositions de la Proposition 4 du Mémorandum 2019, intégrer son ambition de captation d'unités de production industrielle étrangères dans une perspective triangulaire Nord-Sud-Sud, afin de profiter des effets de proximité des matières premières, potentiellement utilisables dans les secteurs mondiaux et qui se trouvent notamment en Afrique de l'Ouest (bauxite pour faire l'aluminium, ou hévéa dans les pneumatiques, etc.).



IV - PILIER 3 - L'AGILITÉ : UN COMMERCE INTERNATIONAL PROFITABLE AU ROYAUME

« Le Maroc sait pertinemment que l'ouverture économique et l'établissement de zones de libre-échange avec des partenaires du Nord comme du Sud suscitent souvent des inquiétudes légitimes et induisent certains défis qu'il importe de relever à la faveur de mécanismes appropriés. Il est indéniable qu'une fois ces inquiétudes et ces défis dûment pris en charge, les vertus de l'ouverture économique s'avèrent tangibles et ses plus-values bénéfiques au développement de l'économie nationale et à l'émergence de nouvelles filières. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, au Sommet extraordinaire des Chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union Africaine sur la Zone de libre-échange continentale, le 21 Mars 2018.

Dans Son discours du 29 Juillet 2019, à l'occasion de la Fête du Trône, Sa Majesté le Roi Mohammed VI avait souligné l'importance de l'ouverture internationale du Royaume pour le développement de l'économie nationale. Ainsi, le commerce international doit être un enjeu majeur de notre économie à travers le renforcement de la politique d'ouverture à l'échelle régionale et internationale, dont l'esprit et l'intérêt ne sauraient être remis en question.

En 2016, année charnière et caractéristique de la dynamique « multipartenariat » de coopération internationale du Royaume, SM le Roi Mohammed VI avait rappelé, lors du Discours du Trône, que le Maroc « n'est la chasse gardée de personne ». La doctrine internationale du Maroc portée par le Souverain est donc par nature indépendante. Elle prône la diversification des partenariats stratégiques institutionnels avec les

principales puissances économiques, mais aussi avec les Nations issues des zones émergentes. Le Royaume suite, notamment, aux Visites Royales en Inde, en Chine et en Russie a mis en œuvre cette diversification, tout en proposant à ses partenaires une perspective concrète de coopération triangulaire Partenaire-Maroc-Afrique.

Si la dynamique de « multipartenariat » caractérise l'essence même des ambitions internationales du Royaume, l'intérêt multidimensionnel constant porté par le Maroc à son continent d'appartenance, fait du pari africain, non pas une option, mais un choix stratégique irréversible. La Vision Royale pour l'Afrique est à considérer comme l'expression de la véritable rupture dans la politique étrangère du Royaume. Historiquement porté vers le Nord, le regard du Maroc et de ses opérateurs économiques se porte aujourd'hui vers le continent.

L'Afrique est l'ancrage stratégique naturel du Royaume, tant son enracinement à la fois économique, politique, culturel et culturel à ce continent est incontestable. Cette dynamique africaine, au-delà des aspects de coopération politique et socioéconomiques, ne s'est pas construite sur des considérations commerciales, vu la faiblesse des échanges hors matières premières, mais sur une politique d'investissement.

2ème investisseur Africain en Afrique et 1er investisseur africain en Afrique de l'Ouest, le Royaume a su construire de nouveaux outils de rayonnement à travers la dynamique et la croissance externe prudentielles de ses groupes bancaires, ou les investissements forts du secteur du BTP dans les pays africains. Cette impulsion économique du secteur privé s'appuie sur un cadre réglementaire important et des dispositifs de conventions bilatérales avec de très nombreux pays subsahariens. L'expertise des entreprises privées et publiques marocaines contribue activement au rayonnement du savoir-faire accumulé dans certains secteurs stratégiques pour le continent africain. Les entreprises nationales ont ouvert la voie à une mise à niveau du cadre des relations institutionnelles du Maroc avec les institutions du continent, ce qui a notamment facilité le retour du Royaume au sein de l'Union Africaine et ce qui légitime la volonté de rapprochement du Maroc avec la CEDEAO. Le renforcement de l'intégration économique africaine à travers la mise en place de la Zone de Libre-Echange continentale africaine (ZLECAF), permettrait au Royaume, dans le cadre de la stratégie nationale de reprise

en main industrielle dans un contexte Post Covid-19, de compenser une partie de son déficit commercial avec l'Europe et d'autres pays partenaires.

Dans le cadre de la stratégie de libéralisation et d'ouverture, le Maroc a signé de nombreux accords de libre-échange (ALE) avec plusieurs partenaires. Parmi eux, les Etats-Unis, l'Union Européenne, la Turquie, les Etats-Unis et bien d'autres. Ces ALE ont été signés avec plus de 55 pays durant les deux dernières décennies. Cependant, certaines critiques légitimes, antérieures à la pandémie et à la récession qui en découle, se sont dirigées vers ces accords en raison de l'aggravation du déficit commercial, qui est passé de 7,2 milliards de dirhams en 2007 à 25,3 milliards de dirhams en 2018, ainsi que de la fragilisation de beaucoup de secteurs comme l'agro-industrie ou le textile. Par ailleurs, ces questionnements ont également mené, en début d'année, à la renégociation de l'ALE signé avec la Turquie, fortement déficitaire et désavantageux pour le Royaume.

Les ALE du Maroc ont souvent servi d'outils diplomatiques permettant au Royaume d'élargir sa zone d'influence, soumis à un vaste consensus entre les acteurs nationaux qui prend en considération l'état de la conjoncture nationale et internationale. Aujourd'hui, dans le contexte des effets de la pandémie sur le commerce international, mais également dans la perspective du renforcement du tissu productif national, il serait profitable de relancer un débat de fond sur la portée des ALE conclus par le Maroc, afin qu'ils soient plus bénéfiques pour le tissu économique et industriel national.

Ainsi, le Maroc est appelé à étudier l'impact de ces accords de libre-échange pour identifier ceux qui lui sont défavorables, dans une logique de coordination, de concertation et de suivi des conséquences de ces accords sur le marché intérieur et la compétitivité nationale, sans pour autant remettre en question l'ouverture irréversible du Royaume.

Mener une réflexion sur ce sujet implique impérativement la nécessité de repenser la place qu'occupent ces accords dans la perspective de la redéfinition du Modèle national de développement, notamment dans un contexte marqué par l'impact économique profond de la pandémie de Covid-19 sur le commerce et sur les chaînes de valeur mondiales. Désormais l'enjeu principal de la refonte du commerce international pour le Royaume sera de générer des solutions innovantes afin de protéger ses industries tout en restant ouvert sur le monde.

En d'autres termes, il s'agira pour le Maroc de protéger intelligemment et efficacement son industrie, afin de répondre à la demande intérieure, lorsque ses produits sont compétitifs et de qualité identique par rapport à l'import, mais aussi dans le but de s'arrimer à la mondialisation renouvelée et aux nouvelles chaînes de valeur et d'approvisionnement, afin d'exporter, plus facilement, des produits à valeur ajoutée marocaine.

Enfin, dans le cadre de cette transition vers un « nouveau commerce international », comment le Maroc pourrait-il s'adapter ? Quels choix prendre dans le cadre de cette nouvelle donne qui nous met face à un défi considérable ? Quels partenariats sont prioritaires et dans quelles chaînes de valeur le Royaume devrait-il s'inscrire ? Comment faire du « Label Maroc » une singularité recherchée sur le marché international ?

1. INVESTIR DANS L'INTÉGRATION AFRICAINE ET DIVERSIFIER LES PARTENARIATS

Depuis l'accession au Trône de SM le Roi Mohammed VI, le Maroc s'est engagé sur la voie de l'intégration africaine. Une politique étrangère basée sur le rapprochement avec le continent a été élaborée et a porté ses fruits à plusieurs reprises, notamment lors du retour du Royaume au sein de l'Union Africaine le 30 janvier 2017, qui reste, à ce jour, la date la plus marquante sur le plan international du règne de SM le Roi Mohammed VI.

Les années de règne du Souverain sont également caractérisées par une ouverture plus large du Maroc sur le Monde. Ainsi, le Royaume a pu diversifier ses partenariats à travers une politique visant l'amélioration de l'attractivité marocaine pour l'investissement étranger. L'un des aspects caractérisant le mieux cette multiplicité est sans aucun doute le fait que le Japon est aujourd'hui le premier employeur du secteur privé au Maroc. Le Royaume a également cherché à diversifier ses accords stratégiques ces dernières années, à travers la conclusion de nouveaux partenariats bilatéraux avec l'Inde, la Chine et la Russie.

Cependant, il est utile de noter que malgré cette diversification, plus de 60% des échanges commerciaux du Royaume se font principalement avec l'Europe. Ainsi, le Royaume est fortement dépendant de la clientèle européenne dont la consommation a considérablement diminué depuis le début de la pandémie de Covid-19.

Le Plan de relance européen de 750 milliards d'euros, annoncé début Juillet, qui a été discuté pendant de très longues semaines, a mis en lumière les divergences

au sein de l'Union Européenne, mais in fine, lorsque accord il y a eu, a démontré l'intérêt des blocs régionaux et de l'intégration économique, voire politique, en période de crise et de préparation de l'après-crise. Cet accord permettra de relancer la croissance et la consommation en Europe, ce qui impactera, naturellement, l'industrie nationale. Les institutions internationales ont beaucoup été critiquées depuis le début de la pandémie, sans doute à juste titre, parce que prises de vitesse et incapables de proposer des solutions d'urgence. Mais lorsqu'il s'agit de penser la relance économique et d'en actionner les leviers, le multilatéralisme, l'intégration régionale et les blocs régionaux seront plus importants que jamais.

L'ouverture commerciale du Maroc, si elle dessine une géographie économique d'intérêts croisés avec un grand nombre de pays, ne constitue pas pour autant un ancrage géopolitique. Au moment où la désunion d'un Maghreb, enlisé dans ses inerties, est une triste vérité, pour encore de nombreuses années, le Maroc, à la faveur du dynamisme africain, porté par la Vision de SM le Roi Mohammed VI, fait de son appartenance à un arc « Nord-Ouest africain », allant de Tanger à Lagos, une réalité politique et une ambition stratégique. Pourtant, l'adhésion pleine et entière du Royaume à la CEDEAO ne semble plus être une priorité pour les deux parties, malgré l'accord de principe du Sommet de Monrovia en juin 2017, d'autant plus depuis la mise en place par l'UA de la ZLECAF, qui a vocation à être un puissant levier de l'intégration économique continentale.

La zone de libre-échange continentale - qui sera, sans doute, un outil efficace et efficient de la relance économique africaine, même si plusieurs Etats africains tardent à le ratifier, pourrait offrir une multitude d'avantages pour tous les pays signataires - puisqu'elle s'étend sur un marché de plus de 1,2 milliard de personnes et sera à son entrée en vigueur la plus grande zone de libre-échange mondiale. En plus d'un marché en pleine croissance, les PME et PMI africaines pourront pleinement profiter de cet accord en raison de la suppression des droits de douanes, obstacle important pour ces petites entreprises et industries.

Le Mémorandum publié par l'Institut Amadeus en 2019 avait recommandé la mise en place de zones industrielles qualifiées destinées à exporter vers les pays africains, renforçant ainsi, le positionnement du Royaume en tant que pôle industriel et commercial en Afrique. De plus, l'Institut Amadeus avait suggéré, dans le contexte de la mise en place de la ZLECAF, la création d'un fonds d'investissement souverain à statut CFCA, dédié au développement des entreprises marocaines sur le continent africain. Enfin, il a été proposé d'intégrer les PME nationales au sein de l'expansion marocaine en Afrique à travers une intensification des partenariats GE-PME.

Afin d'améliorer son positionnement sur la scène internationale, le Maroc se doit donc, dans la perspective de la relance de son économie, mais aussi de la construction d'un Modèle de développement rénové, de poursuivre la politique de diversification des partenariats. Parallèlement, l'intégration régionale et continentale du Royaume devra être également accélérée et renforcée.

PROPOSITIONS

40. Depuis deux décennies, le Maroc a entamé une politique d'ouverture qui a mené à une vaste diversification de ses partenariats. Cette stratégie a conduit à la multiplication d'IDE d'origines différentes et dans des secteurs différents. Au regard de ses multiples bienfaits, il est nécessaire de poursuivre cette stratégie « multi-partenariats ». Une telle approche créera un climat de saine compétition entre investisseurs étrangers, dont le Royaume ne peut qu'en sortir gagnant, avec une capacité de négociation et d'attractivité qui lui permettrait de renforcer ses prédispositions industrielles et sa compétitivité.

41. Favoriser les synergies industrielles entre le Maroc et l'Afrique, à travers la création de chaînes de valeur et d'approvisionnement Sud-Sud et afro-africaines. Dans le cadre de la redéfinition de nouvelles chaînes de valeur et d'approvisionnement, et dans une logique de diversification des partenariats, il serait pertinent de développer de nouvelles voies d'approvisionnement entre pays du Sud ou africains. Le Maroc aurait tout intérêt à fortement s'engager dans cette dynamique, pour réduire sa dépendance vis-à-vis de l'Europe et pour favoriser, dans le cadre de la ZLECAF, une meilleure intégration économique avec son continent d'appartenance, tout en accélérant le développement de son tissu productif national. A travers la colocalisation et la co-industrialisation, le Royaume transformerait une partie de sa production industrielle dans les pays africains. La création de chaînes de valeur africaines, accroît l'indépendance

industrielle du continent, permet de développer le secteur industriel au Maroc et dans les pays partenaires africains, tout en facilitant le transfert de technologies et de savoir-faire marocain vers l'Afrique. Elle permet également de diversifier les exportations des partenaires africains et favorise les exportations croisées. L'ouvrage « Le Maroc en Afrique : La Voie Royale », publié par l'Institut Amadeus en 2015, avait souligné que la majorité des containers marocains revenaient vides d'Afrique, créant des répercussions importantes sur les coûts et la compétitivité. Il conviendrait d'identifier les industries marocaines qui pourraient suivre ce modèle et quels maillons pourraient être « délocalisés » sur le continent (en fonction des compétences techniques disponibles, du coût de la main-d'œuvre, etc.).

42. Faciliter l'accès des PME-PMI marocaines aux marchés de l'export et favoriser des alliances entre les PME-PMI marocaines et les PME-PMI africaines. Aux standards africains l'offre exportable marocaine est relativement diversifiée, mais le nombre d'entreprises exportatrices stagne depuis plus de 15 ans autour de 5000, alors que moins de 5% d'entre elles contribuent à près de 80% de l'export. Au-delà du dispositif classique d'accompagnement des PME-PMI marocaines à l'international, une facilitation de la mise en place de joint-ventures entre PME-PMI marocaines et PME-PMI africaines est nécessaire, afin d'accompagner le processus de transformation économique des entreprises africaines, dans le contexte

de la création de nouvelles chaînes de valeur et d'approvisionnement afro-africaines, vers des métiers à plus haute valeur ajoutée, tout en bénéficiant de l'expertise marocaine dans ses « Métiers Mondiaux ».

43. Des obstacles objectifs et des incompatibilités majeures se dressent devant une adhésion, pleine, entière et immédiate du Maroc à la CEDEAO. L'Institut Amadeus soumet, sur la base d'une réflexion menée depuis plus de trois ans, le concept d'une adhésion du Royaume comme « Etat-membre Additionnel ». Par cette approche, l'adhésion du Royaume serait politiquement consacrée et juridiquement actée. Le Maroc serait, dès lors, Etat-membre plein sur la majorité des questions pertinentes, tout en instaurant avec la CEDEAO une frontière physique, commerciale (le temps de la mise en œuvre de la ZLECAF), monétaire et constitutionnelle. Le qualificatif « Additionnel » autoriserait alors le Royaume à maintenir son exception institutionnelle et sa liberté d'action souveraine, notamment en matière de partenariats stratégiques. Ce statut permettrait, également, au Royaume de s'insérer dans un cadre d'intégration économique continentale plus large, en réactivant le projet d' « Espace Nord-Ouest Africain », dont il serait le pivot naturel. Cette adhésion, sous cette forme, faciliterait enfin le développement de chaînes de valeur et d'approvisionnement régionales au bénéfice du Maroc et des Etats de la CEDEAO.

2. FOCUS : QUELS PIÈGES À ÉVITER DANS LA COOPÉRATION SINO-MAROCAINE ?

La complémentarité sino-marocaine n'a jamais été aussi dense économiquement qu'actuellement. En effet, les politiques économiques des deux pays respectifs ont abouti à la création d'une complémentarité tout à fait remarquable. D'un côté, le Maroc se présente comme une terre d'attractivité des IDE ainsi que la porte d'export vers l'Afrique et l'Union Européenne, de l'autre côté, la Chine est devenue une force d'externalisation de son industrie dans des pays émergents procurant efficacité, rendement et contribuant à accroître leur attractivité.

Ainsi, l'usine Dicastal implantée dans l'écosystème PSA à Kenitra est une représentation de l'énorme opportunité pour le Maroc d'être le hub de l'industrie chinoise sur le bassin méditerranéen. En effet, en l'espace de quelque mois seulement, la direction du groupe chinois, leader dans la fabrication des jantes, a décidé d'ouvrir une deuxième unité industrielle à Kenitra. Cet investissement additionnel est la conséquence d'une satisfaction chinoise quant aux avantages qu'offre la plateforme « Invest in Morocco ».

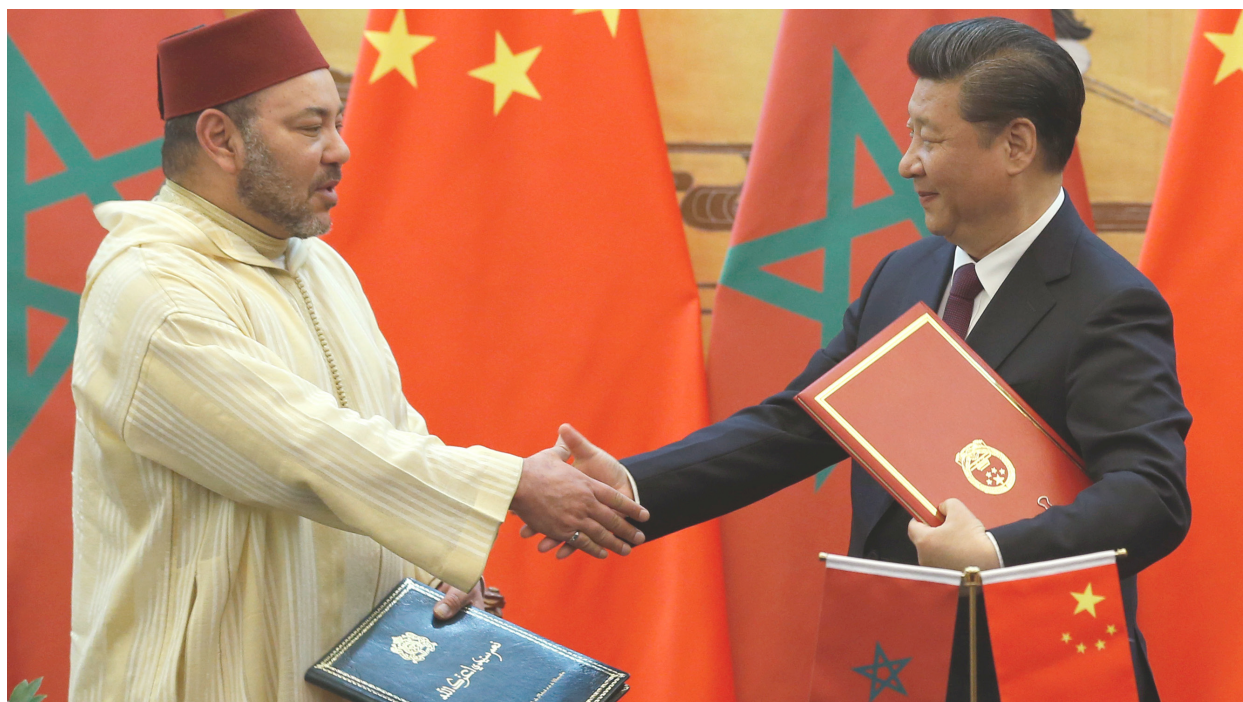
Cela étant, il existe dans toute forme de coopération des risques qu'il faut contourner. Ainsi, le Royaume devrait mettre l'accent sur les éléments suivants afin de ne pas tomber dans le piège d'un rapport de force qui pourrait jouer en sa défaveur :

- **Le respect des normes écologiques :**

Il est important de créer une juxtaposition entre le processus de développement industriel national et les engagements écologiques et énergétiques pris par le Maroc. En aucun cas, les offres alléchantes d'ouverture d'usines chinoises sans le respect des normes environnementales ne devraient être accueillies favorablement. Cela permettra d'une part d'imposer une forme de respectabilité et une force dans les négociations et d'autre part de développer une coopération sino-marocaine axée sur la durabilité. Le Maroc dispose, en effet, de suffisamment d'atouts lui permettant d'inclure la clause écologique, dans toute forme de coopération avec des entreprises chinoises, tout en réussissant son envol industriel.

- **Le recours aux ressources humaines locales :**

Le Royaume doit pouvoir exiger la mise en place de clauses pour que l'ouverture des unités industrielles chinoises au Maroc puisse bénéficier à la création d'emplois locaux et aux compétences nationales. Cependant, il est tout à fait compréhensible, dans une optique de rendement que des postes stratégiques clés soient assurés par des experts chinois pour assurer le transfert d'expertise et du savoir-faire.



- **Le transfert de savoir-faire :**

Autre élément à prendre en considération dans les négociations est l'exigence de l'ouverture des départements Recherche & Développement pour chaque unité industrielle créée au Maroc.

Ainsi, en mettant l'accent sur ces trois exigences et conditions, l'arrivée de toute entreprise chinoise sur le sol national dans le cadre des relocalisations post Covid-19, outre son intérêt en termes industriel et d'IDE, permettra d'assurer la pérennité d'un partenariat stratégique sino-marocain équilibré et gagnant-gagnant.

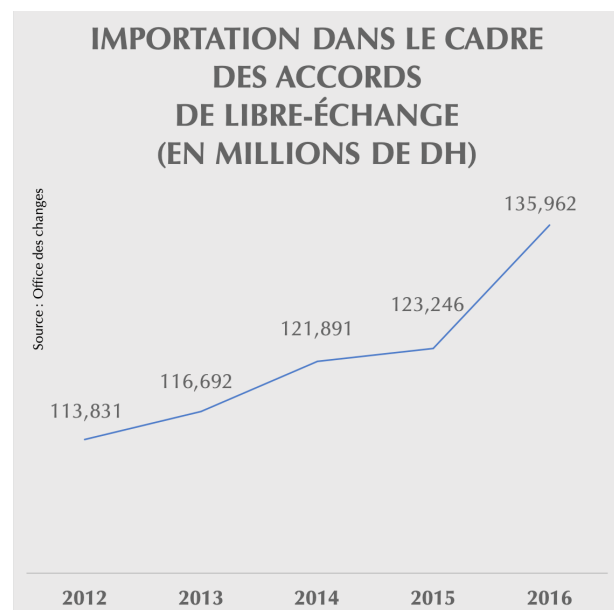
3. RENDRE LES ACCORDS DE LIBRE-ECHANGE PLUS BÉNÉFIQUES POUR LE MAROC

Ces dernières années le Maroc a signé des accords de libre-échange (ALE) avec 56 pays le positionnant en plateforme logistique et en territoire de transformation industrielle de produits intermédiaires. L'économie nationale a pu profiter du développement en termes d'infrastructures, hissant le Maroc au statut d'un pays « connecté » et « attractif pour l'investissement international ». Les ALE ont bénéficié au Royaume dans le sens où le pays a pu accéder à différents marchés. Ces accords ouvrent le potentiel d'exportations marocain à plus d'un milliard de consommateurs et à peu près un tiers du commerce mondial.

Toutefois, si de nombreux opérateurs se félicitent de ces accords, qui permettent l'accès à un large marché, certains fustigent les ALE, d'autant plus dans le contexte de reconfiguration du commerce international du fait des conséquences de la Covid-19, en les rendant responsables d'une dégradation des termes de l'échange au désavantage du Maroc.

Les ALE ont conforté les « Métiers Mondiaux » du Royaume et ont permis de développer ses écosystèmes. Renault, Peugeot, Boeing, Bombardier, etc. sont, en effet, le résultat des ALE qui prévoient l'accès libre aux principaux marchés internationaux. Les accords préférentiels contractés par le Maroc, et ceux à venir, permettent au Royaume d'attirer, dans ce cadre, davantage d'investissements étrangers (Chine, Golfe et autres), de renforcer, théoriquement, sa capacité industrielle et de services et, donc, de créer des emplois.

