

# Dépendances économiques et souveraineté industrielle du Maroc : *État des lieux et perspectives*

Ahmed BENNIS  
Ismael TRAORE TENENA  
Mohamed EL YAMANI  
Ousmane BALDE

Encadré par : Mr Thomas DURNOT

---

## LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS

**ADA** : Agence pour le Développement Agricole  
**ADD** : Agence de Développement du Digital  
**ADM** : Autoroutes du Maroc  
**ALE** : Accords de Libre Échange  
**AGR** : Activité Génératrice de Revenus  
**AMEE** : Agence Marocaine pour l'Éfficacité Énergétique  
**AMDIE** : Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations  
**AMM** : Autorisation de Mise sur le Marché  
**AMMG** : Association Marocaine Du Médicament Générique  
**AMIP** : Association Marocaine De L'Industrie Pharmaceutique  
**ANAM** : Agence National de l'Assurance Maladie  
**ANP** : Agence Nationale des Ports  
**APEBI** : Fédération Marocaine des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring  
**BEI** : Banque Européenne d'Investissement  
**BERD** : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement  
**BPO** : Business Process Outsourcing  
**CCG** : Caisse Centrale de Garantie  
**CEDEAO** : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest  
**CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement  
**CSMD** : Commission Spéciale sur le Modèle de Développement  
**CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
**CVM** : Chaines de Valeurs Mondiales  
**CRI** : Centre Régional d'Investissement  
**EPP** : Établissements et Entreprises Publics  
**EnR** : Énergie Renouvelable  
**FDI** : Fonds de Développement Industriel  
**FII** : Fond Innov Invest  
**FMI** : Fond Monétaire International  
**FENAGRI** : Fédération Nationale de l'Agroalimentaire  
**GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)  
**GBI** : Green Business Incubator  
**GCIP** : Global Cleantech Innovation Program  
**GE** : Grande Entreprise  
**GII** : Global Indice Innovation  
**HCP** : Haut-Commissariat au Plan  
**IATI** : Industrie des Technologies Avancées d'Israël  
**IDE** : Investissement Direct Étranger  
**IE** : Intelligence Économique  
**IIA** : Autorité Israélienne de l'Innovation  
**ITO** : Information Technology Outsourcing  
**IFMIA** : Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile  
**IMA** : Institut des Métiers de l'Aéronautique  
**INDH** : Initiative Nationale pour le Développement Humain  
**KPO** : Knowledge Process Outsourcing  
**LEMN** : Les Entreprises du Médicament au Maroc

---

**LNCM** : Laboratoire National de Contrôle de Médicament  
**MENA** : Middle East and North Africa (Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord)  
**MMM** : Métiers Mondiaux du Maroc  
**NMD** : Nouveau Modèle de Développement  
**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication  
**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique  
**OCP** : Office Chérifien du Phosphate  
**ONDA** : Office National Des Aéroports  
**OMC** : Organisation Mondial de Commerce  
**OMPIC** : Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale  
**ONCF** : Office National des Chemins de Fer  
**ONEE** : Office National d'Électricité et de l'Eau potable  
**ONSAA** : Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires  
**ONHYM** : Office National des Hydrocarbures et des Mines  
**OUA** : Organisation de l'Unité Africaine  
**PAI** : Plan d'Accélération Industrielle  
**PISA** : Program for International Student Assessment  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PLF** : Projet de Loi de Finance  
**PNEI** : Pacte National pour Émergence Industrielle  
**PME** : Petite Moyenne Entreprise  
**R&D** : Recherche et Développement  
**TIC** : Technologie d'Information et de Communication  
**TPE** : Très Petite Entreprise  
**ZAI** : Zones d'Accélération Industrielles  
**ZLECAf** : Zone de Libre Échange Continentale Africaine  
**ZF** : Zone Franche

---

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CHAMP DE BATAILLE</b>	<b>8</b>
Chapitre 1 : Définitions et concepts	9
1. Dépendance économique	
2. Souveraineté industrielle	
Chapitre 2 : Les fondamentaux de la stratégie Marocaine et principaux enjeux de dépendance économique	12
1. Capital humain et formation professionnelle	
2. Énergie et Matières premières	
3. Infrastructures et Technologies	
4. Cadre institutionnel, légal et Fiscal	
5. Environnement et impact social	
Chapitre 3 : Cartographie des principaux acteurs et échiquiers	28
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES POLITIQUES INDUSTRIELLES DU MAROC</b>	<b>35</b>
Chapitre 1 : Analyse et évaluation des politiques du Maroc au regard des enjeux de souveraineté industrielle Marocaine	36
1. Plan Émergence & Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2005-2015 :	
2. Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020 :	
3. Le nouveau modèle de développement du Maroc	
Chapitre 2 : Les Métiers Mondiaux du Maroc – Réalisations et impacts	41
Chapitre 3 : Les principaux axes de développement de la stratégie industrielle du Maroc	54
1. Les partenariats économiques et industriels du Maroc à l'aune des nouvelles orientations des chaînes de valeur mondiales	
2. Le positionnement stratégique du Maroc sur les corridors logistiques internationaux	
3. Le renforcement des échanges avec l'Afrique dans le contexte de la ZLECAf	
4. La diversification des ressources énergétiques	
5. L'investissement dans le capital humain et amélioration de l'offre de formation	
6. La digitalisation et vulgarisation de l'utilisation des nouvelles technologies	

---

<b>TROISIEME PARTIE : AXES DE RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE DU MAROC A HORIZON 2032</b>	<b>62</b>
Chapitre 1 : La politique IE du Maroc au soutien de sa souveraineté industrielle	63
Chapitre 2 : Repositionnement stratégique du Maroc sur les chaînes de valeurs industrielles – Benchmark et analyse sectorielle	67
Chapitre 3 : Plan Recommandations et scénarii de déploiement	81
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>95</b>

---

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 60, la politique industrielle au Maroc est passée par plusieurs phases, s'adaptant ainsi aux divers changements, économiques et politiques, à la fois nationaux et internationaux.

Période « 1960-1980 » : Durant cette période vicennale, le Maroc a opté pour une stratégie de substitution aux importations visant à installer un système productif capable de *réduire la dépendance* par rapport à l'acquisition de biens industriels de l'étranger. Bien que cette orientation ait permis au pays de dresser les piliers de base pour un certain nombre de branches industrielles, ce modèle connaîtra cependant un essoufflement à partir de la fin des années 70, situation exacerbée par la problématique de l'endettement durant cette phase. Le Maroc s'est ainsi retrouvé avec un tissu industriel caractérisé, notamment, par certaines distorsions dues aux politiques protectionnistes, par la formation de monopoles, ainsi que par la faiblesse des effets d'entraînement, liée au manque d'intégration du secteur productif national.

Période « 1980 et jusqu'à 2005 » : le Maroc a essayé de remédier aux insuffisances constatées en favorisant une politique axée sur la promotion des exportations. Cette dernière permettra à plusieurs branches intensives en main d'œuvre de se développer, en l'occurrence le textile et l'agro- alimentaire. En revanche, le secteur industriel au Maroc est demeuré limité à des exportations, majoritairement à faible valeur ajoutée, concentrées géographiquement et à niveau de compétitivité faible comparativement à des pays émergents de l'Asie, de l'Europe de l'Est, ainsi que de la région MENA.

