



الإتحاد العام لمقاولات المغرب
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⵓⵙⵏⵉⵢⵜ | ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⵓⵙⵏⵉⵢⵜ | ⵎⴰⵔⴷⴰⵢⵜ
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

ÉTUDE SUR LES LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES MAROCAINES

Synthèse de l'étude

Commission Investissement,
Compétitivité et Emergence Industrielle

Mars 2014



SOMMAIRE

PRÉAMBULE	5
APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	8
1. PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'ÉTAT DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ	9
2. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU BENCHMARK	12
A. Une politique volontariste et effectivement mise en œuvre	14
B. Une ouverture internationale maîtrisée	16
C. Des appuis ciblés aux entreprises et un climat des affaires favorable	17
D. Un niveau d'éducation à la hauteur des ambitions économiques	18
3. GRANDES ORIENTATIONS POUR L'AMÉLIORATION DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET PRÉSENTATION DES MESURES PRIORITAIRES	20
A. Clarifier le modèle de développement socio-économique du Maroc et le partager	22
1. Bâtir notre modèle de développement sur une volonté d'industrialisation du pays	22
2. Utiliser pleinement les leviers économiques dont dispose l'État pour soutenir la politique d'industrialisation	24
A. Utiliser les leviers administratifs et réglementaires pour améliorer les conditions de marché	44

B. Renforcer l'engagement du secteur privé dans la mise à niveau de nos entreprises et leur développement à long-terme	57
1. Se donner les moyens d'intervenir efficacement et d'être force de proposition dans la conception des politiques économiques	57
2. Améliorer le dialogue social	60
3. Mettre à niveau les organisations, pour améliorer les performances des entreprises et le potentiel de développement des organisations	63
4. Valoriser l'offre Maroc, pour développer les débouchés sur les marchés domestique et international	68
5. Améliorer, en partenariat avec l'État, l'offre de formation initiale et continue, pour gagner en productivité	70
6. Promouvoir l'innovation au sens large, pour permettre une montée en gamme de l'industrie	75
<hr/>	
CONCLUSION : L'URGENCE D'AGIR	77
<hr/>	
ANNEXES	78
<hr/>	
A. Annexe 1 : Récapitulatif des mesures prioritaires	79
B. Annexe 2 : Rappel de l'ensemble des mesures proposées par l'étude	82

PRÉAMBULE

PRÉAMBULE

Cher (e) membre,

L'un des défis majeurs des entreprises marocaines est de contribuer à la croissance en participant à rétablir la balance commerciale. Pour cela, le challenge consiste à créer les conditions qui favorisent une compétitivité pérenne, à même de créer de l'emploi et de la richesse.

Partant de ces considérations, la Commission Investissement, Compétitivité et Emergence industrielle a proposé au Conseil d'Administration de la CGEM de lancer une étude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines en mai 2013. Ce rapport présente la synthèse des principales conclusions de cette étude.

Suite à un Appel d'Offres, la CGEM a mandaté le cabinet Valyans Consulting pour mener cette étude, qui a mis à contribution de nombreuses Fédérations professionnelles, des chefs d'entreprises et des experts.

Nous tenons à les remercier vivement pour leur implication et leur soutien dans la réalisation de cette étude.

L'étude a été suivie par un comité de pilotage composé de :

- Monsieur Salaheddine Kadmiri, Vice-président Général de la CGEM ;
- Madame Nouzha Taaraji Marrakchi, Vice-présidente de la Commission Investissement, Compétitivité et Emergence Industrielle ;
- Monsieur Amine Berrada Sounni, Président de la FENAGRI ;
- Madame Nabila Fredji, Présidente de la Commission Coordination Régionale ;
- Madame Nezha Hayat, membre du Conseil d'Administration de la CGEM ;
- Monsieur Hakim Marrakchi, Président de la Commission Coordination des Conseils d'Affaires ;
- Monsieur Abdelhamid Souiri, Président de la FIMME.

La CGEM a souhaité apporter un nouvel éclairage, fondé sur le vécu des entreprises marocaines. Ainsi, l'étude, tout en se fondant sur une analyse classique (analyse macroéconomique, analyse par facteur de compétitivité, benchmark...), a adopté une démarche consultative large : une trentaine de Fédérations, Commissions thématiques et Commissions régionales de la CGEM a été rencontrée dans le cadre de l'étude. Ce rapport a donc pour ambition de retranscrire, en enrichissement des analyses menées, le vécu terrain des entreprises et les leviers de compétitivité jugés clés par les opérateurs économiques.

Les conclusions de cette étude ont été soumises aux différentes instances de la CGEM en février 2014, avant d'être présentées aux Ministères concernés en mars 2014. Depuis lors, la CGEM se félicite que le Plan d'Accélération Industrielle réponde à une partie des mesures jugées prioritaires dans ce rapport.

Mohammed Fikrat
Président
Commission Investissement, Compétitivité et Émergence industrielle

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude s'est déroulée selon trois phases.

Elle a, dans un premier temps, établi un diagnostic de la compétitivité des entreprises marocaines. Partant d'une analyse globale de la performance macroéconomique du Maroc au regard d'autres pays émergents, elle s'est concentrée sur la problématique de la compétitivité de ses entreprises. Cette dernière a été définie comme la capacité des entreprises à consolider ou à développer des parts de marché, sur le marché local et international et ce, de façon durable et rentable. Deux grandes catégories de facteurs contribuant à cette compétitivité ont ainsi été examinées :

- les facteurs externes, liés à l' « écosystème » dans lequel les entreprises évoluent et qui conditionnent leur compétitivité (infrastructures/logistique, accès au financement, système d'éducation et de formation, innovation, fiscalité et climat des affaires) ;
- les facteurs internes, liés à l'entreprise elle-même, sur lesquels l'entreprise individuelle ou le secteur disposent de davantage de leviers d'action (approvisionnement, consommation énergétique, outil de production, distribution, organisation interne, capital humain, intégration de la filière).

Dans un deuxième temps, un benchmark a été mené afin de mettre en évidence les meilleures pratiques internationales sur les différents leviers d'amélioration identifiés lors du diagnostic et de sélectionner des exemples de mesures ou de dispositifs qui pourraient être adaptés et transposés au Maroc.

Enfin, la dernière phase de l'étude a consisté à élaborer et examiner un ensemble de mesures envisageables (une centaine) pour remédier aux faiblesses constatées. Ces mesures ont été hiérarchisées selon deux axes (impact sur la compétitivité et faisabilité), afin de faire ressortir les recommandations que nous estimons prioritaires pour améliorer la compétitivité des entreprises marocaines. 29 mesures ont ainsi été priorisées.

La présente synthèse a pour objectif la présentation des leviers d'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines. Par conséquent, elle ne reprend pas l'ensemble des éléments du diagnostic.

Par ailleurs, dans le cadre de la présentation des mesures, l'accent est mis exclusivement sur les axes de progrès identifiés. Les points forts de l'environnement et des entreprises, bien que réels, ne sont pas détaillés dans cette synthèse.

1. PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'ÉTAT DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Le PIB du Maroc, à l'instar de celui des pays qualifiés d'« émergents », a connu une croissance remarquable depuis 2002, passant de 445 milliards de dirhams en 2002 à plus de 888 milliards en 2013¹. Néanmoins, le modèle de croissance marocain, fortement consommateur de produits importés, a entraîné une aggravation du déficit de la balance commerciale des biens et services du Royaume, à 117 milliards de dirhams², présentant plusieurs caractéristiques :

- une aggravation non seulement en valeur absolue mais aussi en poids relatif, le déficit, de 3% du PIB en 2003, ayant atteint 14,2% du PIB en 2012³ ;
- un déficit plus prononcé que dans d'autres pays émergents benchmarkés. En 2012, il représente 14,2% du PIB contre 5,1% en Turquie, 11% en Tunisie, 8% en Inde, 1% au Brésil et le solde commercial est à l'inverse excédentaire au Chili⁴ ;
- un déficit essentiellement dû, hors combustibles et hors OCP, au secteur secondaire, traduisant une insuffisante industrialisation du pays au regard de ses besoins : le secteur secondaire représente 60% du déficit vs 25% du PIB⁵.

1. Source : Banque Mondiale ; estimation HCP pour 2013 (PIB courant)

2. Source : Estimation HCP pour 2013, Budget économique exploratoire, 2014

3. Source : Banque Mondiale (balance extérieure des biens et services en % du PIB)

4. Source : Banque Mondiale (balance extérieure des biens et services en % du PIB)

5. Sources : HCP pour la part des secteurs dans le PIB et Trademap pour la décomposition du déficit commercial – année 2011

Le déficit commercial du Maroc est le symptôme de la difficulté de l'offre marocaine, en particulier industrielle, à se positionner avec succès sur ses marchés, tant au niveau domestique qu'au niveau international, posant le problème de la compétitivité de l'offre marocaine.

Sur le marché domestique, la demande intérieure de biens et services est en effet couverte de manière croissante par les importations, au détriment de la production locale qui croît moins rapidement. Ainsi, le taux de couverture de la demande intérieure par les importations est passé de 32% en 2002 à 45% en 2012⁶. Ce fort besoin en importations peut s'expliquer principalement par :

- un décalage entre le profil de la production nationale, concentrée sur des produits à faible valeur ajoutée et les besoins nationaux, portant de plus en plus sur des produits sophistiqués à forte valeur ajoutée ;
- une qualité des produits « made in Morocco » perçue comme moyenne par les consommateurs par rapport à la concurrence étrangère, puisque plus de 66% des consommateurs marocains jugent le produit marocain de qualité moyenne⁷.

Sur le marché international, on constate non seulement une relative faiblesse de notre part de marché mondiale (0,2% en 2012 pour les biens et services⁸), mais surtout une stagnation sur 10 ans (0% de croissance⁸), voire une baisse en ne prenant en compte que les échanges de biens (-0,8%⁸). Ce qui signifie que l'offre marocaine n'a pas su pleinement tirer profit de la croissance des échanges mondiaux, à l'instar de pays tels que la Turquie (+0,25%) ou le Brésil (+0,38%)⁹. Cet état de fait est en partie dû à la faiblesse des échanges intra régionaux et à une diversification relativement faible des partenaires commerciaux : en 2012, 58% des exportations marocaines sont à destination de l'Union Européenne¹⁰, zone ayant connu une croissance économique limitée ces dernières années. Mais la stagnation des parts de marché internationales du Maroc s'explique surtout par la fragilité du positionnement de l'offre marocaine à l'export : l'offre export est peu diversifiée (38 familles de produits représentent 80% de nos exportations en 2011, contre

6. Source: Ministère de l'Economie et des Finances

7. Source : Sondage réalisé par DS marketing auprès de 1261 personnes représentatives de la population marocaine -2009

8. Source : Trademap, hors activités OCP, tourisme et transferts de fonds

9. Source : Trademap, hors activités OCP, tourisme et transferts de fonds

10. Source : Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF)

99 pour la Tunisie et 145 pour la Turquie¹¹) et principalement positionnée sur des produits à faible valeur ajoutée, segments sur lesquels la compétitivité-prix est déterminante. Or l'analyse comparative de la compétitivité-prix de l'offre Maroc sur quelques catégories représentatives de produits montre que le Maroc est généralement moins compétitif sur les prix que les pays comparables les plus performants : le différentiel de prix à l'export entre le produit marocain et le produit du pays concurrent le plus compétitif peut aller de 10% à 98% selon les produits et les secteurs considérés¹²- ce constat est à nuancer par l'absence de disponibilité de l'information détaillée sur les positionnements qualité respectifs.

Ce constat du faible positionnement de l'offre du Maroc sur ses marchés amène à examiner les différents facteurs susceptibles de grever la compétitivité des entreprises marocaines. L'analyse réalisée dans le cadre de l'étude a permis d'identifier les leviers d'amélioration sur l'ensemble des facteurs de compétitivité (internes et externes à l'entreprise).

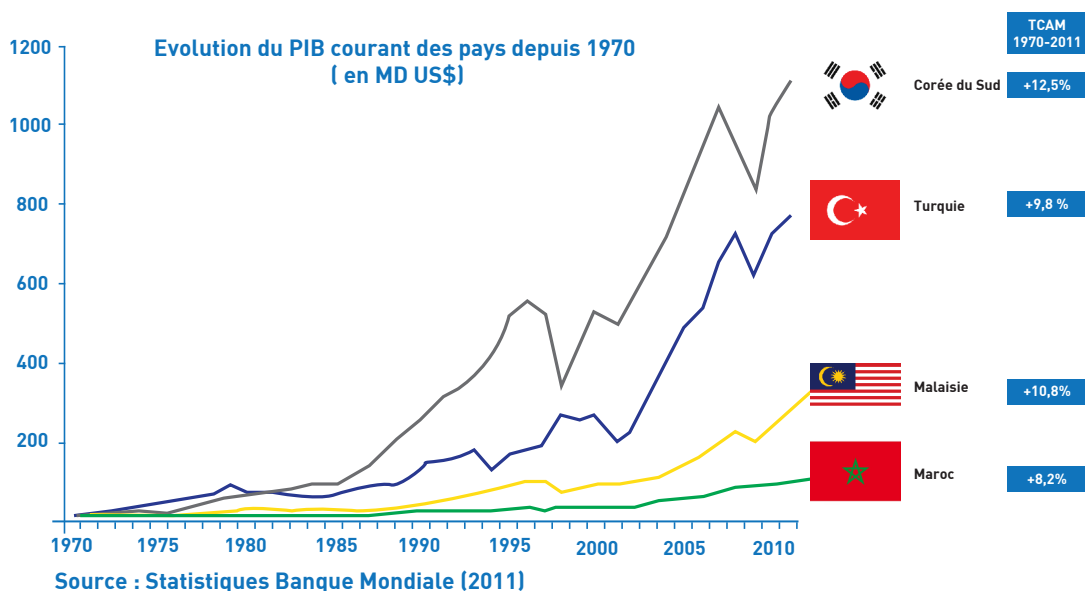
Pour compléter cette analyse, un benchmark avec des pays ayant connu une belle trajectoire en matière de développement économique a été effectué, dont les enseignements sont synthétisés dans la partie suivante.

11. Source : Trademap, 2011

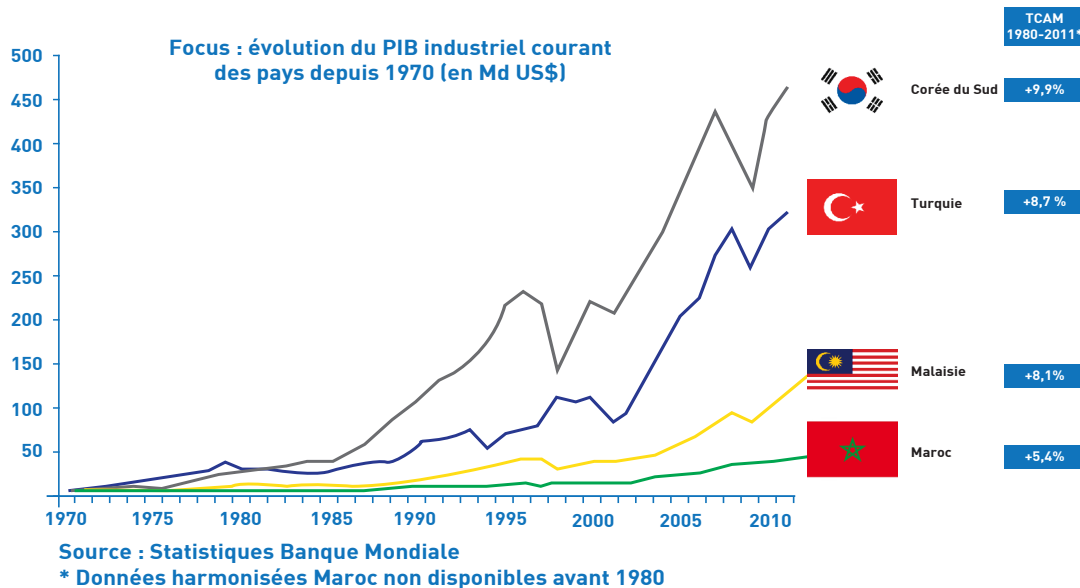
12. Source : Trademap, Analyse Valyans sur différents secteurs (agriculture, IAA, textile et cuir, meubles, machines et équipements, métallurgie)

2. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU BENCHMARK

Plusieurs pays, comme la Malaisie, la Turquie ou la Corée du Sud, partant en 1970 de niveaux de PIB situés dans une fourchette comparable à celui du Maroc¹³, ont réussi à enclencher une dynamique de croissance, leur permettant de « creuser l'écart » par rapport au Maroc.



13. Maroc : 4 Md US\$; Malaisie : 4,3 Md US\$; Corée 8,9 Md US\$; Turquie : 17,1 Md US\$ (PIB en 1970, source Banque Mondiale)



La trajectoire de ces pays est riche d'enseignements. A l'instar de ces pays, ayant connu des « success stories » à différents degrés, plusieurs conditions doivent être réunies pour promouvoir une dynamique d'amélioration de la compétitivité de nos entreprises et parvenir à une réelle industrialisation :

- une politique volontariste, portée par un positionnement économique clair, un choix ciblé de secteurs clés, une volonté politique maintenue sur la durée et la mobilisation de moyens en cohérence avec les ambitions fixées ;
- une ouverture internationale maîtrisée, permettant de tirer profit des échanges internationaux tout en laissant aux entreprises locales le temps de se mettre à niveau ;
- des appuis ciblés aux entreprises, permettant un accompagnement sélectif et structuré des entreprises dans les secteurs ciblés ;
- condition nécessaire à la réussite de ces politiques et à la montée en gamme de l'industrie, un système éducatif de qualité, à la fois en termes d'éducation primaire et d'éducation secondaire/supérieure.