Dans le cadre des ALE, l'investissement étranger au Maroc a progressivement fleuri, créant de nombreux emplois et permettant au Royaume de renforcer son positionnement stratégique, son attractivité et sa compétitivité. Par ailleurs, des records ont été battus, ces dernières années, en termes d'exportation de produits bruts marocains.



Les importations du Maroc dans le cadre des accords de libre-échange en milliards de DH, Office des changes

Source : L'économiste.com, Export : Le Maroc en dessous de 1% du marché mondial, Juin 2018

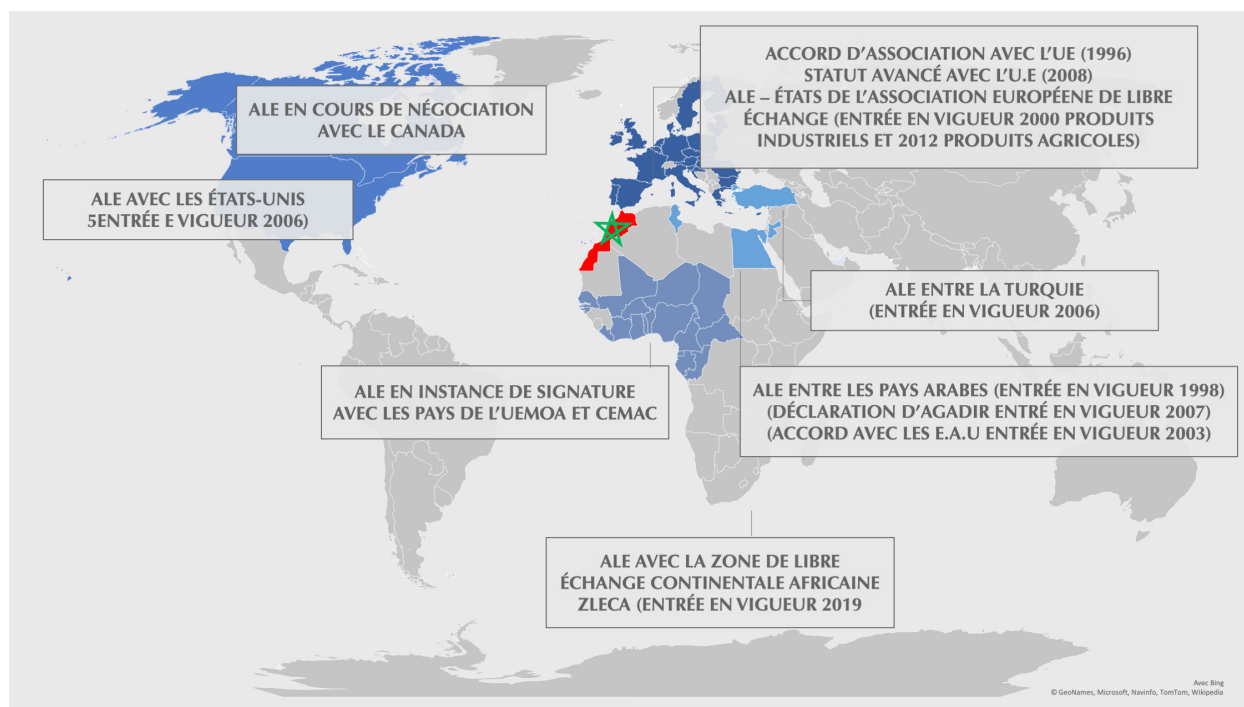
Cependant, tous les indicateurs montrent que la balance commerciale avec la majorité des partenaires disposant d'un ALE avec le Royaume est déficitaire. Ceci est expliqué par la faiblesse des exportations de produits finis par le Maroc. De plus, les ALE « horizontaux » présentent certains désavantages pour le Royaume, favorisent le partenaire étranger, dont l'économie peut être considérée comme concurrente à celle du Maroc, et

lui accordent un avantage comparatif au détriment d'une production locale capable de fournir un produit aux mêmes normes et au même prix.

Dans le contexte de la relance économique, qui impose une reprise en main du destin industriel du Maroc, les ALE multiplient les avantages, amenuisent les difficultés et donnent aux entreprises marocaines un accès à un plus grand nombre de débouchés à l'étranger, mais créent, potentiellement, un double effet sur l'économie nationale dans la mesure où certains sont moins bénéfiques que d'autres, freinant ainsi le développement de l'industrie nationale. Si les ALE sont indispensables à la captation d'IDE, aux relocalisations et à l'arrimage aux chaînes de valeur internationales, le défi pour le Royaume sera de résoudre une équation

qui consiste à protéger davantage sa production nationale, notamment en matière de produits stratégiques, tout en exportant sans barrières.

Dans le contexte de reconstruction d'un Modèle de développement post Covid-19, prônant une souveraineté industrielle accrue, le Royaume est appelé à étudier l'impact de ces ALE pour favoriser ceux qui lui profitent, dans une logique de coordination, de concertation et de suivi des conséquences de ses accords sur le développement industriel, sur le marché local, sur l'export et sur la compétitivité nationale. Aujourd'hui, il serait profitable de lancer un débat national de fond sur la portée des ALE conclus par le Maroc afin qu'ils soient plus bénéfiques pour le tissu économique et industriel national.



Source : Agence Marocaine du Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE)

a. Remodeler les partenariats horizontaux

Si les ALE sont bénéfiques au développement du Maroc, il est nécessaire d'accompagner l'ouverture de notre pays grâce à des clauses de révisions et des études d'impacts en amont, mais aussi en aval, pour évaluer leurs retombées sur l'économie nationale. Il est en effet indispensable de protéger les industries nationales composant le tissu productif intérieur via l'introduction des clauses de sauvegarde dans les ALE conclus avec certains pays, à l'instar de la Turquie, de l'Égypte, de la Tunisie et de la Jordanie.

PROPOSITIONS

44. Réviser et renégocier les ALE « horizontaux », ou, à défaut, activer durablement, à travers une période de latence d'au moins 5 ans, les clauses de sauvegarde contenues dans ces accords, afin de protéger, dans la durée, la production nationale, créatrice de richesse et d'emplois pérennes. Dans ce contexte, le Maroc devrait être amené à signer avec la Turquie et l'Égypte, notamment, une nouvelle génération d'ALE, justes et équitables, leur refusant d'acquiescer un avantage concurrentiel sur des produits pouvant être confectionnés localement, aux mêmes normes et mis sur le marché national au même prix. Ces ALE de nouvelle génération, ou post Covid-19, devraient être accompagnés de protocoles et de mécanismes d'encouragement des investissements, de relocalisation industrielle et de facilitation des exportations issues du pays déficitaire sur le plan commercial.

45. Mettre en place un large système de normes pour les produits créés au Maroc ou importés, basé sur les bonnes pratiques internationales et protégeant, à la fois, la production nationale répondant à ces normes, ainsi que le consommateur final. L'arsenal juridique national en la matière devrait donc être renforcé, sur le plan des normes sanitaires, environnementales, sociales et de sécurité. Une convergence des normes nationales avec les nouvelles normes européennes post Covid-19, permettrait au Maroc de s'aligner sur l'acquis communautaire de l'UE sur le plan industriel, environnemental et agricole, afin de sécuriser l'export de produits nationaux vers l'Europe, mais aussi de protéger durablement le marché national de produits ne respectant pas ces normes, facilitant ainsi la compétitivité des produits marocains, soumis à la concurrence des ALE « horizontaux », sur le marché intérieur. Le secteur privé est le premier acteur concerné par les ALE au regard de son rôle important dans la production de biens, de création d'emplois et de création d'offres consommables. La société civile, à travers les consommateurs acheteurs, est la deuxième composante impactée par les ALE. Enfin, l'État, à travers sa responsabilité d'agir dans l'intérêt général de l'ensemble des composantes de la Nation, est le garant de la mise en œuvre des accords internationaux qu'il a contracté. Ainsi, il est indispensable d'intégrer des représentants de toutes ces parties, au sein d'un comité de suivi des accords commerciaux chargé d'élaborer ces futures normes intégrant la plus large gamme de produits possible.

b. Réajuster les accords Nord-Sud

Le FTA Maroc-USA et l'Accord d'association Maroc-UE sont des accords pluridimensionnels. Leur importance politique et leur pertinence stratégique contribuent à analyser leur impact global, non seulement en termes de développement économique, d'attractivité et de compétitivité, mais aussi en termes diplomatiques et de soft-power. Ces accords façonnent l'identité du Royaume et l'insèrent dans une dynamique d'émergence irréversible. Compte tenu de la puissance économique et commerciale du partenaire, ces ALE ne devraient donc pas être évalués exclusivement à travers le prisme de la balance commerciale bilatérale, mais également à travers les IDE et les emplois directs et indirects qu'ils contribuent à créer.

Dans le contexte actuel de relocalisations industrielles et de rapprochement de la production chinoise de ses principaux marchés, le Royaume devrait envisager, par exemple, un réajustement de l'accord Maroc-UE, à travers une réadaptation des règles d'origine et une modulation de la part de la valeur ajoutée marocaine, afin de favoriser l'import en Europe de certains produits pré-identifiés, répondant aux besoins du consommateur européen, issus de chaînes de valeur sino-marocaines.

PROPOSITIONS

46. Créer un Think Tank institutionnel, type Observatoire National du Commerce, sous l'égide du Ministère du Commerce et de l'Industrie, qui aurait vocation, dans le cadre de la stratégie nationale de reprise en main industrielle, de monitorer, en temps réel, la trajectoire commerciale

de notre pays, l'état de l'import, l'état de l'export et l'impact de chaque ALE sur l'économie nationale, sur la captation d'IDE, sur la balance commerciale et sur la production industrielle. Ce Think Tank, qui serait appelé à produire des Rapports mensuels, pourrait également être chargé de suivre l'évolution, produit par produit et quelle qu'en soit l'origine, du commerce intérieur.

47. Le marché national est submergé par les produits étrangers. Ceci peut être expliqué par le faible investissement des opérateurs marocains dans la production de biens échangeables, ou des produits finis, comme évoqué dans le contenu de la Proposition 30 du présent Rapport. En effet, l'exportation marocaine est centrée sur les produits bruts - d'autant plus que la plus grande part des investissements est allouée aux services - et l'importation est, hors gaz et pétrole, essentiellement axée sur les produits finis. Un exemple concret est souvent donné pour illustrer cet état de fait : le Maroc est l'un des principaux producteurs mondiaux de conserves de poissons alors qu'il importe, du fait des ALE, des boîtes au contenant métallique hermétique pour préparer son produit fini. Dans cette optique, il serait nécessaire d'encourager les opérateurs nationaux à élaborer des produits finis échangeables, afin de contribuer à la substitution de certaines importations et d'optimiser l'offre nationale exportable, dans le cadre d'une stratégie d'intégration/développement des écosystèmes industriels nationaux.

4. CONSTRUIRE ET FAÇONNER LE LABEL MAROC

Plusieurs pays accordent aujourd'hui une importance fondamentale à l'identification et à la promotion de leur label pays. Le recours à cet instrument de positionnement et de marketing stratégiques est indispensable en vue de répondre aux mutations croissantes que connaît le Monde d'aujourd'hui, notamment suite aux conséquences de la Covid-19, avec l'avènement d'une rivalité de leadership, plus dense que jamais, entre puissances traditionnelles et émergentes.

Cette orientation est motivée notamment par le besoin accru et permanent de ces pays d'entretenir leur image et leur réputation pour renforcer leur présence sur la scène mondiale, pour préserver leur attractivité économique et commerciale, mais aussi pour élargir leurs zones d'influence politique et culturelle.

Le Maroc, qui aspire à jouer un rôle plus important sur la scène régionale, voire internationale, est concerné par la dynamique de cette compétition. Celle-ci implique nécessairement pour le Royaume de développer et de valoriser son propre Label intégré afin de mobiliser efficacement et en permanence les atouts et les potentialités dont il dispose, d'autant plus dans le double contexte de refonte de son Modèle de développement national et celui de la relance de son économie face aux répercussions multiples de la pandémie. Au fil des dernières années, le débat s'est ouvert sur la création d'un « Label Maroc », rassemblant l'ensemble des productions marocaines afin de les valoriser et de les mettre en avant tant sur le marché local que sur le marché international.

Une labellisation nationale présente plusieurs avantages. Elle permet de faire distinguer les produits marocains sur les marchés internationaux en donnant lieu à une valorisation de ces derniers à l'étranger. Par ailleurs, le « Label Maroc » permettrait également au Royaume de démarquer sa production et ainsi, de le rendre plus attractif à l'investissement extérieur ou à la relocalisation, dans ce double contexte post Covid-19 de reconfiguration du commerce international et de redéploiement de l'industrie nationale.

Cependant, force est de constater que les efforts en termes de labellisation sont encore très faibles. Au niveau national, les différents acteurs semblent trouver des difficultés à se regrouper pour pouvoir s'accorder sur une politique de labellisation unifiée. A l'étranger, les produits marocains ne se distinguent que de manière très limitée sur le marché.

Au regard des forts avantages d'un « Label Maroc », il est impératif d'engager une politique de valorisation pour pouvoir mener une labellisation qui soit généralisée à l'ensemble des produits marocains exportés à l'étranger, mais également pour promouvoir la « destination Maroc » en tant que plateforme idoine de relocalisation industrielle. Ainsi, il est primordial que l'Etat intervienne sur cette question pour rassembler l'intégralité des acteurs concernés et pour développer une stratégie transverse mettant en avant sur les marchés internationaux la valeur ajoutée des produits marocains, mais aussi l'ensemble des atouts de la « destination Maroc » (industrie, tourisme, investissements, etc.).

Le débat autour du « Label Maroc » revêt une importance capitale et multidimensionnelle, dans la mesure où cette question incarne un projet sociétal nourri par la perspective d'un Modèle de développement national post Covid-19, dans lequel le renforcement de la souveraineté industrielle du Royaume et sa capacité à créer de nouvelles chaînes de valeur seront déterminants dans la réussite de l'étape de la relance économique puis de l'essor. La modélisation d'une Marque pays est un outil de soft-power par excellence dans le Monde d'aujourd'hui, dans lequel chaque élément de différenciation forme un levier opérationnel essentiel dans la constitution d'un avantage compétitif certain.

PROPOSITIONS

48. Créer l'Agence de la « Marque Maroc » qui aurait vocation à porter et à coordonner toutes les stratégies et les initiatives liées au « Label Maroc », afin de mettre en avant les avantages concurrentiels et comparatifs du Royaume, tout en exploitant également les atouts du capital immatériel du Maroc et les perspectives de déploiement de son « soft-power ». Cette Agence serait l'interface et le lien entre les différents ministères à vocation diplomatique, économique et commerciale, mais également entre l'ensemble des acteurs concernés par la production industrielle et agricole, l'export, la promotion de la « destination Maroc », dans ses différentes formes, et l'investissement. Conformément à l'esprit du dernier Discours du Trône, qui préconise une « complémentarité » et une « cohérence » dans le fonctionnement des entreprises et des établissements publics,

l'Agence « Marque Maroc » pourrait naître de la fusion de l'AMDIE, de l'ONMT, de Morocco Foodex, du CNCE, et d'un rapprochement avec l'AMCI, qui devrait, compte tenu du caractère stratégique de la coopération internationale, garder une certaine forme d'autonomie et une marge de manœuvre propre.

49. Le rôle du Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidents à l'Etranger devrait être central dans le suivi et la réussite des missions attribuées à l'Agence « Marque Maroc », grâce à l'implication active des Ambassades, à travers l'hébergement en leur sein de représentations régionales de l'Agence, mais également du fait de l'importance et de l'efficacité des relais de la diaspora dans la promotion du Royaume.

50. Les richesses et les atouts de chaque Région devraient être mis en avant dans la construction du « Label Maroc », qui, en définitive correspond à la somme des Marques de chacune des 12 Régions du Royaume. Le Maroc regorge de ressources vastes et variées qui permettent des productions diversifiées. Ainsi, il est nécessaire d'instaurer des Centres de valorisation des produits locaux au niveau des Régions. Ces derniers participeront, non seulement, à la valorisation des produits locaux pour les marchés régionaux, mais permettront également de faire valoir ces produits auprès de l'organe institutionnel chargé de la « Marque Maroc », en vue de leur promotion aux niveaux national et international et de leur mise en conformité par rapport aux attentes du marché mondial.

51. L'écosystème de l'évènementiel est l'un des secteurs les plus sinistrés par la crise et ses effets multiples. Le Royaume, depuis plus d'une dizaine d'années, est une destination privilégiée des grandes conférences internationales, des colloques, des festivals et autres importants évènements, qui permettent de contribuer au rayonnement de la « Marque Maroc ». Le secteur de l'évènementiel, au sens large, intégrant les agences, les sous-traitants, les freelances et les artisans, est un catalyseur du « Label Maroc », dont le Royaume aura grandement besoin dès la levée des restrictions liées à l'organisation des manifestations et aux voyages internationaux, pour relancer le tourisme national, pour décliner sa nouvelle stratégie d'influence basée sur le contenu du Modèle de développement rénové et pour renforcer son « soft-power ». Contrairement à de nombreux pays, le Maroc n'a pas proposé, malgré des discussions entre les acteurs de l'écosystème de l'évènementiel et le gouvernement, de plan de relance du secteur ou de soutien propre aux entreprises et professionnels concernés, aujourd'hui en très grandes difficultés. En l'absence de réelle tutelle ministérielle, compte tenu du caractère hybride de l'activité (Industrie, Communication,

Culture et Tourisme), le sauvetage de ce secteur ne semble pas être une priorité politique, économique ou sociale pour le gouvernement. Or, l'évènementiel représente incontestablement un levier de croissance d'après-crise, d'autant qu'il a longtemps permis au Maroc de renforcer son avantage comparatif vis-à-vis de pays concurrents. Dans ce contexte, le sauvetage de ce secteur et de ses emplois est indispensable. A défaut d'une stratégie de relance et de soutien dédiée, cruciale à la préservation de milliers d'emplois directs et indirects, les dispositions du plan de relance du secteur du tourisme, notamment sur le plan des aides sociales, devraient être élargies au domaine de l'évènementiel, non seulement pour sauver un écosystème en perdition, mais, aussi, pour préserver une expertise marocaine reconnue, qui permet à la « Marque Maroc » de se renforcer, de s'affirmer et de rayonner. De plus, ce soutien devrait être également élargi aux fondations, aux associations et aux structures privées, donateurs d'ordre et organisatrices des grands évènements nationaux et internationaux, dont le fonctionnement est essentiellement basé sur les recettes dégagées par les manifestations qu'elles produisent.



V - PILIER 4 - LA CRÉATIVITÉ : LIBÉRER LE CAPITAL HUMAIN

« L'obtention du baccalauréat et l'accès à l'université ne constituent pas un aboutissement en soi. Ce sont des étapes dans le parcours académique. Ce qui importe vraiment, c'est d'acquérir une formation qui ouvre des perspectives d'insertion professionnelle et de stabilité sociale. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion du 66-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, le 20 Aout 2019.

Le Mémoire publié en 2019 par l'Institut Amadeus plaçait le capital humain comme l'un des principaux leviers de la rénovation du Modèle de développement national. Le présent Rapport, qui a une vocation complémentaire vis-à-vis de la publication précédente, se veut, compte tenu du fait que le capital humain national a été largement fragilisé par les conséquences économiques et sociales de la Covid-19, davantage orienté vers la nécessaire consolidation de ce réel gisement de croissance et de développement, source d'une potentielle richesse jusque-là sous-exploitée, faute de stratégies transverses, intégrées et multidimensionnelles efficaces.

Le Royaume, à travers les orientations Royales, multiplie, depuis de nombreuses années, les politiques publiques sectorielles visant à promouvoir la prospérité économique, l'emploi ainsi que la cohésion sociale. L'Institut Amadeus insistait dans sa publication de l'année dernière sur le fait que « le capital humain n'est pas que de l'économique, c'est aussi et surtout du collectif, des valeurs, de l'immatériel, mais aussi du bien-être psychologique et social ».

L'importance de l'investissement dans le capital humain se traduit, en effet, par des résultats qui favorisent l'inclusion des individus dans la société et la promotion de leur bien-être. Les ressources humaines sont le vecteur qui favorise la prospérité économique. De plus, l'enseignement formel et la formation non-formelle encouragent largement le développement des connaissances et du profil professionnel des individus.

A cet effet, le Royaume est à la recherche continue d'un système universitaire et supérieur pouvant garantir le plus d'excellence possible, afin de former de jeunes citoyens aptes à répondre aux défis du développement dans ses différents aspects. C'est dans ce cadre que le Maroc s'est engagé dans une logique de réforme abandonnant le système dit « LMD » (Licence - Master - Doctorat) au profit du système « Bachelor ». La crise sanitaire en cours a, par ailleurs, retardé l'entrée en application de ce nouveau système, qui a été repoussée à l'année scolaire 2021-2022.

L'échec du système « LMD », l'abandon universitaire ainsi que l'inadéquation entre les attentes du marché du travail et la formation sont les raisons principales qui ont conduit à la transition vers le système « Bachelor ». L'abandon universitaire a atteint, quant à lui, des proportions alarmantes durant les dernières années. En effet, seulement 13% des étudiants des universités marocaines obtiennent leur licence sur une période de trois ans. A contrario, plus de 47% des étudiants quittent les bancs des universités sans décrocher de diplôme.

L'insertion limitée de ces jeunes au sein du marché de l'emploi s'explique essentiellement par l'inadéquation entre les attentes des recruteurs et les profils universitaires. L'absence des «soft-skills», de la maîtrise des langues étrangères et des formations réellement adaptées aux besoins des entreprises freine l'accès fluide de ces lauréats à l'emploi. Par ailleurs, l'insertion des femmes au monde du travail reste largement limitée en comparaison à celle des hommes.

L'objectif de cette réforme des cursus vise également à augmenter la compétitivité des profils marocains au niveau international. En effet, le « Bachelor » offre des formations comprenant la pratique et la théorie, ce qui prépare le candidat à être compétitif sur le marché de l'emploi.

Aujourd'hui, le Maroc se doit de répondre aux besoins du nouveau système sans commettre les erreurs du passé. De plus, la crise engendrée par la Covid-19 a mis en avant le débat sur l'importance de la digitalisation et de l'innovation dans l'élaboration d'un système de formation supérieure moderne visant l'insertion professionnelle.

Enfin, la libération du capital humain national ne saurait être tributaire de la seule évolution de la stratégie de formation au niveau du supérieur. Dans le contexte de la relance économique post Covid-19, elle doit pouvoir nécessairement intégrer, outre l'adéquation formation-emploi, les questions de développement de la recherche scientifique, d'employabilité et de promotion/facilitation de la culture entrepreneuriale.

1. RENFORCER LE FONCTIONNEMENT DES UNIVERSITÉS

Le Maroc a entamé une réforme de son système universitaire national. Ainsi, comme mentionné en introduction de ce Chapitre, il a été décrété qu'à la rentrée 2021, les universités évolueront vers un modèle « Bachelor » en laissant de côté le système « Licence Master Doctorat ». Ce changement a pour objectif d'axer les enseignements sur les besoins spécifiques du marché du travail, afin de permettre aux étudiants d'y accéder plus facilement suite à leur diplomation.

Cependant, il semble nécessaire d'accompagner cette réforme par des programmes visant à renforcer le fonctionnement des universités. Cette démarche est essentielle afin de pouvoir moderniser l'Université et la rendre plus apte à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Dans ce sens, l'intégration des technologies et de la digitalisation doit être au cœur du nouveau fonctionnement universitaire.

Par ailleurs, l'enseignement marocain doit aussi s'adapter aux exigences du marché. Ainsi, les spécialités doivent être orientées vers les besoins de l'économie et les formations vers l'acquisition d'expérience et de capacités professionnelles renforcées. Dans ce cadre, l'entrepreneuriat, en termes théorique, pratique et culturel, devrait être davantage intégré à la vie universitaire marocaine. Enfin, la lutte contre l'abandon universitaire et le rapprochement de l'enseignement supérieur à l'ensemble des jeunes marocains doit devenir une priorité.

Dans son Mémoire 2019, l'Institut Amadeus avait émis un certain nombre de propositions (Propositions 60 à 74), plus que jamais pertinentes, concernant

le système éducatif et de formation continue, qui convergent autour de « la façon de refaire de l'école [et de l'université] le lieu de la moyennisation, ce processus social d'ascension par le mérite à des positions sociales d'emplois stables. Toutes les parties prenantes et acteurs du système doivent être mis devant leurs responsabilités, d'autant plus que la précarité du système éducatif actuel et l'absence d'un enseignement de qualité généralisé accentuent les frustrations sociales et renforcent la perception de rupture « Peuple vs Elite » ».