A partir de 2005 : le modèle de politique industrielle adopté connaîtra un tournant. Ainsi, une stratégie basée sur les métiers mondiaux, considérés parmi les secteurs les plus dynamiques du commerce mondial, sera instaurée. C'est ainsi que le pays a vu se succéder depuis 2005 le « *Plan Émergence* », puis le « *Pacte National pour l'Émergence Industrielle* », avant d'initier sa nouvelle politique industrielle intitulée « *Plan d'Accélération Industrielle 2014 – 2020* » et ce, après avoir constaté l'insuffisance des progrès réalisés en matière de compétitivité et la faible contribution de l'industrie à la croissance et à l'emploi.

C'est dans ce sens que l'intelligence économique devient plus que jamais un impératif pour les acteurs marocains cherchant à affermir le positionnement géostratégique du Royaume à travers « l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques ainsi que les actions d'influence et de notoriété » (Juillet, 2009).

---

# PARTIE 1 :

## CHAMPS DE BATAILLE

*« Délibérément intitulée 'Champ de bataille', la première partie de ce mémoire apportera des éclairages sur les définitions des notions de « dépendance économique » et de « souveraineté industrielle » (chapitre 1), suivie par une présentation des fondamentaux de la stratégie Marocaine et principaux enjeux de dépendance économique (chapitre 2). Cette partie sera conclue par la cartographie des principaux acteurs et des échiquiers (chapitre 3). ».*

---

## CHAPITRE 1 : DEFINITIONS ET CONCEPTS

Ce premier chapitre sera consacré à la définition des notions de dépendance économique et de souveraineté industrielle dans le contexte Marocain. Il s'agit donc d'une appropriation de ces concepts qui orienteront l'analyse de notre projet Atlas.

### 1. Dépendance économique

La dépendance économique est la situation résultant de la domination des pays développés à économie de marché sur les pays en développement. Cette notion se réfère à l'incapacité d'un pays à assurer les besoins de sa population, se trouvant dès lors dans l'obligation d'importer de la marchandise pour combler les besoins de l'État.

La dépendance économique est donc un processus par lequel un pays, en l'occurrence le Maroc, ainsi que les agents économiques, dépendent les uns des autres et d'une variété de facteurs économiques et non économiques différents à la fois pour des raisons économiques et non économiques.

Les théoriciens de la dépendance économique, tels que Charles Bettelheim, ou encore hétérodoxes tels que Raul Prebisch, considèrent que « *les relations économiques internationales sont inévitablement des relations de dépendance et de domination, qui sont un facteur de blocage du développement* »<sup>1</sup>.

En effet, « *Une économie est dépendante si elle subit les conséquences des mouvements et des politiques émanant des autres pays. Cette dépendance peut prendre des formes et des intensités variées. La dépendance peut être économique, mais aussi culturelle : emprise des firmes étrangères, dépendance commerciale... cadres et formation des élites liés aux pôles dominants... culture (films...), information contrôlée par l'extérieur... L'extraversion, tendance à produire en fonction du marché des pays développés, est une manifestation de la dépendance.* »<sup>2</sup>

Dans un registre similaire, la dépendance économique est une situation dans laquelle le coût ou les revenus associés à un projet donné, dépendent du coût ou des revenus générés par un autre projet.

Des définitions précédentes, nous comprenons que la dépendance peut être atténuée ou réduite grâce à la diversification. Il va donc de soi que les agents économiques ne doivent pas se retrouver dans des situations de dépendance économique vis-à-vis d'un produit, d'un secteur porteur de croissance voire-même un partenaire économique. Raison pour laquelle ils devraient se diversifier pour atténuer leurs taux de dépendance vis-à-vis des économies tierces.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de science économique 6<sup>ème</sup> édition-Dunod

<sup>2</sup> Dictionnaire des sciences économiques et sociales de Janine Brémond et Alain Gélédan

---

Par ailleurs, la dépendance économique n'apparaît plus seulement sous les traits d'une relation univoque et essentiellement subie, mais parfois également comme une situation « choisie ». Pour les acteurs nationaux, en effet, la dépendance peut être pourvoyeuse de ressources, économiques ou politiques. Elle apparaît alors comme le résultat contingent de coalitions politiques entre acteurs nationaux et étrangers, émergeant de rapports de force et de conflits entre groupes sociaux aux intérêts divergents<sup>3</sup>.

## 2. Souveraineté industrielle

La souveraineté industrielle consiste pour un État ou une nation à ne pas dépendre des États tiers pour satisfaire ses besoins dans des secteurs à caractère industriel, mais également à pouvoir agir sans être soumis à la volonté d'un autre État. Dans le cas du Maroc, cette compétence est du ressort du Ministère du Commerce et de l'industrie.

Pour ce faire, l'État doit être en mesure de maîtriser les compétences et technologies nécessaires à la production des biens nécessaires au bon fonctionnement des secteurs industriels du pays sans avoir recours à l'expertise étrangère.

« La souveraineté industrielle est l'absence de dépendance à l'égard de l'étranger pour bénéficier de produits et machines, en particulier de produits dits stratégiques, en disposant sur le territoire national de l'outil productif industriel qui répond à ces besoins. Point important : il s'agit aussi de la capacité à conserver cet outil »<sup>4</sup>

Cependant, la fragmentation des chaînes de valeur peut aussi créer des situations de dépendance. **La souveraineté industrielle** remet en question les interdépendances mondiales et pose des questions sur l'efficacité de la mondialisation dans la création de valeur, la distribution des richesses et la diffusion des innovations. Cela suppose un certain niveau d'autonomie en général ou dans certaines industries, ce qui est extrêmement difficile et coûteux à restaurer ou à créer à partir de zéro, puis à entretenir.

La souveraineté industrielle est également associée à la souveraineté technologique qui fait référence à des technologies ou industries spécifiques, considérées comme particulièrement importantes pour créer un avantage concurrentiel d'une économie nationale sur la scène mondiale (par exemple, l'intelligence artificielle, les batteries, le quantum informatique, etc.).

---

<sup>3</sup> La dépendance dans les relations entre capitalismes nationaux : quelle portée analytique ? (Éric Magnin, Violaine Delteil et Julien Vercueil

<sup>4</sup> ([www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr) ; le 08/09/2020/par Sonia Bellit, Caroline Granier, Caroline Mini).

---

Par ailleurs, l'accès aux matières premières et la résilience de la chaîne d'approvisionnement sont au centre du débat sur la manière dont les relations économiques post-Covid devraient être façonnées afin d'assurer un approvisionnement ininterrompu en biens et services considérés comme étant les plus critiques pour la santé nationale, l'énergie ou encore la sécurité alimentaire. Cette résilience ne nécessite pas de 'Souveraineté Industrielle', 'Technologique' ou autre, mais plutôt des stratégies et actions.

Le développement d'un modèle productif pour le Maroc est lié au mode de gouvernance et la capacité à gérer des rapports de force avec des partenaires économiques, où la dépendance a tôt fait de se transformer en vulnérabilité. L'ambition de souveraineté industrielle est donc une nécessité pour le développement du Maroc qui devrait s'appuyer sur sa politique industrielle forte pour mieux négocier les défis de la mondialisation.

La prise de conscience des décideurs de politique publique sur le rôle de l'industrie dans la garantie du bien-être économique et social est évidente. Il est donc impératif de concevoir de nouvelles stratégies, capables de répondre aux besoins de l'industrie, sans perdre de vue les priorités de transition numérique et écologique, ainsi que la cohésion sociale et territoriale.