Par rapport aux pays étudiés, le Maroc s'est engagé dans des orientations similaires et applique en partie les principes directeurs énoncés ci-dessus. Les principales différences concernent en effet non pas la conception, mais la mise en œuvre effective des politiques, qui s'avère souvent insuffisante, faute de moyens, de constance dans le temps ou de volonté politique suffisamment forte. Par ailleurs, les 3 pays ayant fait l'objet d'un benchmark disposaient d'une main d'œuvre avec un niveau d'éducation supérieur à celui du Maroc et ont cherché à améliorer significativement leur système éducatif.

Au-delà de l'étude globale de ces 3 pays, dont les résultats sont synthétisés dans cette partie, un benchmark détaillé a été réalisé dans le cadre de l'étude, portant, pour chacun des facteurs de compétitivité, sur les différentes mesures mises en œuvre au niveau international. Au total, plus de 100 benchmarks de mesures ont été effectués, avec une fiche par mesure mettant en évidence les objectifs poursuivis, les caractéristiques de la mesure et ses facteurs clés de succès. Ce benchmark détaillé, qui a fait l'objet d'un document spécifique (livrable Phase 2, « Benchmark sur les leviers de compétitivité »), a alimenté les mesures préconisées dans la troisième partie du présent document.

A. Une politique volontariste et effectivement mise en œuvre

La Corée du Sud et la Malaisie se sont caractérisées de manière précoce par une volonté politique affirmée, une planification stratégique et le choix d'un positionnement clair, assortis de la mobilisation de moyens cohérents avec les ambitions affichées. Les choix ont été ciblés en fonction des priorités définies, afin d'éviter l'écueil du saupoudrage et la dilution des moyens mis en œuvre. La stabilité et la prévisibilité de la politique, affichées au travers de plans volontaristes disposant de moyens dédiés, ont permis d'envoyer un signal fort aux acteurs clés, aussi bien industriels nationaux qu'investisseurs internationaux.

Ainsi, la Corée du Sud a choisi un positionnement ambitieux de développement industriel et de mise en place d'une économie de la connaissance.

- Un plan de développement de l'industrie chimique et de l'industrie lourde a été initié dès les années 1970 (« Heavy Chemical Industry Drive »), qui reposait notamment sur le choix de secteurs clés à cibler (acier, pétrochimie, électronique, automobile, construction navale, construction de machines), appuyé sur la mobilisation de financements préférentiels. Le poids

de l'industrie dans le PIB est ainsi passé de 21% en 1965 à 39% en 2011, atteignant 437 milliards de dollars¹⁴, avec une montée en gamme certaine. En effet, les deux premiers secteurs industriels qui étaient l'alimentation/boissons et le textile (près de 50% du PIB manufacturier en 1970), sont devenus dès 2000 les articles électriques et électroniques ainsi que les produits chimiques (près de 40% du PIB du secteur manufacturier en 2000) ;

- En soutien cohérent de cette montée en gamme, l'accent a été mis de manière précoce sur l'innovation, à travers le R&D Promotion Act, ainsi que sur l'éducation. La Corée occupe ainsi en 2009 le 4^{ème} rang mondial en dépenses de R&D en pourcentage du PIB (3,56%¹⁵) et se distingue par l'importance accordée à son enseignement supérieur : elle occupe le 2^{ème} rang en pourcentage du PIB au sein des pays de l'OCDE en 2012¹⁶.

La Malaisie se caractérise également par un fort volontarisme politique, traduit par une planification économique et une vision de long-terme, réajustées à intervalles réguliers. Un axe clé a par exemple été la politique volontariste de développement des infrastructures, destinée à permettre à la Malaisie de profiter de la position géographique privilégiée du pays pour développer ses échanges. Le Maroc a également mené une politique significative de développement des infrastructures de transport ; néanmoins la Malaisie, en visant d'emblée un positionnement de hub régional majeur et en dimensionnant en conséquence sa politique, a pu atteindre des résultats d'une ampleur plus significative. La Malaisie est ainsi 24^{ème} en matière d'infrastructures portuaires et 20^{ème} en matière d'infrastructures aéroportuaires (WEF¹⁷). Tout comme dans le cas coréen, le développement malaisien s'est fortement appuyé sur l'industrie et ce, dès les années 1960 avec notamment la création en 1965 de la Malaysian Industrial Development Authority, agence chargée de la promotion des investissements étrangers et locaux et de la coordination du développement industriel. L'industrie est ainsi passée de 19% du PIB en 1960 à 40% du PIB en 2011¹⁴.

14. Source : Banque mondiale – Industrie en % du PIB courant

15. Source : Banque mondiale

16. Source : OCDE – Financements accordés à l'enseignement supérieur en pourcentage du PIB

17. Source : World Economic Forum, « The Global Competitiveness Report » (2013-2014)

B. Une ouverture internationale maîtrisée

L'ensemble des pays analysés a globalement tiré parti de l'échange international, grâce à une ouverture internationale résolue, mais maîtrisée.

La Corée du Sud a développé son commerce extérieur par une politique massive de soutien aux exportations, à travers :

- des mesures fiscales : exonérations d'IS sur les revenus de l'exportation, exemptions de droits de douane sur les importations de matières premières pour les productions destinées à l'export, zones franches d'exportation...
- complétées par un appui au financement des entreprises exportatrices : création d'institutions de financement de l'exportation (banque coréenne d'import-export, fonds coréen d'assurance à l'exportation...), opérations de change préférentielles...
- les exportations coréennes, ne représentant en 1960 que 3% de son PIB, sont ainsi passées à plus de 43% du PIB sur la période 2000-2011¹⁸.

La Malaisie, quant à elle, a développé ses exportations tout en assurant une protection sélective à sa production locale contre les importations de produits concurrents :

- Politique incitative pour les exportations (exonérations d'IS notamment) et procédures administratives simplifiées en matière d'export ;
- Politique d'attractivité ciblée pour les investissements directs étrangers, afin de renforcer les capacités d'export : imposition aux investisseurs étrangers détenant 100% des parts d'un projet d'un quota de production destiné à l'export ;
- Tarifs douaniers protégeant la production locale (tarifs de l'ordre de 30% à 50%, lorsque le produit importé est produit localement) ;
- Illustration de son développement réussi de l'export, les exportations de la Malaisie, représentant 50% du PIB en 1960, ont représenté plus de 105% du PIB sur la période 2000-2011¹⁹.

18. Source : Banque mondiale – Exportations en % du PIB courant

19. Source : Banque Mondiale

La Turquie a bénéficié de l'ouverture commerciale avec l'Union Européenne (Union douanière avec l'UE en 1996), qui a permis une mise à niveau précoce en termes normatifs. Néanmoins, cette ouverture commerciale s'est accompagnée d'une protection ciblée de la production locale (loi n°474 sur les tarifs douaniers, qui permet de rehausser les tarifs pour protéger les industries locales) et de régulations agissant comme véritables outils économiques (barrières non tarifaires) pour protéger les industries locales.

C. Des appuis ciblés aux entreprises et un climat des affaires favorable

Les pays analysés se caractérisent par la concentration des efforts sur les secteurs estimés stratégiques, ainsi que par une logique d'appui aux entreprises et de développement d'un environnement favorable.

Le développement de l'industrie en Corée du Sud a été tiré par la volonté de faire émerger de grands « champions nationaux », à travers une intervention forte de l'État dans l'émergence de grands conglomérats (les « Chaebols ») et un accès facilité au financement pour ces groupes. Les Chaebols (Samsung, LG, Hyundai, SK Group,...) représentent aujourd'hui 15% du PIB coréen et 75% des exportations du pays.

La Corée du Sud a également accompagné son modèle de croissance par la mise en place d'un climat des affaires favorable, notamment par le développement de la transparence de l'administration et le recours aux technologies de l'information pour limiter la corruption et améliorer l'efficacité des opérations de l'administration au service des entreprises. Le pays est ainsi classé 7^{ème} sur 189 au sein du dernier rapport Doing Business²⁰.

La Malaisie a créé un dispositif destiné à renforcer et attirer les entreprises des NTIC, à travers la création en 1995 du Multimedia Super Corridor (zone dédiée aux NTIC pour attirer les sièges régionaux et laboratoires de R&D des plus grandes multinationales du secteur – incitations fiscales et mises à disposition d'équipements et d'installations). Ces mesures se sont accompagnées d'un cadre légal destiné à favoriser le développement des usages des NTIC (signature

20. Source : IFC, Doing Business, 2014

électronique, propriété intellectuelle, sanction des délits sur internet...). A fin 2012, 2397 entreprises actives bénéficiaient du statut MSC, représentant un chiffre d'affaires total de 33,5 milliards de ringgits malaisiens, soit environ 10 milliards de dollars²¹.

La Turquie encourage le développement de filières stratégiques à travers des aides ciblées (cf. régime des investissements à grande échelle et régime des investissements stratégiques permettant de réduire la dépendance à l'export). Cette aide à l'investissement est massive : elle a par exemple atteint 41 milliards de livres turques pour le seul premier semestre 2013 (soit environ 22 milliards de dollars), dont 39% ont concerné l'industrie. Consciente de la prédominance, parallèlement aux grands conglomérats diversifiés, des PME, elle a développé une politique de soutien de grande ampleur visant à améliorer la compétitivité des PME. Cette politique, initiée dès 1980, puis rationalisée en 1990 avec la création d'un organisme dédié (KOSGEB), a été renforcée à partir des années 2000, avec un ensemble de mesures visant à accroître la productivité des PME turques et à améliorer leur compétitivité au niveau international, dont les principaux axes sont :

- amélioration de la qualité des produits, des moyens technologiques et des capacités d'innovation des PME, à travers un soutien technologique ;
- introduction de techniques de gestion modernes, via un programme d'assistance managériale ;
- soutien au financement (accès facilité au crédit via des conventions avec des banques publiques, exonérations pour l'investissement en matériel et outillage...) ;
- accompagnement export et investissement à l'étranger ciblé (études de marché, recherche de sites d'investissement, marketing...).

D. Un niveau d'éducation à la hauteur des ambitions économiques

Le développement économique de l'ensemble des pays analysés, notamment la Corée du Sud, a été soutenu par un effort d'éducation cohérent par rapport au positionnement économique souhaité. Les différents pays ont ainsi pu disposer d'une main d'œuvre avec un niveau de qualification relativement élevé, parfois en investissant massivement dans le système éducatif, faisant de la formation une priorité.

21. Source :MSC Malaysia annual industry report, 2012

Ainsi, la Corée du Sud, caractérisée en 1945 par un faible taux d'alphabétisation (22%), a mis en œuvre des campagnes d'éducation massives dans les années 1950. Le taux d'alphabétisation a ainsi atteint près de 88% dès 1970, ce qui a permis de soutenir le développement économique du pays grâce à la disponibilité d'une main d'œuvre éduquée. L'effort dans l'éducation a d'abord porté sur le primaire, mais a ensuite concerné tous les niveaux. En 2012, la Corée du Sud est ainsi, parmi les pays de l'OCDE, le 2^{ème} pays en termes de financement accordé à l'enseignement supérieur²². Les résultats des formations dispensées sont régulièrement salués au sein des enquêtes PISA mesurant les compétences des élèves, la Corée du Sud se plaçant par exemple 5^{ème} sur 65 économies étudiées en mathématiques²³ dans la dernière enquête.

La Malaisie et la Turquie ont également appuyé leur développement sur l'amélioration du niveau d'éducation de leur population. Même si elles partaient d'une situation de départ plus favorable sur ce plan que celle du Maroc, elles ont continué à faire de l'éducation un pilier de leur développement économique. Les taux d'alphabétisation de la Malaisie et de la Turquie étaient ainsi respectivement de 69,5% et 65,7% en 1980 (contre 30,2% au Maroc) et sont passés en 2010 à 93,1% et 90,8% (vs. 56,1% au Maroc)²⁴.

Cet état d'esprit fondé sur une politique volontariste et effectivement mise en œuvre, une ouverture internationale maîtrisée, des appuis ciblés aux entreprises et un climat des affaires favorable, soutenu par un niveau d'éducation en ligne avec les ambitions économiques, s'est matérialisé par des mesures concrètes, qui ont fait l'objet d'un benchmark et ont inspiré les propositions présentées dans la partie suivante (« Grandes orientations pour l'amélioration notre compétitivité et présentation des mesures prioritaires »).

22. Source : OCDE, 2012

23. Source : OCDE, Enquête PISA sur l'éducation (2012)

24. Source : UNESCO, Taux d'alphabétisation au sein de la population âgée de 15 ans et plus

3. GRANDES ORIENTATIONS POUR L'AMÉLIORATION DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET PRÉSENTATION DES MESURES PRIORITAIRES

Il est urgent d'agir pour accélérer la dynamique d'amélioration de la compétitivité de nos entreprises et d'industrialisation de notre économie. La compétitivité se construit dans le temps, elle ne saurait provenir de quelques mesures conjoncturelles « miracles ». Elle se construit d'abord au niveau local – une entreprise qui ne parviendrait pas à être compétitive sur le marché marocain ne saurait l'être à l'export - et suppose un changement profond de logique.

Sur la base du diagnostic effectué²⁵ dans le cas du Maroc et du benchmark réalisé, il ressort que la mise en place effective des mesures pour l'amélioration de notre compétitivité implique le développement d'une logique partenariale entre l'État et le secteur privé :

- un engagement de l'État pour créer un modèle de développement socio-économique marocain clair et partagé :
 - bâtir le modèle de développement du pays sur une volonté d'industrialisation ;
 - utiliser pleinement les leviers économiques dont dispose l'État pour soutenir cette politique (commande publique, coût des facteurs, fiscalité) ;
 - utiliser les leviers administratifs et réglementaires pour améliorer les conditions de marché.
- un engagement du secteur privé dans la mise à niveau des entreprises et leur développement à long-terme :
 - se donner les moyens d'intervenir efficacement et d'être force de proposition dans la conception des politiques économiques, la nécessité de cet engagement se posant avec une acuité particulière dans le cadre de la négociation des accords de libre-échange ;
 - améliorer le dialogue social ;
 - mettre à niveau les organisations, pour améliorer les performances des entreprises et le potentiel de développement des organisations ;
 - valoriser l'offre Maroc, pour développer les débouchés sur les marchés domestique et international ;

25. Cf. Livrable 1 du projet "État des lieux de la compétitivité"

- améliorer, en partenariat avec l'État, l'offre de formation initiale et continue, en mettant l'accent sur les « soft skills », pour gagner en productivité sur le long-terme ;
- promouvoir l'innovation au sens large, pour permettre une montée en gamme de l'industrie.

L'objectif escompté est l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises, c'est-à-dire un renforcement durable et rentable de leurs parts de marché, sur le marché national et à l'international.

Dans le cadre de la présente étude, un travail exhaustif d'identification des mesures susceptibles de renforcer la performance sur l'ensemble des facteurs de compétitivité a été effectué. Afin de retracer ce travail, l'intégralité des mesures est présentée à la fin du présent document (Annexe 2). En revanche, afin de faire ressortir notre hiérarchisation, seules les 29 mesures qui nous paraissent prioritaires pour gagner en compétitivité sont évoquées dans la partie ci-dessous.

A. Clarifier le modèle de développement socio-économique du Maroc et le partager

L'État, dans ses différentes attributions, a un rôle décisif à jouer pour développer une vision partagée du modèle de développement socio-économique marocain et favoriser l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines et un changement de paradigme dans la relation État-entreprises est nécessaire.

Au préalable, il convient de rappeler que la stabilité des politiques menées constitue un prérequis et un fondement essentiel de ce changement de paradigme et ce, dans tous les domaines d'intervention de l'État (politique économique, climat des affaires, politique fiscale, régulation). Cette stabilité est en effet indispensable pour offrir aux entreprises la visibilité sur le cadre dans lequel leurs activités vont opérer et instaurer un climat favorable aux investissements, permettant aux opérateurs de planifier de manière sereine leur développement.

1. Bâtir notre modèle de développement sur une volonté d'industrialisation du pays

Il s'agit, de la part de l'État, de mettre l'Industrie au cœur de sa stratégie de développement. Si Emergence a permis de définir un cap, cette stratégie doit, bien entendu, être poursuivie ; mais elle doit également être amplifiée (nouveaux secteurs) et renforcée (moyens) pour parvenir à une véritable industrialisation du pays.

Mesure prioritaire 1

Mettre l'industrie au cœur de notre stratégie de développement

- Maintien du cap défini par le plan Emergence, notamment le choix de métiers mondiaux du Maroc ;
- Intégration des filières des Métiers Mondiaux du Maroc pour maximiser la valeur créée localement (chimie-parachimie, industries mécaniques et métallurgiques...)
- Redynamisation de certaines filières à fort potentiel initialement priorisées par Emergence (agro-industrie notamment) ;
- Enrichissement de notre stratégie industrielle, afin de tirer pleinement parti de la nouvelle orientation du Maroc comme « hub africain ».