PROPOSITIONS

52. Positionner la digitalisation au cœur de l'Université marocaine. Face à la nécessité de répondre aux exigences de la distanciation sociale et du confinement, les universités marocaines ont adopté la digitalisation afin de poursuivre les cours à distance. Ceci-dit, il semble aujourd'hui essentiel d'optimiser les plateformes déjà mises en place et de les améliorer afin de donner la chance aux étudiants de suivre leurs cours sans devoir se déplacer, tout en rendant à terme, sans pour autant en altérer la qualité, la formation universitaire plus interactive, plus accessible et plus modulable selon les besoins de chacun.

53. Afin d'améliorer l'adéquation formation-emploi, indispensable à la relance économique, il est nécessaire de disposer de ressources humaines qualifiées répondant aux besoins du marché du travail national. Dans cette optique, il semble primordial de rapprocher durablement le monde de l'éducation

de celui du travail et de l'entreprise, en faisant des différents employeurs, de tous secteurs confondus, les principaux acteurs de l'accompagnement de la vie universitaire ou estudiantine, à travers la mise en place d'outils et d'instruments institutionnels assurant les conditions de circularité permanente entre l'employeur et l'étudiant. Ceci devrait être réalisé à travers la généralisation de partenariats entre universités et entreprises, qui se concrétiseraient, à titre d'exemples, par des accès favorisés aux offres de stages - qui devraient être rendus obligatoires sur une durée additionnée de 6 mois au minimum - , afin de valider les «Bachelors» et les « Masters », par des événements du type « Job Fair », facilitant le contact direct entre étudiants et entreprises, ou à travers la démultiplication journées de «découverte» de métiers sur le terrain.

54. Intégrer et développer la formation continue qualifiante dans le cadre d'une stratégie nationale de formation d'excellence et de montée en compétence. La formation continue, qui est actuellement financée par une cotisation sur les salaires, bénéficie à moins de 1% des salariés, à travers notamment des certifications ou des formations de courtes durées. Or, les dispositifs de formation tels que les MBA ou les Masters exécutifs, proposés dans les universités marocaines, qui permettent d'enrichir la carrière professionnelle de l'individu, sont largement insuffisants, faute d'offre de qualité et de demande satisfaisante. La valorisation de ce type de formations devrait être davantage prise en considération et soutenue par l'Etat afin de garantir une évolution durable de l'enseignement des professionnels selon les besoins fluctuants et en constante mutation du marché du travail.

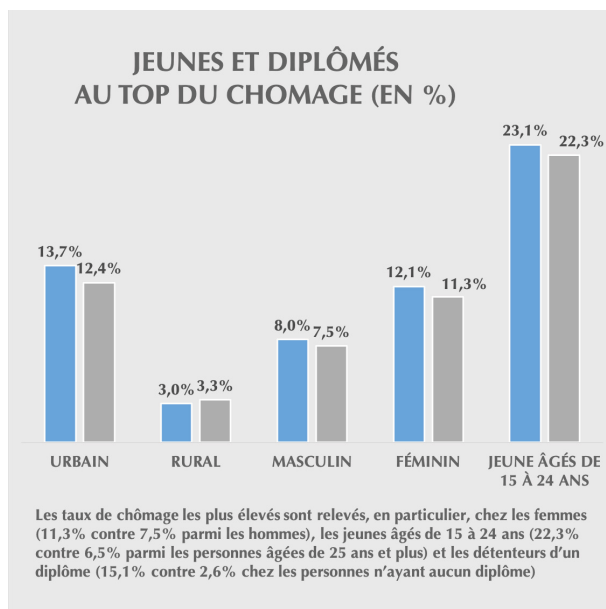
2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL AU CŒUR DE L'ENSEIGNEMENT

Le système de l'enseignement supérieur souffre de plusieurs lacunes, dont celle de l'insertion des diplômés dans le marché du travail. Les raisons de cette difficulté s'expliquent notamment par l'inadéquation de la formation des étudiants marocains par rapport à la demande du marché du travail.

L'Etat, comme le précisent les mesures du « Pacte pour la relance et l'emploi », signé entre le gouvernement, la CGEM et le GPBM, est appelé à mettre à niveau le dispositif de formation afin de veiller à l'insertion des jeunes diplômés au sein du marché du travail. Cependant, une part importante des diplômés marocains se retrouvent au chômage, pour des raisons diverses, dont l'inadéquation structurelle de la formation par rapport aux besoins et aux réalités du marché.

Dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc, reportée à la rentrée 2021 en raison de la pandémie, avec le passage au système du « Bachelor », l'Université devrait plus que jamais prendre en compte les attentes du marché afin de permettre aux jeunes diplômés de trouver un emploi stable.

Dans le cadre d'une table ronde organisée par l'Institut Amadeus en 2019 sur le thème « De l'école à l'université : un nouveau paradigme pour une nouvelle génération », l'ancien président de l'Université Abdelmalek Essaadi de Tanger avait souligné le manque de force de propositions et de faculté de synthèses des jeunes diplômés. Ces compétences essentielles, considérées comme des prérequis indispensables, sont exigées au sein du marché du travail.



Taux de chômage au Maroc, 2018 - 2019, HCP

Source : L'économiste.com, Jeunes diplômés, La peur du chômage, Août 2019

Afin de répondre aux besoins, que nous pouvons qualifier de légitimes, des employeurs, les universités sont appelées à diversifier les formations proposées afin d'offrir aux étudiants un environnement représentatif de la demande sur le marché du travail.

Dans un contexte de crise économique mondiale, le marché du travail est naturellement le plus touché. Les licenciements et les recrutements gelés devraient se multiplier. Dans ce contexte, l'université est invitée à procéder à une mue profonde afin de s'adapter aux exigences nouvelles d'un marché du travail qui s'essouffle du fait de la récession.

PROPOSITIONS

55. Consolider la coopération entre les universités marocaines, dans le cadre de la régionalisation avancée, afin d'améliorer le rendement universitaire. Les universités marocaines doivent s'engager dans une vision commune selon leur appartenance régionale, dans le but d'élaborer des formations spécialisées, axées sur les besoins et les spécificités de la Région à laquelle elles appartiennent.

56. Développer un dispositif institutionnel afin d'encourager les jeunes talents à rester au Maroc, dans le but de lutter contre le phénomène de fuite des compétences à l'étranger. Dans ce cadre, il est primordial d'initier des stratégies transverses les poussant à rester au pays pour faire profiter le Royaume de leurs talents et expertises. Ce dispositif pourrait s'organiser sous

forme d'outils institutionnels aidant les jeunes à l'orientation, à la recherche d'emploi et à la représentation, afin de faire valoir leurs besoins et de favoriser leur épanouissement professionnel. Ce mécanisme devrait également permettre la valorisation de ces profils, y compris à travers des incitations financières, au sein des entreprises pendant les premières années de leur vie professionnelle.

57. Créer des filières de formation pluridisciplinaires, soutenues par l'Etat, au sein de l'OFPPT et d'institutions de formation publiques et privées, au profit des professionnels exerçant dans les secteurs sinistrés par la crise, tels que le tourisme, la restauration, la communication et l'évènementiel, afin de leur permettre de mettre à profit cette période de baisse ou de perte d'activité pour monter en compétence et en expertise.

3. DÉVELOPPER LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

La recherche scientifique est un reflet direct du développement d'un pays. Elle s'impose donc comme une nécessité afin de renforcer la souveraineté économique et le rayonnement du Royaume, dans un contexte global post Covid-19, où elle sera désormais considérée comme une priorité stratégique, relevant des attributions régaliennes de l'Etat. Cependant, force est de constater que, jusque-là, la recherche scientifique a été globalement négligée, à tel point qu'elle n'a jamais été, en dehors des déclarations d'intentions politiques, une réelle priorité au sein des diverses politiques publiques. En effet, seulement 0,8 % du PIB national, sans doute mal exploité, est consacré à la recherche scientifique, avec un objectif fixé à 2% pour 2025. Il devient donc urgent d'accélérer le développement de ce secteur stratégique afin de respecter les ambitions préalablement définies, mais aussi de mettre fin à la fuite des meilleures compétences nationales de la recherche vers l'étranger, très souvent frustrées par le manque de moyens, de perspectives et de considération dont souffre cette filière.

Le Royaume doit désormais mettre en place une véritable stratégie de développement et d'accélération de la recherche scientifique en élargissant les domaines de recherches pour diversifier les secteurs d'intervention. Il sera essentiel de réorganiser dans un premier temps les multiples instances et structures dédiées à la recherche, en coordonnant leurs diverses actions.

Par ailleurs, cette stratégie se doit d'être incitative pour les chercheurs en les encourageant à multiplier les dépôts de brevets. Le principal enjeu sera d'améliorer la qualité des recherches publiées tout en augmentant la quantité de brevets déposés. Pour cela, l'investissement en ressources humaines doit être une priorité, tout autant que les passerelles entre la recherche universitaire, les entreprises, les start-ups et les industriels.

Enfin, dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025 adoptée par le Ministère de l'Enseignement, de la Recherche Scientifique et de la Formation des cadres, le Royaume devrait intensifier ses efforts dans le but, non seulement d'atteindre les objectifs annoncés, mais aussi de raccourcir les échéances. Pour ce faire, il est suggéré d'augmenter le budget de la recherche scientifique à 2% dès 2021 et à 3% en 2025.

PROPOSITIONS

58. Consolider le lien entre les entreprises et les centres de recherche scientifique, dans une perspective de facilitation de l'innovation. Les entreprises doivent jouer un rôle primordial afin de financer et soutenir les projets innovants et la recherche scientifique. Par ailleurs, pour accélérer les efforts en faveur de la refonte du Modèle de développement national, il serait pertinent de valoriser les métiers de l'entrepreneuriat afin de générer des idées innovantes. Cette action devrait être soutenue par les entreprises et par l'Etat, à travers des aides financières ou des incitations fiscales.

59. Face à cette crise de la Covid-19, de nouvelles compétences marocaines se sont révélées. Les étudiants issus des universités et de la formation professionnelle ont montré une importante capacité d'innovation et de créativité. Il est donc nécessaire de créer un cadre institutionnel simple et interactif, d'encourager la prise d'initiatives et de mettre en place tous les outils nécessaires, afin que les chercheurs/innovateurs marocains puissent développer leurs idées et réaliser leurs projets. Par ailleurs, dans le but de soutenir l'achat de brevets et de développer la culture de l'innovation, mais aussi de R&D au sein des entreprises, l'Institut Amadeus avait recommandé, dans son Mémorandum 2019, l'instauration d'un « Crédit Impôt Recherche et Innovation » (CIRI), qui se matérialise par une réduction d'impôt calculée sur la base des dépenses de recherche et de développement engagées par les entreprises, déductible de l'IR ou de l'IS dus. Ce crédit impôt pourrait avoir plusieurs vertus, outre d'encourager les startups et entreprises innovantes, comme celles de renforcer la compétitivité du tissu productif national ou encore de favoriser le recrutement et l'évolution professionnelle des ingénieurs et des développeurs.

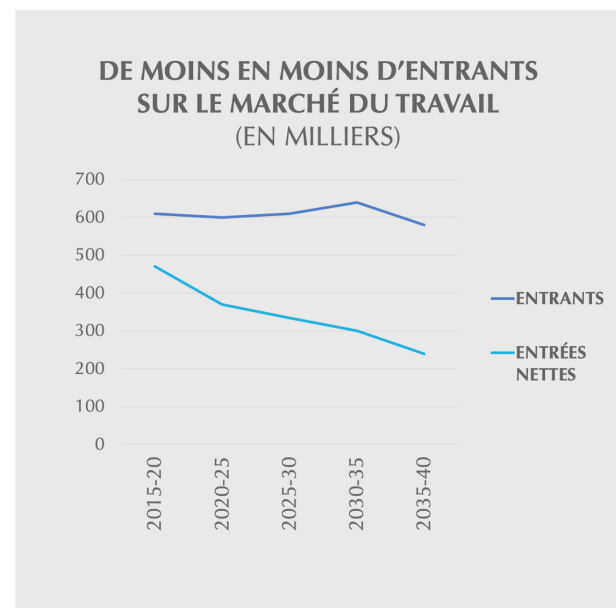
60. Créer l'Agence Nationale pour le Développement de l'Innovation et de la Recherche (ANDIR), qui pourrait être rattachée, dans une logique d'optimisation et d'harmonisation des EEP, à l'Agence de développement Industriel (ADI), dont la création a été recommandée dans le présent Rapport. L'ANDIR aurait pour vocation de proposer et de suivre les politiques publiques en matière de recherche scientifique et d'innovation, de financer les projets, recherches, études et brevets, ainsi que d'être le pont entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'innovation (Etat, Ministère du Commerce et de l'Industrie, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, OFPPT, Universités, Ecoles, Entreprises, Start-ups, Industries, etc.). Toujours dans le cadre de l'optimisation des EEP, l'ANDIR pourrait hériter des attributions de l'OMPIC sur les questions de propriétés intellectuelles liées à la création, aux recherches scientifiques ainsi qu'à l'enregistrement de brevets. Dans la même perspective, les attributions de l'OMPIC en matière de propriété commerciale pourraient être transférées aux CRI, dont la réforme, visant à faciliter l'investissement et la création d'entreprises est engagée depuis plus de deux ans.

4. L'EMPLOYABILITÉ AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT

La question de l'employabilité est centrale pour le développement national. Dans cette optique, l'Etat marocain a instauré plusieurs stratégies d'accompagnement visant à intégrer les jeunes diplômés au marché de l'emploi. Cependant, force est de constater que ces politiques souffrent de nombreuses faiblesses, en raison, notamment, d'une absence de vision stratégique à moyen et long terme et d'instruments, tels le Conseil Supérieur de la Promotion et de l'Emploi (CSPE), l'ANAPEC ou l'OFPPT, qui ne sont pas suffisamment alignés sur les besoins des opérateurs économiques.

Selon le HCP, l'économie nationale (hors secteur informel), crée en moyenne sur les dernières années 50.000 emplois annuels, alors que le besoin est estimé à 600.000 emplois annuels. A ce niveau, le Modèle économique actuel est totalement en panne. Les effets de la récession économique engendrée par la Covid-19 ont déjà entraîné plus d'un million de marocains, affiliés à la CNSS, au chômage. En 2021, ce n'est donc pas 600.000 emplois qui devront être créés, mais en théorie 2.200.000, compte tenu du fait que sur le plan de l'emploi, l'année 2020 doit être considérée, à l'image de beaucoup d'autres domaines, comme une année blanche et qu'il faudra reconstituer les emplois perdus au cours de la crise. Autant dire, quel que soit l'aspect volontariste et disruptif des stratégies de relance, que cet objectif sera très difficile à tenir. Il faut, par ailleurs, espérer que la reprise progressive de l'activité économique puisse mécaniquement contribuer à une dynamique de « retour » des emplois gelés ou suspendus conjoncturellement à cause des effets de la crise.

Au-delà de ce constat et des difficultés liées à la crise, le marché du travail marocain est incontestablement handicapé par l'absence de flexibilité et d'adaptabilité du Code du travail. Ce dernier n'est ni approprié aux nouvelles générations de TPE-PME, ni aux nouvelles méthodes de travail, tel que le télétravail ou le freelancing, qui ont fortement émergé dans plusieurs secteurs depuis le début de la pandémie. Par ailleurs, le Code du travail présente, également, plusieurs points flous, rendant la tâche difficile à la juridiction en cas de litiges.



Source : Estimation 2018, à partir du recensement de 2014 et des nouvelles projections du Centre d'Études et de Recherches Démographiques (CERED)

Au niveau des entreprises, il est malheureux de constater le manque d'implication de celles-ci dans des dynamiques de création de nouveaux emplois. Ce même constat pourrait être également établi au sujet de la formation continue des salariés, dont les capacités de montée en compétence ne sont pas suffisamment développées. Enfin, il faut déplorer, dans de très nombreuses entreprises, l'absence complète de la culture du dialogue social entre employés et employeurs, ce qui engendre une faible syndicalisation des salariés (qui sont généralement confrontés à une certaine forme de « fanatisme syndical » quand ils s'orientent vers cette direction), de faibles acquis ou bénéfices sociaux, au-delà du minimum légal, lorsque celui-ci est respecté, et des rémunérations précaires, inadaptées au coût de la vie quotidienne.

Au cours de cette période cruciale de refonte de notre Modèle de développement national dans le contexte de l'après Covid-19, la question de l'employabilité, en tant que pilier incontestable de la réussite de l'étape suivante, doit être structurellement liée à celle du développement. Il est donc urgent de considérer, à tous les niveaux, l'emploi en tant qu'investissement et non comme une simple charge. L'augmentation de la compétitivité et de l'employabilité des marocains ne peuvent avoir qu'un impact positif sur la productivité nationale, et par extension, sur l'émergence de notre pays. C'est pour cela qu'elles doivent être au centre de l'ensemble des politiques publiques et des initiatives qui émergeront du travail de la CSMD.

Au cours des échanges organisés sur les questions liées au capital humain dans le cadre de la réflexion menée en amont

de la publication de ce Rapport, l'Institut Amadeus a reçu la contribution « L'urgence d'un changement de paradigmes : plaider pour l'emploi », publiée par M. Jamal Belahrach, Président de la Fondation « Jobs for Africa », qui aura servi de base de référence aux Propositions dont il est fait mention dans ce sous-chapitre.

PROPOSITIONS

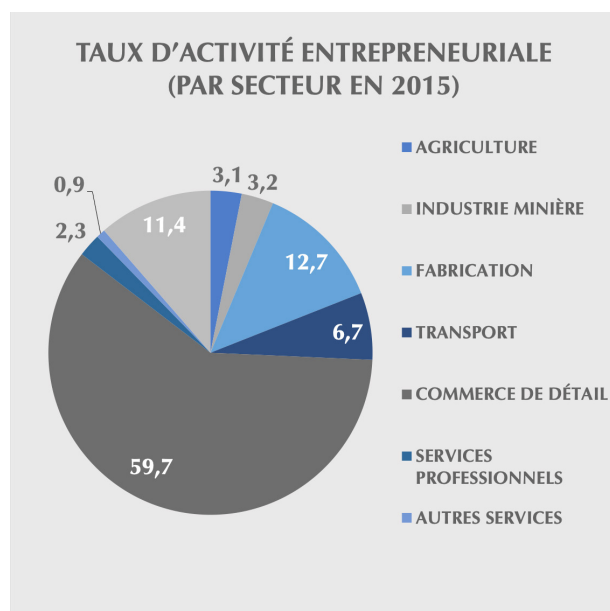
61. Développer une nouvelle stratégie nationale d'employabilité, déployable sur 5 ans à partir de l'année 2022, adaptée aux conséquences de la récession et de la pandémie sur l'emploi et basée sur des objectifs chiffrés, comme le pourcentage progressif d'accès à l'emploi des jeunes dans l'année suivant leur diplomation, qui pourrait être comme suit : une employabilité de 50% pour la première année, de 60% pour la seconde, de 70% pour la troisième et la maintenir à ce stade jusqu'à la fin de l'exécution de la stratégie. L'établissement d'objectifs à atteindre, quant à l'employabilité des jeunes diplômés, nécessiterait la consolidation des organismes de suivi - dans le cadre des Orientations Royales concernant la réforme du secteur public - tels que le Conseil Supérieur de la Promotion de l'Emploi et l'Observatoire de l'Emploi, indispensables à la compréhension des dynamiques du marché du travail.

62. Dans le cadre de l'évolution actuelle et de la disruption de la « culture » du travail, ainsi que de l'intégration de nouvelles méthodes, notamment à travers le digital et la révolution numérique, il serait nécessaire de réformer en profondeur le Code du travail. Celui-ci devrait intégrer davantage la flexibilité des nouveaux

métiers du numérique, qui sont appelés à se démultiplier avec le développement des outils digitaux, en intégrant le « nomadisme » et le « turn over » qu'imposent ces nouveaux métiers, tout en assurant une protection réelle et concrète à toutes les parties prenantes en tout temps et en tous lieux. La digitalisation, caractéristique de l'après Covid-19, transforme notre manière de travailler, façonne le télétravail, et développe les métiers liés aux applications (type Glovo ou Careem). Ainsi, il semblerait indispensable que le Code du travail puisse s'adapter à cette nouvelle donne et englober ces nouvelles méthodes de travail, qui représentent un important gisement de croissance pour l'économie nationale.

63. Création, dans le cadre de la nécessaire réforme du code du travail, du contrat de travail « unique », adapté aux réalités de la nouvelle économie, intégrant l'agilité nécessaire pour les deux parties et garantissant l'ensemble des droits de l'employé en matière de protection sociale, afin de faciliter l'emploi, tout en dépassant les limites actuelles et les doubles contraintes du CDI. Il s'agit ainsi d'intégrer une « flexibilité responsable » ou une « flexisécurité », loin de toute forme de « permis de licencier », renforçant la protection sociale de l'employé et répondant aux exigences, aux mutations et aux évolutions constantes du marché du travail. Cette réforme, ne pourrait avoir de sens que si elle est accompagnée d'un véritable durcissement de l'arsenal légal régissant la protection sociale de l'employé, à travers des sanctions judiciaires et des amendes à l'endroit des employeurs ne déclarant pas leurs salariés à la CNSS, ou ne versant pas à celle-ci l'intégralité des cotisations patronales qui sont dues aux salariés en fonction du montant réel de leur salaire.

5. DÉVELOPPER ET SANCTUARISER LA CULTURE DE L'ENTREPRENARIAT



Source : CGEM

La libération du plein potentiel du capital humain dans le Royaume dans le cadre de la rénovation du Modèle national de développement est tributaire, au-delà des questions d'employabilité, d'enseignement ou de formation, de la promotion et de la diffusion multiforme de la culture de l'entrepreneuriat, à travers la mise en place de dispositifs de facilitation, d'encadrement et d'accompagnement efficaces. Aujourd'hui, grâce à la démultiplication des mesures incitatives et au développement de nouveaux métiers, notamment dans le digital, de plus en plus de jeunes se dirigent vers cette voie, souvent avant même d'avoir obtenu un diplôme.

Le développement de la culture entrepreneuriale, outre son impact positif sur l'évolution du tissu économique national, représente une alternative concrète à l'emploi

traditionnel, tout en étant l'un de ses leviers en cas de succès, et incite à la responsabilisation de la jeunesse dans la construction de son propre avenir. L'engagement dans une activité entrepreneuriale au Maroc est, sur le papier, assez simple et ne nécessite pas beaucoup de temps. La période d'obtention du statut d'auto-entrepreneur est de 10 à 15 jours et n'exige pas de versement de capital.

En octobre 2019, SM le Roi Mohammed VI a annoncé le lancement du programme « Intelaka », visant à encourager l'entrepreneuriat qui ambitionne de financer les projets des auto-entrepreneurs et des TPE. Cette initiative, à travers ses deux produits phares, « Damane Intelak » et « Damane Intelak Al Moustatmir Al Qarawi » vise à accorder des crédits allant jusqu'à 1,2 million de dirhams à des taux plafonnés à 2% pour le monde urbain, 1,75% pour le monde rural et 0% pour les startups. Ces deux produits portent sur la garantie des crédits, à hauteur de 80% par la Caisse Centrale de Garantie (CCG), destinés aux entreprises éligibles ayant moins de 5 ans d'activité et un chiffre d'affaires ne dépassant pas 10 millions de dirhams. A fin mars 2020, au moment de la mise en place du confinement, plus de 200 millions de dirhams de crédits garantis ont été accordés aux auto-entrepreneurs et aux TPE.

Le programme « Intelaka » est très encourageant et a le mérite de contribuer, à travers l'initiative institutionnelle dédiée la plus ambitieuse jamais lancée par les décideurs publics, à créer une dynamique vertueuse en faveur de l'entrepreneuriat.

Cependant, les effets de la Covid-19 sur l'économie nationale risquent d'exiger un renforcement de ce dispositif, pour à la fois soutenir les TPE dans leurs différents projets de développement mais également les accompagner, ainsi que les auto-entrepreneurs, dans la gestion de la crise et ses impacts sur la trésorerie et l'emploi.

En 2011, une enquête menée auprès des étudiants du supérieur indique que 74% d'entre eux souhaitent créer leur propre entreprise. Malgré ces indicateurs, les créations d'entreprises restent faibles et concentrées pour la plupart chez les jeunes ayant un niveau d'éducation élevé. Ceci pourrait, en partie, s'expliquer par la difficulté d'accès au financement et en raison de la localisation de la grande majorité des structures d'accompagnement sur l'axe Rabat-Casablanca. De plus, de nombreux jeunes préfèrent recourir aux circuits du secteur informel, au détriment d'un entrepreneuriat régulé, notamment lorsqu'il s'agit d'artisanat, de construction ou de spécialités mécaniques (type plomberie, électricité ou réparations électroménagères).