Le Maroc doit emprunter le chemin de la souveraineté industrielle : il est question d'élaborer une solide doctrine sur ce thème précis. Pour réussir à relever ce défi, il faudra s'investir de nouvelles fonctions, se positionner sur des nouveaux secteurs stratégiques, capitaliser sur les ressources existantes, diversifier ses partenariats économiques et accroître le positionnement du Maroc sur les chaînes de valeur industrielles.

---

## CHAPITRE 2 : LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE MAROCAINE ET PRINCIPAUX ENJEUX DE DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

L'objectif de ce chapitre est de délimiter les fondamentaux de la politique industrielle Marocaine et quantifier l'impact de chaque facteur ainsi que les enjeux en matière de dépendance économique. Cette analyse permettra de définir les déterminants de croissance et établir un diagnostic général sur les piliers de la stratégie industrielle du Royaume.

### 1. Capital humain et formation professionnelle

Le capital humain est vital pour le développement de la croissance économique d'un pays. Cette notion fait référence à la valeur économique de l'expérience et des compétences des citoyens incluant des actifs tels que la démographie, l'éducation, la formation, l'intelligence, la santé... De même, le capital humain comprend les compétences en communication, les compétences techniques, la créativité, l'expérience, les compétences en résolution de problèmes et la résilience. Ces facteurs sont nécessaires au développement industriel, à la productivité, la compétitivité et donc à la rentabilité.

Selon la définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. » Lorsque le capital humain augmente dans des domaines tels que la science, l'éducation et la gestion, cela entraîne inéluctablement une augmentation de l'innovation, du bien-être social, de l'égalité, de l'augmentation de la productivité, de l'amélioration des taux de participation, qui contribuent tous à la croissance économique ainsi qu'à l'augmentation de la compétitivité. Dans un cercle vertueux, l'augmentation de la croissance économique tend également à améliorer la qualité de vie d'une population.

Cependant, il existe un risque lié au capital humain, faisant référence à l'écart entre les besoins en capital humain d'un État et le capital humain de sa main-d'œuvre existante. Cet écart peut être considéré comme un risque, pouvant à terme, conduire le Maroc vers des inefficacités, voire une incapacité à atteindre ses objectifs stratégiques de souveraineté industrielle.

Conscient de son atout démographique et la jeunesse de sa population, le Maroc investit considérablement dans le développement de son capital humain en positionnant l'Homme à l'épicentre du processus du développement industriel. Il s'agit clairement d'un avantage concurrentiel durable du pays et un moteur incontournable du progrès socio-économique.

---

Il est à noter que le Maroc reste conscient des défis et défaillances du système de formation, qui ont considérablement porté préjudices à la croissance économique du pays. L'éducation et la formation professionnelle sont des atouts nécessaires pour répondre aux besoins stratégiques du Maroc.

### **La démographie : un avantage considérable**

Quant au phénomène démographique, ce facteur renforce de façon majeure la croissance économique du Maroc car il existe un lien étroit entre la croissance économique et la dynamique démographique. En effet, une plus grande proportion de personnes en âge de travailler dans la population rehausse le potentiel de croissance et élève mécaniquement le PIB par habitant.

Ensuite, la baisse du taux de dépendance allège les dépenses des ménages et conduit à une hausse du taux d'épargne à l'échelle macroéconomique, ce qui permet d'améliorer les conditions de financement de l'investissement. Enfin, la baisse du taux de fécondité s'accompagne généralement d'une plus grande participation des femmes au marché du travail, ce qui élève davantage le taux d'emploi et le potentiel de croissance.

Cependant, l'avantage démographique ne se réalisera que si l'économie est capable de générer les emplois pour absorber l'offre de travail, notamment celle des jeunes diplômés marocains. Disposer d'une large population en âge de travailler est un atout essentiel pour la croissance, à condition que cette population soit effectivement employée. Or, le Maroc se caractérise par un taux d'emploi particulièrement faible.

### **La formation : un défi majeur**

Selon le rapport PISA<sup>5</sup>, force est de constater que, depuis un certain nombre d'années, le système d'enseignement marocain est confronté à plusieurs défis portant notamment sur la faible qualification des enseignants, le sous-équipement et le taux élevé des redoublements. Pour remédier à ces maux qui pourraient affecter la croissance économique sur le long terme, les autorités du secteur de l'éducation envisagent d'agir sur plusieurs leviers, à la fois pour rehausser le niveau de compétence des apprenants à travers l'inclusion et la qualification de toutes les composantes de l'enseignement mais aussi l'équité et l'égalité.

L'objectif de l'inclusion est de pouvoir scolariser tous les enfants et les maintenir aussi longtemps que possible à l'école. C'est dans cet esprit que le Projet de Loi de Finances (PLF) 2022 prévoit la généralisation du préscolaire pour atteindre 100% à l'horizon 2028. La qualification de l'enseignement permettra de fournir aux enfants une meilleure éducation et les compétences nécessaires à leur insertion dans le marché du travail.

---

<sup>5</sup> Program for International Student Assessment réalisé par le Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche scientifique (CSEFRS) en 2018

---

L'ambition des autorités à travers l'équité et l'égalité est de donner les mêmes chances de réussite aux élèves sur l'étendue du territoire par la mobilisation des moyens humains qualifiés et des ressources matérielles suffisantes, de qualité requise pour relever les challenges qui défient ce pilier du développement.

L'investissement dans l'éducation garantit à un niveau individuel, l'augmentation et l'amélioration de la productivité des individus. En outre, une facilité de trouver des opportunités d'emploi, intégrer le marché du travail, ainsi qu'avoir un meilleur salaire.

Par ailleurs, cet investissement permettra au Royaume d'améliorer la compétitivité de ses entreprises et de renforcer l'attractivité des IDE à haute valeur ajoutée, grâce au niveau et à la qualité de formation de son capital humain. En conséquence, le Maroc connaîtra une diminution majeure de l'intervention étrangère dans ce domaine, ce qui annihilera le taux assez faible du capital humain.

Investir dans la formation diminuera considérablement la dépendance étrangère en ce qui concerne l'expertise professionnelle et académique.

### **L'emploi et le chômage : des enjeux économiques décisifs**

L'emploi et le chômage au Maroc sont deux enjeux majeurs impactant considérablement l'économie. La crise sanitaire du Covid-19 a affecté et continue d'affecter le secteur de l'emploi. Selon le HCP, le taux de chômage a grimpé à 12,3% soit plus de 79 000 chômeurs en 2021. Le nombre total de chômeurs est chiffré à 1,5 millions en 2021 contre 1,43 millions en 2020. Cette augmentation a été alimentée par une détérioration du marché du travail en milieu urbain, qui répertorie 120 000 chômeurs en plus.

Autre fléau, celui de la fuite des cerveaux. En effet, l'impact de la fuite des cerveaux au Maroc n'est pas sans préjudice sur le développement de la croissance industrielle. La fuite des cerveaux signifie une perte colossale en termes de compétences, de savoir-faire et d'innovation dans des secteurs industriels clefs, pouvant permettre au Maroc d'atteindre sa souveraineté industrielle.