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Emergence a permis au Maroc de définir un cap, par le choix de métiers mondiaux à fort potentiel d'export.

Cette stratégie doit absolument être poursuivie : elle commence à porter ses fruits et ses effets iront en s'amplifiant. Mais elle doit également être complétée afin de parvenir à une véritable industrialisation du pays.

La réussite de notre industrialisation passera par une intégration des filières des métiers mondiaux du Maroc, pour maximiser le contenu en valeur ajoutée locale. Aussi les métiers des IMM et de la chimie parachimie, pour lesquels des stratégies ont été définies sont à intégrer au plus vite, d'autant qu'ils représentent la majeure partie de nos importations industrielles.

Par ailleurs, certains secteurs priorités dès le plan Emergence, tels que les industries agro-alimentaires, sont à redynamiser et intégrer car ils présentent un fort potentiel de croissance.

La poursuite de l'industrialisation du pays doit s'inscrire pleinement dans la nouvelle orientation du Maroc qui tend à se positionner comme Hub africain. Cette orientation offre en effet de nouvelles perspectives à notre industrie qui souffre aujourd'hui d'un marché domestique étroit, ne lui permettant pas toujours d'atteindre la taille critique nécessaire à la rentabilisation des investissements industriels. Les questions clés sont à cet égard : quelle offre Maroc pour l'Afrique? à destination de quels marchés africains ? selon quels mécanismes ?

En synthèse

L'industrialisation du Maroc passera par la maximisation de la valeur créée en local (intégration de la chaîne de valeur, réinvestissement dans les industries historiques...) et par l'élargissement du marché de nos entreprises.

2. Utiliser pleinement les leviers économiques dont dispose l'État pour soutenir la politique d'industrialisation

2.1. Faire de la commande publique un outil au service du développement économique

L'État, financeur et commanditaire, a une contribution clé à apporter à cet effort d'industrialisation, en allouant les moyens à sa disposition de manière ciblée : il s'agit de concentrer les efforts sur les secteurs au plus fort potentiel de développement, afin d'éviter l'écueil du « saupoudrage », à l'efficacité moindre sur le développement économique.

En soutien de la politique industrielle, la commande publique est un outil majeur à disposition de l'État. La commande publique doit être réfléchie dans un souci permanent de développement industriel ; elle est un vecteur décisif pour la montée en puissance de nos entreprises (taille critique, transfert de technologie, investissements stratégiques...).

Pour aller dans ce sens, quatre axes sont à privilégier :

- définition d'une politique de compensation industrielle ;
- encouragement à l'émergence de « champions régionaux » à l'échelle de l'Afrique, dans des secteurs ciblés ;
- renforcement du poids de l'entreprise nationale dans la commande publique ;
- octroi aux opérateurs d'une visibilité sur les investissements de l'État.

Mesure prioritaire 2

Développement de la compensation industrielle nationale comme outil au service de l'industrialisation du pays

- Mise en place d'une stratégie globale sur la compensation industrielle (objectifs visés, secteurs concernés, seuils déclenchant le mécanisme) ;
- Mise en place des mécanismes adéquats pour encourager le transfert effectif de technologies (cadre réglementaire, pratiques commerciales incitatives...) ;
- Mise en place d'une organisation agile pour garantir la bonne mise en œuvre de la stratégie (exemple : création d'un comité de gestion de l'intégration industrielle).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

De nombreux pays (notamment Koweït, Chine, Malaisie, Corée du Sud, Brésil) ont utilisé la compensation industrielle comme levier de développement. Dans ces pays, la compensation industrielle est définie et appliquée de manière systématique permettant un transfert de technologie dans les secteurs ciblés.

Le Koweït a, par exemple, lancé dès 1992 un programme de compensation industrielle, régulièrement réactivé et a mis en place en 2008 la National Offset Company, chargée de la mise en œuvre de cette stratégie. La stratégie précise les montants contractuels au-delà desquels les contrats doivent faire l'objet d'engagements de compensation, les taux de compensation exigés en pourcentage du contrat principal et les différentes formes de compensation possibles (transfert de technologie, création d'emploi, éducation et formation).

Il s'agit donc pour le Maroc de développer différentes formes de compensation, directes et indirectes, à moduler selon les secteurs et les montants des contrats en jeu :

- investissements dans l'industrie locale ;
- transferts de technologie ;
- formation et mise à niveau des compétences ;
- recherche et développement ;
- recours à la sous-traitance locale sur des parties stratégiques de la prestation.

Une fois la stratégie définie et afin de faciliter sa mise en œuvre, une structure associant l'État et le secteur privé pour l'encouragement et le pilotage de la politique industrielle pourra être créée, afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi des projets. Elle serait accompagnée d'un guichet unique pour l'information, l'écoute, l'accès aux projets et la mesure des impacts.

En synthèse

La compensation industrielle n'est pas un moyen artificiel de procurer, à court-terme, des débouchés aux entreprises locales, mais in fine une véritable politique de développement des secteurs industriels stratégiques.

Mesure prioritaire 3

Encouragement à l'émergence de « champions régionaux », à l'échelle de l'Afrique, dans des secteurs ciblés

- Ciblage des secteurs pertinents, en cohérence avec la politique économique et industrielle ;
- Mesures de soutien pour les entreprises présentant un potentiel de développement, assorties en contrepartie d'engagements concrets de la part des entreprises bénéficiaires, notamment jouer un rôle de locomotive pour les PME.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Là encore, de nombreux pays se sont appuyés sur le développement de champions, grosses entreprises ou conglomérats diversifiés (Turquie, Corée, Japon), devenus des leaders dans leur domaine. Le gouvernement coréen a par exemple, à travers son appui aux « chaebols », puissants conglomérats industriels, contribué à la constitution de champions mondiaux (Samsung, Hyundai, LG...). Dans le cas coréen, l'appui de l'État est passé par l'attribution de financements à des taux préférentiels via les banques nationales, l'octroi d'avantages fiscaux, voire l'octroi d'avantages concurrentiels (monopoles, licences exclusives d'import/export).

En accompagnement de la politique industrielle, il s'agit ainsi pour le Maroc de pousser à l'émergence de champions « régionaux », dépassant le cadre national pour profiter des potentialités du marché africain. Ceci passe notamment par :

- l'encouragement à la constitution de consortiums, notamment dans la réponse aux appels d'offres publics (exemple BTP) ;
- l'accompagnement de la montée en puissance des futurs champions en termes de capacité de production et de développement de nouveaux métiers (financement et accompagnement technique, développement des PPP...) ;

- la garantie d'une part de la commande publique sous conditions (engagements sur des montants et types d'investissements, engagements de R&D, objectifs de CA export...).

Pour produire les effets attendus, la mesure exige un partenariat étroit entre l'État et les entreprises bénéficiaires, concrétisé par des engagements chiffrés réciproques. Par exemple, sous-traitance d'un pourcentage de leurs marchés à des PME locales, essaimage, portage à l'export de PME....

En synthèse :

Les « champions » régionaux, une fois leur taille critique atteinte, accroîtront ainsi le potentiel d'export du Maroc. Ces entreprises joueront également le rôle de locomotives pour les PME de leurs filières respectives, avec un effet d'entraînement bénéfique sur leur développement et leur mise à niveau.

Mesure prioritaire 4

Renforcement du poids de l'entreprise nationale dans la commande publique

- Application effective de la préférence nationale ;
- Réponse aux appels d'offres des marchés publics en dirhams.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Le Maroc a pris conscience de l'importance d'octroyer une plus grande part de sa commande publique aux entreprises nationales, lorsqu'elles sont en mesure de répondre aux exigences techniques du commanditaire. Mais si cette volonté est clairement affirmée, notamment dans le cadre de la Loi de Finances 2014, elle peine à être appliquée de manière systématique.

Ainsi, il est indispensable de sensibiliser les acheteurs publics à la nécessité d'appliquer la préférence nationale chaque fois que possible, dans l'intérêt du développement de nos entreprises. Notamment, il s'agit de mettre en évidence l'impact de certains critères, exigés dans les appels d'offres (références internationales, implantation à l'étranger...) sur la capacité des entreprises nationales à se positionner sur les projets. Au-delà de la sensibilisation, les décideurs des différentes administrations et établissements publics doivent traduire cette volonté inscrite dans la Loi de Finances en véritable orientation, diffusée à tous les échelons d'acheteurs de leur organisation.

En complément de ces mesures, afin de maximiser la part des entreprises locales dans la commande publique, il serait opportun de prévoir l'obligation d'indiquer les offres financières des marchés publics en dirhams. Cela permettra d'éviter les actions « conjoncturelles » d'entreprises étrangères et de permettre à la commande publique de jouer pleinement son rôle de locomotive pour les entreprises marocaines.

En synthèse

L'objectif de l'application effective de la préférence nationale ne consiste pas à offrir une forme de « rente » aux entreprises nationales. Il vise à faire bénéficier les entreprises locales répondant au niveau d'exigence attendu par l'acheteur public d'une impulsion décisive, leur permettant d'accroître leurs perspectives de croissance, leurs investissements, leur montée en compétences et leurs références, tremplin à leur développement à l'export.

Mesure prioritaire 5

Visibilité sur la commande publique, afin de permettre aux entreprises / investisseurs locaux d'y répondre au mieux et de planifier leur développement

- Développement de la visibilité sur le montant et la nature des investissements/ achats publics à horizon pluriannuel.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Les efforts déployés dans le cadre du décret du 5 février 2007 ont permis d'accroître la transparence et la visibilité sur la commande publique (obligation de publication pour les maîtres d'ouvrage de leur programme d'achats prévisionnel au titre de l'année budgétaire et création du portail marocain des marchés publics, qui centralise l'information relative aux marchés publics). Néanmoins, la transparence pluriannuelle sur les investissements publics reste modérée et devrait être développée pour aider les opérateurs à planifier leur développement.

En complément de l'accroissement de la visibilité pluriannuelle sur les achats, l'évaluation des politiques d'achats/d'investissements devrait être systématisée de manière à :

- fournir une actualisation régulière des programmes annoncés (selon l'état d'avancement constaté, les changements d'orientation éventuels...) afin de permettre aux opérateurs de mieux planifier leurs opérations ;
- donner une visibilité sur les décisions prises en matière d'octroi des marchés publics et sur les réalisations, afin de permettre aux opérateurs de mieux répondre aux exigences dans le cadre de marchés futurs.

En synthèse

L'amélioration de la visibilité pluriannuelle sur la commande publique (en termes de montants indicatifs et de secteurs) pourrait faciliter la montée en puissance d'acteurs locaux dans les secteurs considérés, en améliorant la visibilité sur le business à moyen terme et donc la capacité à projeter des investissements.

2.2. Contribuer à faire baisser le coût des facteurs

L'État a par ailleurs une contribution décisive à apporter pour permettre à nos entreprises de diminuer le coût de leurs facteurs de production et ainsi contribuer à améliorer leur compétitivité-coût. L'État a notamment la possibilité d'agir sur des composantes de coût majeures pour nos entreprises :

- coût du foncier, en facilitant l'accès au foncier industriel ;
- coûts logistiques, en contribuant à l'amélioration de la compétitivité logistique du Maroc (connectivité maritime accrue, permettant de diminuer les coûts de transport, amélioration des services portuaires, meilleure intégration des différentes infrastructures) ;
- coût des intrants industriels, en rendant l'accès aux intrants employés par nos industries plus compétitif (réduction des distorsions de droits de douanes entre intrants provenant de différentes zones) ;
- concernant le premier point, les entreprises marocaines font face à la difficulté d'accès à un foncier industriel correspondant à leurs besoins, c'est-à-dire connecté, intégré aux bassins d'emplois et aux zones d'activité économique et accessible à un prix compétitif au regard des prestations assurées. Il s'agit donc de faciliter l'accès au foncier industriel, afin d'améliorer l'attractivité des investissements et la compétitivité-coût des entreprises.

Mesure prioritaire 6

Facilitation de l'accès au foncier pour les industriels

Amélioration de l'accès au foncier industriel par une réglementation transparente et facilitatrice :

- transparence de la réglementation (cahiers des charges définissant clairement les conditions d'accès) et allègement des démarches administratives ;
- clarification et facilitation de l'accès au foncier agricole pour les industriels.

Amélioration de la compétitivité prix du foncier industriel, par un accompagnement adéquat :

- développement des aides pour favoriser l'accès au foncier à prix plus compétitifs, à travers des incitations publiques ciblées (subventions..) ;
- développement des formules locatives (et non simplement des formules d'achat), avec des formules incitatives (loyers dégressifs assortis d'objectifs de développement industriel...).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Les initiatives lancées, à travers la réalisation des P2I (Plateformes Industrielles Intégrées), n'ont pas permis de répondre pleinement à la problématique d'accès à un foncier en adéquation avec les besoins des entreprises, en raison notamment des choix de localisation et des prix pratiqués. En témoigne le fait que certaines de ces plateformes industrielles ont attiré moins de 10 entreprises (Fès shore, Tetouan shore).

Sur d'autres zones, les industriels se heurtent également à des difficultés. Les terrains en zone rurale leur sont notamment difficiles d'accès. Il s'agit donc, tout en préservant la cohérence de la politique d'aménagement du territoire, de faciliter l'accès au foncier agricole pour les industriels : la procédure d'attestation de Vocation Non Agricole devrait ainsi être clarifiée, assouplie et assortie de délais de mise en œuvre plus courts.

Par ailleurs, les démarches administratives liées à la concrétisation de l'investissement foncier et à son aménagement sont complexes en comparaison aux pays benchmark. Le Maroc est ainsi classé 156^{ème} sur 189 pays en matière d'enregistrement des titres de propriété et 83^{ème} sur 189 en termes d'obtention des permis de construire²⁶.

Enfin, la problématique du coût du foncier se pose avec acuité pour les industriels. Cet état de fait grève la compétitivité-coût des entreprises marocaines, en concurrence avec des entreprises étrangères ayant accès, dans leurs pays, à un foncier à moindre coût.

Aussi, plus de 40% des entreprises au Maroc considèrent l'accès au foncier industriel comme une contrainte majeure ou sévère pour leur développement, vs moins de 10% en Turquie²⁷.

L'État a ainsi un rôle de régulateur à jouer pour contribuer à faciliter l'accès compétitif au foncier industriel.

Pour les secteurs identifiés comme prioritaires, il est nécessaire de développer des aides, afin de faciliter l'accès au foncier à un prix compétitif. Il peut s'agir de subventions ciblées, à l'image de ce que propose l'Agence foncière industrielle en Tunisie. Les modalités d'accès au foncier industriel ne sauraient par ailleurs se limiter à l'achat, comme c'est aujourd'hui souvent le cas dans le cadre des P2I, mais envisager des formules locatives, qui peuvent être plus adaptées au démarrage d'activités nécessitant par ailleurs des investissements conséquents. Il peut également s'agir de systèmes de loyers modulables selon certains critères tels que le taux de transfert de technologies ou la réalisation d'objectifs d'export, à l'image de ce qui est pratiqué en Corée du Sud dans certaines régions.

26. Source : Source : IFC, Rapport « Doing Business », 2014

27. Source : Banque Mondiale, "From Privilege to Competition Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa", 2009

En synthèse

L'amélioration de l'accès au foncier industriel correspondant aux besoins de nos entreprises, à des prix et selon des formules adaptées telles la location, constitue un prérequis majeur pour l'accroissement de la compétitivité-coût de nos entreprises et leurs perspectives de développement. Elle influe significativement sur l'attractivité et la faisabilité des investissements industriels (installation d'entreprises, développement de nouvelles activités, projets d'extension...).

Deuxième composante du coût des facteurs pour lequel l'État peut jouer un rôle décisif : le coût logistique. En comparaison à celles de leurs concurrentes étrangères, les activités à l'export des entreprises marocaines sont pénalisées par la logistique interne et externe.

Certes les investissements réalisés au cours des 10 dernières années se traduisent par une bonne disponibilité et qualité des infrastructures de transport, ce qui permet de positionner le Maroc en bonne place en matière de performance logistique (40^{ème} sur 155 pays en 2012, selon l'indice de performance logistique²⁸).

Néanmoins, les entreprises sont confrontées à une faible qualité de l'offre de services logistiques et à des coûts logistiques élevés, de l'ordre de 20% du PIB (vs 13% dans l'UE et 16% dans des pays comme le Brésil), ce qui pénalise leur compétitivité à l'export²⁹.

Ces difficultés sont principalement dues à un déficit de concentration et de mise à niveau du transport routier, à l'insuffisante massification des flux, au manque de lignes maritimes directes (difficulté renforcée par la disparition du pavillon national) et au manque d'acteurs nationaux positionnés sur les services logistiques intégrés.

28. Source : Banque Mondiale, « Connecting to compete 2012 : Trade Logistics in the global economy »

29. Source : Banque Mondiale

Mesure prioritaire 7

Renforcement des lignes de fret maritime à l'international

- Création volontariste de nouvelles lignes

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Des progrès importants ont été faits afin de renforcer la connectivité du Maroc : ainsi, en janvier 2014, Tanger Med est connecté à 143 ports, dans 62 pays³⁰. Les opérateurs font face à la faiblesse des lignes maritimes directes et de la fréquence des dessertes, qui renchérit les coûts de transport international et pénalise l'import-export de marchandises. Cette difficulté est renforcée par la disparition du pavillon national.