Dans le contexte actuel, l'entrepreneuriat ouvre de nouvelles voies à l'insertion professionnelle des jeunes, principalement dans le cadre de la révolution numérique et de la digitalisation de l'économie. Par ailleurs, il propose également une véritable solution durable aux questions de chômage des jeunes diplômés, mais aussi à l'inclusion dans le secteur formel de milliers d'artisans ainsi que de travailleurs dans les métiers manuels et le BTP.

Il est essentiel de souligner que plusieurs auto-entrepreneurs, notamment ceux évoluant dans les écosystèmes liés aux secteurs sinistrés par la crise, tels que le tourisme, la restauration, la communication ou encore l'événementiel, se sont sentis délaissés par les différents plans de sauvetages élaborés pour le gouvernement et par les diverses instances étatiques. La baisse de l'activité économique a lourdement impacté cette catégorie de travailleurs, qui ont vu leur revenu chuter. De plus, l'absence de bénéfices sociaux et de régimes de cotisation dédiés aux auto-entrepreneurs n'a fait qu'accentuer la fragilité de ces derniers face aux effets économiques de la pandémie.

L'entrepreneuriat constitue indéniablement un véritable outil de développement du Royaume, mobilisant la jeunesse au service d'une croissance durable et équilibrée. Dans cette optique, il semble, plus que jamais, primordial d'intégrer, dans l'enseignement, l'entrepreneuriat en tant que culture, mais aussi de renforcer et de dynamiser les mesures incitatives, y compris liées à la promotion efficace des instruments existants, au profit des jeunes souhaitant s'engager dans ce type d'activité entrepreneuriale.

PROPOSITIONS

64. Introduire le développement de la culture de l'entrepreneuriat et du développement des « soft skills », dans les différents programmes pédagogiques, dès le collège, tout en renforçant leur base théorique et pratique à partir du lycée, et, bien entendu, au sein des différents

parcours et cursus universitaires. Au niveau du supérieur, développer l'esprit de l'entrepreneuriat chez les étudiants marocains est indispensable, afin de favoriser l'émergence de projets innovants, qui pourraient être également accompagnés, sous forme de multiplication des incubateurs, par les institutions d'enseignement au profit des étudiants souhaitant s'engager dans cette voie.

65. Le statut d'auto-entrepreneur attire de plus en plus de jeunes, cependant, l'absence de régimes sociaux obligatoires au profit de ses usagers représente un frein important à son essor. Ainsi, il serait judicieux d'élargir, au-delà des possibilités actuelles de cotisations volontaires, les couvertures sociales, (AMO, CNS et régimes complémentaires dédiés) aux bénéficiaires de ce statut, afin d'encourager les jeunes à s'engager sur cette voie. Par ailleurs, l'élaboration de programmes de soutien financier et d'accompagnement, au-delà des produits « Intelaka », pour les projets à fort potentiel d'innovation et de développement, pourrait créer un véritable climat de concurrence entre auto-entrepreneurs, ne pouvant que se refléter positivement sur l'activité entrepreneuriale nationale. Enfin, il serait nécessaire d'encourager les opérateurs du secteur informel à se convertir au statut d'auto-entrepreneurs, à travers une sensibilisation accrue et de nouvelles incitations. Dans cette optique, les démarches pour l'obtention de ce statut devraient être davantage facilitées pour cette catégorie de travailleurs.

66. Le développement, la diffusion et l'acquisition de la culture de l'entrepreneuriat ne sont pas propres au seul entrepreneur, mais doivent, bien au-delà, être répercutées sur l'ensemble de l'écosystème national des affaires, à travers l'émergence d'une culture du « business angel » et de soutien à l'entrepreneuriat par les principaux opérateurs économiques nationaux. Le programme « Intelaka » a vocation à soutenir les TPE et les auto-entrepreneurs dans le lancement initial de leurs activités, mais au-delà de cet encouragement de départ, des mesures incitatives d'accompagnement sur le long terme, basées sur l'apport en capitaux plutôt que sur la dette, devraient être proposées aux entrepreneurs et aux investisseurs nationaux. Celles-ci pourraient inclure un engagement de l'Etat à couvrir une partie des risques encourus par l'investisseur, à travers la CCG, et la mise en place d'avantages fiscaux favorisant le capital investissement dans les startups ou dans les TPE-TPI, dont les activités seraient orientées vers l'Afrique, en termes d'export ou de services.

6. L'ENSEIGNEMENT COMME SOFT POWER DIPLOMATIQUE

Le Maroc compte plus de 20.000 étudiants étrangers, dont plus de 16.000 originaires du continent africain. Plus de 8000 étudiants subsahariens bénéficient d'une bourse d'études accordée par le Royaume. Cet attrait pour l'enseignement au Maroc est une conséquence directe du processus continu et irréversible de coopération multidimensionnelle, solidaire et agissante, qui lie le Royaume à son continent d'appartenance.

Si le Maroc est l'une des principales destinations du continent pour les étudiants africains, plusieurs lacunes entravent l'augmentation du nombre d'étudiants internationaux. Le Royaume doit être capable de proposer des formations cohérentes et adéquates, notamment en anglais, afin d'attirer davantage d'étudiants étrangers au sein des universités et écoles supérieures marocaines. De plus, le Maroc pourrait augmenter le budget relatif aux bourses octroyées aux étudiants africains afin d'élargir les bénéficiaires et d'attirer davantage de jeunes issus du continent.

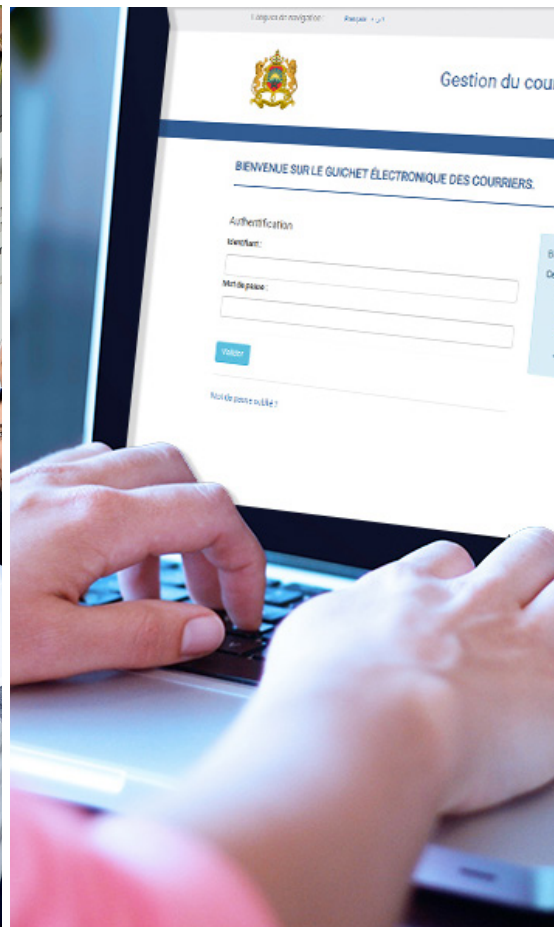
Par ailleurs, le rôle des universités et des écoles supérieures marocaines dans le développement et le raffermissement de la « Destination Maroc » comme un pôle d'éducation africain d'excellence, post Covid-19, est essentiel. Il faudrait, à cet effet, inciter ces dernières à renforcer les accords et les échanges qui les lient aux établissements supérieurs africains afin de bénéficier d'un plus important nombre d'étudiants étrangers sur le sol marocain.

PROPOSITIONS

67. Faire de l'enseignement marocain un pilier du Soft-Power et de la « Marque Maroc » en Afrique. A cet effet, il est essentiel de construire une véritable « Offre Maroc » pour les compétences africaines en impliquant les universités, les

employeurs privés et les institutions en charge de la coopération internationale. Pour cela, comme proposé par l'Institut Amadeus dans l'ouvrage « Le Maroc en Afrique : La Voie Royale », publié en 2015, il serait pertinent d'établir une feuille de route stratégique pour l'attrait des talents et des compétences africaines. Pour ce faire, il serait souhaitable de multiplier les mécanismes d'échanges scolaires et universitaires Sud-Sud, en accueillant un nombre plus important d'étudiants d'origine subsaharienne dans les universités marocaines, en rendant accessible la formation continue de haut niveau aux cadres africains, en mettant en place des partenariats scientifiques avec les universités africaines, voire en encourageant la délocalisation de programmes de formation marocains sur le continent.

68. Dans le cadre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile, l'intégration des étudiants subsahariens dans la société marocaine devrait être davantage soutenue. Force est de constater que dans la majorité des cas, les étudiants africains sont peu intégrés dans la société marocaine et se regroupent en microcosmes d'étudiants africains isolés du reste de la société, mais parfaitement organisés en leur sein. Par ailleurs, l'Etat, dans la logique d'améliorer l'attractivité de la « Destination Maroc » aux yeux des étudiants du continent, devrait également encourager l'employabilité au Maroc des jeunes diplômés africains, issus d'institutions d'enseignement nationales. A cet effet, il serait judicieux de créer un guichet unique simplifiant et centralisant l'ensemble des étapes de la procédure d'obtention ou de prolongation de cartes de séjour, en « Fast Track », des étrangers en possession d'un contrat de travail ou d'une promesse d'embauche. De plus, il serait opportun, tel que suggéré dans la Proposition 82 du Mémorandum 2019 de l'Institut Amadeus, que les diplômés subsahariens puissent, au même titre que les marocains, bénéficier des contrats de travail ANAPEC « Idmaj ».



VI - PILIER 5 - L'EFFICACITÉ : FAIRE DU SERVICE PUBLIC UN CATALYSEUR DE LA RELANCE

« Tous les projets et toutes les initiatives que Nous engageons ont une double finalité complémentaire : la promotion du développement et l'instauration de la justice sociale et spatiale. Notre aspiration prioritaire est d'assurer la protection sociale à tous les Marocains. Et Notre détermination est qu'à terme Nous puissions en faire bénéficier toutes les franges de la société. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône, le mercredi 29 juillet 2020.

Le Maroc a pleinement engagé, depuis le début de la pandémie, sa capacité à faire face aux difficultés en démontrant, même si, au moment où ces lignes sont écrites, la crise sanitaire bat son plein, une certaine forme de résilience. Cependant, si plusieurs faiblesses structurelles en matière du rôle et de l'engagement de l'Etat, étaient bel et bien identifiées avant même l'apparition de la Covid-19, la pandémie a mis davantage en lumière certaines insuffisances et la nécessité d'y remédier au plus vite dans le cadre de la relance, mais également de la mise en œuvre d'un Modèle de développement rénové.

Dans ce contexte, l'Institut Amadeus suggère d'utiliser le service public comme un véritable catalyseur de la relance, afin d'impulser une nouvelle dynamique, où les notions de développement et de modernisation de l'administration devraient être indissociables. Le Royaume devra, à la lumière de la « riposte sociale » engagée à l'initiative de SM le Roi Mohammed VI, élaborer une politique sociale ambitieuse et volontariste, visant à accompagner les citoyens à travers la réforme du service public, indispensable à l'émergence et à la pérennité de l'Etat social.

En matière de santé publique, la réaction du Royaume face à la Covid-19, notamment lors des premiers mois de la pandémie, a été pertinente, en comparaison à celle de nombreux pays, même si la tension sur le système de santé nationale est, à la date de publication du présent Rapport, maximale. Cependant, nul ne peut nier les faiblesses structurelles du secteur public de la santé du Maroc, malgré le doublement du budget de ce secteur sur les 10 dernières années. Dans ce sens, des réformes profondes et courageuses sont indispensables pour le renforcer.

L'ambition affichée du Royaume de réformer de manière profonde son système de santé est un premier pas encourageant. Néanmoins, les politiques proposées devront répondre, très concrètement, aux attentes pressantes des citoyens, mais aussi être en phase avec l'évolution actuelle des paradigmes en matière de santé publique. Ainsi, l'amélioration de la qualité de prise en charge des malades au sein des hôpitaux doit être une priorité.

Le personnel médical, fortement éprouvé depuis le début de la pandémie, est intrinsèquement démotivé et quitte en masse, dès qu'il le peut, le service public pour rejoindre le secteur privé, voire l'étranger. Enfin, plusieurs hôpitaux pâtissent d'un manque criant d'équipement, de lits, et d'autres moyens nécessaires afin de répondre aux besoins de la population.

La disparité territoriale est également l'un des principaux enjeux de cette réforme. En effet, plusieurs régions marocaines souffrent d'un manque de personnel soignant auquel s'ajoutent divers autres besoins créant ainsi des déserts médicaux. A l'occasion d'une table ronde organisée en 2019 par l'Institut Amadeus, Mme Maryam Bigdeli, représentante de l'OMS au Maroc, avait signalé que le « Maroc faisait partie des 50 pays qui ont le moins de ressources humaines dans le domaine de la santé ».

Par ailleurs, l'administration publique présente également de nombreuses déficiences, qui entravent le développement du Royaume et contribuent à accentuer le sentiment d'injustice sociale ou territoriale. La lenteur des procédures retarde l'exécution des projets et crée un large mécontentement chez les usagers. Ainsi, la transformation digitale devrait être au cœur du processus de restructuration du service public afin de répondre aux besoins des citoyens. De plus, la Covid-19 a démontré la nécessité de moderniser l'administration afin de la rendre plus agissante, plus efficace et plus proche des citoyens, tout en protégeant les usagers des services publics des dangers actuels liés à la pandémie. Dans ce contexte, SM le Roi Mohammed VI, a exprimé lors du récent Discours du Trône la nécessité de réformer le service public à un niveau structurel, afin qu'il réponde de manière continue aux besoins des citoyens.

Cette réforme, indispensable à la refonte du Modèle de développement, devrait être intégrée dans la perspective de la construction d'un nouveau « Modèle de confiance » qui s'appuierait, notamment, sur les acquis et les nombreux enseignements de l'expérience de la gestion de crise Covid-19. Les travaux de la CSMD devraient mener à la conceptualisation d'une nouvelle forme de management public, orienté efficacité et efficience, à travers l'identification des meilleurs moyens d'engager l'accélération de la prise de décision publique, ainsi que la définition des outils d'optimisation et de complémentarité les plus appropriés, quitte à réévaluer la pertinence de certains paramètres institutionnels actuellement en vigueur. Il est donc attendu de la CSMD, forte de l'expérience de cette crise, la modélisation d'un concept de gouvernance lisible et efficace, à même de rendre la confiance - constatée au début de la pandémie, mais qui a largement perdu en vigueur depuis - durable, structurelle et, bien entendu, non circonstancielle.

La gestion, « de la première heure » par le Maroc de la crise, unanimement saluée, est le résultat de choix pertinents dictés par SM le Roi Mohammed VI, puis appliqués verticalement, efficacement et avec célérité, par une chaîne de commande, bien huilée, mêlant gouvernement, officiers supérieurs des Forces Armées Royales, agents d'autorités et technocrates, dont les cadres du Ministère de la Santé. C'est incontestablement ce schéma de prise de décisions rapides et efficaces, loin de toute forme de calculs politico-politiciens, au service du bien-être du citoyen, ayant démontré sa pertinence au début de la pandémie, qui est appelé à être davantage promu et décliné.

En définitive, cette crise aura été le reflet d'une certaine forme de dualisme institutionnel, créant un fort déséquilibre dans l'efficacité de la prise de décision, dont peut souffrir le Royaume, et ce depuis la mise en place de la Constitution de 2011. En effet, cette crise a permis de confirmer une perception d'ensemble qui voudrait que les décisions prises verticalement, au plus Haut Sommet de l'Etat, soient, le plus souvent, proactives, volontaristes, rapides et décisives. A contrario, lorsque les décisions sont prises de manière transversale, au niveau du gouvernement, elles peuvent être, par moment, peu lisibles, voire contradictoires, et peuvent laisser transparaître, comme ce fut le cas récemment, un sentiment d'impréparation ou de tâtonnement.

Au vu du changement de paradigme que nous impose la Covid-19, nous sommes en droit d'imaginer une nécessaire reconfiguration institutionnelle favorisant l'émergence durable au Maroc de l'Etat social - dont les contours ont été dessinés à travers les récentes Orientations Royales sur le plan social - qui serait le maître du jeu au bénéfice du citoyen. Mais plus encore, l'Etat, au sortir des crises sanitaires et économiques, devra être, plus que jamais, le garant des équilibres sociaux, des prestations sociales et des services publics. En définitive, l'Etat social post Covid-19 mettra désormais naturellement l'Humain au centre de ses actions, de ses décisions et de ses politiques publiques. A la charge de la CSMD de transcrire cette ambition Royale dans un Modèle crédible sur le plan pratique, implémentable sur le court terme et efficace dans la durée.

1. L'ÉMERGENCE DE L'ÉTAT SOCIAL

La Covid-19 a eu le mérite, si tant est qu'on puisse utiliser ce terme en pareilles circonstances, de démontrer que l'écllosion d'un Etat social, longtemps considérée comme une chimère, est désormais possible au Maroc. Au regard de l'aggravation des inégalités observée lors des dernières années, de l'augmentation générale des prix de consommation et des difficultés d'accès au travail, l'émergence d'un Etat social s'imposait bien avant l'apparition du nouveau Coronavirus, qui est venu exacerber, comme partout dans le Monde, les complexités sociales dans le Royaume. La pandémie accentue la nécessité de généraliser et de renforcer les filets sociaux qui sont, in fine, les principaux outils de « sécurité » indispensables pour faire face à une crise de l'envergure de celle que nous vivons actuellement.

Tout au long de ces derniers mois, le Royaume, sous l'impulsion de SM le Roi Mohammed VI, a laissé entrevoir les prémices d'un Etat social vertueux, à travers à la fois une réponse régaliennne forte et l'accompagnement large, sans précédent, des populations les plus impactées socialement par le confinement puis par la récession. Si le soutien financier aux entreprises en difficulté et à leurs salariés était attendu, l'aide apportée aux acteurs du secteur informel est totalement inédite. Elle renforce, de fait, le principe de solidarité nationale et donne vie – à travers le Fonds Covid-19, qui a permis à l'Etat de lever près de 33,7 milliards de dirhams en quelques semaines – au principe de justice sociale essentiel à tout Modèle de développement inclusif. Dans sa lutte contre le nouveau Coronavirus et ses multiples effets, le Royaume a consacré, jusqu'ici, un budget équivalent à 3% de son PIB, faisant de lui,

lors des premiers mois de cette pandémie, le 4ème pays au Monde, après la Suède, la Nouvelle-Zélande et le Chili, en termes de ressources financières mobilisées en pourcentage du PIB. Le « Pacte pour la relance et l'emploi » qui consistera en l'injection dans l'économie nationale de 120 milliards de dirhams, soit 11% du PIB, permettra au Maroc d'être l'un des pays les plus dynamiques en matière de relance post Covid-19.

Par ailleurs, le Souverain a annoncé lors du récent Discours du Trône la généralisation de la couverture sociale pour tous les citoyens. Une opération d'envergure commencera dès le début de l'année prochaine à travers la généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) et des allocations familiales. Ceci requiert une réforme stricte, ciblée et optimisée des programmes déjà mis en place, mais surtout l'opérationnalisation du Registre Social Unifié (RSU), visant à répertorier les citoyens marocains en situation de précarité. Sur le plan organisationnel, la généralisation de la couverture sociale se déclinera comme suit :

1. La généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) à partir de janvier 2021 ;
2. La généralisation des Allocations Familiales (AF) à tous les ménages à partir du mois de janvier 2021 ;
3. Une retraite au profit de la population active non couverte ;
4. Une indemnité pour perte d'emploi (IPE) au profit de la population active.

Dans les faits, la rénovation du Modèle de développement qui devrait déboucher sur l'émergence d'un nouveau « Pacte social »,

n'aura donc pas attendu le livrable de la CSMD pour se mettre en marche. Elle s'est naturellement imposée en corolaire de la réponse multidimensionnelle apportée par l'Etat pour faire face à la Covid-19. Le nouveau contrat social s'écrirait donc en ce moment même, alors que les marocains font doublement face à la crise sanitaire qui s'accroît et aux conséquences d'une récession économique qui s'annonce de plus en plus longue.

Les solutions conjoncturelles et contextuelles ont pu venir en aide à de larges pans de la population marocaine en difficulté, mais il est certain que sans réforme structurelle, la vulnérabilité de nombreux citoyens ne fera que perdurer, voire s'aggraver, au fil du temps. Aujourd'hui, le Royaume a besoin d'une véritable émergence, durable et irréversible, d'un Etat social, qui prendrait en compte, au niveau de l'ensemble de ses actions et de ses décisions, la situation des populations en situation de précarité.

La gestion sur le plan social de la crise sanitaire a démontré que la justice sociale et la redistribution des richesses étaient au cœur d'une nouvelle vision de développement, qui trace les contours du futur Modèle rénové et qui exige un changement profond de paradigme conduisant à l'émergence durable de l'Etat social au service du citoyen marocain. A cet effet, plusieurs décisions courageuses, innovantes et audacieuses, s'additionnant aux mesures volontaristes et pertinentes en cours d'implémentation, devraient être prises dans ce sens, afin de favoriser l'autonomisation et l'émergence d'un socle de valeurs sociales partagé, épousant une logique d'insertion économique, sociale et de renforcement de capacités.

PROPOSITIONS

69. Coordonner plus efficacement l'action associative. Le Maroc compte plus de 300.000 associations qui interviennent dans des secteurs très rapprochés. Dans ce cadre, l'Etat pourrait repérer les associations à forte utilité publique dans une logique de partenariat avec la société civile, afin d'intégrer celles-ci à l'action sociale de l'Etat et de maximiser ainsi ses efforts pour le développement humain. Par ailleurs, les autorités devraient élaborer une stratégie de renforcement des associations à fort potentiel d'intervention en faveur de l'intérêt général, afin de leur déléguer, dans le cadre d'un nouveau dispositif Partenariat Public-Association (PPA), certaines responsabilités relevant du domaine social.

70. Permettre, dans le cadre de la généralisation de la couverture sociale, l'accès à la carte « Ramed » aux individus et non pas uniquement aux chefs de famille. Ce processus pourra faciliter l'obtention de cette carte par les femmes divorcées et veuves vivant généralement dans des conditions très précaires. Ainsi, il est primordial de simplifier l'accès à ces services en faveur des femmes en situations difficiles d'un point de vue économique et social, d'autant plus que leur vulnérabilité a été accentuée du fait de la crise actuelle.

71. Les personnes en situation de handicap, font partie des dommages collatéraux de la Covid-19 et sont les grands oubliés des stratégies sectorielles nationales, or le Modèle de Développement ne saurait être inclusif sans les intégrer pleinement et entièrement. A ce titre, il est suggéré de créer un Haut-Commissariat en charge

des personnes handicapées, qui aurait vocation à être le point focal institutionnel sur l'ensemble des sujets liés au handicap et notamment d'avoir la charge du plaidoyer en faveur de l'optimisation de leur insertion dans la société.

72. Légalisation de la production maîtrisée, de l'export contrôlé et de l'usage régulé aux fins thérapeutiques, médicales ou industrielles du cannabis :

Voici plusieurs années que la question de la légalisation du cannabis suscite un important débat, que ce soit au sein de l'opinion publique nationale ou dans les sphères politiques. Les opposants d'un tel changement de législation mettent en avant l'usage de la plante comme stupéfiant, contraire aux préceptes de la Religion musulmane. D'autre part, plusieurs figures publiques plaident, quant à elles, en faveur de sa régulation, compte tenu de l'intérêt multiple, tant économique, thérapeutique et industriel, de l'exploitation légale de la production du cannabis.

En 2019, dans le cadre de la réflexion menée par l'Institut Amadeus autour de la rénovation du Modèle national de développement, la question de la légalisation et de la régulation du cannabis s'était posée avec acuité. Renforcé par les avis de nombreux contributeurs, le Think Tank avait jugé que le débat n'était pas suffisamment mûr au sein de la société pour en faire l'une de ses propositions intégrées au Mémoire publié l'année dernière. Aujourd'hui, la Covid-19 bouleverse complètement la donne et impose, plus que jamais, une certaine forme de disruption sur le plan social, d'autant plus si celle-ci permet à la fois de créer des richesses « légales » et de contribuer à l'essor de l'industrie nationale.

A cet effet, l'Institut Amadeus considère que la légalisation de la production, maîtrisée et encadrée, du cannabis aux fins thérapeutiques, médicales et industrielles, tout en maintenant l'interdiction stricte de sa consommation en tant que stupéfiant, ne saurait être assimilée à une atteinte aux préceptes de la Religion musulmane, puisqu'elle s'insère dans une double logique de développement social et d'innovation en matière de santé publique.