Pour remédier à cette problématique, un plan a été mis en place par l'ANAPEC pour l'année 2022, qui prévoit l'insertion de 120 000 chercheurs d'emploi, d'améliorer l'employabilité de plus de 35 000 jeunes chercheurs d'emploi, d'accompagner 6 500 porteurs de projets d'entreprenariat et de contribuer à la création de 2 600 TPE/AGR (activité génératrice de revenus). Le plan s'attèlera aussi à faire bénéficier à 150 000 chercheurs d'emploi, des prestations de conseil et de recherche d'emploi et de positionner plus de 100 000 chercheurs d'emploi par rapport à un emploi métier.

En donnant la priorité au capital humain et à la formation, le Maroc pourrait se doter d'une véritable stratégie de développement industrielle cohérente et transversale.

---

Ces atouts contribueront à amplifier sa croissance et la transformer en mouvement durable de convergence économique et d'amélioration du bien-être d'un pays aux atouts géostratégiques et géoéconomiques notoires, qui trace sa voie vers une souveraineté industrielle et une diminution majeure de la dépendance étrangère, et ce, dans un monde ouvert et globalisé.

## **2. Energie et matières premières**

Le monde connaît une augmentation de la consommation mondiale des matières premières et de l'énergie. Cette augmentation résulte de l'industrialisation des États, qui a permis un accroissement de la production, alimentée par les sources d'énergie et des matières premières. D'ailleurs, ces dernières sont d'une grande importance dans le développement du Maroc, dans sa vision de souveraineté industrielle.

En effet, il est utile de stabiliser ses besoins en matières premières pour permettre au Maroc de se perfectionner dans différents secteurs industriels clés. Quant à l'énergie, l'exploitation des divers atouts du Maroc encore peu explorés, pourrait influencer positivement sur son économie.

Le Maroc possède la capacité de faire de son secteur énergétique un facteur de production colossale et de ce fait, baisser sa dépendance énergétique, qui peut être un frein à la souveraineté industrielle marocaine.

### **Les défis énergétiques du Maroc**

L'énergie est un secteur économique de première importance, qui comprend la production, le transport, la transformation, la distribution et la commercialisation des diverses sources d'énergie. La situation de l'énergie au Maroc est liée à la singularité du contexte local. Le pays est confronté à la quasi-absence de ressources énergétiques fossiles identifiées (hydrocarbures, charbon) et à une lourde dépendance des importations qui couvrent plus de 90 % des besoins énergétiques.

Le pays a connu depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle une croissance continue de la demande d'énergie, liée à l'industrialisation, au développement global de l'économie et à l'augmentation du niveau de vie. Au cours des vingt-cinq dernières années, la progression de la demande a été de 6-7% par an, en moyenne. Parallèlement, une nouvelle menace a fait son apparition : le dérèglement climatique, dont l'impact peut être potentiellement catastrophique, dans un pays où l'eau joue un rôle central.

Les autorités marocaines ont mis en place une stratégie volontariste et ambitieuse, dont le principal pilier est le développement des énergies renouvelables et l'accroissement progressif de la décarbonation de l'industrie.

---

Conscient du manque important de ressources énergétiques, le Maroc s'est véritablement donné les moyens de réussir ses ambitions et commence à engranger les premiers fruits de cette stratégie, afin de contrer sa dépendance énergétique.<sup>6</sup>

Par ailleurs, l'efficacité énergétique offre une excellente opportunité pour améliorer la compétitivité économique du pays, augmenter le pouvoir d'achat, tout en réduisant les dépenses d'importation des combustibles fossiles et par conséquent, la facture énergétique qui s'élève à plus de 82 Milliards de DH en 2018.

### **La stratégie marocaine des énergies renouvelables**

Le Maroc, dans sa stratégie de puissance et de leadership mondial dans les énergies vertes, a adopté en 2009, une stratégie énergétique, basée essentiellement sur les énergies renouvelables (EnR), le développement de l'efficacité énergétique et le renforcement de l'intégration régionale.

La stratégie, ayant été formulée sous forme de programmes avec des objectifs appuyés par des réformes législatives et institutionnelles ciblées, a l'ambition de réduire la dépendance énergétique du Royaume vis-à-vis des énergies fossiles et de booster son efficacité énergétique.

L'exploitation de l'important potentiel de ses énergies renouvelables permettra au Maroc de remplacer les énergies fossiles, couvrir une part substantielle de ses besoins énergétiques croissants et porter la part de ses énergies renouvelables dans la puissance électrique installée à plus de 52% en 2030.

L'adoption d'un programme additionnel visant à adosser à toutes les stations de dessalement d'eau de mer programmées, des unités de production d'énergies renouvelables, permettra une autonomie et des économies énergétiques significatives.

Aussi, la transformation énergétique des déchets (la biomasse) dans les grandes métropoles marocaines et le recours croissant aux énergies renouvelables, l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bâtiments publics, commencent à donner ses retombées positives. Cent onze projets d'énergies renouvelables sont réalisés ou sont en cours de développement. Les énergies renouvelables contribuent à environ 20% dans la production de l'énergie électrique. Le ratio de dépendance énergétique est passé de 93% en 2010 à 88% en 2027 .

---

<sup>6</sup> <https://www.planete-energies.com/fr/medias/sagas-des-energies/maroc-enjeux-energetiques-d-une-nation-emergente>

<sup>7</sup> <https://fnh.ma/article/-/dependance-du-maroc-le-taux-chute-a-88-en-2020>

## Titre : Indicateurs clés pour l'année 2021<sup>8</sup>

	Total Énergies renouvelables	Energie éolienne	Energie hydroélectrique	Energie solaire
Puissance installée en MW	<b>3950</b>	1430	1770	750
Part puissance totale installée en %	<b>37%</b>	13,4%	16,57	7,03%
Nombre d'autorisations délivrées, Loi 13-09	<b>37</b>	15	20	2
Nombre d'autorisations d'autoproduction délivrées, Loi 13-09	<b>7</b>	1	-	6

En tant que partenaire stratégique du Maroc, l'Union Européenne s'est engagée à investir 1,8 milliard \$ sur les 5 prochaines années, pour soutenir la transition énergétique et numérique du Royaume.<sup>9</sup> Cet engagement vise également à favoriser les intérêts des entreprises européennes et le développement de leurs activités sur ce marché à fort potentiel.

En effet, le Maroc se classe en 5<sup>ème</sup> position dans le Rapport de l'Indice de Performance Climatique de 2022, derrière le Danemark, la Suède, la Norvège et le Royaume-Uni. Ce classement illustre les efforts réalisés par le royaume en termes de lutte contre le réchauffement climatique.

La stratégie énergétique mise en place a donc commencé à donner des résultats probants au niveau du secteur électrique. Dès lors, il s'agit de réorienter tous ces atouts en direction d'un avenir industriel prometteur, qui doit néanmoins baser sa compétitivité sur sa capacité à prendre en compte le problème climatique et créer de nouvelles opportunités d'investissement.

C'est la raison pour laquelle le mix énergétique au Maroc est ouvert sur toutes les techniques et les nouvelles sources d'énergies renouvelables. Et ce n'est donc pas un hasard si le Royaume ambitionne, dans un avenir proche, d'être un leader mondial dans la production et l'export d'hydrogène vert mais des contraintes techniques (conversion, transport, stockage, perte de valeur écologique) doivent être surmontées avant que le Maroc ne puisse atteindre cet objectif.