Une mesure phare est l'amélioration de la desserte en matière de fret maritime par le développement volontariste de l'offre de lignes maritimes :

- promotion de la création de nouvelles lignes ;
- promotion de la création de lignes directes afin de limiter la dépendance des lignes régulières marocaines aux ports de transbordement comme Algésiras ou Valence... ;
- augmentation de la fréquence de desserte des lignes régulières existantes critiques pour les opérations d'export.

En complément, la mise en place d'un cadre favorable visant à faire du port de Tanger un port principal de transbordement (à l'instar du port de Barcelone) pourra permettre de capter une partie du trafic transitant par les ports de transbordement et susciter le développement de lignes nouvelles et ce, à travers :

- ses incitations fiscales/avantages aux armateurs faisant escale au port ;
- une approche commerciale volontariste : négociation avec de grandes compagnies maritimes et des entreprises logistiques internationales pour que le port devienne le port d'attache de leur entreprise.

30. Source : Tanger Med Port Authority, Maritime connections, January 2014

En synthèse

L'impact attendu sur la compétitivité des entreprises est d'améliorer les délais d'approvisionnement et de livraison liés aux opérations d'import-export, ainsi que de réduire les coûts logistiques, via une diminution des coûts du transport maritime.

Mesure prioritaire 8

Amélioration de la qualité des services d'import-export, notamment au niveau portuaire (coordination entre les différents prestataires, délais de réalisation des opérations)

- Clarification des procédures (transparence, coordination entre acteurs) ;
- Amélioration des délais de traitement et de la visibilité sur l'avancement des procédures ;
- Développement pour les entreprises des avantages liés à la catégorisation douanière, notamment celui de la réduction effective des délais de dédouanement des marchandises.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

La qualité des services portuaires et la transparence des procédures sont perçues par les opérateurs comme relativement faibles. Le système de dédouanement est notamment jugé relativement peu efficace : il est ainsi noté 2,6 sur 5 par les opérateurs, à comparer à des notes supérieures dans des pays concurrents comme la Tunisie (3,1) et la Turquie (3,2)³¹.

31. Source : : Rapport de la Banque Mondiale «Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy

Ainsi, les orientations suivantes peuvent être retenues pour améliorer la qualité de service, en réponse aux attentes des opérateurs :

- amélioration et clarification des processus pour mettre en place des prestations portuaires plus efficaces et à plus forte valeur ajoutée de la part des acteurs logistiques (services de maintenance, entreposage de qualité, re-packaging des produits...) ;
- réduction du temps de transit des marchandises via l'amélioration de l'organisation des services de contrôle portuaire et ce, à travers deux alternatives :
 - externalisation des services d'inspection portuaire à des opérateurs privés spécialisés dans le domaine, afin d'améliorer les coûts et la qualité des services portuaires ;
 - amélioration de l'organisation des acteurs actuels et optimisation des processus : amélioration de la coordination entre les différents organismes de contrôle pour éviter les ruptures de charge et les coûts de manutention supplémentaires pour les importateurs.
- développement pour les entreprises des avantages liés à la catégorisation douanière, notamment celui de la réduction effective des délais de dédouanement des marchandises, voire de développement d'un contrôle à posteriori.

En synthèse

En complément de la mesure n°7, l'impact attendu sur la compétitivité des entreprises est une fluidification des opérations d'import et d'export, ainsi qu'une diminution des coûts associés au temps de transit dans les ports, de nature à permettre une réduction des coûts logistiques et des incertitudes sur les délais.

Concernant les intrants industriels, il est nécessaire que les entreprises marocaines puissent bénéficier d'un accès plus compétitif à la matière première et aux intrants utilisés dans leur processus de production. Certaines d'entre elles sont aujourd'hui pénalisées par un accès limité à ces intrants sur le marché local (disponibilité et rapport qualité/coût insuffisants pour certaines filières), ainsi que par la cherté de l'approvisionnement international, notamment pour les produits en provenance d'Asie (politique douanière ne permettant pas toujours l'achat des matières premières et intrants à prix compétitif).

Mesure prioritaire 9

Élimination des distorsions de droits de douane entre les matières premières servant à l'export, provenant de l'Asie et de l'Union Européenne

- Revue concertée par secteur des droits de douane des principaux intrants ;
- Réduction ciblée des droits de douane, pour éliminer les distorsions Asie/Europe, notamment pour les produits non disponibles localement.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Les accords de libre-échange signés par le Maroc n'ont pas toujours permis de donner l'accès le plus compétitif aux intrants pour les industries de transformation marocaines. Dans certains cas, en vue de protéger la production locale, des droits de douane élevés ont été maintenus ; dans d'autres cas, la signature d'accords avec nos partenaires traditionnels a abouti à créer des distorsions en faveur de partenaires n'étant pas forcément les plus compétitifs (Europe notamment), au détriment d'un accès facilité à des intrants provenant d'autres destinations (Asie notamment). Il y a par ailleurs, dans certains cas, une distorsion entre des produits finis importés en franchise de droits de douane et les intrants eux soumis à des droits de douane. Il en résulte, par rapport aux concurrents installés à l'étranger pouvant s'approvisionner à moindre coût et exporter sans droits de douane, un impact négatif sur les coûts de production de nos

entreprises. Ce constat est particulièrement critique pour certains secteurs tels que le textile ou la sidérurgie, pour lesquels 80% des matières premières et intrants utilisés dans le process de production sont importés³².

Dans la révision concertée des droits de douane des principaux intrants, une logique spécifique est à privilégier : il s'agit de se limiter aux produits non disponibles localement et sur lesquels il n'y a pas de volonté de développement d'une production nationale. L'objectif est de ne pas fragiliser des secteurs de notre économie en voulant améliorer la compétitivité d'autres secteurs. Cet inventaire permettra d'aboutir à des réductions ciblées de droits de douane, une fois les impacts sur les secteurs pris en compte.

En synthèse

L'impact attendu est d'améliorer les coûts de production de nos entreprises, en agissant sur leur capacité à accéder à des intrants à prix compétitifs. Cette mesure est à aborder avec précaution, au regard des impacts croisés sur les entreprises (amont et aval) et nécessite une étude d'impact préalable.

Dernière composante du coût de production pouvant être optimisée par une contribution de l'État : la consommation énergétique.

Le poids élevé du poste « énergie » dans la structure de coûts des entreprises est lié au coût de l'énergie ainsi qu'à la faible logique d'optimisation des consommations énergétiques et d'innovation dans le process de production, préjudiciable pour les activités les plus énergivores.

32. Source : CGEM : entretiens avec les représentants des fédérations sectorielles

Mesure prioritaire 10

Renforcement de l'investissement dans les solutions d'efficacité énergétique, en vue de réduire les coûts de l'énergie pour les entreprises

- Communication accrue sur les programmes existants pour sensibiliser les entreprises ;
- Enrichissement de l'accompagnement proposé par les programmes existants.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Des initiatives allant dans le sens de l'optimisation des consommations énergétiques existent (exemple des audits énergétiques de l'ADEREE). Elles restent néanmoins d'une portée limitée. Certains secteurs sont particulièrement touchés, comme le secteur du ciment : le poids du poste « énergie » dans la structure des coûts variables de production du ciment est de 65% au Maroc vs 35% en France .

A l'instar des programmes réalisés par d'autres pays (Tunisie, Turquie, Inde), avec le concours de bailleurs de fonds internationaux, il peut s'agir ainsi de développer :

- les incitations fiscales à l'investissement dans des solutions d'efficacité énergétique ;
- des programmes de financement orientés efficacité énergétique ;
- des accompagnements techniques pour aider les entreprises dans le choix et la mise en œuvre des solutions (en plus des prestations actuelles de l'ADEREE).

Le programme d'efficacité énergétique dans l'industrie 2004-2009 mis en place en Tunisie, a, par exemple, permis de générer en 2009 une économie d'énergie de 275 ktep, soit environ 12% de la consommation énergétique totale de l'industrie ; la durée de retour sur investissement est estimée à 2 ans.

En synthèse

L'impact attendu pour les entreprises est un gain en compétitivité-coût, par la diminution des consommations énergétiques et donc du poids du poste énergie dans les coûts de production. Cette mesure concerne tout à la fois les équipements (critère essentiel à prendre en compte lors de l'acquisition) et les process de production. Cette mesure est d'autant plus majeure dans le contexte de décompensation, dont les impacts sur les entreprises pourront ainsi être atténués.

2.3. Faire de la fiscalité un instrument privilégié d'orientation des comportements économiques et, a minima, un instrument ne dégradant pas la compétitivité des entreprises

Les Assises Nationales de la Fiscalité, tenues les 28 et 29 avril 2013, ont permis de tracer des objectifs en matière de réforme fiscale : mise en place d'un système fiscal équitable, mise en place d'un système qui soutient la compétitivité de l'entreprise ainsi que mise sur pied d'un système qui favorise le développement d'un environnement de confiance, de transparence et de respect mutuel. Les orientations des mesures proposées dans la présente synthèse s'inscrivent pleinement dans la continuité des recommandations issues de ces Assises, qu'il importe désormais de mettre en œuvre.

En plus de son rôle de générateur de ressources pour l'État, la fiscalité est un levier de développement économique, permettant d'orienter les investissements privés vers des secteurs ciblés. Le dispositif des dépenses fiscales nécessite d'être utilisé en cohérence avec la mise en place d'une véritable politique industrielle et d'une volonté de développement de l'industrie. Pour réussir la dynamique d'industrialisation, il est en effet nécessaire de rendre l'investissement dans l'industrie suffisamment attractif, « bankable », pour les opérateurs privés.

Par ailleurs, il s'agit d'éviter que la fiscalité s'avère un obstacle à la compétitivité des entreprises, comme cela peut être le cas en matière de TVA. La fiscalité devrait être neutre et ne pas pénaliser l'exploitation courante et le développement des entreprises, conformément aux recommandations des Assises Nationales de la Fiscalité. Il est nécessaire de rétablir le principe de neutralité de la TVA en mettant fin aux retards de remboursement et en résolvant les problématiques de différentiels de taux amont-aval. Des actions en ce sens sont déjà réalisées (Loi de Finances 2014...), mais il importe aujourd'hui de les mettre en œuvre.

Mesure prioritaire 11

Utilisation de l'outil fiscal, pour rendre attractif l'investissement dans l'industrie

- Encouragement à l'installation ;
- Encouragement à la rénovation de l'outil productif.

Horizon temporel : court terme (moins d'1 an)

Les investissements privés sont aujourd'hui faiblement orientés vers l'industrie : 12,5% des investissements privés sont destinés à ce secteur³⁴. Ceci témoigne d'une attractivité insuffisante de l'industrie en comparaison avec d'autres secteurs, qui apparaissent moins risqués et plus rentables.

Or, le mouvement d'industrialisation de notre économie passe nécessairement par une réorientation de l'investissement privé vers l'industrie. L'État peut utiliser le levier fiscal pour favoriser cette réorientation des choix d'investissement. Il s'agit notamment d'encourager en amont la création d'entreprises dans les secteurs industriels qui seront définis comme prioritaires. Pour les entreprises existantes, le développement des aides à l'investissement dans l'extension des capacités de production et le renouvellement de l'outil productif est également à privilégier. A titre indicatif, la Turquie a développé un arsenal d'incitations fiscales allant de l'exonération de TVA sur les machines et équipements, l'exonération de droits de douane sur les machines et équipements importés, à des taux réduits d'IR et IS (plafonné). Ces incitations sont subordonnées à une taille d'investissement (> 50 millions de livres turques) et à une valeur ajoutée créée en local (> 40%) pour s'assurer des retombées positives sur l'économie turque.

34. Source : Banque Mondiale : Rapport sur l'État de l'industrie manufacturière au Maroc (2005)

En synthèse

En soutien à la politique industrielle, l'outil fiscal doit être mobilisé afin d'accroître l'investissement privé dans l'industrie, clé du développement de notre pays. Les incitations fiscales à mettre en place ne doivent pas créer d'effet d'aubaine mais orienter les investissements vers l'industrie. A l'instar du modèle turc, elles doivent être conditionnées par un réel impact sur le secteur industriel (VA créée en local) et sur l'économie en général (réduction du déficit commercial).

Mesure prioritaire 12

Accélération du remboursement par l'État des crédits de TVA, pour réduire les problèmes de décalage de trésorerie des entreprises

- Amélioration des délais de remboursement des crédits de TVA ;
- Engagements de l'État et mise en place d'un suivi effectif des délais de remboursement ;
- Transformation du crédit TVA en créance sur l'État, avec ou sans intérêt et remboursable sur une période définie.

Horizon temporel : court terme (moins d'1 an)

Les entreprises sont aujourd'hui pénalisées par le décalage entre la rétrocession à l'État de la TVA collectée et le remboursement par l'État de la TVA qu'elles ont acquittée sur leurs achats. Ce décalage est de nature à créer des difficultés de trésorerie pour les entreprises alors que la philosophie même de la TVA est d'être neutre pour les activités économiques.

Il importe donc d'accélérer, dans le futur, le remboursement du crédit de TVA aux entreprises et de gérer le stock de créances TVA que les entreprises ont actuellement sur l'État (par exemple par la titrisation). Les dispositions de la Loi de Finances 2014 prévoyant la suppression de la règle du décalage d'un mois et l'éligibilité au remboursement du crédit de TVA cumulé jusqu'au 31 décembre 2013 vont dans le bon sens. Les dispositions relatives au crédit de TVA doivent néanmoins être précisées par décret pour une mise en œuvre effective.

En synthèse

L'impact attendu est que la TVA retrouve sa neutralité, en ne pénalisant pas, par des difficultés de trésorerie induites, l'exploitation courante de l'entreprise.

Mesure prioritaire 13

Amélioration de la neutralité fiscale en matière de TVA, pour éliminer les distorsions amont-aval

- Réduction du nombre de taux de TVA ;
- Traitement de la question des différentiels de taux amont-aval.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Certaines entreprises, de par le secteur dans lequel elles opèrent, subissent l'impact de la différence entre le taux de la TVA facturée (aval) et le taux de la TVA récupérée (amont), ce qui va là encore à l'encontre du principe de neutralité de la TVA.

Il s'agit ainsi de limiter ce risque pour garantir la neutralité fiscale :

- en poursuivant la réduction du nombre de taux de la TVA (simplification autour de deux taux, un taux normal à 20% et un taux réduit à 10%), dans la continuité des dispositions

prises dans le cadre de la Loi de Finances 2014 et des recommandations des Assises Nationales de la Fiscalité ;

- en traitant la question des différentiels de taux amont-aval (ex. : déduction d'une «TVA fictive» au titre des intrants hors champ de la TVA collectée sur les produits vendus).

En synthèse

L'impact attendu est de limiter les distorsions entre secteurs liés aux différentiels de taux de TVA amont-aval. L'État marocain a pris des mesures en ce sens, sur la base des recommandations des Assises Nationales de la Fiscalité. Il est attendu une accélération de la mise en œuvre.

3. Utiliser les leviers administratifs et réglementaires pour améliorer les conditions de marché

L'État, par les leviers administratifs et réglementaires dont il dispose, est un acteur indispensable à l'amélioration de l'écosystème dans lequel les entreprises évoluent. L'État est le garant d'un environnement favorable au développement des entreprises, leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier et d'évoluer dans un climat de concurrence équitable.

En ce qui concerne l'environnement administratif, son amélioration doit permettre d'accroître la compétitivité des entreprises en limitant les surcoûts (ressources dédiées au sein des entreprises), les sur-délais et l'incertitude occasionnés par la complexité actuelle des démarches administratives auxquelles elles sont confrontées.

Ceci implique, de la part de l'État, des engagements en termes de clarification des démarches administratives et de rapidité de traitement des demandes.

L'État a également un rôle d'exemple à jouer dans sa relation avec les entreprises en tant que prestataire de services administratifs certes, mais également en tant que client des entreprises. Parmi les points majeurs dans cette relation figure la problématique des délais de paiement.

En ce qui concerne l'environnement réglementaire, l'État, par une réglementation cohérente et équitable ainsi que par le bon contrôle de son application, est en mesure de garantir des conditions de marché favorables à la compétitivité des entreprises :

- dans un premier temps, il s'agit, à travers la réglementation et son contrôle, de lutter contre les formes de concurrence déloyale qui faussent le marché et entravent la mise à niveau de nos entreprises : développer une politique intégrée et cohérente de lutte contre l'informel ainsi que renforcer la lutte contre les pratiques de contrebande et de sous-facturation ;
- le renforcement de l'appareil normatif et de son corollaire indispensable, le contrôle de l'application des normes, doivent également contribuer à accroître la compétitivité des entreprises de plusieurs manières (compétitivité hors-prix, innovation).

Ces différents éléments font l'objet de mesures prioritaires, présentées ci-après.

Premier élément sur lequel l'État peut agir en tant que puissance législative et principal commanditaire : les délais de paiement.

En effet, les délais de paiement entre clients et fournisseurs, beaucoup trop élevés, menacent la continuité même de l'exploitation des entreprises les plus fragiles. La loi visant à corriger ces pratiques est sortie ; elle est en cours d'amendement. Il est attendu une accélération de sa révision et surtout une mise en application réelle.