Le Maroc est le premier producteur mondial de résine de cannabis. Par ailleurs, les cultivateurs locaux de cette plante ont démontré leur capacité à résister aux tentatives des autorités d'éradiquer cette culture. En effet, la production du cannabis n'a fait qu'augmenter de manière illicite au fil des cinquante dernières années, et la non-régulation du marché a eu des conséquences sociales négatives, que ce soit au niveau des consommateurs ou des producteurs.

Fortement convoité au niveau international, le cannabis marocain pourrait offrir une opportunité pour le Royaume de s'ouvrir sur un nouveau marché porteur sur le plan mondial. Par ailleurs, la légalisation de l'usage de cette plante à des fins thérapeutiques ou industrielles pourrait avoir des retombées économiques et sociales extrêmement positives, d'abord au niveau local, puis pour l'ensemble du pays, à condition de suivre certaines démarches bien préétablies. Enfin, la légalisation permettrait à l'Etat de casser définitivement le monopole des mafias du Kif - premières bénéficiaires de la prohibition au détriment des petits cultivateurs - sur l'ensemble de la chaîne de production et de distribution du cannabis, et de proposer des programmes

d'accompagnement aux différents producteurs nationaux, à l'image de ceux dont dispose l'agriculture classique.

- **Les démarches à suivre pour un changement législatif**

En 2015, le groupe parlementaire du Parti de l'Authenticité et de la Modernité (PAM) avait soumis au gouvernement deux projets de loi pour la légalisation de l'usage thérapeutique et médical de la résine de cannabis. Rejeté à l'époque, ce dernier est revenu sur la table au début de l'année 2020. Dans sa proposition, le PAM avait appelé à gracier les cultivateurs du cannabis, tout en décriminalisant sa production à condition de l'orienter vers les fins susmentionnées.

Le projet de loi initial préconise une amnistie générale pour les cultivateurs comme une première étape vers la légalisation du cannabis. Celle-ci devrait être suivie par la réalisation d'une étude visant à repérer les productions les plus éligibles à l'usage de la plante dans le cadre thérapeutique ou industriel. Par la suite, les cultivateurs pourraient être mis en lien direct avec les principaux groupes pharmaceutiques et industriels qui seraient intéressés par l'investissement dans ce secteur.

En partant de ces deux points, un nouveau projet de loi, basé sur des études de marché et de faisabilité, devrait être élaboré et mis en application dans les plus brefs délais afin d'organiser et de réguler rapidement le secteur. La création d'une Agence nationale de régulation et de développement des produits du terroir permettrait d'encadrer la production du cannabis, de développer le secteur et de l'orienter vers l'usage médical ou

industriel. Cette agence pourrait être le vecteur de coopération tripartite entre les autorités publiques, les sociétés privées s'investissant dans le secteur et les cultivateurs, qui seront appelés à s'organiser en associations.

- **Impact social de la légalisation du cannabis**

Le nombre de familles vivant des revenus de la culture du cannabis est estimé entre 90.000 et 140.000. De plus, ce secteur emploierait directement ou indirectement, selon certaines études, près de 800.000 personnes au Maroc, essentiellement au Nord du Royaume. La légalisation permettrait d'intégrer dans l'économie formelle ce secteur et l'ensemble de ses composantes, qu'ils soient propriétaires de terrains ou y travaillant, voire acteurs de la chaîne logistique.

En régularisant le statut des cultivateurs, le Maroc pourrait également réduire de manière consistante le taux de criminalité. En effet, plusieurs cultivateurs sont punis de peines pouvant aller jusqu'à 5 ans de prison ferme avec des amendes considérables. Une « réconciliation » avec les cultivateurs pourrait, outre l'amnistie, s'opérer à travers la mise en place de politiques publiques intégrées, nationales et territoriales, visant une intégration économique et sociale des producteurs de cannabis et de leurs familles, leur sortie de la précarité et leur accès aux droits économiques et sociaux.

Par ailleurs, une décriminalisation de la production du cannabis permettrait, de fait, une régularisation de ce marché et un meilleur suivi de ses flux. Enfin, la régularisation, l'encadrement et la maîtrise

de la production de l'usage du cannabis favoriseraient une réorientation contrôlée de l'utilisation de cette plante, ce qui entraînerait, mécaniquement, la réduction drastique de la quantité disponible à la consommation illégale.

- **Une source de revenus non négligeable**

Selon une étude réalisée par l'Institut Prohibition Partners, le Maroc pourrait drainer plus de 10 milliards de dirhams par an de revenus en cas de légalisation du cannabis et de l'organisation du secteur. La régularisation de la production du cannabis offre, par ailleurs, des avantages non négligeables pour la création d'un nouveau marché, orienté vers l'Afrique et l'Europe. Le potentiel du marché africain est d'ailleurs évalué, selon les experts, à 800 millions de dollars par an. Un rapport du Bureau de l'ONU spécialisé dans la drogue et le crime démontre que 80% du cannabis marocain a été exporté en 2017, alors que les 20% restant ont été réservés à la consommation locale. C'est dire que le potentiel en matière de devises, mais également d'IDE, est important en la matière.

Par ailleurs, sur le plan industriel, le chanvre offre d'innombrables possibilités de développement pour le secteur de la construction, mais aussi du textile, du papier et des cosmétiques. Autant dire que, le Maroc pourrait être à l'avant-garde de la transformation du cannabis, à l'heure de la réorientation de son industrie nationale, notamment en matière de production dérivée, mais aussi en termes de R&D.

Le Royaume aurait, dans ce contexte post Covid-19, tout à gagner sur le plan économique et social de la légalisation de la culture de cette plante à des fins industrielles, thérapeutiques et médicales. Le classement du Maroc à la tête de la production mondiale de cannabis lui offre l'opportunité de se distinguer au niveau international en tant que leader sur un secteur porteur, considéré comme un secteur propre, d'avenir et d'innovation, appelé à prendre davantage d'importance dans les années à venir, au regard de la crise en cours et des changements profonds de l'approche en matière de dispositions sanitaires et de développement de l'industrie de la santé.

2. LES NÉCESSAIRES RÉFORMES STRUCTURELLES DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Au Maroc, la Covid-19 menace de fragiliser un système de santé en souffrance depuis plusieurs décennies malgré la succession de plusieurs gouvernements de différentes sensibilités politiques. En effet, les solutions et les investissements apportés jusqu'ici en matière de santé restent insuffisants pour répondre aux transformations démographiques, économiques et sociétales de la population marocaine et pour faire face aux défis du 21ème siècle. Il s'agit là d'un problème structurel qui nécessite des interventions courageuses et stratégiques. L'après Covid-19 pourrait être l'opportunité de reformer le secteur de la santé dans le cadre d'une évolution du Modèle économique, industriel et social du Royaume.

Dans ce cadre, le présent Rapport se concentre sur trois volets essentiels et propose des actions à haut impact à moyen et à long terme :

1. La santé publique :

L'objectif est de renforcer les capacités du système de santé afin de le rendre plus performant et capable d'absorber des chocs similaires à ceux causés récemment par la pandémie du nouveau Coronavirus. Parallèlement, il faudrait identifier des modèles alternatifs de financement pour augmenter l'efficacité du système de santé ;

2. L'industrie de la santé et du médicament :

L'objectif est d'augmenter la production locale en vue d'accélérer l'accès des patients aux médicaments essentiels et innovants, mais également en vue de l'export. De plus, les projets de coopération Nord-Sud et Sud-Sud sont plus que jamais d'actualité, particulièrement dans le contexte d'une sur-dépendance internationale des chaînes de distribution des médicaments et de certains équipements médicaux essentiels vis-à-vis de la production en Asie du Sud-Est (que la Covid-19 a mis au grand jour) ;

3. La technologie de la santé :

L'objectif est de maximiser les capacités d'innovation et orienter les domaines de recherche vers la résolution des enjeux sociétaux clairement identifiés. De plus, la technologie mobile de la santé promet de transformer les soins de santé en un réseau décentralisé modulaire beaucoup plus rentable, dans lequel les données de santé pourraient être utilisées et partagées pour faciliter la coordination entre les différents acteurs de la santé. Tout en poursuivant les réformes dans le secteur de la santé basées sur la technologie, le Maroc devrait, par ailleurs, sécuriser son cyberspace et bannir les technologies pour lesquelles des vulnérabilités ont été détectées et/ou reportées. Cette stratégie de développement rendrait la recherche plus efficace et le fonctionnement du secteur de la santé plus durable.

a. La santé publique

Le budget 2020 du Ministère de la Santé s'élève à 18,68 milliards de dirhams, en hausse de 14,5% par rapport à 2019. Mais c'est à peine l'équivalent de 1,6% du PIB et de 5,8% du budget général de l'Etat. Ce qui est largement en dessous des 15% recommandés par l'OMS. 15,33 milliards de dirhams vont au fonctionnement de ce secteur, dont 10,9 milliards de dirhams aux salaires des employés de la santé publique. Seulement 3,35 milliards de dirhams vont à l'investissement.

Avec 1,65 personnel médical pour 1.000 habitants (contre un minimum requis de 4,45), le Maroc a un déficit de 97 161 personnes dans le secteur de la santé, dont 32 387 médecins et 64 774 infirmiers et techniciens. Sur ce déficit global, le secteur public a besoin de 62.000 personnes, dont 12.000 médecins et 50.000 infirmiers et techniciens.

Fin 2018, le Maroc comptait 32 557 lits hospitaliers (22 838 dans le public), soit un ratio de 9,9 lits pour 10.000 habitants, en plus de 11 576 centres de santé et cabinets libéraux (2 101 dans le public), soit un ratio de 3,5 unités de santé pour 10.000 habitants.

Le schéma de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) introduite en 2006 par l'Agence nationale de l'Assurance Maladie a pour objectif d'élargir l'accès aux soins de santé à une plus large proportion des marocains. Cependant, selon les données récentes de la Banque Mondiale, l'impact de cette initiative ne dépasse pas les 25%.

PROPOSITIONS

73. La couverture médicale généralisée reste incontestablement la priorité principale au Maroc, d'autant plus que SM le Roi Mohammed VI a annoncé, lors du dernier Discours du Trône, la généralisation de la couverture sociale et à travers elle celle de l'AMO. Par ailleurs, les technologies digitales offrent des possibilités d'innovations infinies pouvant contribuer à une refonte fondamentale du processus de généralisation de la couverture médicale, en commençant par l'identification du patient, passant par la gestion des données de santé, le rapide remboursement des frais de santé jusqu'à l'évaluation de l'expérience patient.

Le régime de l'AMO génère actuellement un excédent, cela dit, les dépenses évoluent à un rythme plus soutenu que les recettes, ce qui risque de menacer la pérennité du système à moyen et long terme. Aussi, il faudrait rapidement trouver de nouvelles sources de financement. Par ailleurs, appliquer le principe d'équité dans l'accès au diagnostic et aux soins médicaux sur tout le territoire national est primordial pour estomper les inégalités économiques, sociales et sanitaires que la Covid-19 a davantage accentuées.

Cependant, la seule couverture sanitaire généralisée ne suffirait pas. La Covid-19 a élucidé cette question. Les pays de l'Europe de l'Ouest hormis l'Allemagne, ont payé un lourd tribut en termes de mortalité pendant la pandémie, bien que leurs couvertures médicales soient des plus anciennes et des mieux établies au monde. Il est utile de mentionner que le modèle

de santé qui prédomine actuellement en Europe de l'Ouest est basé sur les dogmes de l'économie de la santé - réduire au maximum les coûts des services de santé afin d'augmenter l'efficacité du système de santé - et ce sous la pression de facteurs démographiques (vieillesse de la population), économiques (austérité et coupes budgétaires) et industrielles (prix exorbitant des actes médicaux et de nouveaux médicaments). Il n'est donc pas inopportun de conclure que ce modèle appliqué au système de santé commence à s'essouffler.

74. L'investissement en capital humain s'avère plus que nécessaire. Il faudrait, à cet effet, renforcer les capacités du secteur de la santé publique, investir dans le capital humain et dans les équipements médicaux en augmentant le nombre de lits par habitant, le nombre de médecins, infirmiers et aides-soignants par habitant, ainsi que le nombre d'unités de réanimation, dont la pénurie menace actuellement la santé et l'économie de notre pays. Afin de remplir sa part du contrat social, le secteur privé devrait participer à une formation de qualité du personnel soignant et à l'équipement des hôpitaux et centres de santé à travers tout le Royaume.

75. Pour pallier au déficit en professionnels de santé, il faudrait poursuivre la double stratégie qui consiste à tout mettre en œuvre pour retenir les professionnels de santé formés localement et les dissuader d'immigrer à l'étranger. Parallèlement, il semblerait essentiel d'attirer des talents étrangers par le biais de rémunérations attractives et d'optimisation de conditions de travail et de vie du personnel soignant

et de leurs familles, en particulier dans les zones reculées du Royaume. Le personnel de santé marocain privilégie la fonction dans le secteur privé par rapport au secteur public. Ceci est généralement expliqué par les conditions de travail difficiles des médecins et infirmiers. Dans ce sens, il est nécessaire de fidéliser les cadres du secteur de la santé publique à travers des mesures encourageant les médecins à s'installer dans les zones rurales et isolées (à travers des primes et des avantages spéciaux), et offrir plus d'avantages sociaux à l'ensemble des médecins marocains opérant dans le secteur public. Ces avantages pourraient inclure des indemnités pour l'usage des transports, d'habitation, en plus de certaines incitations comme des primes d'excellence aux médecins les plus performants.

76. En termes d'objectifs nationaux de santé à l'horizon 2025, la réduction du taux de mortalité materno-fœtale vient en tête (juvénile actuellement à 22,16 pour 1.000 naissances vivantes (NV) et pour la mortalité maternelle, l'indicateur est de 72,6 pour 100.000 NV). Ces chiffres sont les plus élevés en comparaison avec des pays de même rang telles l'Algérie ou la Jordanie. Cependant, l'éradication de la tuberculose et de l'hépatite C et le dépistage en vue d'une réduction significative de la mortalité due aux cancers du sein et du col de l'utérus, sont également des axes d'amélioration majeurs à considérer comme prioritaires pour notre pays qui, s'ils sont menés à bien, se traduiront par une amélioration de la santé publique, mais aussi du classement du Maroc à l'échelle internationale.

77. Une politique de planification en santé publique efficace doit reposer sur des données de santé robustes. La construction d'un registre national et la maîtrise des données de santé devraient être érigées en priorité. Les données de santé sont au cœur de l'innovation et de la recherche et nécessiteraient une amélioration du cadre légal et une protection du cyberspace. Sans protection appropriée des données privées de santé, on peut craindre que les citoyens marocains s'abstiennent de s'engager dans la collecte de données en la matière. Le défi pour les décideurs politiques sera de trouver le bon équilibre entre les réformes des systèmes de santé, les impératifs d'application de la loi et les droits des citoyens.

78. Réformer le processus inhérent aux sources des revenus et identifier des modèles alternatifs de financement de la santé afin de gagner en efficacité. Cela passe nécessairement par l'augmentation de la part d'investissements dans le budget de la santé en conformité avec les recommandations de l'OMS. Si l'Etat considère solliciter la participation d'organismes donateurs internationaux pour aider à financer des pans du secteur de la santé nationale, il devrait accepter de rendre compte des développements réalisés au regard d'objectifs préétablis. En outre, le principe du financement basé sur la performance consiste à maximiser la valeur des investissements et à améliorer la qualité des services de santé rendus à la population. Typiquement, les systèmes de santé performants ont un impact économique élevé, ainsi que des mécanismes de gouvernance sophistiqués qui assurent coordination et transparence. Seul un engagement ferme de la part des décideurs sera garant de progrès en matière de santé publique et de généralisation de couverture médicale universelle à des soins de qualité. Mais, si les budgets consacrés aux soins de santé, à la recherche et à la cyber sécurité n'augmentent pas, ce secteur continuera à souffrir de tous les maux.

b. L'industrie de la santé et du médicament

Le Maroc devrait capturer les opportunités de croissance de l'après Covid-19. L'objectif de l'augmentation de la production locale des médicaments est de rendre les produits de santé plus accessibles aux bourses des patients nationaux, mais également pour générer des devises via l'export.

Hormis la diversification industrielle, la production locale des médicaments devrait avoir des retombées économiques telles qu'une croissance du PIB, un impact important sur la balance des échanges commerciaux et la création incrémentale d'emplois pour une main d'œuvre qualifiée, même dans un contexte industriel de plus en plus automatisé.

PROPOSITIONS

79. Renforcer l'écosystème industriel « santé publique » national et l'ériger en industrie performante et compétitive afin d'assurer l'indépendance et la souveraineté du Royaume en la matière. Le renforcement du secteur industriel sanitaire national permettra également de créer des emplois et de répondre aux besoins marocains en matériels médicaux et produits pharmaceutiques pour faire de l'hôpital public un lieu de soins d'excellence. Pour ce faire, et comme largement évoqué dans le présent Rapport, l'Etat est invité à mettre en œuvre une politique de développement des secteurs industriels stratégiques de santé et du médicament et de faire tomber les potentielles barrières afin d'accélérer l'investissement du secteur privé, dans le but de faire de ce secteur un véritable pilier du développement de l'industrie marocaine dans le contexte de la rénovation du Modèle national de développement.

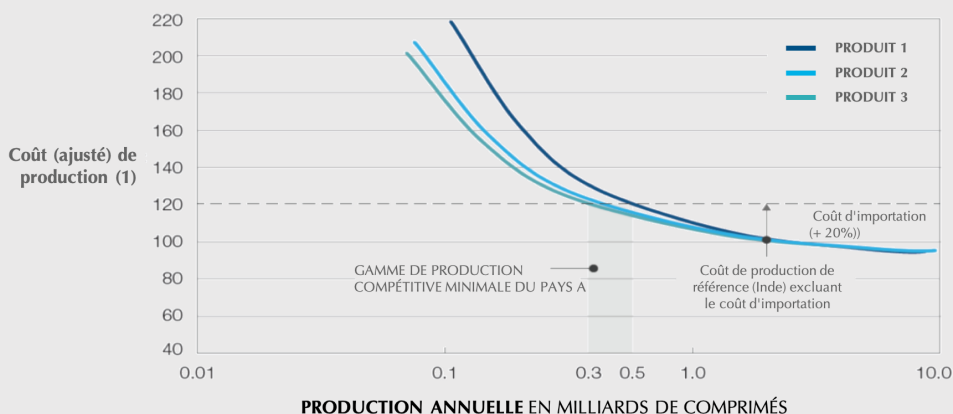
80. Afin de faciliter le développement d'un écosystème industriel « santé publique » performant, l'Etat devrait effectuer une analyse coût/bénéfice, selon deux scénarii correspondant à l'importation et à la production locale d'équipements et de produits qui répondent aux politiques industrielles et aux politiques de santé nationales. Enfin, comme suggéré dans le présent Rapport, le gouvernement dispose de plusieurs leviers pour encourager la production locale, par exemple par la création de zones franches, ou par la réduction de taxes (y compris pendant les soumissions publiques et les appels d'offres) et à travers des programmes de formation et d'investissement dans le capital humain.

81. Selon l'AMIP, la capacité totale de production locale est de 46 sites, fabriquant approximativement 425 millions d'unités. Cela couvre 65% du marché intérieur pharmaceutique, contre seulement 10% destiné à l'export. Les génériques et depuis récemment les biosimilaires (copies de médicaments issus de la biotechnologie) couvrent 80-90% des besoins locaux du secteur public et seulement 25% du marché privé local. La majorité des génériques présents sur le marché marocain sont produits localement et simplement 8% sont destinés à l'export vers l'Afrique et le Moyen-Orient. Cela confirme que le potentiel d'une industrie locale existe et que son développement nécessite une collaboration plus étroite entre le secteur public et privé, mais aussi la présence de certains prérequis, tels que l'augmentation du nombre d'usines, l'amélioration des régulations, une chaîne de distribution efficiente ainsi que la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.

Or, le coût de production locale est déterminé par trois facteurs majeurs ; la capacité de production des usines, le taux d'utilisation des machines, mais aussi par la structure de la chaîne de distribution. Selon une modélisation faite par l'Institut McKinsey, le seuil de fabrication locale qui rivaliserait avec l'import est estimé à 500 millions de comprimés. Ce seuil ne s'appliquerait pas aux médicaments à technologie complexe tels que les combinaisons, les injectables et les vaccins. Autrement dit, le coût de production de médicaments, autres que les petites molécules et les

génériques, reste actuellement élevé dans notre pays, sauf pour un nombre limité de structures pharmaceutiques à haute capacité de production. La baisse du coût de production est donc l'un des enjeux majeurs de la stratégie de développement d'une industrie pharmaceutique forte et compétitive. Afin de faciliter la réalisation de cet objectif essentiel, des incitations financières devraient être considérées par l'Etat pour encourager les sociétés pharmaceutiques offrant un important volume de production, plus particulièrement celles qui choisiront de surcroît la voie de l'innovation.

UN DEMI MILLIARD DE COMPRIMÉS EST LE SEUIL DE PRODUCTION DES USINES PHARMACEUTIQUES EN AFRIQUE * POUR ÊTRE COMPÉTITIVES AVEC CELLES EN INDE



(1) Hypothèses de travail: Production indienne supposée à 2 M de comprimés. Usines pharmaceutiques indiennes complètement amorties
 (2) Entretien avec les producteurs locaux en Ethiopie et au Nigéria*

Source : McKinsey & Company

82. Cibler la juste part de la chaîne de valeur du médicament est critique pour le succès du secteur pharmaceutique. La « formulation produit » paraît être actuellement le meilleur pari en continuant à importer les principes actifs pharmaceutiques (API) d'Inde et de Chine. Mais dans un futur proche, les nouvelles technologies pourraient rendre la production nationale des API plus facile, compétitive et de meilleure qualité que celle de ses homologues en Asie. En effet, et selon une étude faite par Business Monitor International (BMI) sur le Maroc, le laboratoire national pour le contrôle des médicaments (LNCM) a été certifié par l'OMS et par le Directoire Européen de qualité des médicaments, reconnaissant ainsi la qualité et la conformité de la production aux normes internationales dites « Good Manufacturing Practices » (GMP). En outre, le Maroc est signataire de l'accord de l'OMC qui régit les aspects liés aux droits inhérents à la propriété intellectuelle (TRIPS) et qui prévient les importations parallèles des produits non génériques.

83. Comme largement détaillé dans le présent Rapport, la Covid-19 a permis de relancer le débat sur les possibilités de co-production, ou de relocalisation, dans plusieurs régions dans le cadre de la coopération Nord-Sud, celles entre les pays du bassin méditerranéen et Sud-Sud. Ces coopérations doivent être issues d'une réflexion collective et partagée par l'ensemble des acteurs. Ainsi, en fonction de la taille de l'opportunité et de la nature des accords actualisés avec l'Union Européenne ou de ceux signés avec les Etats africains, le Maroc pourrait rapidement investir du capital

pour la mise à niveau de son système de régulation, aligner les standards de qualité de ses produits aux standards européens, combattre la contrefaçon, réduire les délais d'enregistrement des nouveaux médicaments ainsi que procéder à la formation continue du personnel dans les métiers de régulations et de contrôle qualité du médicament, selon les modèles appliqués dans les pays partenaires et afin de satisfaire leurs exigences.

84. En Afrique, la capacité d'innovation liée à la chaîne de distribution est critique pour capturer pleinement les immenses opportunités de croissance qu'offre le continent. Afin de gagner en compétitivité et en économies d'échelle, il serait judicieux de créer des « hubs » comprenant plusieurs petits marchés et de mettre en place des mécanismes d'achats régionaux. Par exemple, entre les pays du Maghreb, de l'Afrique du Nord et de l'Ouest, ou entre pays d'Afrique francophone. De plus, l'harmonisation des régulations entre pays d'un même bloc régional pourrait accélérer l'enregistrement de nouveaux médicaments et l'autorisation de leur mise sur le marché (un dossier d'enregistrement d'un médicament X servirait pour un bloc de plusieurs pays).

85. La chaîne de distribution de la production locale gagnerait en performance et en efficacité si les accords de commerce intra-africains (ZLECAF) sont rapidement rendus effectifs, que les droits de douane entre pays signataires soient éliminés et que les systèmes de logistique

de transport deviennent aussi sophistiqués que ceux en Asie, grâce à l'utilisation des Technologies du système d'information, telles que l'intelligence artificielle (IA) ou les drones, afin de favoriser les échanges commerciaux et de permettre le respect strict des délais de livraison.



c. La technologie de la santé

PROPOSITIONS

86. Le 21ème siècle est le siècle des innovations qui vont révolutionner le secteur de la santé à travers le Monde. Le système de santé marocain devrait se préparer à faire sa révolution parmi celles des pays émergents. Pour cela, il faudrait que le budget consacré à la R&D croisse de 0.8% du PIB (actuellement) à 2% en 2021 et à 3% en 2025, que le nombre de chercheurs et de dépôts de brevets de propriété intellectuelle augmente exponentiellement et que la participation du secteur privé dans la R&D s'améliore de manière significative. Or, la dynamique de création de start-up au Maroc reste encore faible comparée à d'autres géographies. Comme suggéré dans le présent Rapport, la multiplication des Hubs technologiques (incubateurs), les fonds d'amorçage, les business Angels et les accélérateurs sont les vecteurs incontournables de cette transformation du Modèle économique national.