In fine, la stratégie marocaine a pour objectif une réduction de la dépendance énergétique étrangère. D'ailleurs, le potentiel de ce secteur revêt d'une grande importance, raison pour laquelle il est nécessaire de mettre en œuvre une gestion et une exploitation rationnelles et responsables de l'économie verte, et en faire une activité principale de l'économie nationale.

<sup>8</sup> <https://www.mem.gov.ma/Pages/secteur.aspx?e=2>

<sup>9</sup> <https://www.agenceecofin.com/electricite/1402-95089-maroc-l-ue-annonce-1-8-milliard-pour-la-transitionenergetique-et-numerique>

---

### **Les enjeux de la décarbonation industrielle**

La sécurité énergétique en termes géopolitique et géostratégique démontre que chaque pays dans le monde possède un degré de vulnérabilité face à une crise énergétique en fonction de sa consommation et de sa dépendance énergétique. De même, chaque ressource a ses propres enjeux différents de ceux pouvant être générés par une autre.

Bien que l'enjeu des flux énergétiques soit important pour les pays producteurs ou pays qui servent d'intermédiaire pour la traversée, ils peuvent engendrer des crises diplomatique et géopolitique d'ampleur. Il est important de souligner qu'une crise énergétique peut engendrer, en plus des crises sécuritaires, des crises alimentaires comme c'est le cas actuellement, eu regard à la hausse des cours du gaz qui s'est répercutée sur les prix des engrais. Outre l'aspect alimentaire, une crise énergétique menace la résilience économique de nombreux États, qui de base étaient déjà vulnérables.

C'est dans cette optique que la décarbonisation sera bénéfique au développement de l'économie verte du Maroc. Cette transition générera des avantages économiques importants, certes onéreux, impliquant des dépenses d'investissement supplémentaires nécessaires pour moderniser les secteurs industriels.

L'Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (AMEE), déclare que l'énergie émanant des combustibles de produits pétroliers est évaluée à 70% de la consommation finale du secteur industriel. A noter que le secteur de l'agroalimentaire est classé deuxième consommateur d'énergie derrière le secteur des matériaux de construction. Par ailleurs, il existe d'autres secteurs importants, consommateurs d'énergie, tels que le textile, le secteur minier et la transformation des métaux, dont le potentiel d'économie d'énergie reste nécessaire afin d'assurer la compétitivité industrielle nationale.

Enfin, la décarbonation de l'industrie marocaine est un enjeu qui est au cœur de la transition énergétique voulue par le Royaume allant dans le sens d'une souveraineté industrielle cohérente.

### **La situation des matières premières au Maroc**

Un des défis majeurs de la souveraineté industrielle est de sécuriser l'approvisionnement en matières premières. Les produits initiaux peuvent être de plusieurs sortes : des matières premières agricoles telles que le blé ou les huiles par exemple, des minerais comme le fer ou l'or et enfin des matières premières énergétiques comme le pétrole, le charbon ou le gaz. Les matières premières sont cotées en bourse, elles sont achetées et vendues dans le monde entier.

Les marchés des matières premières du Maroc attirent plusieurs types d'opérateurs, car en plus d'offrir un niveau de liquidité satisfaisant, ils sont totalement transparents et ne contiennent aucune marge cachée.

---

Le Maroc est le troisième producteur et premier exportateur mondial de phosphates, source d'entrée importante de devises pour le pays. Il détient, et de loin, les premières réserves mondiales avec 50 milliards de tonnes.

Toutefois, la crise du covid19 a mis en exergue l'intérêt pour le Royaume de réduire sa dépendance en ce qui concerne certaines matières premières comme les produits pharmaceutiques. Sur le marché marocain, plus de 90 % des principes actifs utilisés dans la fabrication des médicaments ont comme provenance l'Asie, Chine et l'Inde. De ce fait, l'État marocain doit impérativement réduire sa dépendance envers l'Asie, notamment la Chine, qui compte aujourd'hui plus de 3.000 sites de production de principes actifs pharmaceutiques. Les autorités compétentes ont pris conscience de l'importance de poursuivre le développement de l'industrie pharmaceutique dont la contribution au PIB est à 1,5% seulement. Pour ce faire, il est opportun de se tourner vers l'investissement local.

D'autres part, le Maroc reste une référence agricole. En 2012, il a occupé respectivement les 6<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> rang mondial, en ce qui concerne les exportations d'agrumes, de tomates et d'olives de table. Il occupe la 10<sup>ème</sup> place pour l'huile d'olive et fait tout de même partie des pays structurellement dépendants des importations de céréales pour garantir la sécurité alimentaire de leurs populations, et, par conséquent, les plus vulnérables face à la flambée des cours mondiaux de ces denrées. D'ailleurs, cette dépendance du Maroc existe, et ce, quel que soit le niveau de la production locale annuelle de céréales. Cela se traduit par un niveau d'importation relativement élevé de matières alimentaires, dominé principalement par les céréales. En effet, la part du volume des importations de céréales dans le total de la demande nationale céréalière tourne autour de 47% sur la période 2000-2012.

Enfin, il est impératif pour le Royaume de se tourner vers les produits locaux, d'inciter et d'encourager les industriels et consommateurs marocains à s'orienter vers les produits nationaux pour le bon développement du processus de la souveraineté industrielle.

### **3. Infrastructures et technologies**

Durant la dernière décennie, le Maroc a mobilisé environ 42 milliards de dirhams en moyenne par an pour développer ses infrastructures. Ce chiffre s'élevait seulement à 15 milliards de dirhams par an durant les décennies 1980 et 1990 et à 32 milliards de dirhams dans les années 2000. Aujourd'hui, le Royaume se situe autour de la 70<sup>ème</sup> place dans l'indice mondial de compétitivité selon la classification « Global Competitiveness Index » publié par le World Economic Forum, notamment grâce au critère des infrastructures pour lequel il est classé parmi les meilleurs pays d'Afrique. Le Maroc s'est ainsi engagé à développer les équipements de base, tels que l'accès à l'eau potable et à l'électricité ou

encore le renforcement du réseau routier et le réseau de télécommunications et des nouvelles technologies sur l'ensemble du territoire.

### **Le dynamisme du secteur portuaire et aéroportuaire**

Le Maroc joue pleinement son rôle de hub régional à travers la mise à niveau et l'accélération du développement de ses infrastructures portuaires et aéroportuaires. Le positionnement géostratégique du Royaume permet également le déploiement d'un système logistique performant au service de sa politique industrielle.