Mesure prioritaire 14

Révision de la loi sur les délais de paiement et application de la loi à l'État, afin de limiter les problématiques de trésorerie des entreprises

- Poursuite de la correction des imperfections de la loi n°32-10, avec la concrétisation des amendements en cours de discussion ;
- Application de conditions équivalentes pour l'État et les opérateurs privés ;
- Mise en œuvre effective des mesures prises.

Horizon temporel : court terme (mois d'1 an)

Les pratiques actuelles en matière de délais de paiement ont un impact majeur sur le besoin en fonds de roulement des entreprises. Le benchmark effectué montre un poste de créances clients représentant 189 jours de chiffre d'affaires en moyenne au Maroc (vs 97 jours pour le benchmark)³⁵. Il est à noter également un décalage plus élevé entre créances clients et dettes fournisseurs (de 46 jours de CA au Maroc vs 17 jours pour le benchmark), engendrant un besoin en fonds de roulement plus élevé pour les entreprises marocaines.

Dans ce contexte, la loi n°32-10, qui devait entrer en vigueur le 1er janvier 2013, précise les délais maximum de paiement (60 à 90 jours) et instaure l'exigibilité de pénalités de retard pour les opérateurs privés.

Néanmoins, cette loi, en l'état, comporte des imperfections qui compromettent sa mise en œuvre et nécessite ainsi d'être revue.

La question de la comptabilisation et du traitement fiscal des intérêts de retard, freins à l'application de la loi, a été prise en compte dans la Loi de Finances 2014.

35. Source : OMPIC, INfinancials, Benchmark effectué sur la base d'un échantillon d'entreprises de 450 entreprises marocaines, comparé à 80 entreprises étrangères des mêmes secteurs d'activité et mêmes tranches de chiffre d'affaires (2011)

En revanche, la loi, qui ne traite pas des commanditaires publics soulève un problème de différence de traitement entre opérateurs publics et privés. En effet, l'État, en vertu d'un texte plus ancien, se voit en principe appliquer des intérêts moratoires de l'ordre de 3% en cas de retard³⁶, alors que les textes d'application de la loi n°32-10 prévoient des taux de pénalités de retard de l'ordre de 10% pour les opérateurs privés³⁷. Des amendements sont en cours qui devraient prendre en compte ces insuffisances, en incluant dans le champ d'application de la loi a minima les entreprises et établissements publics et en harmonisant les taux applicables dans le calcul des pénalités de retard entre opérateurs publics et privés.

En synthèse

Il est attendu d'une révision de cette loi et de son application effective qu'elles limitent les situations de fragilisation de la trésorerie des entreprises et ainsi améliorent leur compétitivité-coût (diminution des frais financiers associés aux besoins de financement à court-terme de l'activité) et leur permettent de dégager des marges de manœuvre financières pour investir.

36. En vertu du décret n°2-03-703, relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'État, prévoyant des intérêts moratoires en cas de dépassement du délai de 90 jours - taux des intérêts moratoires déterminé sur la base du taux moyen pondéré des bons du Trésor à trois (3) mois souscrits par adjudication au cours du trimestre précédent, arrondi au dixième supérieur.

37. En vertu de l'arrêté n° 3030-12 du 3 kaada 1433 (20 septembre 2012) relatif au taux de la pénalité de retard et aux modalités de décomposition du solde des dettes fournisseurs dans les transactions commerciale - taux annuel de la pénalité de retard exigible ne pouvant être inférieur au taux directeur de Bank Al-Maghrib le plus récent majoré d'une marge de sept points de pourcentage.

Deuxième élément sur lequel l'État peut agir en tant que régulateur : la mise en application effective de la réglementation, permettant de restaurer des conditions loyales de concurrence.

Les conditions de concurrence sont fortement dégradées par le poids de l'informel et de la corruption. L'informel représenterait jusqu'à 33% du PIB du Maroc selon la Banque Mondiale. La corruption, quant à elle, est difficilement quantifiable, mais ne laisse aucun doute sur son impact sur le fonctionnement de l'économie. Ces deux maux méritent des stratégies dédiées et une mise en œuvre de tous les instants. Dans le cadre de cette étude, nous ne pouvons que recommander :

- l'optimisation et la dématérialisation des procédures les plus sensibles (douanières, fiscales...) pour favoriser la transparence et limiter l'intervention humaine ;
- le développement d'une politique intégrée et cohérente de lutte contre l'informel, incitant à l'entrée dans le formel.

Mesure prioritaire 15

Optimisation et dématérialisation des procédures les plus sensibles (douanières, fiscales) pour favoriser la transparence et limiter l'intervention humaine

- A minima, systématisation de la transparence sur les pièces exigées et les conditions d'attribution (marchés, autorisations, certificats...) ;
- Dès que possible, dématérialisation des procédures, afin de limiter l'intervention humaine dans le process et donc le risque de corruption.

Horizon temporel : long terme (>3 ans)

L'absence de transparence sur les procédures à suivre (pièces exigées notamment), la longueur des délais et les interventions humaines tout au long de la chaîne constituent autant de facteurs propices au développement de la corruption.

Or, en matière de corruption, force est de constater la stagnation du Maroc : le pays, classé en 2004 77^{ème} sur 145 pays est aujourd'hui à la 88^{ème} place sur 176³⁸.

Il s'agit ainsi d'identifier les procédures les plus propices au risque de corruption, parce qu'elles impliquent une prise de décision humaine qui peut laisser place à l'arbitraire ou à l'interprétation :

- demandes d'autorisations (autorizations de construire, autorizations d'importation, de dédouanement...);
- demandes d'attestations et de certificats (notamment en matière fiscale);
- légalisations.

Pour ces procédures, deux types de mesures complémentaires sont de nature à permettre de limiter les risques de corruption :

- affichage clair des pièces exigées et transparence sur les conditions d'octroi, de façon à limiter le risque d'arbitraire de la part des différents acteurs impliqués dans la chaîne de décision et à permettre aux entreprises remplissant l'ensemble des critères de faire valoir leurs droits (et de disposer de voies de recours en cas d'irrégularité);
- lorsque c'est possible, dématérialisation de tout ou partie de la procédure, afin de remplir à la fois l'objectif de diminution du risque de corruption (limitation de l'intervention humaine) et de fluidification des procédures administratives.

38. Source : Transparency International, Indice de perception de la corruption et classement afférents, 2004 et 2012

En synthèse

L'impact attendu sur la compétitivité réside dans l'amélioration du jeu concurrentiel (limitation des distorsions de concurrence engendrées par la corruption) et la diminution des surcoûts administratifs associés à ces procédures pour les entreprises. Le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration a lancé deux études relatives à l'optimisation des processus de l'administration et à la lutte contre la corruption. Les résultats de ces études et surtout leur mise en œuvre effective, sont très attendus.

Mesure prioritaire 16

Développement d'une politique intégrée et cohérente de lutte contre l'informel

- Incitation accrue à la régularisation, par le développement d'un intérêt avéré pour les entreprises à exercer dans le formel ;
- Campagnes de sensibilisation plus impactantes pour encourager les activités formelles, en montrant les avantages de la régularisation selon une logique gagnant-gagnant ;
- Développement des mesures répressives : durcissement des contrôles et sanctions à l'égard des pratiques informelles et communication autour de ces sanctions pour « faire des exemples » et dissuader.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

La problématique de l'informel persiste fortement : le Maroc est classé 90^{ème} sur 162 pays sur ce point³⁹. L'informel tend à créer un avantage comparatif artificiel pour les entreprises (totalement ou partiellement) informelles par rapport aux entreprises for-

39. Source : Banque Mondiale - Shadow Economies All over the World New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007

melles, sur qui pèse une pression fiscale importante. Cet avantage comparatif n'incite pas les entreprises informelles à améliorer leurs process, leur transparence, et à développer des techniques qui pourraient les rendre plus compétitives.

La réduction du recours à l'informel implique une politique intégrée comportant l'ensemble des outils possibles, pour plus d'efficacité et de cohérence : incitation, sensibilisation et répression.

Les mesures incitatives (taux réduit d'IS) visant à favoriser le passage de l'informel vers le formel n'ont pas eu les résultats escomptés – peur de la transparence, peur que l'avantage ne soit que temporaire, culture fortement ancrée de défiance envers l'administration... Il s'agit donc dans un premier temps de développer davantage l'intérêt pour les entreprises à exercer dans le formel à travers des bénéfices tangibles, à même d'opérer un changement des comportements (couverture sociale des employés, accès à des programmes de soutien, accès facilité au financement bancaire...).

Une fois ces avantages développés, il importe de les faire connaître aux opérateurs : il s'agit en accompagnement de développer des campagnes de sensibilisation qui, au-delà de la mise en avant des sanctions existantes et de l'aspect « moralisateur », mettent l'accent sur les avantages du formel et sur ce que les opérateurs peuvent gagner en se conformant à la loi :

- Avantages sociaux pour les salariés et donc plus grande fidélisation et motivation du capital humain ;
- Accès à des aides de l'État pour améliorer la compétitivité (par exemple aides de l'ANPME) ;
- Accès facilité au financement bancaire et aux assurances ;
- Au niveau macroéconomique, démarche « gagnant-gagnant » (amélioration des services publics).

Ces campagnes peuvent être des campagnes étatiques, destinées à sensibiliser l'ensemble des parties prenantes (entreprises, salariés, citoyens).

En complément, la CGEM a également un rôle éminent à jouer dans ce domaine, en sensibilisant les entreprises sur l'impact du manque de transparence et de la fraude sur la compétitivité de notre économie et en promouvant, par ses actions et ses valeurs, le respect des règles fiscales et sociales.

Enfin, la répression est également nécessaire pour remplir une fonction dissuasive et crédibiliser l'ensemble du dispositif. Il importe donc de fiabiliser la détection des comportements frauduleux et de renforcer les contrôles, de se concentrer sur les grosses fraudes et non sur l'informel de « survie ». Le renforcement des contrôles doit s'accompagner du durcissement des sanctions en cas de fraude avérée, afin de rendre le coût de la fraude plus élevé et d'une publicité autour des sanctions effectivement prononcées, afin de dissuader par l'exemple, les fraudeurs potentiels.

En synthèse

L'impact attendu d'une réduction de l'informel est de plusieurs ordres :

- Impact compétitivité-prix : amélioration de la compétitivité prix des entreprises formelles, par la réduction de la concurrence déloyale exercée par l'informel sur certains segments du marché ;
- Impact compétitivité-qualité : soumission plus grande aux normes de qualité de la part des anciennes entreprises informelles, que ce soit au niveau des processus de production ou dans le produit fini ;
- Impact fiscal : amélioration des recettes de l'État, pouvant se répercuter à terme en amélioration de la qualité de service et/ou baisse des taux d'imposition permise par l'élargissement de l'assiette fiscale.

Mesure prioritaire 17

Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée par la contrebande et la sous-facturation

- Amélioration de la détection des pratiques de sous-facturation et renforcement des sanctions associées ;
- Renforcement du contrôle des entrées d'importations en contrebande ;
- Engagement accru des entreprises à ne pas recourir à ces importations frauduleuses, de manière directe ou indirecte.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

La sous-facturation est estimée en 2012 à 2,5 milliards de dirhams. Quant à la contrebande, s'il n'existe pas (à notre connaissance) de données récentes sur ce phénomène, elle était évaluée en 2002 à 15 milliards de dirhams.

Il va sans dire que les importations, en particulier de produits finis, en sous-facturation (minoration des droits de douane par sous-déclaration du volume et/ou de la valeur des produits) voire en contrebande, constituent une concurrence déloyale pour les entreprises marocaines respectant les règles du jeu, à la fois au niveau des prix, qui se trouvent artificiellement minorés et potentiellement au niveau de la qualité des produits, dans le cas de la contrebande qui échappe à tout contrôle à l'entrée sur le territoire.

Il s'agit ainsi d'améliorer la détection des pratiques de sous-facturation, via par exemple une amélioration du référentiel de prix des produits importés ou via des croisements de fichiers avec l'Office des changes, susceptibles de permettre de déceler des pratiques frauduleuses. Il s'agit également, en parallèle, de renforcer la lutte contre les pratiques de contrebande, via un renforcement des contrôles notamment sur la grosse contrebande.

Les entreprises ont également un rôle à jouer et peuvent, par leur action en tant qu'importatrices, limiter ces pratiques, en exigeant davantage de traçabilité sur l'origine des produits importés et en s'engageant à ne pas acheter de produits susceptibles d'avoir été importés de manière frauduleuse, directement ou via des intermédiaires. La CGEM a un rôle majeur à jouer dans ce sens.

En synthèse

Il y a aujourd'hui une prise de conscience de l'impact de la contrebande et de la sous-facturation sur la compétitivité des entreprises désireuses de respecter les règles. Il serait nécessaire de mettre en place des sanctions plus dissuasives et visibles, encourageant les entreprises à jouer le jeu de la concurrence loyale.

Enfin, l'État, en tant que régulateur, a un rôle décisif à jouer dans le développement de notre appareil normatif et sa bonne mise en application.

Au niveau local, ce développement permettrait de protéger davantage nos entreprises contre les importations de produits ne répondant pas aux meilleurs standards de qualité. Ceci pose la question du contrôle des importations et des moyens réellement mis en place pour l'effectuer et rejoint en ce sens les problématiques posées par la mesure prioritaire 17 (renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée par la contrebande et la sous-facturation).

La problématique du développement des normes et de leur application se pose avec acuité dans le circuit de distribution traditionnel, qui représente environ 81% du chiffre d'affaires du marché du commerce urbain de détail⁴⁰. Le dumping en matière de qualité y est permis notamment par la faiblesse des exigences de traçabilité et des contrôles qualité (cf. mesure 19).

Au niveau international, si le choix de l'appareil normatif de référence est pertinent, ceci peut renforcer la compétitivité qualité de nos produits en forçant les entreprises à une mise à niveau nécessaire à l'accroissement de l'export.

40. Source : MCINT, Stratégie RAWAJ

Mesure prioritaire 18

Développement concerté de normes nationales, pour la prise en compte de nos spécificités locales

- Revue avec les professionnels des différents secteurs de l'appareil normatif existant ;
- Elaboration des nouvelles normes à développer.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Le rehaussement de nos normes et l'amélioration de leur application peuvent avoir un double impact sur la compétitivité de nos entreprises.

Tout d'abord, de manière défensive, la réglementation peut agir comme protection contre certaines formes de concurrence étrangère qui viennent rivaliser de manière déloyale avec les productions locales. Il s'agirait ainsi de rehausser les exigences normatives à l'importation de certains produits sur le territoire.

Sur le long terme et ce, de manière plus offensive, la réglementation peut être un outil au service du développement de la compétitivité :

- Développement de la compétitivité hors-prix. A l'image de ce qui s'est produit en Turquie, où les entreprises ont été amenées à adopter les normes UE de manière précoce, dans la perspective de l'union douanière avec l'Union Européenne (réalisée en 1996), un tel mouvement accélérerait la mise à niveau des entreprises et leur permettrait ainsi d'élargir leur potentiel de marché par l'accès à certains marchés aujourd'hui fermés faute d'un respect suffisant de leurs normes ;
- Développement de l'innovation, en assurant un meilleur contrôle des caractéristiques des produits et de la protection de la propriété intellectuelle, qui inciterait les entreprises à innover, sans crainte de plagiat.

En synthèse

Le développement de normes nationales vise à initier et encourager la montée en gamme de nos entreprises. Néanmoins, afin d'en tirer pleinement les avantages, il est essentiel d'associer les entreprises dès leur phase de conception, afin d'en anticiper les impacts croisés (sur les secteurs et sur les marchés).

Mesure prioritaire 19

Amélioration du contrôle au sein des circuits de distribution traditionnels, pour une meilleure traçabilité des produits et de leur origine

- Renforcer les exigences sur la traçabilité des produits
- Assurer la bonne application des normes qualité

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

L'amélioration des contrôles peut, en complément de la mesure n°17 (renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée par la contrebande et la facturation), qui concerne l'amont, permettre en aval de mieux contrôler les circuits d'arrivée des marchandises et donc limiter la concurrence prix déloyale des produits importés de manière frauduleuse.

En synthèse

L'impact attendu d'un accroissement de la régulation et des contrôles au sein des circuits de distribution traditionnels est une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises « loyales », en contribuant à la diminution des phénomènes de contrebande. Le renforcement des contrôles peut aussi permettre d'améliorer la compétitivité qualité de l'ensemble des produits s'il s'accompagne d'un contrôle qualité des normes.

Au-delà, il s'agit également de sensibiliser le consommateur final sur les impacts de cette concurrence déloyale pour nos entreprises et sur les risques encourus pour leur santé et leur sécurité (non-respect des normes qualité).

B. Renforcer l'engagement du secteur privé dans la mise à niveau de nos entreprises et leur développement à long-terme

Le secteur privé a un rôle majeur à jouer pour le développement de nos industries et de leur compétitivité : il est certes l'acteur essentiel pour l'amélioration des performances internes des entreprises (mise à niveau des organisations, développement du dialogue social au sein de l'entreprise...) mais également un acteur économique incontournable pour l'amélioration de l'écosystème, aux côtés de l'État.