87. L'une des stratégies gagnantes serait d'expérimenter avec de nouvelles méthodes pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits dans le domaine de la santé. Dans le domaine biomédical en particulier, la recherche en traitement de données et intelligence artificielle est peu coûteuse. De plus, la mise sur le marché de produits technologiques issus de ces recherches est relativement rapide.

Par ailleurs, durant la crise de la Covid-19, la télémédecine a connu une expansion au Maroc et dans le Monde et il est prévu que celle-ci continue à se développer après la pandémie. C'est ainsi que le Royaume pourrait réduire les disparités régionales

dans l'offre de soins en présence d'un déficit important en médecins et personnels soignants. En 2019, 123 communes rurales enclavées bénéficiaient déjà de l'utilisation de la télémédecine.

88. En matière d'industrie pharmaceutique, il existe actuellement des technologies prometteuses dans le domaine de la chimie synthétique, de la production continue, et du design modulaire (modular design) des usines de production. Ainsi, pour certains médicaments, il est attendu que l'utilisation des processus de chimie synthétique réduise le coût de production de 5 à 35% et celle de la production continue de 10 à 25%. Compte tenu des capacités de développement de l'industrie pharmaceutique nationale, l'utilisation accrue de ces nouvelles technologies, facilitant et accélérant la production, permettrait de gagner en temps de production, en coût et donc en compétitivité.

89. La stratégie de développement post Covid-19 pour la santé devra également promouvoir l'investissement et le développement des capacités numériques stratégiques, telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et la cybersécurité. L'objectif est d'augmenter la connectivité et les synergies entre divers systèmes d'information au fur et à mesure de la pénétration de la 5G. Il est important que l'accès aux données de santé ne soit pas simplement accordé aux médecins et chercheurs, mais également à d'autres institutions et entreprises du secteur privé ou toute entité émettant la volonté de conduire un projet de recherche d'intérêt général.

Le Maroc a l'avantage de pouvoir adopter les technologies d'information les plus récentes sans avoir à adapter celles-ci aux installations historiques. De plus, la nouvelle génération des systèmes de santé sera différente des systèmes actuels, dans le sens où ces derniers opèreront comme des plateformes digitales ouvertes et les réseaux de santé tendront à être de plus en plus automatisés.

Et, ce faisant, l'offre de soins de santé pourrait non seulement être bon marché et rentable, mais aussi contribuer à réduire les goulets d'étranglement, les temps d'attente et les dépendances vis-à-vis des institutions de santé où le personnel soignant est manquant. Or, cette infrastructure a un coût, car les volumes de données de santé sont amenés à croître de manière exponentielle dans le temps. En somme, il serait judicieux de raisonner en termes d'organisation globale de système de santé et, plus précisément, en termes d'architecture ouverte de système d'information par opposition au modèle traditionnel centralisé.

90. Sécuriser la confidentialité des données de santé des patients est précisément le principal défi auquel sont confrontés les systèmes de santé digitalisés dans le Monde. La technologie traditionnelle du « Cloud », bien que sa structure soit centralisée, aurait une performance limitée en matière de sécurité. En revanche, la technologie dite Blockchain, bien qu'elle opère dans un système « ouvert », utilise des techniques de cryptage qui assurent la confidentialité, l'authenticité et l'intégrité des données de santé pendant

la transmission à travers les différents systèmes d'information. De plus, les budgets consacrés à la cybersécurité devraient augmenter et de nouvelles technologies devraient être achetées pour protéger les organismes de santé contre les attaques et sécuriser les réseaux. Les centres médicaux doivent élaborer des plans de rétablissement de la cybersécurité à utiliser en cas de cyberattaque. Cela doit inclure des exercices d'urgence réguliers pour tester la capacité de résistance à la cyberattaque ainsi que des copies de sauvegarde des informations compromises, afin que les employés puissent continuer à travailler en cas de cyberattaque avec des logiciels rançonnés.

91. Les transformations technologiques dans le domaine de la santé, mais également en matière de données à caractère personnel, requièrent un haut niveau d'expertise juridique. Afin de renforcer la cyber-résistance, il faudrait un plan national de gestion des risques et une législation sur la protection des données personnelles et privées en ligne, ainsi qu'un niveau élevé de déploiement des systèmes de sécurité dans les secteurs privé et public. Par ailleurs, il faudrait renforcer et développer la formation de juristes spécialisés, mais aussi réformer le cadre juridique qui régule les données à caractère personnel et privé comme c'est le cas pour les données de santé. L'état devra également être en mesure de former des ingénieurs en informatique et leur permettre d'acquérir des compétences mathématiques (la sécurité informatique repose sur des algorithmes liés à l'apprentissage du code).

92. Favoriser l'interdisciplinarité dans la recherche en matière de santé publique et de production pharmaceutique. L'intelligence artificielle impactera de manière substantielle l'exercice médical en matière de santé publique, de médecine clinique et d'industrie pharmaceutique. Des avancées majeures induites par l'IA façonnent désormais l'univers de la radiologie, de la chirurgie robotique, de

la biologie et de la génétique. La question d'une formation hybride des étudiants en médecine et des jeunes médecins en formation, à la fois en biologie, en clinique, mais aussi en technologie de l'information, s'impose dorénavant avec force vu l'intérêt croissant des jeunes médecins pour la recherche simultanée dans ces disciplines.

3. AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DE LA PRISE DE DÉCISION

Parmi les missions principales de la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement arrêtées par SM le Roi Mohammed VI, l'instauration de la « valeur confiance » a été définie par le Souverain comme l'un des quatre piliers fondamentaux de la refonte du Modèle. L'inaction, les attermoiements, l'absence de prise d'initiatives et le manque de célérité des acteurs publics ont favorisé la « fracture » de confiance entre les citoyens d'un côté, le gouvernement, les partis politiques et l'administration de l'autre. Tel était donc le ressenti des marocains avant la propagation du nouveau Coronavirus. La gestion proactive, responsable, forte, citoyenne et sociale de la crise par l'Etat, au début de la pandémie, a contribué au rétablissement de la confiance, entre l'Etat régalien et les citoyens. Or, depuis quelques semaines, cette confiance réinstaurée semble s'effriter jour après jour, notamment en raison d'une communication du gouvernement jugée défailante.

Le manque de lisibilité de certaines décisions gouvernementales au Maroc, et ce bien avant la Covid-19, renforce l'incompréhension des citoyens face aux différentes politiques mises en place. De plus, elle participe activement à l'éloignement entre la politique et le citoyen. L'analyse de la « timeline » de la gestion par le Maroc de la pandémie fait ressortir deux phases distinctes, celle de l'action et de la fluidité de la prise de décision, puis celle du tâtonnement et de l'absence de pédagogie.

Les décisions volontaristes « verticales » pertinentes prises, en début de pandémie, par SM (confinement, réponses sociales, Fonds spécial Covid-19, port du masque obligatoire, production de masques, etc.) ont été saluées par tous.

Cependant, depuis la fin du mois de Mai, des décisions contradictoires, une communication gouvernementale à la va-vite et difficile à interpréter par la population, mais aussi la recrudescence des cas positifs, des cas graves et des décès - qui, d'ailleurs, ne devrait pas être seulement imputée à un « manque de civisme et de responsabilité » des marocains, pointés du doigt par certains décideurs gouvernementaux - poussent à l'interrogation légitime et réinstaurent, de nouveau, une certaine défiance à l'endroit des acteurs politiques, dépositaires d'une forme de gouvernance « horizontale », au moins aussi importante que celle qui existait avant la pandémie.

Il est légitime, en temps de crise inédite, telle que celle que nous vivons, que le gouvernement cherche à s'adapter, tant bien que mal, à une situation sanitaire par nature évolutive, qui impose, par définition, une gestion évolutive. C'est le cas partout dans le Monde. Cependant, avec le recul nécessaire, et donc à travers une capacité d'anticipation plus importante par rapport au début de la pandémie, il est attendu des autorités gouvernementales, qu'elles proposent une forme de visibilité, dont la vertu, parce qu'elle offre une certaine possibilité de se projeter, est essentielle pour les citoyens, mais aussi pour les entreprises.

Le Discours du Trône a tracé le cap de la relance en proposant des mesures fortes, tant sur le plan économique que social. Cependant, la gestion sanitaire, qui échoit au gouvernement, impose davantage de clarté sur la forme. Les citoyens marocains ont démontré qu'ils pouvaient adhérer, au nom de la santé publique, à un dispositif restrictif en matière de déplacements et de loisirs, impactant leur situation sociale et économique, à condition que les mesures soient dûment justifiées, suffisamment explicitées et certainement pas infantilisantes.

Par ailleurs, au-delà des aspects liés à la communication de crise, l'inflexion engagée du Modèle de développement devrait permettre d'initier une vaste réflexion autour des conditions créant l'inefficacité de l'action publique et l'inefficience de la prise de décision, malgré la mise en place, notamment depuis la Constitution de 2011, d'instruments de gouvernance permettant au Royaume de jouir d'Institutions modèles et de mécanismes crédibles. La CSMD devrait, à la lumière des enseignements liés à la gestion de crise actuelle, mais également en considérant les nombreux freins, notamment bureaucratiques ou de nature politique, entravant la fluidité de la prise de décisions, proposer un nouveau modèle de management public, plus efficient et plus proche des citoyens.

Le rendu final de la CSMD devrait également proposer des solutions pour répondre au paradigme de l' « échec permanent » - largement distillé au sein de la société marocaine et à la remise en question, y compris au sein des élites économiques - d'initiatives louables et concrètes, instrumentalisées et stigmatisées par certains courants aux relents populistes. En effet, à travers l'établissement d'un diagnostic « précis et objectif », la CSMD est appelée à mettre en avant, à expliciter et à mieux promouvoir les nombreuses réalisations, les réformes, les acquis, voire même la stabilité du Royaume, qui sont grandement sous-estimés, jugés, par définition, insuffisants quelle qu'en soit l'ampleur, parce que trop souvent vilipendés.

Les difficultés réelles que connaît notre pays sont des sources légitimes de préoccupation, mais ne devraient, en aucun cas, être les vecteurs d'un scepticisme ambiant, ou d'un « Morocco bashing » somme toute trop exagéré, au vu des nombreux acquis dont bénéficie le Maroc et de la situation qui prévaut actuellement dans de nombreux pays proches sur le plan régional ou culturel, d'autant plus que la Covid-19 est venue accentuer les très nombreuses crises qui nous entourent (crise globale de confiance, crises politiques et institutionnelles dans de nombreux pays, remise en question d'un « libéralisme sauvage » et de la mondialisation, etc.).

L'un des principaux impacts du manque de lisibilité et de compréhension de la prise de décision se reflète à travers la faible participation des citoyens aux élections. Les jeunes (18-25 ans) sont les premiers touchés par cet abstentionnisme. Ainsi, il est primordial de rétablir la confiance entre ces jeunes citoyens et la politique, aujourd'hui ringardisée par la jeunesse, afin de renforcer le système électoral du Royaume, et donc, par voie de conséquence, la représentativité du parlement. Cet effort de communication devrait également s'accompagner de plus de transparence, notamment à travers l'utilisation appropriée du digital et des différents outils de communication modernes, permettant une transmission rapide et transparente de l'information, afin d'informer, avec précision et clarté, les citoyens marocains, dont l'intérêt et la curiosité pour la chose publique - en contradiction avec un « désamour » certain, sans doute légitime, du politique - sont paradoxalement très élevés.

Dans son Mémoire 2019 l'Institut Amadeus recommande, dans un chapitre consacré à la thématique confiance, une panoplie de propositions multidimensionnelles (Institutions, Gouvernement, Justice, Administration, élus et acteurs politiques, etc.) opératoires et simples à matérialiser, qui restent bien entendu valables. Les propositions ci-dessous, viennent renforcer le corpus de recommandations de l'Institut en matière de confiance, de gouvernance et d'efficacité de l'action publique.

PROPOSITIONS

93. Créer le Conseil d'Etat afin de renforcer le paysage institutionnel marocain et de crédibiliser la prise de décision administrative aux niveaux local et national :

En décembre 1999, SM le Roi Mohammed VI, lors de l'installation du Conseil Supérieur de la Magistrature, avait évoqué la perspective de la mise en place d'un Conseil d'Etat dans le cadre des réformes administratives à mener. Aujourd'hui, dans le contexte de la refonte du Modèle national de développement, la création d'un organe constitutionnel indépendant, tel que le Conseil d'Etat, aurait, à plus d'un titre, toute sa pertinence. D'abord, du fait de l'importance de renforcer la juridiction administrative, à travers la mise en place d'un outil de gestion des tribunaux administratifs et des cours d'appel administratives. Ensuite, compte tenu de la nécessité d'installer une juridiction administrative suprême, qui puisse s'autosaisir et être saisie en premier ou en dernier recours, et juger de la légalité (donc de pouvoir casser les décisions) ainsi que de la pertinence des décrets, des ordonnances, des actes réglementaires, des résolutions, des circulaires, des arrêtés ou des procédures, du gouvernement, des Conseils et Hautes Autorités constitutionnels (à l'exception de la Cour Constitutionnelle), des Wilayas et préfectures, des Conseils régionaux, des Conseils préfectoraux ou des Conseils communaux. Enfin, il devient, plus que jamais nécessaire, au vu de l'actualité

récente, d'accompagner et de conseiller, en matière de régularité juridique, de forme et de pertinence administrative, le gouvernement en examinant les projets de loi avant qu'ils ne soient soumis au Conseil des Ministres et les décrets avant qu'ils ne soient soumis au Conseil du gouvernement. Ce rôle est aujourd'hui exclusivement dévolu au Secrétariat Général du Gouvernement, qui est, de fait, en tant qu'institution gouvernementale, juge et partie. Selon le même principe, le Conseil d'Etat pourrait également conseiller les deux chambres du Parlement sur le contenu des projets de loi soumis par ces dernières.

La création d'un nouvel organe constitutionnel de ce type s'inscrirait également dans la perspective de la modernisation de l'action et de la performance administrative. Par ailleurs, dans le contexte de la Covid-19, il est sain de pouvoir disposer d'un organe qui peut challenger, dans leur contenu, les décisions prises par le gouvernement, avant qu'elles ne soient soumises au Parlement. Enfin, le Conseil d'Etat, à l'image des attributions d'institutions similaires en Europe, en Afrique ou en Amérique Latine, pourrait également avoir la charge de superviser le déroulement des élections régionales, locales et professionnelles, de valider les résultats et d'être une voie de recours en cas de litiges électoraux.

94. Créer une Commission d'enquête ad hoc sur la gestion de la crise sanitaire par le gouvernement. L'amélioration de la lisibilité de la prise de décision est tributaire du renforcement du principe

« d'accountability ». Dans le cadre des dispositions de la Constitution, qui consacrent la reddition des comptes, mais également dans une logique de transparence vis-à-vis des citoyens, qui sont les premiers touchés par les conséquences des décisions prises par le gouvernement dans ce contexte exceptionnel lié à la pandémie, la mise en place d'une telle Commission permettrait de juger, a posteriori, de la pertinence des décisions, de souligner, le cas échéant, les insuffisances et les manquements, d'identifier les responsabilités, mais aussi de réajuster et de réadapter la riposte sanitaire face à l'augmentation des cas positifs et des hospitalisations. Ce devoir d'inventaire paraît doublement nécessaire. Il ne serait d'abord qu'un juste retour des choses, de la part du gouvernement qui a demandé aux marocains de consentir à de nombreux efforts et sacrifices. Il permettrait, ensuite, comme dans de nombreux pays, d'améliorer leur riposte face à des futures crises ou à des menaces exceptionnelles éventuelles.

95. La réforme du Code pénal en cours a été suspendue par les effets de la Covid-19 sur le travail des parlementaires. Sa modernisation et sa dépolitisation semblent être indispensables à la mise en place d'un Modèle de développement qui sanctuarise la vie privée. De plus cette réforme doit également être accompagnée par un changement de culture pénale :

a. Si en matière de libertés individuelles, plusieurs points restent en suspens pour des considérations politiciennes ou électoralistes, la refonte du Modèle national de développement devrait être l'occasion de s'interroger sur la trajectoire en matière de libertés individuelles que le Maroc sera amené à suivre. Conscient de l'indéfectible attachement des marocains aux valeurs qui font leur identité, l'Institut Amadeus souhaite rappeler que, dans les faits, il ne saurait y avoir de contradictions entre la préservation de ces valeurs, socle véritable de la société marocaine, auxquelles il adhère pleinement, et la modernisation du Code pénal - incluant la suppression de certaines peines privatives de liberté actuellement en vigueur, qui insécurisent les pratiques privées, pourtant très largement répandues selon de nombreuses études, et entravent l'épanouissement, dans la sphère privée, des individus. A cet effet, le présent Rapport réaffirme la pertinence des Propositions 90 et 91 du Mémorandum 2019 ;

b. La réforme du Code pénal ne saurait être efficiente sans une réforme de la culture pénale à travers la rationalisation de la détention provisoire, dans un pays qui compte le taux le plus élevé au monde, autour de 40% de la population carcérale, de personnes poursuivies détenues sous ce régime, alors que 50% sont, selon le Rapport d'une récente Commission parlementaire, acquittés ou condamnés à une peine de prison avec sursis. D'un point de vue universel, la détention provisoire est considérée comme une mesure de détention exceptionnelle, dont

l'application est conditionnée par les risques de fuite à l'étranger, ou parce que la personne poursuivie représente un risque pour elle-même ou pour la société. De plus, dans une logique de désengorgement des prisons, compte tenu de la surpopulation carcérale, des aménagements de peine systématiques, sous conditions ou non, devraient être envisagés pour les personnes, non récidivistes, condamnées à 1 à 12 mois de prison ferme, ne représentant pas de danger pour la société.

96. Renforcer le dispositif de la justice commerciale et financière afin de protéger l'investissement et d'instaurer durablement un climat de confiance propice à la création de valeur :

a. Dans le cadre du nécessaire renforcement du climat de confiance favorable à l'investisseur national ou étranger au Maroc, la rénovation de la justice commerciale, à travers l'amélioration de la qualité des juridictions, au service des justiciables que ce soit en termes de lisibilité du droit, d'accessibilité, de connaissances des textes et des droits, est indispensable ;

b. La création d'un parquet financier spécialisé à compétence nationale et sous l'autorité de la Présidence du Ministère public permettrait d'armer la justice marocaine face à l'évolution constante de la délinquance économique et financière, afin de mieux la contrecarrer et de combattre plus efficacement la corruption, le trafic d'influence, la fraude fiscale et les préjudices portés aux marchés financiers.

97. Dans le cadre des bouleversements internationaux et des évolutions constantes dans un Monde post Covid-19, la consolidation d'outils de prospective et de stratégie représente un avantage comparatif essentiel pour toute Nation désireuse de gagner en influence et en compétitivité. A cet effet, il semble, dans le contexte actuel, plus que jamais nécessaire, de créer un dispositif institutionnel en charge de la prospective et de la veille, composé du CESE, du Conseil de la Concurrence, du HCP, de Bank Al-Maghrib, de la CGEM, du GPBM, de l'AMDI, de l'AMCI, de l'IRES, des principaux Think Tanks nationaux, de la Direction des Etudes et de la Prévision financière du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que, le cas échéant, des institutions « Marque Maroc » et l'Agence de Développement Industriel (ADI), dont la création est suggérée dans le présent Rapport. Ce dispositif, favorisant l'interaction entre organismes publics et privés, aurait vocation à transmettre aux décideurs publics un certain nombre d'outils de prospective leur permettant de mieux saisir les mutations actuelles et à venir et de développer davantage la culture d'anticipation et d'initiative. Enfin, ce dispositif, à travers sa composition et l'interaction de ses membres, permettrait de construire une vision prospective commune, évitant la traditionnelle dispersion et le décloisonnement habituel des stratégies et des visions sectorielles.

98. Dans la perspective des prochaines échéances électorales de l'automne 2021, le Ministère de l'Intérieur a entamé des discussions avec les partis politiques en vue de modifier de la loi électorale, afin de favoriser une meilleure représentativité des institutions parlementaires, régionales et communales élues. Dans ce cadre, l'Institut Amadeus souligne la pertinence des Propositions 49 et 83 du Mémoire 2019, en matière de représentativité, de limite et de non-cumul des mandats ainsi que de compétence et recommande par ailleurs de :

- a.** Revoir le découpage électoral, afin de le rendre plus équitable et plus juste, en fonction de l'équilibre démographique entre circonscriptions et du nombre d'électeurs inscrits dans chacune d'entre elles, quitte à regrouper dans le cadre des élections législatives certaines circonscriptions. Le nombre de sièges par circonscription, quel que soit le type d'élection, doit à la fois refléter la réalité locale, mais aussi le poids régional ou national de celle-ci ;
- b.** Renforcer la représentativité des jeunes et des femmes au sein des listes locales, y compris en tant que têtes de liste. Par ailleurs, dans le cadre des élections législatives, créer des listes régionales de jeunes et de femmes, en remplacement des deux listes nationales actuelles, afin de consolider, pour une meilleure représentativité directe, l'assise territoriale des élus jeunes et femmes provenant de ces listes ;

c. Eviter, dans le contenu de la prochaine loi, toute réforme, pouvant être perçue comme électoraliste, visant à corréliser la participation électorale avec le recrutement au sein de la fonction publique. L'abstention, tout comme le vote blanc, est une forme d'expression politique dont la tendance est globalement en hausse au niveau mondial. La contrainte, à travers l'obligation de vote pour prétendre au recrutement au sein de la fonction publique, ou une certaine forme de clientélisme électoral - dont l'application, dans le cas de la fonctionnarisation sous le seul prétexte du vote, serait totalement irréaliste - sont contreproductives et favorisent le rejet de l' « environnement politique », qui serait ainsi davantage considéré comme opportuniste. D'autres leviers devraient être actionnés par les partis politiques, eux-mêmes, afin de promouvoir la participation électorale. SM le Roi Mohammed VI, avait appelé,

en Octobre 2018, « les formations politiques à rénover leurs méthodes de travail » dans le but de « rehausser la performance des partis », qui seraient davantage soutenus financièrement, dès lors qu'ils feraient appel à « des compétences » dédiées à des « missions d'analyse et d'innovation ». Les partis politiques sont donc appelés, dans le contexte post Covid-19, à identifier de nouveaux programmes, de nouvelles rhétoriques et de nouveaux agendas pour (re)établir la confiance avec les classes moyennes et défavorisées et casser les préjugés de la jeunesse. La « vitalité démocratique » doit reprendre le dessus sur la base de programmes actualisés et compétitifs. Malgré les lassitudes légitimes exprimées à l'endroit du « marché politique », il faudrait davantage convaincre les citoyens qu'ils ont droit de cité dans l'espace public et pas seulement à travers les réseaux sociaux.

4. FAIRE DE LA DIGITALISATION UN LEVIER ESSENTIEL DE LA GESTION PUBLIQUE

Le Maroc s'est engagé sur la voie de la digitalisation depuis plusieurs années. En effet, l'administration publique n'a pas été laissée de côté, où un important chantier, ayant pour but d'intégrer la digitalisation, a été lancé en 2016. Ainsi, dans le cadre du plan Maroc Digital 2020, le Royaume s'est fixé comme objectif l'hébergement de 50% des démarches administratives en ligne ainsi que la création d'une agence gouvernementale mettant en place un programme « e-gov ». Si une Agence de Développement Digital (ADD) a bel et bien été instaurée, force est de constater que l'avancement sur l'atteinte des objectifs du plan et du chantier susmentionné ne progressait que timidement à la veille de la Covid-19.