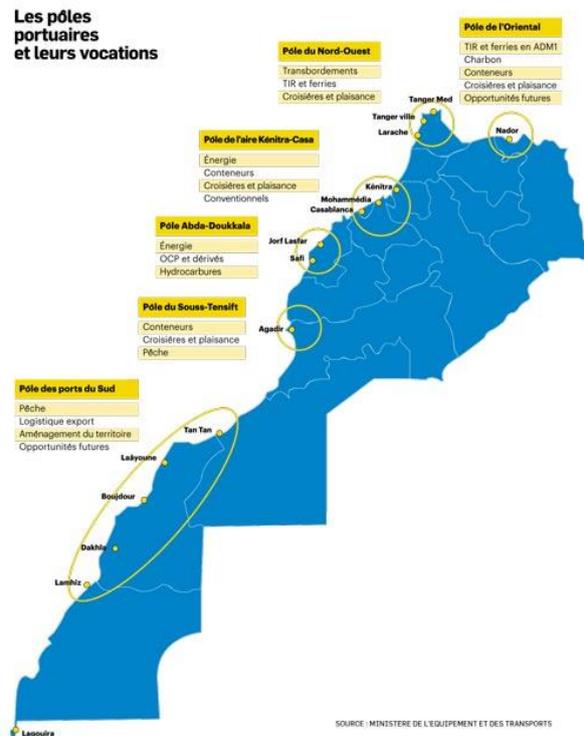
Au niveau portuaire, et grâce à Tanger Med, le Maroc a intégré depuis plusieurs années le top 20 mondial de la connectivité logistique, selon le classement annuel de la CNUCED. En effet, la position de Tanger Med sur le détroit de Gibraltar, à la fois point de jonction de 14km entre l'Europe et l'Afrique et point de passage de 20% du commerce mondial, soit un positionnement au cœur des échanges mondiaux, renforce la position de ce hub logistique et industriel qui compte plus de 1100 entreprises, représentant un volume d'affaires de 8600 Meur dans différents secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce.

Cette plateforme industrialo-portuaire est connectée à plus de 180 ports mondiaux, offrant des capacités de traitement pour 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions et 1million de véhicules.

Grâce à ses performances, Tanger Med est aujourd'hui le 1<sup>er</sup> port d'Afrique (pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive), 1<sup>er</sup> port à conteneur en Méditerranée et 23<sup>ème</sup> port à conteneur au monde.

Le site de Tanger Med est venu compléter un réseau portuaire déjà composé de 38 ports au Maroc, dont 13 dédiés au commerce extérieur. Tous seront renforcés et modernisés dans le cadre de la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030.

Avec plus de 6 milliards de dirhams d'investissements au titre de son programme quinquennal 2017-2021, dont plus de 2,9 milliards de dirhams au titre de l'année 2017, l'Agence Nationale des Ports poursuit la mise à niveau des équipements portuaires.



Parmi les priorités : le nouveau port de Safi, Nador West Med ou encore le nouveau projet pharaonique du port de Dakhla Atlantique au sud du pays avec un investissement de 12.4 milliards de dirhams, dont la mise en service est prévue à l’horizon 2030.

En matière de développement aéroportuaire, la dernière décennie a été marquée par la mise en place de l’Open Sky : les 25 aéroports du Maroc, dont 19 sont internationaux, sont désormais desservis par une multitude de compagnies internationales qui les relient aux principales capitales économiques et places d’affaires mondiales.

Depuis 2015, le trafic aérien enregistre une croissance annuelle moyenne de 9,2% renforcée par une forte hausse du trafic passager de +11,2% par rapport à 2018.

	2017	2018	2019	2019/2018	
				Ecart	var %
<b>Passagers</b>	<b>20 406 160</b>	<b>22 539 802</b>	<b>25 059 840</b>	<b>2 520 038</b>	<b>11,2%</b>
<b>Internationale</b>	<b>17 777 824</b>	<b>20 081 890</b>	<b>22 054 864</b>	<b>1 972 974</b>	<b>9,8%</b>
<b>Domestique</b>	<b>2 628 336</b>	<b>2 452 881</b>	<b>3 004 976</b>	<b>552 095</b>	<b>22,5%</b>
<b>Mouvements</b>	<b>176 096</b>	<b>189 845</b>	<b>210 419</b>	<b>20 574</b>	<b>10,8%</b>
<b>Fret (T)</b>	<b>82 080</b>	<b>88 231</b>	<b>96 075</b>	<b>7 844</b>	<b>8,9%</b>
<b>Unités de Service Survol</b>	<b>3 134 015</b>	<b>3 293 206</b>	<b>3 323 693</b>	<b>30 487</b>	<b>0,9%</b>

Source ONDA Activité aéroportuaire 2019

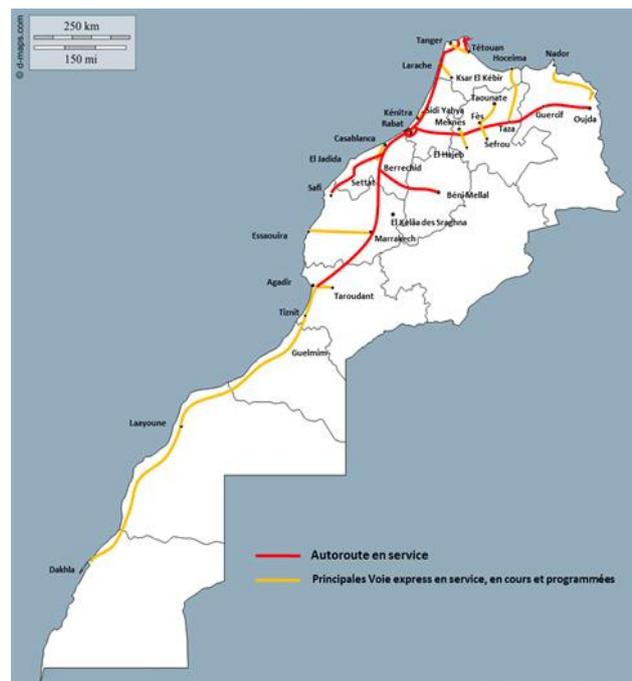
Le nombre de passagers a atteint la barre de 25 millions en 2019 avec une croissance annuelle moyenne de +9,2% entre 2015 et 2019. Cette augmentation de l’activité est justifiée essentiellement par le trafic international qui compte pour 88% du trafic total 2019.

### Le réseau routier et ferroviaire

Le réseau routier du Maroc totalise aujourd’hui 57 334 km reliant les différentes régions du Royaume. Actuellement, les 1800 km d’autoroutes en service, jouent un rôle clé dans le développement du pays. Ainsi, 60 % de la population est directement reliée à ce réseau et 85 % réside à moins d’une heure d’une autoroute.

De même, toutes les villes de plus de 400 000 habitants sont rattachées au réseau autoroutier et de nouveaux tronçons sont régulièrement mis en service par Autoroutes du Maroc (ADM). On constate également un développement accéléré des voies express (100Km/h), avec 1093 km en service reliant les principales villes industrielles du Royaume.

Dans la même dynamique d’investissement, les voies ferrées ne sont pas en reste : la Ligne à Grande Vitesse (LGV) représente en effet un autre grand chantier de cette décennie.



---

Avec ce projet colossal lancé en 2011 (20 milliards de dirhams) dont les travaux ont été réalisés à 95% par des sociétés marocaines, le Maroc est devenu le premier pays d'Afrique à lancer un train à 320 km/h sur son réseau ferré sur une distance de 200 km. Cette ligne qui dessert quatre villes importantes (Casa-Rabat-Kénitra-Tanger) du Royaume dans un temps de 2H15 permettra aux hommes d'affaires de se déplacer rapidement (4h45 avant) et dans des meilleures conditions de sécurité et confort.

A l'horizon 2035, l'ONCF prévoit dans son schéma directeur que ce projet de TGV s'étendra entre le sud et l'oriental du royaume par la liaison Agadir-Oujda en passant notamment par Marrakech et Fès. En attendant, l'ONCF œuvre en continu pour la restructuration et la modernisation du réseau existant. L'office exploite actuellement 2 110 km de lignes ferroviaires, avec 120 gares qui sont régulièrement rénovées. Les principaux investissements consistent à doubler, voire tripler, les voies autour de la capitale économique Casablanca pour améliorer les capacités d'accueil et les temps de parcours.