Plusieurs leviers sont actionnables par le secteur privé pour être l'acteur de l'amélioration de la compétitivité des entreprises :

- le secteur privé doit avant tout se donner les moyens d'intervenir efficacement et d'être force de proposition dans la conception des politiques économiques ;
- il est également un acteur majeur de l'amélioration du dialogue social et de la culture d'entreprise, nécessaires à l'instauration d'un climat de travail « gagnant-gagnant » entre employeurs et salariés ;
- le secteur privé doit œuvrer pour la mise à niveau des organisations afin d'améliorer leur performance et leur potentiel de développement ;
- la valorisation de l'Offre Maroc est un élément clé pour la compétitivité de nos produits, souffrant d'une image mitigée, tant sur le marché local qu'international ;
- le secteur privé a un rôle clé à jouer, en partenariat avec l'État, pour l'amélioration de l'offre de formation initiale et continue, dans un souci d'adaptation aux besoins des entreprises ;
- enfin, l'innovation, au sens large, condition sine qua none de la montée en gamme de notre industrie, est à mettre au cœur des préoccupations de nos entreprises.

1. Se donner les moyens d'intervenir efficacement et d'être force de proposition dans la conception des politiques économiques

Pour une efficacité optimale, le secteur privé est à associer à la définition des politiques économiques, tout particulièrement, dans le contexte actuel, à la négociation des Accords de Libre-Échange. L'association du secteur privé à la conception des politiques doit intervenir tout au long du processus d'élaboration, ce qui permet non seulement de garantir l'adhésion des parties prenantes concernées, mais également de bénéficier en amont d'un retour d'expérience terrain essentiel pour valider l'applicabilité future des politiques.

Pour répondre à ces exigences, le patronat, aux niveaux national et régional, doit développer davantage encore sa capacité à être rapidement force de proposition lors des décisions autour des stratégies nationales transverses et de la négociation des ALE. L'intervention des entreprises doit couvrir aussi bien l'amont (phase de conception des politiques) que l'évaluation et le réajustement des politiques mises en œuvre.

Mesure prioritaire 20

Renforcement de l'implication du secteur privé en amont des politiques publiques

- Consultation continue avec les professionnels dans une logique partenariale, dans le cadre de la définition des politiques économiques ;
- En particulier, dans le cadre des accords de libre-échange, association continue du secteur privé à la préparation des négociations et tout au long des négociations.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

L'implication renforcée et continue du secteur privé dans la conception des politiques économiques, mais aussi en aval, dans l'évaluation et le réajustement des politiques menées, est indispensable. Le cas des Accords de Libre-Échange en est un exemple significatif. En effet, les accords négociés en matière de commerce international ont non seulement un impact macroéconomique, mais peuvent également avoir un impact déterminant sur les entreprises des secteurs concernés. Les accords conditionnent directement la compétitivité prix des produits, sur le marché local comme international, en déterminant les conditions d'accès aux matières premières et intrants importés ; ils ont également un impact, selon les tarifs négociés avec les marchés de destination, sur la compétitivité prix à l'export des marchandises exportées.

Or, on constate pour certains secteurs une dégradation de la compétitivité-prix consécutive à la signature de certains Accords de Libre-Échange. À titre d'exemple, les accords ont pu aboutir à un démantèlement douanier avec des pays n'étant pas les plus compétitifs

sur certains intrants, au détriment d'accords qui auraient permis une diminution significative du coût. Plus généralement, les accords ouvrant le droit à l'entrée sur le marché marocain des industries étrangères ont été signés parfois sans préparation suffisante de notre industrie et sans contrepartie significative, d'où l'aggravation du déficit avec les pays partenaires consécutive à la signature des Accords de Libre-Échange.

Dans l'immédiat, il est urgent de mobiliser l'ensemble des partenaires, publics et privés, pour faire du futur ALECA (Accord de Libre-Échange Complet et Approfondi) avec l'Union Européenne un bon accord pour l'économie marocaine. A l'issue du processus de statut avancé, les produits et services marocains circuleront librement au sein de l'UE. Cette perspective constitue une opportunité à saisir pour les entreprises marocaines de se développer sur le marché européen - la part de marché actuelle du Maroc, inférieure à 0,5%, y reste très faible. Il s'agit également d'une opportunité pour la structuration de nos entreprises, via l'élaboration et l'application de normes conformes aux normes européennes. La concertation devra concerner également un ensemble de dispositions induites qu'il importe d'anticiper et de bien négocier :

- définition des règles de passation des marchés publics et ouverture aux entreprises européennes au Maroc et aux entreprises marocaines dans les pays de l'U.E. ;
- réglementation des secteurs des transports (terrestre, aérien et maritime) et des secteurs de la logistique ;
- réglementation des différents métiers de service, qui induira la capacité pour nos entreprises à être mobiles dans l'espace économique européen.

En synthèse

L'impact attendu, dans le cas des Accords de Libre-Échange, est d'aboutir à une négociation plus équilibrée, permettant d'assurer l'accès aux intrants à un prix compétitif pour les produits non produits localement, de tirer parti des accords pour développer nos normes nationales, de développer notre accès aux marchés export et de préserver les pans de l'économie nationale susceptibles d'être menacés par une ouverture commerciale insuffisamment préparée.

2. Améliorer le dialogue social

Renforcer le partenariat employeurs-employés est une condition essentielle de l'amélioration de la compétitivité des entreprises. La CGEM a conscience de cette nécessité et a pris l'initiative de la signature avec les syndicats, en janvier 2013, du Pacte social pour une compétitivité durable.

Il est indispensable de continuer à développer le dialogue social entre représentants des entreprises et représentants des salariés aux niveaux national et sectoriel, afin d'aboutir à une vision partagée et à un accord sur les éléments susceptibles de dégrader le climat social en entreprise et en conséquence, néfastes à la compétitivité des entreprises marocaines et à l'emploi. Dans ce sens, relancer le projet de loi organique sur les grèves et poursuivre le dialogue sur les conventions collectives sectorielles sont des chantiers prioritaires.

Des actions sont également à mener au niveau de l'entreprise individuelle pour l'amélioration du climat de travail : il incombe aux dirigeants d'entreprise de veiller au développement, au sein de leur organisation, d'une culture d'entreprise axée sur l'esprit d'entreprise et le travailler ensemble, apte à renforcer la motivation de l'ensemble des collaborateurs.

Mesure prioritaire 21

Poursuite de l'effort de dialogue social avec les partenaires de l'entreprise, pour favoriser un meilleur partenariat employeurs-employés

- Développement des conventions collectives sectorielles ;
- Suppression du cumul des indemnités de licenciement, afin de plafonner, le cas échéant, les indemnités à la plus élevée des indemnités ;
- Encadrement du droit de grève, pour un meilleur dialogue au sein de l'entreprise (sortir la loi organique sur les grèves).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Le chantier de la mise en place des conventions collectives sectorielles est à accélérer. Ces conventions, qui prévoient des accords sur des dispositions intéressant les salariés des secteurs (rémunération, augmentations, couverture sociale, nombre de jours de congés, etc.) sont de nature à prévenir les conflits et aboutir à des solutions équilibrées, préservant à la fois les droits des travailleurs et la compétitivité des entreprises. Les entreprises, comme les syndicats, ont un rôle majeur à jouer pour faire aboutir ces chantiers.

Par ailleurs, le cadre relatif au licenciement, s'il a vocation à protéger l'employé, est aujourd'hui source d'insécurité juridique et de coûts élevés pour l'entreprise et est ainsi susceptible de dissuader l'embauche. En effet, en cas de licenciement litigieux, le cumul est aujourd'hui possible entre les indemnités légales normales de licenciement et les indemnités liées à un licenciement abusif qui peuvent être accordées par une décision de justice. Avec des coûts estimés en moyenne à 21 semaines de salaire, le Maroc se place ainsi au 97^{ème} rang sur 148 pays selon le WEF⁴¹. Ces indemnités élevées de licenciement, bien que conçues dans une logique de protection des employés, peuvent s'avérer paradoxalement contre-productives, en pesant négativement sur les décisions de recruter des entreprises.

En effet, diminuer ces coûts qui pèsent sur l'entreprise permettrait de lever ce qui peut constituer aujourd'hui un frein à l'embauche.

Autre sujet à mettre au cœur de l'effort de dialogue social : le droit de grève. S'il est garanti par l'article 29 de la Constitution, il reste non encadré. C'est l'un des éléments qui explique le faible classement du Maroc en matière de coopération collective employeur-employé (91^{ème} sur 148 pays⁴¹).

Il importe donc de trouver un équilibre entre la garantie du droit de grève pour les employés et le maintien de la compétitivité des entreprises. A cet effet, le projet de loi organique relative au droit de grève prévoit des dispositions de nature à répondre aux problèmes posés, notamment :

41. Source : World Economic Forum, « The Global Competitiveness Report » (2013-2014)

- préavis de 10 jours (tous secteurs confondus) obligatoire ;
- prélèvement sur les salaires des grévistes ;
- réglementation des appels à la grève : seuls les syndicats les plus représentatifs sont autorisés à le faire (l'assemblée des salariés d'une entreprise pourrait s'y substituer à condition d'avoir une majorité de 35%).

En synthèse

Le renforcement du dialogue social a pour objectif d'améliorer la confiance et la capacité de projection vers l'avenir pour l'ensemble des entreprises et ainsi la création d'emplois.

Mesure prioritaire 22

Renforcement de la culture d'entreprise au sein des organisations, axée sur l'esprit d'entreprise et le travailler ensemble

- Sensibilisation des dirigeants à l'intérêt du renforcement de la culture d'entreprise au sein de leur organisation ;
- Mise en place au sein des entreprises d'actions de développement de la culture d'entreprise (définition et partage des valeurs clés, séminaires, actions de « team building »...).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Une culture d'entreprise commune, articulée autour de valeurs partagées est source d'une plus grande adhésion aux objectifs de l'entreprise et de motivation pour l'ensemble du personnel ; elle permet in fine de renforcer la productivité et les performances de l'entreprise.

Il s'agit donc de sensibiliser les dirigeants d'entreprise à l'intérêt de mettre en place une démarche participative au sein de leur entreprise pour développer cette culture d'entreprise, en cohérence avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise. Une telle démarche

nécessite d'impliquer l'ensemble des parties prenantes. Les dirigeants ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine afin de communiquer, convaincre et inspirer ces évolutions vers une culture d'entreprise forte et partagée. Celle-ci peut se matérialiser à travers le nom, l'image de marque, les produits de l'entreprise, la fierté de servir le client...

En synthèse

L'impact attendu est une amélioration de la productivité des entreprises, acquise grâce à une meilleure motivation des employés et un engagement plus fort. L'impact indirect est également de favoriser le développement à long-terme de l'entreprise, par le partage des objectifs et de la vision stratégique, mais également par la rétention des talents.

3. Mettre à niveau les organisations, pour améliorer les performances des entreprises et le potentiel de développement des organisations

Sensibiliser davantage sur l'importance de la mise à niveau des organisations et renforcer les actions de soutien aux entreprises pour optimiser leur organisation (programmes existants de l'ANPME) sont des actions clés à mener pour créer un état d'esprit favorable à l'amélioration des performances des entreprises (productivité, réactivité) et leur développement à long-terme.

En ce qui concerne l'organisation interne de l'entreprise, il s'agit de faire prendre conscience de la nécessité de renforcer et professionnaliser certaines fonctions clés, notamment les fonctions managériales, la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Concernant les fonctions managériales, il est à noter le faible taux d'encadrement de nos organisations : 11% vs 18% en Tunisie. La gestion des ressources humaines, parfois réduite à sa dimension administrative (contrats de travail, paie...) doit s'orienter vers une véritable gestion du capital humain, capable d'anticiper et d'accompagner les évolutions stratégiques de l'entreprise (gestion prévisionnelle des emplois, évaluation des collaborateurs, développement des compétences...). De même, le contrôle de gestion, parfois limité à la planification budgétaire, doit permettre une compréhension fine des performances de l'entreprise et l'identification des leviers d'amélioration de sa rentabilité.

Mesure prioritaire 23

Programme de mise à niveau des compétences des dirigeants de PME, afin d'améliorer les facteurs internes, directement liés à l'entreprise

- Actions de formation au management et de coaching/parrainage par d'anciens dirigeants d'entreprises ;
- Sensibilisation à l'utilisation d'outils d'amélioration des performances (marketing, ressources humaines, contrôle de gestion, systèmes d'information...).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Il s'agit de développer un programme de mise à niveau des compétences, destiné prioritairement aux dirigeants de PME. Ce programme pourrait démarrer par un diagnostic des besoins du dirigeant, selon sa formation, son expérience, son domaine d'activité et les leviers d'amélioration identifiés au sein de son entreprise. Ce diagnostic pourrait par exemple être effectué par un coach / ancien dirigeant d'entreprise. Selon le diagnostic effectué, des actions de formation et de conseil pourront être proposées, portant aussi bien sur le management général et sur la gouvernance, que sur des fonctions clés.

En synthèse

L'impact attendu porte sur l'ensemble des dimensions de la compétitivité : compétitivité-coût (optimisation de l'organisation et des process), meilleure maîtrise de la qualité et des délais, renforcement du potentiel de développement des entreprises.

Si l'organisation interne des entreprises est un facteur clé d'amélioration des performances, l'organisation des filières est également un élément majeur de compétitivité, d'autant plus dans notre contexte de forte fragmentation et d'atomisation du tissu économique.

En effet, au niveau sectoriel, on observe une faible intégration filière, se traduisant par une insuffisante coordination entre l'amont et l'aval. Les grandes entreprises de la filière ne peuvent donc pas jouer leur rôle de locomotive, en développant un réseau de fournisseurs autour d'elle. Les petites et moyennes entreprises souffrent dès lors d'une limitation de leurs débouchés.

Mesure prioritaire 24

Développement de la coopération entre grandes et petites entreprises marocaines, afin de favoriser la coopération verticale entre acteurs

- Création d'une association Grandes entreprises/PME destinée à développer les PME et à accroître l'intégration filière ;
- Sensibilisation pour susciter un faisceau d'initiatives privées sous forme de mentorat ;
- Encouragement, à travers la commande publique, du recours à la sous-traitance auprès de PME locales.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Le tissu d'entreprises marocain est constitué à 99% de PME et de TPE, qui disposent de moyens techniques et humains limités pour accompagner leur développement et n'atteignent pas forcément la taille critique pour être compétitives sur les coûts.

Il s'agit ainsi de développer la coopération entre grandes et petites entreprises pour permettre aux PME de bénéficier d'un effet de réseau, d'accroître leurs débouchés et de capitaliser sur des partenariats pérennes. En effet, la capacité à disposer d'un réseau de partenariats associant fournisseurs, clients, organismes de recherche apparaît comme un des éléments expliquant le dynamisme et le succès à l'export des PME allemandes.

Ceci peut passer par la mise en place d'une association regroupant les grandes entreprises et les Fédérations professionnelles, qui aurait vocation à développer les PME, par la sous-traitance et le partenariat avec de grandes entreprises en :

- donnant une plus grande visibilité sur les besoins des grandes entreprises (les grands comptes communiquent leurs besoins en termes d'approvisionnement, ce qui permet aux fournisseurs de planifier leur production et leurs investissements) ;

- contribuant au développement des PME dans leur secteur d'activité (mise en place concertée de programmes d'assistance orientés vers l'amélioration des capacités des sous-traitants identifiés, appui au financement par la mise en relation avec des investisseurs, programmes de portage à l'export...).

L'accompagnement des PME peut également se faire sous la forme de mentorat entrepreneurial assuré par les entreprises volontaires.

L'État, via la commande publique, est également en mesure de contribuer à la concrétisation de ces partenariats Grandes entreprises/PME, en valorisant lors des appels d'offre publics, par des critères de notation adaptés, les offres ayant recours à la sous-traitance à des PME locales.

En synthèse

L'impact attendu sur la compétitivité est le développement des synergies verticales entre acteurs d'un même secteur, contribuant à remédier à la faible intégration filière et à renforcer la compétitivité à la fois des PME et des Grandes entreprises – compétitivité sur les coûts et sur la qualité.

Autre élément clé pour l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises : l'accès au financement.

L'accès au crédit est jugé particulièrement difficile au Maroc, comme le montre le classement du Maroc sur ce critère dans le dernier rapport Doing Business⁴² (109^{ème} rang sur 189 pays).

Il est indispensable que l'accès au financement, critique à différents stades de développement de l'entreprise, soit facilité ; ceci concerne en particulier les TPE-PME qui éprouvent davantage de difficultés à se financer, faute de perspectives de rentabilité solides et de capacité à répondre aux exigences des institutions financières.

42. Source : International Finance Corporation (Banque Mondiale), Rapport « Doing Business », 2014

Les lignes directrices dans le domaine sont la création de mécanismes pour faciliter l'octroi de financements aux PME, en agissant à la fois sur l'offre de financement (banques notamment) et sur la capacité des entreprises à répondre à des conditions d'accès au crédit restrictives.

Mesure prioritaire 25

Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME

- Concrétisation et renforcement des initiatives en cours⁴³ pour orienter davantage de crédit bancaire en faveur des PME ;
- Accompagnement des PME dans la formalisation de leurs projets de financement, pour une meilleure réponse aux exigences bancaires.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

Les PME, tout particulièrement, éprouvent des difficultés à se financer, faute de perspectives de rentabilité solides et de capacité à répondre aux exigences des institutions financières. Selon une analyse menée, les PME/TPE marocaines sont respectivement 5 à 6,5 fois moins endettées que les entreprises du benchmark⁴⁴. Ceci impacte leur capacité à investir ; le poids de leurs immobilisations corporelles dans leur bilan est respectivement 2,6 et 2,9 fois inférieur au benchmark⁴⁴.