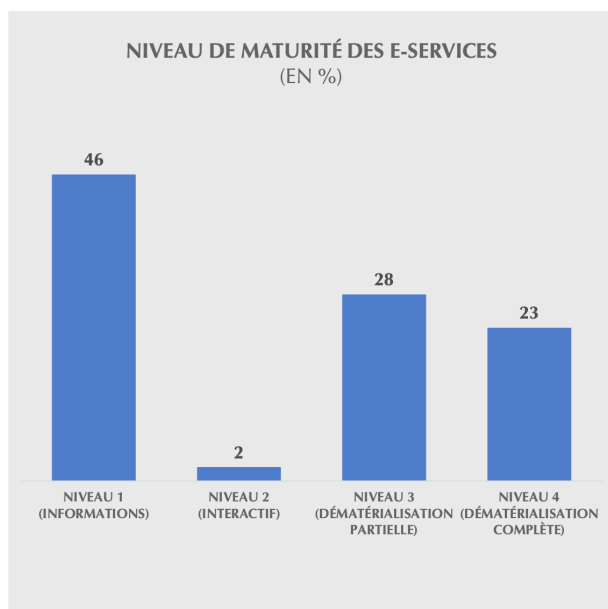
Les efforts de numérisation de certains services gouvernementaux ont permis de simplifier les procédures et d'écourter le temps d'attente et de traitement. Cependant, le processus de digitalisation de l'administration marocaine doit s'accélérer davantage afin de répondre d'une part aux besoins des citoyens et d'autre part de désengorger les unités administratives, d'autant plus à l'ère de la distanciation sociale. Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans l'ensemble de ce Rapport, la digitalisation représente à tous les niveaux un accélérateur de la relance économique et un vecteur d'implémentation efficace du Modèle de développement national rénové.

Les mesures strictes de confinement et de distanciation sociale imposées par le gouvernement ont entraîné une accélération importante en matière de digitalisation de l'administration. Avec la forte nécessité de maintenir la continuité

du service administratif, tout en assurant un respect des mesures de protection de la santé publique, les autorités se sont retrouvées dans l'obligation de hâter l'intégration numérique.

Cette accélération, qui démontre que les supposées barrières et les contraintes liées à la digitalisation peuvent être totalement levées lorsqu'elles sont accompagnées d'une forte volonté politique, peut être illustrée par l'utilisation de nouveaux outils digitaux tels que l'application de traçage marocaine, la plateforme lancée par la CNSS afin de venir en aide aux entreprises en difficulté ou encore le site mis à disposition des acteurs de l'informel ne possédant pas de carte « Ramed ». Par ailleurs, les efforts de numérisation de certains services par le Royaume ont permis de simplifier les procédures et d'écourter le temps d'attente et de traitement.

Dans ce contexte, de multiples réformes devraient être impulsées afin de construire un Modèle de développement national rénové. A cet effet, l'administration et, au-delà, l'ensemble du secteur public, devraient veiller à intégrer, autant que faire se peut, la digitalisation en leur sein. Aujourd'hui plus que jamais, la numérisation de l'administration marocaine s'impose comme une obligation afin d'améliorer les prestations publiques dans le contexte post Covid-19. L'accélération de la digitalisation au sein du secteur public s'impose donc pour contribuer à rapprocher l'administration du citoyen, mais plus encore afin d'augmenter l'efficacité du service public.



Maturité des services publics électroniques, Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration, 2020

Source : Ministère de l'économie, des Finances et de la réforme de l'administration

PROPOSITIONS

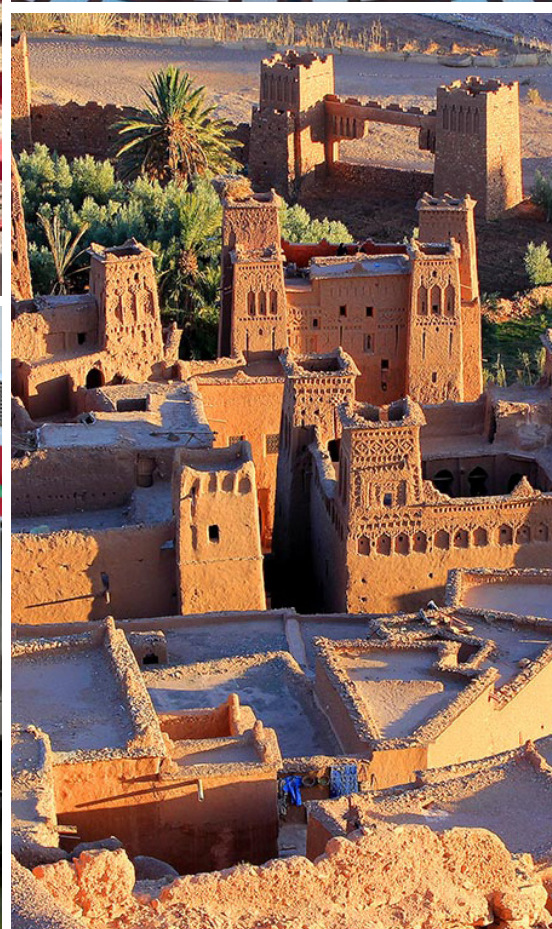
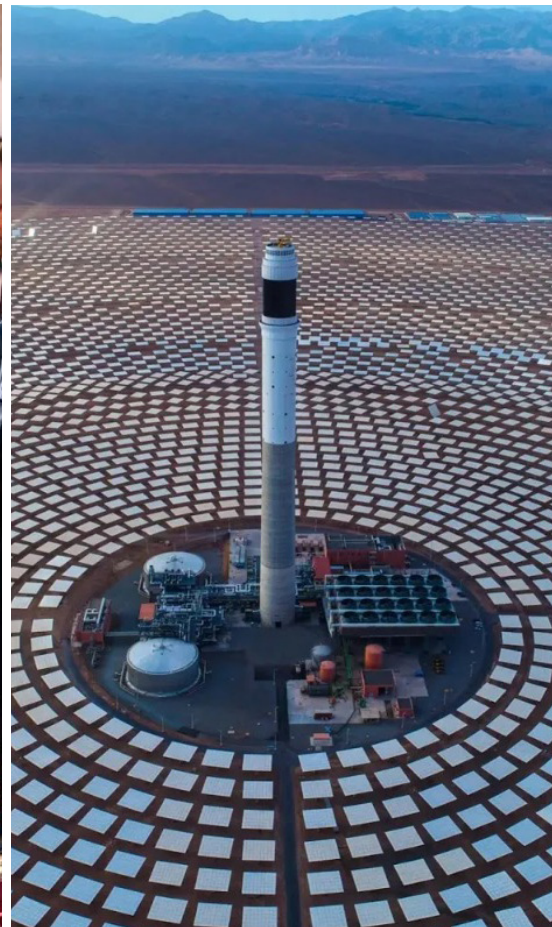
99. Développer le digital dans le secteur scolaire, notamment dans le primaire et le secondaire. Si sur le plan de l'enseignement, la Covid-19 a montré que les instituteurs et les professeurs pouvaient adapter leurs cours aux exigences de l'instruction à distance, c'est sur le plan des outils et de leur généralisation que les efforts de l'Etat devraient être déployés, afin d'éviter une « fracture numérique » dans un secteur où les disparités sociales sont déjà très importantes.

Pendant le confinement près de 10.000 tablettes ont été distribuées en milieu rural en partenariat avec la société civile, les collectivités territoriales et les partenaires internationaux, afin de permettre aux élèves issus de ces zones de suivre les cours à distance à travers le digital. Compte tenu du risque que l'année scolaire 2020-2021 se déroule en alternance entre les cours à distance et le présentiel, il est fortement suggéré d'accompagner durablement les élèves dans le besoin en leur fournissant les outils digitaux adéquats et adaptés. Dans ce cadre, une connexion « low cost » devrait être fournie aux familles les plus démunies et aux citoyens des zones rurales isolées, afin de faciliter l'accès à l'éducation en tous lieux. Par ailleurs, l'Etat devrait encourager l'importation et la production d'ordinateurs portables et de tablettes subventionnés afin de rendre les prix plus accessibles à la plus large portion de la population. Enfin, au-delà de la pandémie, la digitalisation de l'écosystème de l'enseignement permettra dans la durée, à condition qu'elle puisse bénéficier à l'ensemble des élèves, quelle que soit leur origine et quel soit leur niveau social, d'atteindre les objectifs fixés en termes de massification et d'homogénéisation de l'éducation scolaire, afin d'instaurer une justice éducative, prérequis indispensable à la justice sociale.

100. Tel que mentionné dans la Proposition 45 du Mémoire 2019 de l'Institut Amadeus, la généralisation de la dématérialisation des prestations de l'administration publique devrait être opérée et pilotée par l'Agence de Développement du Digital (ADD).

En effet, afin de maintenir une cohérence et une homogénéité dans la stratégie, tout en œuvrant dans la célérité, il semble essentiel de centraliser les efforts autour d'une seule et même institution dédiée.

De plus, une telle approche permettrait une montée en puissance de l'ADD en lui donnant une place centrale et une autorité incontestable sur toutes les questions liées à la digitalisation. Ainsi, sous l'impulsion de l'ADD, l'intégration de l'usage du digital à tous les niveaux de l'administration, le passage progressif au e-gouvernement pour les administrations publiques, mais aussi le renforcement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, devraient être accélérés.



CONCLUSION

« Si on veut obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut tenter quelque chose que l'on n'a jamais fait »

Périclès

Ce nouveau Rapport s'inscrit dans la continuité du Mémoire publié en 2019 par l'Institut Amadeus. Il est donc nécessaire de lire ce travail dans le contexte des recommandations antérieures afin d'en tirer le meilleur parti.

La propagation de la pandémie de Covid-19 a entraîné le confinement de plus de la moitié de la population mondiale. Les activités économiques, les flux commerciaux et les déplacements internationaux ont été brutalement interrompus. Aujourd'hui, les pays entament leur réouverture progressive, tout en étant confrontés à un retour de plus en plus marqué de la pandémie. Les conséquences de l'arrêt des activités économiques ont engendré d'importantes incidences sociales et économiques, à prendre nécessairement en compte dans la réflexion sur la rénovation du Modèle de développement du Royaume. C'est dans cette optique que SM le Roi Mohammed VI a accordé un délai supplémentaire de 6 mois (Janvier 2021) à la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD), afin d'intégrer les évolutions et les transformations profondes suscitées par la pandémie.

Ce Rapport, à travers la centaine de Propositions qu'il comporte, est le fruit d'une analyse approfondie de la conjoncture actuelle, qui a été mise en perspective avec le travail mené par l'Institut depuis deux ans sur la refonte du Modèle de développement national. Ce document complémentaire a été bâti autour de 5 principes identifiés comme les vecteurs communs de la relance économique et de la transition vers un Modèle de développement post Covid-19 ; l'adaptation, l'innovation, l'agilité, la créativité et l'efficacité.

Alors que nous sommes contraints d' « apprendre à vivre avec le virus », le retour à la normale et l' « étape d'après » sont tributaires d'une solution médicale ou d'un vaccin. Entre temps, les impératifs de la relance économique et les écueils liés à la rénovation du Modèle de développement s'enchevêtrent pour constituer un tout, celui du Maroc post Covid-19. Le corpus intégral des Propositions, qui doivent être perçues comme faisant partie d'un tout indissociable, issues des deux Publications de l'Institut Amadeus, a vocation à suggérer un cheminement possible vers la définition d'un Modèle inclusif, orienté relance, reconfiguration et reconstruction, dont la spécificité sera souveraine, indépendante, volontariste, solidaire et ouverte sur le Monde.

La rupture brutale des chaînes d'approvisionnement et des échanges commerciaux a mis en lumière l'importance d'une consolidation de notre souveraineté industrielle. L'innovation devra être au cœur du développement de l'industrie nationale, appelée à se réinventer, afin d'accroître l'indépendance et la compétitivité du Royaume.

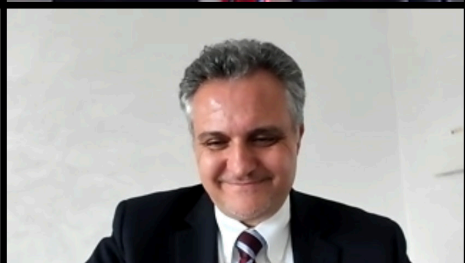
Par ailleurs, un ciblage précis pourrait être opéré pour repérer les secteurs à fort potentiels de croissance. De plus, la relocalisation des entreprises étrangères devra, également, être au centre de la nouvelle politique industrielle du Maroc. Enfin, le renforcement de ce secteur clé pour l'économie nationale ne peut se faire sans les PME et PMI locales, souvent exclues des politiques industrielles précédentes. Dans un autre registre, la fiscalité devrait être considérée comme un véritable levier de développement, afin de la rendre plus flexible et plus avantageuse face à la nécessité de démultiplier les investissements nationaux, de promouvoir l'entrepreneuriat, de relancer l'emploi et de s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail.

L'effondrement des échanges, au niveau global, exige la redéfinition des priorités et de l'approche en matière de commerce international, à travers la diversification des partenariats et la constitution de chaînes de valeur régionales. L'investissement dans l'intégration africaine est primordial pour le renforcement des échanges à l'échelle régionale et continentale. De plus, il semblerait impératif de revoir et de renégocier certains accords de libre-échange (ALE) du Royaume, considérés comme déséquilibrés, en raison de l'évolution de la conjoncture et de l'aggravation du déficit de la balance commerciale. L'affirmation de la position du Maroc sur les marchés internationaux devrait également se faire à travers la mise en valeur d'un « Label Maroc », vecteur d'émergence et renforçant l'avantage comparatif du Royaume.

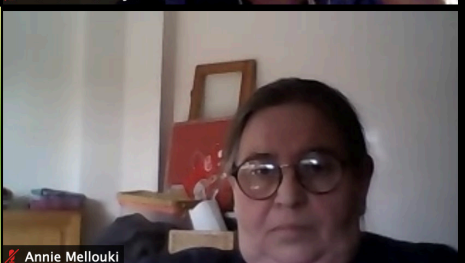
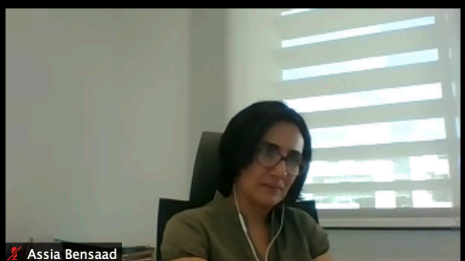
Le Maroc sera, dans un tout autre registre, amené à considérer la richesse du Capital humain comme le principal levier de la construction du Modèle de développement renoué. Cependant, celui-ci ne pourra atteindre son plein potentiel qu'à travers la mise en adéquation de la formation avec les besoins d'un marché de l'emploi en pleine mutation. Par ailleurs, la promotion de l'entrepreneuriat est à explorer davantage, afin d'offrir aux jeunes diplômés le plus d'opportunités possible en vue de renforcer les alternatives à l'emploi classique.

Ces dispositions ne pourraient porter leurs fruits qu'à travers une réforme profonde de l'administration et du service public, qui devrait nécessairement contribuer à installer un climat de confiance durable entre les citoyens et l'Etat. Pour ce faire, il sera impératif de faire émerger un véritable Etat social, dont nous avons pu observer les prémices depuis le début de la pandémie, pouvant répondre aux besoins sociaux, de plus en plus marqués, de l'ensemble de la population marocaine. L'Etat social en construction devra accorder une place prépondérante à la santé publique et à l'ensemble des industries et des technologies qui en découlent, afin de combler les manques structurels du Royaume en la matière et de faire face aux défis sanitaires d'aujourd'hui et de demain. De telles réformes ne pourraient donc se concrétiser sans la mise en place d'une administration moderne et performante, en phase avec les changements actuels et avec les besoins, toujours plus évolutifs, des citoyens. Enfin, l'administration devra compléter son processus de modernisation à travers la transformation digitale, au regard de l'ensemble des avantages que celle-ci a à offrir et des bénéfices qu'elle apporte, même en temps de crise.

Ainsi, à travers l'ensemble des Propositions issues de ce Rapport, l'Institut Amadeus souhaite, dans un cadre de prospective et de définition d'un Maroc post Covid-19, renforcer sa contribution à la rénovation du Modèle de développement national. Les recommandations avancées dans ce document rejoignent celles du Mémorandum 2019 et ont, toutes, vocation à positionner le Royaume en tant que place forte régionale, sur le plan économique, social, environnemental, commercial, industriel et de l'influence, à la faveur d'une émergence responsable et partagée, dont les retombées socio-économiques sont appelées à tendre vers l'inclusivité et l'équilibre, tant social que spatial.



Recording



ANNEXES - SYNTHÈSES DES DISCUSSIONS MENÉES PAR L'INSTITUT AMADEUS

1. WORKSHOP SUR « AUSTÉRITÉ OU INTERVENTIONNISME ET VOLONTARISME : QUELLE VOIE POUR LA RELANCE ÉCONOMIQUE AU MAROC ? »

Jeudi 21 mai 2019 s'est tenu un Workshop organisé par l'Institut Amadeus sur les différentes politiques de relance à établir une fois le déconfinement entamé. Cet événement s'inscrit dans le cadre d'une série de visioconférences traitant la question de l'adaptation du modèle marocain de développement à la crise sanitaire en cours liées à la Covid-19. Plusieurs économistes, entrepreneurs et chefs d'entreprises ont pris part à cet atelier, afin de discuter la voie à choisir afin de redémarrer l'économie marocaine.

Plusieurs problématiques ont été relevées lors de ce débat qui a duré près de trois heures. En premier lieu, les participants ont relevé la nécessité du renforcement des infrastructures sanitaires à un niveau structurel, tout en mentionnant l'obligation d'identifier les personnes dans le besoin. Par ailleurs, a été relevée la nécessité d'amender le modèle de développement du Maroc et de revenir à une souveraineté industrielle. L'ensemble des participants se sont également accordés sur l'importance de la transition numérique, visant à digitaliser l'économie. La problématique de l'intégration des travailleurs du secteur informel a été également posée, et l'établissement de politiques visant leur intégration a été jugé indispensable pour une relance réussie.

Par ailleurs, les différents intervenants ont mis en lumière les changements profonds que la crise en cours apportera à l'économie mondiale, et à la nécessité du Maroc de s'y adapter. Dans ce contexte, plusieurs options ont été discutées, notamment la nécessité d'une reconfiguration des chaînes de valeur, le retour à un Etat protecteur plus interventionniste, la nécessité de réformes structurelles sur plusieurs secteurs (dont notamment le secteur de la santé) et la digitalisation générale de l'économie. Par ailleurs, tous ont souligné l'aspect incertain de la crise en cours, qui risquerait d'impacter drastiquement tout projet de relance.

Pour la majorité des intervenants, le recours à une politique d'austérité aurait un impact néfaste sur l'économie, et la priorité devrait être donnée à une intervention générale au niveau de l'offre et de la demande, afin de relancer la consommation. Les participants au débat appelèrent également à plus d'actions en faveur des entreprises fortement impactées par la crise, notamment à travers le maintien et le renforcement des mesures en vigueur actuellement jusqu'à la fin de l'année 2020. Par ailleurs, l'option de l'endettement fut écartée, particulièrement par l'un des participants, qui rappela que la pandémie n'est pas à sa fin, et qu'un retour à des mesures sanitaires très strictes, pouvant impacter l'économie est très probable. Soulevant que la crise pourrait encore durer, cet intervenant a jugé que le Maroc risquerait – dans le cas où le Royaume choisi la voie de l'endettement – de se retrouver dans une situation où il serait incapable de

rembourser sa dette à temps. Dans cette optique, le même intervenant proposa l'idée d'une relance financée par le Fond National de Lutte contre la Covid-19.

Par ailleurs, l'interventionnisme a été largement favorisé par l'ensemble des intervenants, et l'idée de la construction d'un nouveau modèle de société, basé sur la solidarité entre ses composantes et un libéralisme modéré fut largement mise en avant. En outre, pour plusieurs intervenants, cette crise a le potentiel de permettre au Maroc de rattraper son retard structurel accumulé au cours des dernières années. Enfin, la nécessité d'une révision de la politique monétaire a été mise en exergue, notamment à travers une injection de liquidités sur le marché, et le besoin d'une indépendance de l'industrie marocaine (ou d'une souveraineté industrielle) tout en restant ouvert sur le monde dans le cadre de la mondialisation.

Cette visio-conférence a connu la participation de :

- **Abdellatif Maazouz**, Ancien Ministre du Commerce Extérieur, Président du Cercle des Économistes Istiqlaliens,
- **Abdou Diop**, Directeur associé à Mazars.
- **Amine Laghidi**, Viceprésident de l'ASMEX, Président de la Commission nationale du capital immatériel d'économie cognitive
- **Jamal Belahrach**, CEO, DEO Conseil International
- **Meryam El Ouafi**, Directrice Générale d'un complexe touristique
- **Nabil Adel**, Enseignant chercheur et directeur du groupe de recherche en géopolitique et géoéconomie de l'ESCA Ecole de Management.
- **Tarik El Malki**, Economiste et membre du Bureau politique de l'USFP
- **Brahim Fassi Fihri**, Président Fondateur de l'Institut Amadeus,
- **Ghassane Hajji**, Chief Strategy Officer de l'Institut Amadeus.

2. WORKSHOP SUR « INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT : QUELLES STRATÉGIES POUR ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES PRODUITS MAROCAINS ? »

Jeudi 28 mai 2020, l'Institut Amadeus a organisé un second atelier dans le cadre du cycle de vidéoconférences sur la problématique de l'adaptation du modèle national de développement à la crise actuelle. Le thème de ce workshop était **«Innovation et entrepreneuriat : quelles stratégies pour accroître la valeur ajoutée des produits marocains ?»** où on prit part plusieurs personnalités du monde de l'entrepreneuriat.

Plusieurs questions ont été soulevées durant ce débat, notamment la nécessité d'une relance sectorielle en donnant la priorité aux secteurs les plus impactés, le besoin d'une action au profit des PME-TPE et l'accélération de la digitalisation de l'économie. Concernant les PME-TPE, a été mis en avant leur rôle prépondérant dans la lutte contre la Covid-19, ainsi, les participants ont appelé à leur faire davantage «confiance» et leur offrir plus de soutien, notamment au niveau régional. Ce soutien pourrait se faire en leur offrant la possibilité de répondre aux commandes publiques et en les impliquant dans les projets de grande envergure.

Les participants ont d'autre part mis en avant le besoin d'accélérer la digitalisation, en soulevant le manque d'utilisation d'outils numériques tel le e-commerce (moins de 1% de la population marocaine) en plus d'autres obstacles à ce passage rapide au digital. La question de la fuite des cerveaux a été également mise en avant, en soulignant la nécessité à entreprendre des mesures visant à encourager les jeunes talents marocains à rester au pays, tout en attirant ceux qui sont partis à travers la mise en place d'un dispositif institutionnel spécialisé. Par ailleurs les participants ont également préconisé la mise en place d'actions visant à encourager les consommateurs marocains à acheter des produits locaux et à valoriser le «Made in Morocco» à l'international.

Les participants ont par ailleurs recommandé le passage progressif à l'économie verte, qui permettrait non seulement le développement d'une industrie écologiquement responsable, mais également de répondre aux questions sociales centrales du Maroc. Ce passage pourrait se faire grâce à la chute drastique des prix qui sont devenus compétitifs, ce qui permettrait une décarbonation à un coût relativement bas des grandes industries, avec le soutien du gouvernement. Les intervenants ont également souligné le potentiel qu'aurait le Maroc à produire et exporter du gaz à hydrogène vers l'étranger, notamment en Europe.

Enfin, la relocalisation a été également au cœur de ce débat, où les intervenants se sont accordés sur le fait que le Maroc a beaucoup à gagner. En outre, les participants ont également appelé à favoriser l'implémentation d'usines marocaines en Afrique.

Sur la question des relations économiques entre la Chine et le Maroc, il a été mentionné que celles-ci présentent un large avantage pour les deux pays. Pour le Royaume, une multiplication de l'investissement chinois aura sans aucun doute un impact majeur sur l'activité économique. Pour la Chine, les intervenants se sont mis d'accord sur les atouts que lui offre le Royaume, notamment de par sa proximité avec l'Europe, du coût de l'export et du rapprochement des chaînes de valeur et d'approvisionnements.

Enfin, la question des relations avec l'Afrique a été abordée également. Ainsi, les participants ont suggéré que le Maroc développe aux côtés de ses partenaires continentaux une résilience économique solide à l'échelle africaine, ceci à travers des Zones de Libre Échange sous-régionales et la ZLECAF. En outre, les intervenants ont également encouragé les grandes entreprises marocaines à s'internationaliser en priorité en Afrique.