### **Les technologies d'information et de communication (TIC)**

L'étude menée par le Forum sur l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) classe le Maroc en 78<sup>ème</sup> position parmi les pays à revenu moyen intermédiaire et devance ainsi la Tunisie (81<sup>ème</sup>) et l'Algérie (117<sup>ème</sup>).

La majorité des entreprises marocaines dispose d'une bonne connectivité à Internet, avec des taux d'accès qui atteignent 81%, en moyenne, pour les TPE, 97,9% pour les PME et 99,5% pour les GE en 2019. Le Maroc est également connecté aux câbles sous-marins et s'est fortement investi dans le déploiement de la fibre optique depuis plus de 10 ans. Cet engagement lui a permis de se classer parmi les premiers pays africains dans le domaine de la TIC. Malgré ses efforts, on constate aujourd'hui :

- Une intégration incomplète des TIC dans les entreprises (seulement 36% ont un taux élevé et 50% des sociétés ont un taux faible) ;
- Six entreprises sur sept ne disposent pas de ressources compétentes en matière de TIC ;
- Seulement 31% des entreprises disposent d'un site web internet (comparativement à la Turquie 49%, et à la France 70%) ;
- Une intégration très hétérogène des TIC au niveau sectoriel (industrie électrique suivi par la chimie et l'agroalimentaire) ;
- Une modeste part de la digitalisation dans les projets d'investissement industriels en 2021. En revanche, on constate une utilisation intensifiée des TIC depuis l'apparition de la crise Covid-19 ;
- Une orientation plus favorable vers la digitalisation des services. En effet, les entreprises qui opèrent dans les services hors transport et entreposage, plus affectées par les répercussions de la crise Covid-19, ont prévu d'augmenter les parts d'investissement destinées à l'innovation (développement de nouveaux produits) et à la transformation numérique (digitalisation des services internes et externes), pour atteindre 40%, en moyenne, en 2021.

---

#### 4. Cadre réglementaire et fiscal

L'ouverture économique du Maroc et sa politique proche du néolibéralisme l'ont acculé à moderniser son cadre institutionnel et réglementaire, par l'établissement d'un processus réglementaire simple et adaptée aux réformes économiques, politiques et sociales. En dépit des avancées et des efforts entrepris en ce sens, le système juridique au Maroc présente quelques insuffisances, empêchant la concrétisation de son projet de souveraineté industrielle.

En effet, le Royaume se doit d'être armé juridiquement afin d'assurer sa défense économique sur son territoire et éviter toute prédation économique extérieure. Une réglementation plus efficace est un paramètre déterminant pour assurer l'exécution des politiques industrielles mise en place.

##### **Les accords de libre échange**

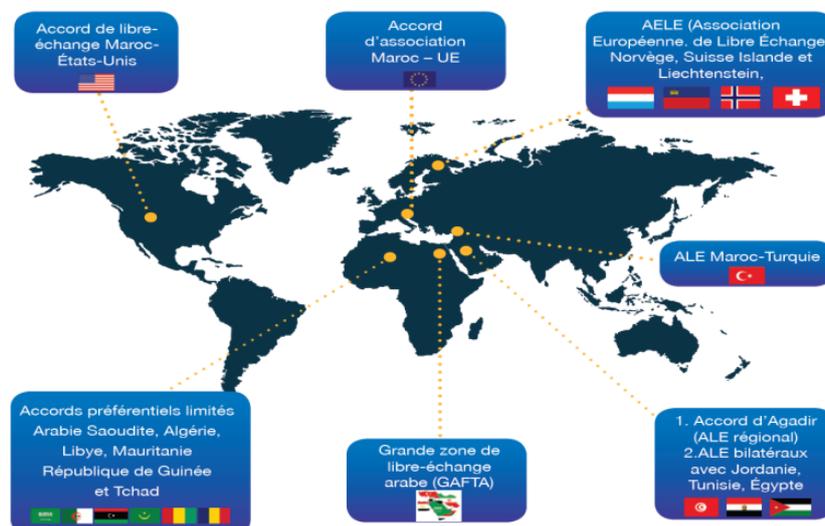
Dans un contexte de stratégie globale d'ouverture et de libéralisation, le Maroc a mis en place, durant les dernières décennies, un cadre juridique favorable au développement de ses relations commerciales avec ses partenaires, et ce, à travers la conclusion d'accords de libre-échange.

En effet, le Royaume s'est lancé dans une politique économique productive sur la scène internationale, action par laquelle l'État marocain pourrait atténuer de façon croissante sa dépendance économique étrangère et en conséquence, aboutir à une souveraineté industrielle. D'ailleurs, cet engagement a été concrétisé par l'adhésion au système commercial multilatéral du GATT/ OMC, à Marrakech en 1995, ainsi que par l'adoption de la loi 13-89 portant sur le principe de libéralisation des échanges, ce qui instrumentalise la rupture avec le modèle du commerce administré.

En outre, la politique d'ouverture s'est traduite par la promulgation de textes ayant pour objectif l'amélioration de l'environnement juridique des affaires et des investissements. Dans ce cadre, le Maroc a signé plusieurs accords de libre-échange, notamment avec l'Union Européenne, les Etats-Unis d'Amérique et la Turquie, de plus, l'État marocain a signé des accords préférentiels de commerce avec l'Arabie Saoudite et la Mauritanie. Cependant, le Maroc reste encore déficitaire avec tous ces pays.

Le Maroc a récemment ratifié en avril 2022 l'accord de la Zone de Libre Échange Continental Africain ZLECAf, qui ambitionne de faire du continent l'une des plus grandes zones de libre-échange au monde avec un marché potentiel de 1.2 milliard de consommateurs et un PIB combiné de 3.000 milliards de dollars ». Cet accord représente un enjeu majeur pour le Royaume dans le cadre de son intégration économique en Afrique. Le Maroc profitera de sa position géostratégique et économique et pourra bénéficier des nombreuses vertus de ce grand marché. Il s'agit également d'une opportunité réelle pour les sociétés industrielles marocaines pour étendre leurs activités et identifier de nouvelles opportunités commerciales.

Avec un marché cible plus important le Maroc pourrait favoriser le développement de nouveaux secteurs industriels à travers une offre compétitive et adaptée au contexte continental africain. Il s'agit clairement d'un levier supplémentaire pour renforcer sa souveraineté industrielle sur ces secteurs.



*Carte représentant les différents accords commerciaux signés par le Maroc*

### Charte d'investissement

La charte d'investissement modifiée en 2016, traite de la politique du Royaume en matière de développement et de promotion des investissements. Elle présente le cadre incitatif fiscal, douanier et administratif, fondé sur l'automatisme de l'octroi des avantages et la suppression des autorisations administratives préalables pour tout projet d'activité industrielle ou autre.

Cette charte est particulière dans le sens où elle diminue ou octroie des exonérations fiscales, lors de la phase de création d'une société ainsi qu'au cours d'exploitation, par ailleurs elle intervient également lors de l'acquisition de terrains destinés à la réalisation de projets industriels.