Il importe donc d'améliorer leur accès au financement et en premier lieu au financement bancaire.

Du côté des banques, ceci implique une meilleure adaptation aux spécificités des PME, par exemple à travers la création au sein des banques de guichets dédiés spécifiquement au financement des PME. La création de mécanismes incitatifs (par la banque centrale)

43. Cf. fonds de soutien au financement des TPE et PME lancé par Bank Al Maghrib en décembre 2013 et dispositifs annoncés par Attijariwafabank

44. OMPIC, InFinancials ; Analyse Valyans

pour encourager les banques à consacrer un pourcentage minimum de leurs encours aux PME ou le développement de fonds dédiés pourront également contribuer à accroître le financement dédié aux PME.

Du côté des entreprises, l'accompagnement des PME dans la formalisation de leurs projets de financement est un axe clé pour accroître la capacité des entreprises à répondre à des conditions d'accès au crédit restrictives (capacité à présenter un business plan, sensibilisation sur les exigences de transparence...).

En synthèse

D'autres formes de financement mériteraient d'être développées afin de compléter le financement bancaire. Le capital investissement et le financement sur le marché boursier restent des alternatives à fort potentiel, non encore exploitées : 48% des montants levés par les fonds de capital- investissement ne sont pas investis en 2011⁴⁵ et le 3^{ème} compartiment ne représente que 4% de la capitalisation boursière⁴⁶).

4. Valoriser l'offre Maroc, pour développer les débouchés sur les marchés domestique et international

Les produits marocains pâtiennent d'une perception mitigée. Plus de 76% des consommateurs marocains considèrent le produit « made in Morocco » comme étant de qualité médiocre ou moyenne (10% les estimant de qualité médiocre, 66,5% de qualité moyenne)⁴⁷ .

L'image de nos produits est à restaurer. Le marketing, aujourd'hui peu utilisé (60% des entreprises utilisant le marketing y consacrent moins de 1% de leur chiffre d'affaires⁴⁸), est pourtant un vecteur de développement de nos ventes, tant sur le marché national qu'à l'international. Notre approche « technicienne » de la production est à renforcer d'une véritable culture marketing de valorisation de nos produits. Le label « made in Morocco » est notamment à développer.

45. Source : Association Marocaine des Investisseurs en Capital (AMIC), 2012

46. Source : CDVM, 2011

47. Source : Sondage réalisé par DS marketing auprès de 1261 personnes représentatives de la population marocaine, 2009

48. Source : Enquête auprès de 55 entreprises marocaines tous secteurs confondus - Rapprochement entre les concepts clés du marketing et la réalité marocaine, 2011

Mesure prioritaire 26

Mise en valeur du label « made in Morocco »

- Définition de valeurs partagées et de critères d'octroi du label « Made in Morocco » ;
- Encouragement de la consommation des produits fabriqués au Maroc, à travers des campagnes publicitaires destinées à sensibiliser les marocains à consommer marocain et à provoquer un changement de perception chez le consommateur ;
- Mise en place d'une organisation du secteur de la grande distribution moderne favorable à la production nationale et à l'équilibre import-export :
 - Réglementation de la part des produits locaux dans les circuits de distribution modernes, pour favoriser l'exposition de la production nationale ;
 - Incitation des entreprises de grande distribution à s'exporter.
- Développement de normes nationales qui encouragent l'émergence industrielle de produits du terroir et de l'artisanat ;
- Sensibilisation des PME à l'importance de la fonction marketing et appui financier pour son développement ;
- Incitation à la création et au développement de marques, au Maroc et à l'exportation.

Horizon temporel : court terme (moins d'1 an)

Avant toute chose, le concept « made in Morocco » est à définir, sur la base de critères clairs, liés notamment à l'utilisation de matières premières locales, à la part de la production effectivement réalisée localement...

Pour faire connaître le « made in Morocco », des campagnes de communication nationales sont à lancer pour la promotion des produits fabriqués au Maroc. Ces campagnes seraient destinées au grand public, pour promouvoir la consommation des produits marocains et rappeler son impact en termes de création d'emplois et de relance de l'industrie locale. En plus de ces campagnes publiques, un dispositif favorisant le développement de la publicité privée pour les produits « made in Morocco » est à réfléchir (tarification spécifique dans les médias nationaux...).

L'organisation du secteur de la grande distribution est également un levier pour favoriser la mise en valeur du « made in Morocco », tant sur le plan national qu'à l'export. Pour les produits de grande consommation, il importe d'assurer une meilleure mise en valeur des produits locaux sur les lieux de vente. Ceci passe par le développement d'accords entre les fédérations et la grande distribution, voire une réglementation imposant une part minimum de mètres linéaires dédiés aux produits locaux (pourcentage à définir par branche). Subventionner le développement export de nos entreprises de grande distribution en échange d'engagements sur un pourcentage minimum d'exposition de produits marocains, à l'image de ce qu'a fait la Turquie avec ses enseignes, peut également permettre d'améliorer l'exposition à l'international de la production marocaine.

En complément, il s'agit d'inciter les entreprises à développer leur fonction marketing et la création de marques. L'appui au marketing passe à la fois par des actions de sensibilisation, qui peuvent être initiées par la CGEM et par un plus grand développement de programmes spécifiques d'appui (via l'ANPME ou Maroc Export).

L'aide à la création de marques peut par exemple porter sur l'accompagnement juridique et marketing (démarches pour déposer la marque, création d'une identité visuelle...) et la prise en charge des coûts afférents, à l'image du « Brand Promotion Grant » proposé en Malaisie par MATRADE, l'agence nationale de promotion du commerce. Cette agence rembourse, sous condition, les frais engagés en conseil, développement de marque, études de marché et promotion.

5. Améliorer, en partenariat avec l'État, l'offre de formation initiale et continue, pour gagner en productivité

¼ des entreprises industrielles estime avoir des difficultés à recruter des profils adaptés à leurs besoins⁴⁹. Un constat en partie expliqué par la mauvaise orientation des bacheliers : 72% d'entre eux se dirigent vers des filières à accès ouvert, faiblement professionnalisantes. En plus du chômage induit, la faiblesse de la productivité de notre main d'œuvre est à déplorer : si le coût de la main d'œuvre marocaine est 2 fois inférieur à celui de la main d'œuvre turque par exemple, cet

49. Source : HCP Enquêtes de conjoncture Industries de transformation, Mines, Energie et BTP [2^{ème} trimestre de chaque année] (2006-2012)

avantage coût est annulé par le différentiel de productivité. Notre main d'œuvre se trouve être 50% plus chère à production équivalente⁵⁰. Ce constat est néanmoins à relativiser au regard de notre appareil productif (80% de nos machines importées d'occasion).

Il est urgent d'agir pour améliorer l'adéquation de nos formations avec les besoins des entreprises.

Mesure prioritaire 27

Intégration accrue de l'entreprise dans l'enseignement académique

- Intégration dans l'enseignement académique du monde de l'entreprise, via le renforcement de la formation par des opérationnels :
 - incitation des professionnels à l'enseignement par la valorisation d'un statut spécifique de formateurs issus de l'entreprise ;
 - sélection par les établissements des intervenants sur des critères de compétences pratiques et de connaissances terrain.
- Renforcement de la participation des entreprises dans la gouvernance des institutions de formation :
 - intervention des entreprises dans la gouvernance de la formation à systématiser, en les faisant participer notamment à l'élaboration des programmes ;
 - concertation avec des représentants d'entreprises à systématiser en amont de la création de nouveaux diplômes et nouvelles filières.

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

50. Source : Analyse Valyans sur la base des données de l'OIT et de la Banque Mondiale

Il s'agit en amont, de mieux intégrer les besoins de l'entreprise dans l'offre de formation initiale, en impliquant davantage les entreprises dans la gouvernance des instituts de formation ainsi que dans la délivrance des enseignements. Ceci suppose que le cadre permette une intervention accrue de l'entreprise, mais cela implique également de la part des entreprises un réel engagement dans le système de formation. Les objectifs de cette plus forte implication sont de :

- garantir une prise en compte des évolutions du marché (secteurs, métiers, techniques) et des besoins en compétences des entreprises au sein des cursus de formation initiale, rendue possible par une participation active des entreprises dans la définition des cursus et la délivrance des formations ;
- favoriser dans l'enseignement un état d'esprit qui permette de développer le sens critique constructif et l'esprit d'innovation chez les élèves, afin que ceux-ci puissent être davantage créatifs et force de proposition une fois intégrés dans les entreprises ;
- améliorer la capacité des étudiants formés à être rapidement opérationnels en entreprise, à travers une meilleure familiarisation au monde de l'entreprise et un développement des « soft skills », compétences comportementales, par le biais de cours délivrés par des professionnels et d'expériences terrain préalablement à l'obtention de diplômes (stages, alternance, apprentissage).

En synthèse

Il est à noter que les pays ayant réellement réussi leur industrialisation sont ceux qui ont su donner toute son importance à la formation et plus en amont à l'éducation de leurs citoyens.

Au-delà des mesures proposées, il s'agit de remettre le système d'éducation-formation au cœur des préoccupations, conformément aux Orientations Royales (Plan d'urgence).

Il s'agit également de développer, chez les entreprises, la prise de conscience du rôle que peut jouer la formation continue dans le développement des compétences des collaborateurs. Seuls 7% des employés déclarés à la CNSS ont bénéficié des CSF en 2011⁵¹. Pour concrétiser cette prise de conscience et développer effectivement la formation continue, dont la pénétration demeure faible au Maroc, il importe de renforcer et rendre plus attractive l'offre de formation continue, notamment en refondant la gestion administrative actuelle des CSF.

Mesure prioritaire 28

Renforcement du recours par les entreprises à la formation continue, dans un souci d'amélioration de la productivité des employés

- Encouragement et systématisation du recours par les entreprises à la formation continue, dans un souci d'amélioration de la productivité des employés ;
- Refonte de la gestion des CSF, afin de limiter les freins administratifs au recours à la formation continue :
 - alignement des procédures auxquelles les PME sont soumises sur le régime de la grande entreprise, simplifié ;
 - facilitation du suivi des dossiers (vérification de l'éligibilité, transmission des justificatifs, suivi en ligne de l'état d'avancement...) ;
 - sanctuarisation des moyens financiers consacrés à la formation continue (fraction de 30% de la TFP en principe dédiée à ce financement).

Horizon temporel : moyen terme (1 à 3 ans)

51. Source : CGEM, Commission Formation Professionnelle

Malgré l'existence d'un droit légal à la formation continue – le Code du travail prévoit le droit pour les salariés de « bénéficier des programmes de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue », le recours effectif à la formation continue est en retrait (96^{ème} sur 148⁵²).

Au lieu d'être considérée comme un investissement dans son capital humain, la formation continue est souvent perçue par les entreprises comme une simple dépense, faute, selon les entreprises, d'offre adaptée et d'incitations suffisantes.

Il s'agit de créer une incitation pour les entreprises à développer les compétences de leurs collaborateurs à travers la déclinaison du droit légal à la formation continue, en instaurant un minimum d'heures de formation pour l'employé, subventionnées par l'employeur et rémunérées (pourcentage du salaire de base). Cette incitation pourra s'accompagner d'actions de sensibilisation, pour mettre en évidence les bénéfices à attendre pour la compétitivité de l'entreprise .

Afin de permettre en pratique de renforcer le recours à la formation continue, il est nécessaire de lever les freins administratifs liés à la formation continue. La mise en place des contrats spéciaux de formation a fortement contribué au développement de la formation continue au sein des entreprises marocaines. Néanmoins, un des freins mentionnés pour leur utilisation est leur complexité administrative : délais de remboursement, visibilité des entreprises sur l'avancement des dossiers...

Il s'agit donc de fluidifier les démarches pour les entreprises, en les simplifiant, notamment pour les PME, qui font face aujourd'hui à des démarches plus compliquées que les grandes entreprises.

52. Source : World Economic Forum, « The global competitiveness report », 2013-2014

6. Promouvoir l'innovation au sens large, pour permettre une montée en gamme de l'industrie

L'innovation recouvre plusieurs réalités : l'innovation de mise à niveau, l'innovation défensive (de suivi) et l'innovation offensive (qui résulte d'une volonté de se différencier).

Dans un contexte de concurrence mondiale, la seule compétitivité-prix n'est plus suffisante à long-terme et se voit constamment menacée par des pays à prix plus compétitifs. Ainsi, l'innovation, qui permet une différenciation durable par rapport à la concurrence, n'est plus une option mais une nécessité.

Or, faute d'un environnement interne propice, les entreprises marocaines innovent peu : le secteur privé représente 22% de l'effort de R&D vs 40% au Brésil et 41% en Turquie⁵³. Le classement du Maroc en matière de dépenses en R&D des entreprises est ainsi particulièrement bas : 125^{ème} sur 148 nations⁵⁴. Il est donc nécessaire que l'environnement dans lequel les entreprises marocaines évoluent soit davantage propice à l'innovation, notamment offensive, afin d'accompagner le développement de nos industries.

Mesure prioritaire 29

Renforcement de l'investissement des entreprises dans la R&D et l'innovation

- Mise en place d'incitations fiscales favorisant l'investissement des entreprises en R&D, type crédit-impôt-recherche (réduction d'impôt calculée sur la base des dépenses effectuées par l'entreprise en matière de R&D) ;
- En contrepartie, changement de paradigme de la part des entreprises et volonté accrue d'innover et de mobiliser les moyens pour y parvenir.

Horizon temporel : court terme (moins d'1 an)

53. Source : UNESCO, « Science Report », 2010

54. Source : World Economic Forum, « The Global Competitiveness Report » (2013-2014)

Les incitations fiscales, dont le périmètre sera à préciser en cohérence avec la politique industrielle élaborée (taille d'entreprise, secteurs privilégiés), sont de nature à rendre plus attractives les dépenses de R&D et à améliorer l'arbitrage budgétaire des entreprises en faveur de ces dépenses. Un des principaux freins mentionné par les entreprises à l'investissement en R&D est en effet le coût élevé des frais engagés, au regard de la faible visibilité sur leur impact, dans un marché tiré par les prix.

D'autres pays ont mis en place des incitations fiscales, comme la France, à travers le crédit-impôt-recherche, ou Singapour, à travers le « Productivity and Innovation Credit » réservé aux PME qui investissent dans le capital humain, l'innovation et l'amélioration de la productivité. Le dispositif mis en place à Singapour concerne plus spécialement certaines dépenses éligibles (équipements d'automatisation, acquisition de droits de propriété intellectuelle, enregistrement de brevets ou de marques, investissements dans certains projets de design pré-approuvés...) et se matérialise par des réductions d'impôt (plafonnées) proportionnelles aux frais engagés ou un remboursement partiel des dépenses.

La mise en place de cette incitation fiscale doit, en contrepartie, s'accompagner d'un changement de paradigme de la part des entreprises et d'une volonté accrue d'innover et de mobiliser des moyens pour y parvenir.

En synthèse

L'innovation est désormais une exigence. Elle sera permise par des mesures incitatives de l'État, mais surtout par une prise de conscience de sa nécessité par les entreprises. La mise en place de normes (mesure 18) sera également de nature à impulser le changement grâce à des exigences techniques accrues et à une plus grande confiance des entreprises dans la protection de leur innovation.

CONCLUSION : L'URGENCE D'AGIR

L'amélioration de la compétitivité de nos entreprises, en particulier PME, est une urgence pour la poursuite du développement économique du pays.

L'amélioration de la compétitivité passe par la définition d'une vision économique forte, qui doit redonner à l'industrie toute la place qu'elle mérite dans l'économie nationale.

Une fois cette vision économique clairement affirmée, le développement de la compétitivité ne pourra être que le fruit d'un partenariat étroit et durable entre l'État, les Entreprises et les Partenaires sociaux.

Le cap est donc désormais clair. Accélérons ensemble la mise en œuvre.