Cette visioconférence a connu la participation de :

- *Lamia Benmakhlouf, Directrice Générale de Technopark,*
- *Karima Ghazouani, Directrice du Centre Universitaire de l'Entrepreneuriat de L'UM5.*
- *Saloua Karkri Belkeziz, PDG GFI Informatique Maroc*
- *Sanae Lahlou, Directrice chez Mazars Maroc - Business Unit Afrique -*
- *Said Mouline, Directeur Général de l'Agence Marocaine De L'efficacité Energétique AMEE*
- *Younes Sekkouri, Doyen Région Afrique chez Ecole des Ponts Business School*
- *Brahim Fassi Fihri, Président Fondateur de l'Institut Amadeus,*
- *Ghassane Hajji, Chief Strategy Officer de l'Institut Amadeus.*

3. WORKSHOP SUR « LA RÉFORME DE L'UNIVERSITÉ ET DE LA FORMATION MAROCAINE »

Dans le cadre de son cycle de visioconférences sur la problématique de l'adaptation du modèle national de développement à la crise actuelle. L'Institut Amadeus a organisé, Jeudi 4 juin 2020, un workshop sous le thème : **«Réforme de l'Université et de la Formation Marocaine»**. Cet atelier a rassemblé plusieurs experts du domaine universitaire marocain afin de discuter des perspectives de réforme du dispositif de l'enseignement supérieur marocain pour la période post-Covid-19.

En premier lieu, a été soulevée la problématique du départ des étudiants avant l'obtention de leur licence. Il a d'ailleurs été mentionné que seulement 13% des étudiants quittent l'Université après avoir obtenu un diplôme et que 85% des étudiants marocains ayant atteint les études supérieures se dirigent vers des filières dites non sélectives (ne nécessitant pas de pré-sélection).

Par ailleurs, les participants ont souligné la nécessité d'impliquer les entreprises dans le parcours universitaire des étudiants à travers des stages ou des interventions directes au sein des écoles supérieures. Car selon les intervenants, ceci permettrait d'augmenter l'employabilité des diplômés marocains, et permettrait aux sociétés de participer à la formation de profils adaptés au marché de l'emploi local. De plus, cette approche offrirait selon eux, aux étudiants la possibilité de développer leur expérience dans le milieu professionnel avant leur diplomation. Toujours dans l'optique de l'employabilité, les intervenants ont été unanimes sur l'obligation d'adapter les formations aux besoins du marché du travail et ont insisté sur l'intégration de l'entrepreneuriat dans le parcours académique, afin d'inciter davantage à la création de TPE-PME.

La digitalisation a aussi été abordée lors de cette visioconférence, où le passage à un système d'enseignement à distance, minimisant l'utilisation de locaux a été largement soutenu par les intervenants. Selon eux, une telle évolution libérerait les universités pour l'aménagement de plus de laboratoires et d'autres lieux de recherche. A ce sujet, les intervenants ont soulevé le besoin en financements, et ont invité les entreprises à y prendre part plus activement.

Le rapprochement des secteurs publics et privés a été également discuté. Dans ce cadre, les panélistes ont plaidé pour la création de groupements universitaires régionaux, afin de compléter les compétences de chacun. Un appel pour la spécialisation régionale dans certains secteurs a été aussi émis. Enfin, toujours dans le cadre de l'offre de formation, une intégration élargie de la langue anglaise dans les différentes filières a été fortement supportée. Les intervenants se sont félicités de l'augmentation du nombre d'étudiants en mobilité à l'étranger, mais ont cependant critiqué le manque de soutien apporté par les autorités

marocaines aux jeunes africains souhaitant étudier au Maroc. Ainsi, un consensus autour de la facilitation systématique des procédures d'obtention de visas pour les étudiants originaires du continent africain a été enregistré.

Cette Visio-conférence a connu la participation de :

- *Samir Benmakhlouf, CEO de London Academy.*
- *Driss Bettache, Directeur Afrique et International- OFPPT*
- *Thami Ghorfi, Président de l'ESCA-Ecole de Management*
- *Mohammed H'midouch, CEO, Inter Africa Capital Group/Vice-Président Exécutif de l'Académie Diplomatique Africaine (ADA)*
- *Abdellatif Komat, Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II -Casablanca*
- *Radouane Mrabet, Président de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès*
- *Brahim Fassi Fihri, Président Fondateur de l'Institut Amadeus,*
- *Ghassane Hajji, Chief Strategy Officer de l'Institut Amadeus.*

4. WORKSHOP SUR « ACCORDS DE LIBRE-ECHANGE, VERS DES ACCORDS JUSTES ET ÉQUITABLES »

Le 10 juin 2020, l'Institut Amadeus a organisé la visioconférence sous le thème : «**Accords de Libre-Echange, vers des accords justes et équitables ?**». Cet événement a vu la participation de plusieurs personnalités de l'économie marocaine, dont Monsieur Ahmed Azirar, économiste spécialisé dans les marchés internationaux, Madame Assia Bensaad, chef du département juridique de l'AMDIE, Madame Heuda Farah Guessous, consultante et formatrice, Madame Annie Mellouki, trésorière du réseau des initiatives agroécologique du Maroc, Monsieur Mamoun Tahri-Joutei, directeur du centre d'intelligence économique chez BMCE Bank et Monsieur Brahim Fassi Fihri, président de l'Institut Amadeus. La discussion s'est déroulée à huis clos, selon le principe du Chatham House Rules.

Les points discutés lors de débat peuvent être synthétisés comme suit :

Le premier Accord de Libre-Echange (ALE) qu'a établi le Royaume remonte à 1996, il fut signé avec l'Union Européenne. Aujourd'hui, le Royaume détient des Accords avec plusieurs pays et groupements d'Etats, nous parlons d'une 3ème génération d'ALE. Ces derniers présentent plusieurs avantages pour notre pays dont l'afflux des Investissement Directs Etrangers (IDE) et une ouverture sur l'exportation vers des marchés internationaux. Cependant, plusieurs aspects empêchent les opérateurs marocains de profiter pleinement du libre-échange, dont un déséquilibre des profits, une absence de protection face à la concurrence extérieure, une difficulté de s'internationaliser (dont souffrent principalement les PME-TPE) et un traitement déloyal de la part des entreprises étrangères. Ces faiblesses engendrent une fragilisation du marché intérieur qui se retrouve submergé de produits extérieurs et une perte de recettes fiscales. Dans ce cadre, les notions de «juste» et «équitable» devraient être extrêmement bien définies selon leur contexte, et revues au fil du temps afin de les adapter aux différentes situations évolutives. Par soucis d'atteindre cette «équité», il est primordial de renégocier la majorité des ALE signés par le Maroc, afin de protéger les intérêts du pays.

Dans un contexte de mondialisation, le repli sur soi n'est pas une option valable. Par ailleurs, le secteur privé et la société civile doivent être intégrés dans la négociation (et la renégociation) des ALE, afin qu'ils puissent défendre directement leurs intérêts et mesurer les impacts des Accords avant leurs conclusions. Ceci pourrait se faire à travers les Fédérations, les Associations des consommateurs, etc. Il faudrait également une analyse globale incluant des paradigmes économiques, stratégiques et politiques pour établir des Accords de Libre-Echange. La crise actuelle a engendré un majeur rétrécissement des chaînes de valeur, mettant sur table l'importance du développement de la filière industrielle au niveau local.

Dans cette optique, le Royaume se trouve dans l'obligation de se spécialiser dans certains secteurs clefs, ce qui ouvrirait la voie à une renégociation des ALE pour plus d'équité.

Le Maroc est donc dans l'obligation de développer son propre label à travers des écosystèmes et en misant sur des secteurs clefs afin de protéger sa production. Pour cela, une concertation entre les secteurs public et privé s'impose. Les autorités doivent revoir les indices de performance de l'offre exportable dans le but de l'améliorer, et ceci à travers une étude mobilisant différents acteurs représentant différentes parties (l'Etat, les entreprises et les consommateurs). De plus, l'information sur les ALE doit être centralisée et mise à disposition de façon transparente, au profit des opérateurs marocains.

Le Maroc doit exporter plus. Pour cela, le Maroc peut s'investir dans la production de produits échangeables. Aujourd'hui, le marché national est submergé par toutes sortes d'importations car les opérateurs préfèrent produire des biens non-échangeables. L'Etat doit encourager les entreprises à se diriger vers la production de produits susceptibles à être exportés.

Les points susmentionnés ont abouti à plusieurs conclusions et recommandations, visant à maximiser les profits du Maroc des Accords de Libre-Echange.

Ainsi, selon les intervenants, l'Etat doit établir une «équipe Maroc», rassemblant des acteurs publics, privés, et des représentants de la société civile. La mission de cette équipe serait de définir les produits exportables ainsi que d'étudier les atouts et les risques des ALE conclus. Le Royaume a tout intérêt à améliorer sa gouvernance du commerce extérieur et à investir dans la recherche au sein des Universités et des centres spécialisés afin d'incuber l'innovation.

L'export doit être réalisé principalement à base de produits excédentaires, après avoir assouvi les besoins locaux. Pour cela, l'Etat doit encourager les opérateurs à substituer aux produits importés des biens fabriqués localement. Dans ce cadre, une réforme fiscale favorisant les entrepreneurs peut contribuer largement à l'atteinte de cet objectif.

Enfin, sur la question des ALE, il est impératif de développer une approche holistique globale. La négociation doit être menée par des experts maîtrisant tous les aspects économiques, sociaux, politiques et stratégiques impliqués dans la problématique des Accords de Libre-Echange afin d'assurer plus de protection aux opérateurs marocains et à la productivité nationale.

Cette visioconférence a connu la participation de :

- *Ahmed Azirar, Économiste spécialisé dans les marchés internationaux, Fondateur de l'IMIS.*
- *Assia Ben Saad, Chef du Département Juridique à l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE)*
- *Heuda Farah Guessous, Consultante - Formatrice*
- *Annie Mellouki, Trésorière du Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc*
- *Mamoun Tahri Joutei, Directeur Centre d'Intelligence Economique chez BMCE BANK*
- *Brahim Fassi Fihri, Président Fondateur de l'Institut Amadeus,*
- *Ghassane Hajji, Chief Strategy Officer de l'Institut Amadeus.*

5. WORKSHOP SUR « LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE DU MAROC - CATALYSEUR D'UN NOUVEAU DYNAMISME »

Le 12 juin 2020, l'Institut Amadeus a organisé un webinaire sous le thème : **«La souveraineté industrielle du Maroc - catalyseur d'un nouveau dynamisme»**. Cet événement a vu la participation de plusieurs personnalités marocaines dont Son Excellence Monsieur Fathallah Sijilmassi, ancien Ambassadeur du Maroc en France, Monsieur Mehdi Bensaid, Membre du Bureau politique du PAM, Ancien Président de la Commission des Affaires étrangères de la Chambre des représentants, Madame Latifa Elbouadlaoui, Directrice Générale du Centre Islamique pour le Développement du Commerce, Monsieur Hakim Marrakchi, PDG de Maghreb Industries, Monsieur Seifeddine Boudaya, Directeur Pôle Immobilier & Foncière de Mfadel Group et Monsieur Mohamed Benchekroun, Professeur à l'Université de Ningbo en Chine. La discussion s'est déroulée à huis clos, selon le principe du Chatham House Rules.

Les points discutés lors de débat peuvent être synthétisés comme suit :

La crise actuelle a engendré une réflexion globale sur la relocalisation des chaînes de valeur dans lesquelles le Maroc doit s'insérer. Ceci serait possible à travers la digitalisation et le développement de l'économie verte, pour ce faire, le Royaume est dans l'obligation de s'investir non seulement dans une stratégie d'industrialisation quantitative, mais également qualitative. Dans cette optique, l'Etat est encouragé à établir une structure - à l'instar de la Banque Publique des Investissements française - qui pourrait venir en aide aux PME-TPE.

Le Maroc souffre d'un important déficit commercial (plus de 45 Milliards de dirhams), dispose d'une productivité très faible ainsi que d'un marché réduit. Pour y remédier, la politique de l'offre doit être impérativement revue et la doctrine économique de l'Etat redéfinie. Un nouveau pacte social est à établir afin de revoir la compétitivité du travail.

Notre pays est donc appelé à s'inscrire dans une réflexion visant à élaborer une chaîne de valeur régionale, à l'instar de ce qui se passe dans l'ASEAN en Asie du Sud-Est ou entre la Turquie et l'Union Européenne. La technologie doit être intégrée de manière prioritaire dans cette réflexion, qui doit également se focaliser sur la définition des secteurs primordiaux. De plus, il faudrait renégocier les Accords de Libre-Echange (ALE) de manière qu'ils soient plus avantageux pour le Royaume et pousser à plus d'intégration avec l'Afrique.

Le Royaume présente une grande opportunité pour la Chine et l'Europe. Ces dernières pourraient relocaliser leurs industries au Maroc afin de se rapprocher du marché africain. Mais afin de bénéficier pleinement de cette industrialisation et devenir plus compétitif, il faut réduire les coûts du travail.

L'industrialisation peut être opérée à travers l'investissement dans les équipements (telles que les pièces de voitures) ou dans les semi-conducteurs (tels que les puces téléphoniques). Dans le cadre de la digitalisation et la redéfinition des chaînes de valeur ces deux secteurs sont de véritables enjeux du futur. Par ailleurs, dans un souci de mise à niveau des ressources humaines, la langue anglaise doit être davantage intégrée dans les curriculums d'éducation marocains.

Pour une meilleure industrialisation, il faut encourager les banques marocaines à accepter des marges de risques plus élargies, afin de venir en aide aux startups. De plus, il est impératif d'intégrer la recherche et le développement dans la stratégie marocaine, et ceci afin d'être moins dépendant de l'exportation. La souveraineté industrielle ne pourrait pas voir le jour sans les points susmentionnés.

Dans le cadre de sa politique d'industrialisation, le Royaume a tout intérêt de se rapprocher de la Chine et de l'Asie en général. Le Maroc doit également mieux réguler son marché intérieur afin d'encourager l'innovation. Une politique de digitalisation est à définir, et le développement d'une compétitivité «verte» doit être opéré. Un équilibre entre le commerce intérieur et extérieur est à atteindre de manière graduelle, et ceci à travers des actions encourageant la productivité.

Enfin, le Maroc doit éviter de faire table rase des Accords de Libre-Echange et s'orienter vers la renégociation. Le Royaume doit s'inscrire dans la 4ème génération des ALE et intégrer les entreprises dans les négociations.

Cette visioconférence a connu la participation de :

- **Mehdi Bensaid**, Membre du Bureau politique du PAM, Ancien Président de la Commission des Affaires étrangères de la Chambre des représentants,
- **Seifeddine Boudaya**, Directeur Pôle Immobilier & Foncière Groupe Mfadel,
- **Latifa Elbouabdellaoui**, Directrice Générale de l'ICDT (Centre Islamique pour le Développement du Commerce),
- **Hakim Marrakchi**, PDG Maghreb Industrie,
- **Fathallah Sijilmassi**, Ancien Secrétaire Général de l'Union pour la Méditerranée, Ancien Directeur Général de l'AMDIE, Ancien Ambassadeur,
- **Mohamed Benchekroun**, professeur d'économie et de management à l'université technologique de Ningbo en Chine,
- **Brahim Fassi Fihri**, Président Fondateur de l'Institut Amadeus,
- **Ghassane Hajji**, Chief Strategy Officer de l'Institut Amadeus.

6. WORKSHOP SUR « LE COMMERCE INTERNATIONAL DANS UN MONDE POST-COVID-19 »

Le 18 juin 2020, l'Institut Amadeus a organisé un webinaire sous le thème : **«Le commerce international dans un Monde post-Covid-19»**. Cet événement a vu la participation de Monsieur Brahim Fassi Fihri, président de l'Institut Amadeus, de Son Excellence Monsieur Thomas Reilly, Ambassadeur du Royaume-Uni au Maroc, de Monsieur Amine Laghidi, Vice-Président de l'ASMEX, de Monsieur Nabil Adel, professeur à l'ESCA Ecole de Management, de Monsieur Mohamed H'midouche, Président de Inter Africa Capital Group, de Monsieur Youssef Zahoui, chef de Division des relations avec l'Europe au sein du Ministère chargé du commerce extérieur, de Madame Saloua Karkri, PDG de GFI Afrique, de Monsieur Mohammed Benchekroun, professeur à l'Université de Ningbo en Chine ainsi que de Monsieur Mehdi Harti de l'Ambassade du Royaume-Uni au Maroc.

Plusieurs points résumés dans ce qui suit ont été abordés lors de cette discussion :

Selon Thomas Reilly, «nous sommes dans un monde de mondialisation et ce paradigme ne changera pas». Cependant, «il est nécessaire de réadapter les chaînes de valeur et les renforcer. Pour le cas du Maroc, le commerce est très orienté vers l'Union Européenne et doit se diversifier». Selon SEM Reilly, «c'est dans le cadre de cette diversification que s'inscrit l'accord signé entre les deux Royaumes». Son Excellence a également ajouté «qu'il est nécessaire que les entreprises britanniques viennent au Maroc, et que les opérateurs marocains puissent voir ce qui se passe au Royaume-Uni».

Monsieur Nabil Adel a souligné que «la crise de la Covid-19 a démontré à quel point la mondialisation était nécessaire» et que «c'est le partage international de l'information qui a permis de limiter la propagation de la maladie». La montée du protectionnisme serait, selon cet expert, «dangereuse pour cette coopération, qui permet de contenir des crises de niveau mondial.» Monsieur Adel a également rappelé que «c'est grâce aux Accords de Libre-Echange (ALE), que le Maroc a battu ses records d'exportation». Refermer les frontières serait, selon lui, «un frein à notre développement». Pour le professeur Adel, «les problèmes de déficit et de manque de compétitivité sont liés à des questions internes et non pas à l'ouverture sur l'international». Enfin, «se renfermer sur nous-même ne serait pas une option valide, car les entreprises marocaines doivent s'ouvrir sur de grands marchés afin de développer leur compétitivité».

Pour Monsieur Laghidi, «le Maroc est dans l'obligation de créer de la nouvelle valeur ajoutée». Les accords actuels ne permettent que l'exportation de produits bruts. C'est dans ce cadre que ceux-ci devraient être révisés, «afin de permettre l'exportation de produits finis, afin d'encourager l'emploi et l'industrialisation».

Monsieur H'midouche a, de son côté, noté avec regret que certaines grandes puissances semblent s'orienter vers le protectionnisme. Ceci engendre selon lui «une fragilisation du commerce mondial» et «un choc planétaire que tout le monde subit». Cette orientation est insoutenable au regard de l'aspect mondialisé des chaînes de valeur. Par ailleurs, la Covid-19 a également «créé une véritable menace pour la sécurité alimentaire africaine, qui ne reçoit plus d'exportation de riz et de blé». Il est plus que jamais nécessaire pour l'Afrique de transformer ses matières premières au niveau local au lieu de les exporter à l'état brut. Enfin, pour Monsieur H'midouche, «les entreprises marocaines sont dans l'obligation d'élaborer des plans de continuité afin de survivre à la crise en cours».

Monsieur Youssef Zahoui a souligné que «les autorités marocaines analysent et suivent l'implémentation de tous les ALE». Ces derniers permettent par ailleurs «de tirer des connaissances permettant des améliorations dans plusieurs secteurs, comme ce fut le cas de l'Accord avec les Etats-Unis, qui a permis de mettre à niveau le cadre juridique marocain en matière commerciale». Les Accords de Libre-Échange sont, selon le responsable, «conçus afin de prévoir des révisions et des améliorations. Les opérateurs marocains sont quant à eux dans l'obligation de tirer profit des ALE afin d'augmenter leur compétitivité».

Pour le professeur Benchekroun «le Maroc doit développer un souverainisme sectoriel avant de s'internationaliser». Il est nécessaire selon lui «que l'industrialisation se fasse par des opérateurs marocains».

Monsieur Fassi Fihri a, de son côté, tenu à préciser que le Royaume est ouvert au monde entier et non pas refermé sur certains pays européens, en rappelant que SM le Roi Mohammed VI, a, à plusieurs occasions, insisté sur le fait que «le Maroc n'était la chasse gardée de personne». A titre d'illustration de cette dynamique nationale de multiplication et de diversification des partenariats stratégiques, c'est «le Japon qui est aujourd'hui le premier employeur privé au Royaume». Par ailleurs, le président de l'Institut Amadeus a également rappelé que le «Maroc s'impose comme un acteur économique et industriel de premier plan sur son continent d'appartenance et peut donc de fait, favoriser la création de chaînes de valeur afro-africaines qui pourraient elles-mêmes s'arrimer aux chaînes de valeur mondiales». L'intégration économique africaine, à travers la Zone de Libre-Echange Continentale (ZLECA), et l'intégration économique sous régionales, notamment à travers l'adhésion du Royaume à la CEDEAO, permettront de fait une meilleure intégration du continent africain aux chaînes de valeur mondiales. Monsieur Fassi Fihri a, par ailleurs, fait allusion au large potentiel de relocalisation que présente le Maroc pour l'Europe, qui peut permettre, à travers ses écosystèmes industriels novateurs et performants de «rapprocher certaines chaînes d'approvisionnement venues de Chine ou du Vieux Continent, à travers la captation par le Royaume d'investissements industriels chinois».

Monsieur Mehdi Harti a mentionné que «les échanges commerciaux entre le Maroc et le Royaume-Uni ne représentent que de 0.2% des échanges commerciaux de la Grande Bretagne», mais que grâce à l'accord signé entre les deux pays, ils sont appelés à se développer. La Grande-Bretagne a identifié le Royaume entre 7 pays africains prioritaires pour le renforcement du commerce. Ainsi, selon lui, «une relation de gagnant-gagnant est appelée à s'installer, de laquelle les opérateurs marocains en sortiraient plus compétitifs».

Monsieur Zahoui a souligné que le retard causé par la crise de la Covid-19 prendra de longues années à être rattrapé. Il est primordial de renforcer le tissu industriel et de s'implanter dans les marchés à fort intérêt pour les pays sur lesquels les ALE donnent une visibilité et transparence aux opérateurs marocains. Par ailleurs, le Maroc a revu certains Accords, notamment avec la Turquie, et a ouvert la réflexion sur la révision des autres ALE.

Monsieur H'midouche a insisté que la crise sanitaire de la Covid-19 a engendré l'arrêt de la mobilité internationale dû à la fermeture des frontières. Par ailleurs, l'activité de plusieurs institutions financières a été suspendue et beaucoup de pays tels la Chine et la Russie ont à effectuer des échanges en utilisant leurs propres devises. Pour faire face à ce problème, le Maroc a pu établir des accords avec la BCEAO afin de minimiser les risques auxquels les banques marocaines opérantes en Afrique de l'Ouest sont exposées. Ces accords prévoient une supervision conjointe entre Bank-Al Maghrib et la BCEAO.

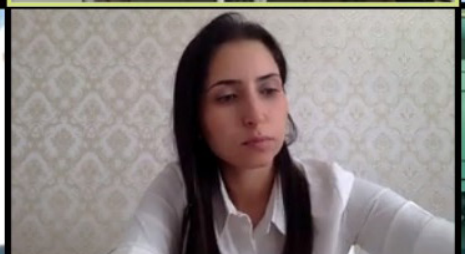
Toujours dans le cadre des efforts du Maroc pour booster ses exportations, l'ASMEX a créé une plateforme virtuelle nommée "e-xportmorocco". Celle-ci est un outil de marketing permettant aux entreprises marocaines de définir leurs missions et échanger avec plusieurs parties. La création du club "Export Halal" vise à promouvoir le label Halal qui permet à plusieurs entreprises marocaines d'intégrer ces marchés et par conséquent renforcer davantage les exportations du Maroc, a noté Monsieur Mohamed H'midouche.

Monsieur Mohamed Benchekroun a, par ailleurs, insisté sur «la nécessité d'ouvrir une réflexion sur les instruments de financement des grands projets». Il a aussi souligné «l'importance d'une politique innovatrice et protectionniste pour permettre de soutenir le potentiel d'industrialisation marocain qui s'est dévoilé durant cette crise de la Covid-19».

Recording



Recording



AUTEURS

SOUS LA DIRECTION DE :

Brahim FASSI FIGHRI, Président Fondateur de l'Institut Amadeus

AUTEURS :

Brahim FASSI FIGHRI
Ilyas BENABDELJALIL
Dr. Kaouthar LBIATI

(Sous-Chapitre «Les nécessaires réformes structurelles du secteur de la santé»)
Ghassane HAJJI

CONTRIBUTIONS :

Jamal BELAHRACH
(Sous-Chapitre «L'employabilité au cœur du développement»)

Mohammed BENCHEKROUN
(Sous-Chapitre «Focus : Quels pièges à éviter dans le coopération Sino-Marocaine ?»)

Imane ISSELMANE
Abed RIFFI
Safae BOUYAHIAOUI

ORGANISATION DES WEBINAIRES ET DES VISIOCONFÉRENCES :

Fatiha OTMANE
Imane ISSELMANE
Amina JANAH

RÉALISATION GRAPHIQUE :

Reda JAALI





INSTITUT AMADEUS

28, Avenue Mehdi Ben Barka
Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 537 71 42 34
Fax : +212 (0) 537 57 11 83

E-mail : contact@amadeusonline.org
www.institutamadeus.com

#Amadeus_DoTank