ANNEXE 1 :
RÉCAPITULATIF DES MESURES PRIORITAIRES

N°	INTITULÉ DE LA MESURE
1	Mettre l'industrie au cœur de notre stratégie de développement
2	Développement de la compensation industrielle nationale comme outil au service de l'industrialisation du pays
3	Encouragement à l'émergence de «champions régionaux» à l'échelle de l'Afrique, dans des secteurs ciblés
4	Renforcement du poids de l'entreprise nationale dans la commande publique
5	Visibilité sur la commande publique, afin de permettre aux entreprises / investisseurs locaux d'y répondre au mieux et de planifier leur développement
6	Facilitation de l'accès au foncier pour les industriels
7	Élimination des distorsions de droits de douane entre les matières premières servant à l'export, provenant de l'Asie et de l'Union Européenne
8	Renforcement des lignes de fret maritime à l'international
9	Amélioration de la qualité des services d'import-export, notamment au niveau portuaire (coordination entre les différents prestataires, délais de réalisation des opérations)
10	Renforcement de l'investissement dans les solutions d'efficacité énergétique en vue de réduire les coûts de l'énergie pour les entreprises
11	Utilisation de l'outil fiscal, pour rendre attractif l'investissement dans l'industrie
12	Accélération du remboursement par l'État des crédits de TVA, pour réduire les problématiques de décalage de trésorerie des entreprises

N°	INTITULÉ DE LA MESURE
13	Amélioration de la neutralité fiscale en matière de TVA, pour éliminer les distorsions amont-aval
14	Révision de la loi sur les délais de paiement et application de la loi à l'État, afin de limiter les problématiques de trésorerie des entreprises
15	Optimisation et dématérialisation des procédures les plus sensibles (douanières, fiscales...) pour favoriser la transparence et limiter l'intervention humaine
16	Développement d'une politique intégrée et cohérente de lutte contre l'informel
17	Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée par la contrebande et la sous-facturation
18	Développement concerté de normes nationales, pour la prise en compte de nos spécificités locales
19	Amélioration du contrôle au sein des circuits de distribution traditionnels, pour une meilleure traçabilité des produits et de leur origine
20	Renforcement de l'implication du secteur privé en amont des politiques publiques
21	Poursuite de l'effort de dialogue social avec les partenaires de l'entreprise pour favoriser un meilleur partenariat employeur-employés
22	Renforcement de la culture d'entreprise au sein des organisations, axée sur l'esprit d'entreprise et le travailler ensemble
23	Programme de mise à niveau des compétences des dirigeants de PME, afin d'améliorer les facteurs de compétitivité internes

N°	INTITULÉ DE LA MESURE
24	Développement de la coopération entre grandes et petites entreprises marocaines, afin de favoriser la coopération verticale entre acteurs
25	Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME
26	Mise en valeur du label « made in Morocco »
27	Intégration accrue de l'entreprise dans l'enseignement académique
28	Renforcement du recours par les entreprises à la formation continue, dans un souci d'amélioration de la productivité des employés
29	Renforcement de l'investissement des entreprises dans la R&D et l'innovation



ANNEXE 2 :
RAPPEL DE L'ENSEMBLE DES MESURES PROPOSÉES PAR L'ÉTUDE

NB : les mesures prioritaires sont rappelées en rouge

THÈME	MESURE
Bâtir le modèle de développement socio-économique sur l'industrialisation du pays	Mettre l'industrie au cœur de notre stratégie de développement
Faire de la commande publique un outil au service du développement économique	Encouragement de l'investissement stratégique pour optimiser la couverture des filières et monter en valeur ajoutée
	Recours plus fréquent aux clauses de sauvegarde pour protéger les industries / produits en difficulté
	Développement de la compensation industrielle nationale comme outil au service de l'industrialisation du pays
	Encouragement à l'émergence de «champions régionaux» à l'échelle de l'Afrique, dans des secteurs ciblés
	Renforcement du poids de l'entreprise nationale dans la commande publique
	Visibilité sur la commande publique, afin de permettre aux entreprises / investisseurs locaux d'y répondre au mieux et de planifier leur développement
Contribuer à faire baisser le coût des facteurs	Permettre un accès compétitif au <u>foncier industriel</u>
	Facilitation de l'accès au foncier pour les industriels

THÈME	MESURE
Contribuer à faire baisser le coût des facteurs (suite)	Favoriser un accès compétitif <u>aux intrants</u>
	Elimination des distorsions de droits de douane entre les matières premières servant à l'export, provenant de l'Asie et de l'Union Européenne
	Encouragement à l'investissement dans les filières amont des secteurs stratégiques, afin d'améliorer la disponibilité et la qualité de l'approvisionnement local
	Inciter à l'investissement dans l'outil de production, pour améliorer <u>la qualité des équipements</u>
	Mise en place d'incitations spécifiques pour encourager le renouvellement de l'appareil productif (ex.: mise en place d'un régime d'amortissement accéléré et réactivation du régime de provision pour investissement)
	Instauration de restrictions à l'importation de machines usagées, afin de limiter l'achat d'équipements trop vétustes et obsolètes
	Encouragement au développement de l'offre nationale de maintenance, afin de favoriser le maintien à niveau des équipements
	Elargissement des critères d'éligibilité aux exonérations fiscales liées à l'investissement prévues dans le cadre du droit commun (charte), afin de favoriser l'investissement des PME
	Encouragement et renforcement du recours aux mesures d'appui financier à l'investissement (Imtiaz, fonds Hassan II...)

THÈME	MESURE
Contribuer à faire baisser le coût des facteurs (suite)	Amélioration de la compétitivité de <u>L'offre logistique</u> (coûts et qualité)
	Étude sur la possibilité de redéployer un pavillon national
	Subventionnement de certains coûts logistiques par l'État
	Encouragement d'opérateurs de taille nationale favorisant la massification des flux et sensibilisation des entreprises au groupage des flux pour diminuer les coûts
	Massification des flux de marchandises internes et externes par le développement d'un réseau national intégré de Zones Logistiques Multi-Flux et l'optimisation des flux existants
	Renforcement des lignes de fret maritime à l'international
	Développement d'une offre de fret dédiée pour le transport ferroviaire
	Amélioration de la qualité des services d'import-export, notamment au niveau portuaire (coordination entre les différents prestataires, délais de réalisation des opérations)
	Mise à niveau et modernisation des acteurs du transport et de la logistique
	Encouragement de <u>l'efficacité énergétique</u>
Renforcement de l'investissement dans les solutions d'efficacité énergétique en vue de réduire les coûts de l'énergie pour les entreprises	

THÈME	MESURE
Contribuer à faire baisser le coût des facteurs (suite)	Accompagnement à la normalisation ISO 50 001, relative aux systèmes de management de l'énergie
	Subvention de programmes d'incitations à la production d'énergie solaire ou autres par les industriels pour l'autoconsommation
	Encouragement et généralisation du recours aux programmes de l'ADEREE
	Communication autour des dispositifs mis en place par les offices pour la réduction de la consommation d'eau et d'électricité (ONEE)
Faire de la fiscalité un instrument privilégié d'orientation des comportements économiques et améliorer la neutralité de la TVA	Utilisation de l'outil fiscal, pour rendre attractif l'investissement dans l'industrie
	Développement d'une fiscalité de groupe, pour favoriser les opérations de regroupement d'entreprises et ainsi renforcer notre tissu d'entreprises
	Activation de la catégorisation, pour la fluidification du service fiscal aux entreprises transparentes et volontaires
	Adaptation des démarches et de la pression fiscale au tissu de PME
	Accélération du remboursement par l'État des crédits de TVA, pour réduire les problématiques de décalage de trésorerie des entreprises
	Amélioration de la neutralité fiscale en matière de TVA, pour éliminer les distorsions amont-aval

THÈME	MESURE
Contribuer à fluidifier le climat des affaires en améliorant la qualité de service des administrations	Accélération du <u>règlement des litiges</u>, pour donner visibilité et confiance aux entreprises
	Amélioration du règlement des litiges avec l'administration (développement de l'accès au recours, réduction des délais de rendu et d'exécution des jugements)
	Sensibilisation et communication autour des avantages de l'arbitrage pour les entreprises
	Fonder la <u>relation administration - entreprises</u> sur un partenariat « gagnant-gagnant »
	Facilitation de l'acte d'investir par la création d'un véritable guichet unique traitant les demandes avec célérité (1 mois maximum)
	Modernisation globale des prestations de l'administration publique axée sur la simplification des processus et l'amélioration des délais de traitement
	Développement d'une logique de partenariat avec les entreprises, orientée qualité de service
	Focus administration fiscale : Instauration de la procédure de rescrit fiscal et mise en place de son opposabilité juridique, afin de sécuriser en amont les opérations de l'entreprise par une prise de position de l'administration

THÈME	MESURE
Contribuer à fluidifier le climat des affaires en améliorant la qualité de service des administrations (suite)	Focus administration fiscale : Réduction des délais des contrôles fiscaux et de communication des résultats associés
	Mise en place par la CGEM d'un prix annuel (« award ») décerné à l'administration nationale, régionale et locale se distinguant par sa qualité de service
Créer un environnement stimulant la compétitivité à travers la réglementation et son contrôle	Amélioration des <u>relations clients-fournisseurs</u>
	Révision de la loi sur les délais de paiement et application de la loi à l'État, afin de limiter les problématiques de trésorerie des entreprises
	Lutter contre l'informel et la corruption, par une réglementation cohérente et équitable pour les entreprises
	Optimisation et dématérialisation des procédures les plus sensibles (douanières, fiscales...) pour favoriser la transparence et limiter l'intervention humaine
	Développement d'une politique intégrée et cohérente de lutte contre l'informel
	Renforcement de l'Instance Centrale de Prévention contre la Corruption (moyens humains et pouvoirs d'investigation), pour une lutte contre la corruption plus efficace
	Garantie de l'équité fiscale, afin d'éviter toute distorsion de concurrence
Alignement et adaptation des dépenses fiscales sur des choix de politique économique et des choix sectoriels clairs	

THÈME	MESURE
Créer un environnement stimulant la compétitivité à travers la réglementation et son contrôle (suite)	Renforcement de la lutte contre la fraude fiscale, afin de limiter les distorsions de concurrence
	Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée par la contrebande et la sous-facturation
	<u>Développement des normes et le contrôle de leur application</u>
	Développement concerté de normes nationales, pour la prise en compte de nos spécificités locales
	Amélioration du contrôle au sein des circuits de distribution traditionnels, pour une meilleure traçabilité des produits et de leur origine
Se donner les moyens d'intervenir efficacement et d'être force de proposition dans la conception des politiques économiques	Renforcement de l'implication du secteur privé en amont des politiques publiques
	Systématisation de l'évaluation concertée des politiques sectorielles et des programmes publics lancés, en vue de leur réajustement
Améliorer le dialogue social	Poursuite de l'effort de dialogue social avec les partenaires de l'entreprise pour favoriser un meilleur partenariat employeur-employés
	Renforcement de la culture d'entreprise au sein des organisations, axée sur l'esprit d'entreprise et le travailler ensemble
	Traitement équilibré des droits des parties (entreprises, salariés) dans le traitement des litiges
	Facilitation du recours aux formes flexibles de travail, afin de donner plus de souplesse et de réactivité

THÈME	MESURE
<p>Mettre à niveau les organisations, pour améliorer les performances des entreprises et le potentiel de développement des organisations</p>	<p>Faire <u>monter en compétences les dirigeants</u> de PME, afin de favoriser la modernisation de nos entreprises</p>
	<p>Programme de mise à niveau des compétences des dirigeants de PME, afin d'améliorer les facteurs de compétitivité internes</p>
	<p>Aide au recrutement de cadres (subvention d'une partie du salaire des cadres recrutés sur certaines fonctions pendant une durée déterminée)</p>
	<p>Favoriser l'intégration filière, par des <u>coopérations verticales entre acteurs</u></p>
	<p>Développement de la coopération entre grandes et petites entreprises marocaines, afin de favoriser la coopération verticale entre acteurs</p>
	<p>Amélioration de la <u>qualité des processus</u>, pour gagner en productivité</p>
	<p>Renforcement de l'appareil normatif et des contrôles, afin de favoriser l'application effective des normes</p>
	<p>Mise en place d'un programme de développement de la qualité à travers l'appui à la certification des entreprises (appui technique et financier)</p>
	<p>Encouragement et renforcement du recours au programme de Lean Manufacturing « Inmaa », destiné à l'amélioration des processus de production</p>
	<p>Développement des <u>fonctions support</u> au sein des entreprises, pour optimiser les performances des entreprises</p>
<p>Renforcement et développement de l'accompagnement des entreprises dans le développement des fonctions clés (contrôle de gestion, RH...) et dans leur équipement SI</p>	
<p>Professionnalisation des pratiques d'achats au sein de l'entreprise et encouragement au regroupement des achats de matières premières et intrants, afin de diminuer les coûts d'approvisionnement</p>	

THÈME	MESURE
<p>Mettre à niveau les organisations, pour améliorer les performances des entreprises et le potentiel de développement des organisations (suite)</p>	<p>Amélioration de l'accès au financement, condition de la croissance des entreprises</p>
	<p>Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME</p>
	<p>Développement du financement en capital comme source complémentaire de financement</p>
	<p>Facilitation de l'accès au marché financier et dynamisation de la place, pour élargir les perspectives de financement des entreprises</p>
<p>Valoriser l'offre Maroc, pour développer les débouchés sur les marchés domestique et international</p>	<p>Développement du marketing et valorisation du « made in Morocco », pour conquérir de nouveaux consommateurs</p>
	<p>Mise en valeur du label « made in Morocco »</p>
	<p>Développement des débouchés sur le marché domestique</p>
	<p>Développement de nouvelles formes de distribution à bas prix (Outlets, Hard discount) pour promouvoir la production nationale (ex : aide sur le foncier si X% des produits sont locaux)</p>
	<p>Réglementation de la part des produits locaux dans les circuits de distribution modernes</p>
	<p>Développer des débouchés à l'international</p>
	<p>Création, avec des pays proches, des conditions permettant de développer les échanges commerciaux et d'accroître ainsi les débouchés de nos entreprises (développement de normes communes, accord de libre-échange progressif, convergence puis union douanière, définitions communes des métiers de services...)</p>
<p>Mise en place d'une plateforme de mise en relation avec des clients internationaux potentiels</p>	

THÈME	MESURE
<p>Valoriser l'offre Maroc, pour développer les débouchés sur les marchés domestique et international (suite)</p>	<p>Subventionnement des entreprises de grande distribution marocaines afin d'encourager leur développement à l'export (en contrepartie d'engagements en termes de part des produits marocains au sein des magasins)</p>
	<p>Renforcement du rôle d'appui économique des ambassades / chambres de commerce</p>
	<p>Renforcement des mécanismes de conseil, d'appui et d'accompagnement à l'export, notamment pour les PME</p>
<p>Améliorer, en partenariat avec l'État, l'offre de formation initiale et continue, pour gagner en productivité sur le long-terme</p>	<p>Mise en adéquation de la formation avec les besoins des entreprises</p>
	<p>Renforcement de l'orientation des élèves vers les filières professionnalisantes, répondant aux besoins effectifs des entreprises, à travers leur information et leur orientation</p>
	<p>Création d'un observatoire de suivi et d'évaluation des besoins en qualification</p>
	<p>Encouragement au développement des centres de formation gérés par les entreprises (cadre institutionnel pour faciliter ces initiatives à travers des aides/subventions par exemple)</p>
	<p>Intégration de la culture économique et de la compétitivité dans la refonte du système éducatif et de formation marocain</p>
	<p>Intégration accrue de l'entreprise dans l'enseignement académique</p>
	<p>Amélioration du dispositif d'information sur les opportunités d'emploi et d'intermédiation, pour assurer une meilleure rencontre offre-demande</p>
	<p>Développement de la formation par alternance</p>
<p>Développement des « Soft skills », condition nécessaire à la productivité des employés</p>	

THÈME	MESURE
Améliorer, en partenariat avec l'État, l'offre de formation initiale et continue, pour gagner en productivité sur le long-terme (suite)	Intégration des soft skills et de la composante comportementale dans les cursus de formation pour développer la productivité des employés
	Développement d'initiatives privées ou publiques d'amélioration de l'employabilité (de type OCP skills)
	Encouragement des échanges universitaires internationaux pour les étudiants, afin de favoriser l'ouverture, le transfert de savoir et le développement des soft skills
	Développement de la formation continue, source d'amélioration de la productivité des employés
	Renforcement du recours par les entreprises à la formation continue, dans un souci d'amélioration de la productivité des employés
	Développement du système de validation de l'expérience par obtention de diplômes, pour professionnaliser les métiers
Promouvoir l'innovation au sens large, pour permettre la montée en gamme de l'industrie	Amélioration de <u>l'efficacité des moyens publics alloués à l'innovation</u>
	Mise en place d'un plan national sur l'innovation, orienté vers la compétitivité
	Implication accrue et plus en amont des entreprises dans la gouvernance de la R&D publique
	Adaptation des dispositifs de soutien disponibles aux besoins des entreprises, amélioration de la communication autour de ces dispositifs et de leur accessibilité (ré-ingénering des dispositifs existants d'encouragement de l'innovation dans le sens d'une simplification)

THÈME	MESURE
Promouvoir l'innovation au sens large, pour permettre la montée en gamme de l'industrie (suite)	Encouragement des initiatives privées dans <u>l'effort d'innovation</u>, pour développer des innovations industrielles activables
	Renforcement de l'investissement des entreprises dans la R&D et dans l'innovation
	Mise en place de dispositifs de cofinancement État-entreprises pour encourager l'investissement privé dans des projets R&D
	Encouragement de l'installation d'entrepreneurs étrangers à fort potentiel dans des secteurs ciblés
	Communication autour du cadre législatif pour la protection de la propriété intellectuelle et contrôle accru de son application
	Développement des <u>partenariats</u>, pour un écosystème favorable à l'éclosion d'innovations
	Dynamisation des clusters dans leur phase de lancement, afin de garantir leur réussite et leur pérennité
	Activation de la mise en place de centres d'innovation (comprenant des incubateurs), en tenant compte des besoins des entreprises innovantes
	Encouragement de la collaboration entre les entreprises et les instituts de recherche / universités
	Renforcement des Centres Techniques Industriels, coopérations entre les associations professionnelles et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
Encouragement de la collaboration privé-privé en matière d'innovation	





الإتحاد العام لمقاولات المغرب
+oEo +oEo+oE+ | +EoE+H+E | HEE+O+E
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

**23, Bd. Mohamed Abdou,
Quartier Plamiers - Casablanca**

Tél : +212 522 99 70 00

Fax : +212 522 98 39 71

www.cgem.ma