La nouvelle charte d'investissement a pour objectifs majeurs la création d'emploi, la promotion d'un développement équitable des territoires et la priorisation des secteurs porteurs pour l'économie nationale. Elle consiste à soutenir l'application des mesures d'appui exclusives pour les projets stratégiques notamment, les industries de la défense ou l'industrie pharmaceutique. De plus, elle accorde une attention particulière à la mise en place d'un dispositif de soutien spécifique destiné aux très petites, petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, la révision du cadre législatif reste dépendante de la bonne application et du suivi de l'exécution des termes de la charte de façon régulière sur le terrain afin de stimuler l'investissement et atteindre les objectifs de la stratégie industrielle du royaume.

---

### **Loi 19-94 sur les Zones franches et le régime fiscale marocain**

Le Maroc, étant donné sa position géographique stratégique attire de plus en plus des investisseurs industriels européens et des asiatiques, notamment grâce aux zones franches ou zones d'accélération industrielles. Ces dernières sont régies par la loi 19-94, qui attribue le droit aux sociétés exportatrices basée au Royaume à investir dans ces zones franches.

Toujours dans le cadre du soutien de l'activité industrielle, la loi de finance 2020 a revu d'une part le barème de l'impôt sur société à la baisse avec un taux progressif à 28% au lieu de 31% pour les activités industrielles mais a apporté quelques modifications importantes impactant les sociétés industrielles installées en ZF ou ZAI qui continuent à bénéficier pour leur chiffre d'affaires global, d'une exonération totale, pendant les 5 premiers exercices suivant la date du début de leur exploitation qui passera à 15% au lieu 8,75% sur la totalité du bénéfice local et à l'export.

En revanche, il est indispensable d'optimiser la proposition de valeur de ces zones franches aux nouvelles orientations des chaînes de valeurs mondiales. L'objectif sera non seulement d'attirer plus d'investisseurs nationaux et internationaux, ou d'augmenter le volume des exportations. Il s'agit surtout de tirer profit du transfert de technologie, former des cadres nationaux et renforcer la compétitivité des entreprises marocaines. Ceci devra également se traduire par une évolution au niveau de la nouvelle charte de l'investissement sans pour autant toucher aux fondements de la loi 19-94 afin de s'aligner sur le modèle de développement économique actuel et répondre aux attentes des opérateurs locaux et internationaux.

### **La Propriété intellectuelle et industrielle**

Dans une quête de souveraineté industrielle, il est primordial de protéger son industrie. Au Maroc, c'est le droit de propriété intellectuelle et industrielle, protégeant les marques et brevets et régit par la loi n°17-97 relative à la protection industrielle, qui tranche. Les droits de propriété intellectuelle récompensent la créativité et l'effort humain, qui sont le moteur des avancées industrielles.

Le développement des sociétés industrielles marocaines et postindustrielles est largement construit sur le progrès scientifique et technologique ainsi que sur la compétition commerciale. La recherche développe la créativité et les innovations constituent des atouts majeurs pour les firmes qui cherchent à se procurer une part importante des marchés.

Dans un environnement concurrentiel, la propriété industrielle se présente comme un catalyseur de la compétitivité économique. Elle constitue de ce fait un enjeu majeur pour contrer la dépendance étrangère. Ainsi le Maroc a signé plusieurs traités et accords internationaux lui permettant de protéger juridiquement le « Made in Morocco » sur la scène internationale.

---

Néanmoins, la propriété industrielle revêt un caractère hautement technique et son niveau de protection doit être rehaussé. Ceci se justifie par l'investissement important pour la réalisation des inventions, mais aussi par leur importance dans le développement économique et industriel.

Enfin, la Loi n° 17-97 régle la protection des modèles industriels. Cette protection est hautement importante dans le contexte de souveraineté industrielle marocaine, dans la mesure où elle protège les valeurs, les efforts pécuniers et humains déployés par les firmes marocaines. Cette loi offre ainsi au développement industriel marocain toutes potentialités de protection juridique adaptées aux attentes des objectifs de la souveraineté industrielle.

## **5. Environnement et impact social**

L'environnement économique mondial traverse une zone de turbulence qui affecte non seulement l'ensemble des secteurs, mais également la vie des populations à la suite des grands bouleversements survenus ces dernières années et eux-mêmes amplifiés par les effets de la pandémie de Covid-19 et, récemment, par les conséquences multidimensionnelles des attaques perpétrées par la Russie contre l'Ukraine.

Le Maroc est aussi, l'un des pays du monde les plus affectés par les changements climatiques. Les coûts de la dégradation de l'environnement représentent annuellement 3,52 % du PIB marocain.

Malgré les efforts marocains de sensibilisation et de mobilisation à l'égard des changements climatiques dans le cadre de l'organisation de la COP 22, le débat public continue à sous-estimer l'impact des changements climatiques et ne fait pas forcément le lien entre cet impact et les catastrophes naturelles auxquelles la société marocaine est exposée, comme la sécheresse, les températures élevées, la rareté de l'eau, l'irrégularité des précipitations ou la désertification.

Sur le plan social, le Maroc affiche une résilience assez efficace sur le plan de la gestion de la crise du Covid-19, à la fois sur les plans sanitaire et socio-économique. Ainsi, le Royaume a réussi à récupérer la quasi-totalité des 40% d'emplois détruits par la crise sanitaire en moins de douze mois. Le taux de récupération actuelle est de l'ordre de 101%. Il lui reste à faire autant pour les investissements directs étrangers perdus lors de cette période.

La crise pandémique du Covid-19 fut un moment où le pays a montré ses capacités à s'adapter aux situations les plus incertaines en demeurant l'une des bases industrielles les plus compétitives au monde.

De plus, la politique d'industrielle marocaine sait avec pertinence que le concept de développement durable et de protection de l'environnement est devenu un thème incontournable de tout débat politique, économique et social.

---

Ainsi, dans sa stratégie d'industrialisation, le Maroc a compris que la protection de l'environnement nécessite une vision globale, au service de laquelle on mobilise les ressources financières et humaines nécessaires, l'expertise technique, la participation individuelle et collective des populations en obtenant leur adhésion par des campagnes de sensibilisation et d'information.

En effet, « les liens entre croissance industrielle et qualité de l'environnement se concentrent en fait sur cinq éléments : (i) le degré de substituabilité entre actifs naturels et actifs artificiels, (ii) la prise en compte du changement dans les technologies et le capital humain, (iii) le commerce international des ressources épuisables, (iv) la découverte de nouvelles ressources naturelles, (v) l'existence d'effets de seuil, notamment dans le capital naturel »<sup>10</sup>.

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

Le développement d'une économie verte ne pourra donc pas advenir sans l'implication du secteur industriel. Cette économie verte se caractérisera par une croissance durable et socialement inclusive, basée sur la préservation de l'environnement et la gestion efficace des ressources naturelles à long terme.

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

Concernant le bien-être social, il est généralement admis que la croissance économique est d'une part, génératrice de progrès sociaux, et d'autre part profite au moins dans une certaine mesure à toutes les couches de la population. Selon cette thèse (la maximisation de la taille du « gâteau » implique un accroissement de chacune de ses parts), la croissance économique s'accompagnerait d'une réduction de la pauvreté, d'une augmentation du niveau d'éducation et des soins de santé etc.

Pour ces différentes raisons, la relation entre croissance économique et environnement constitue une relation clé pour le Maroc, qui est en voie de développement et aspire à une souveraineté industrielle.

---

<sup>10</sup> Croissance économique, environnement et bien-être, Thierry Bréchet

---

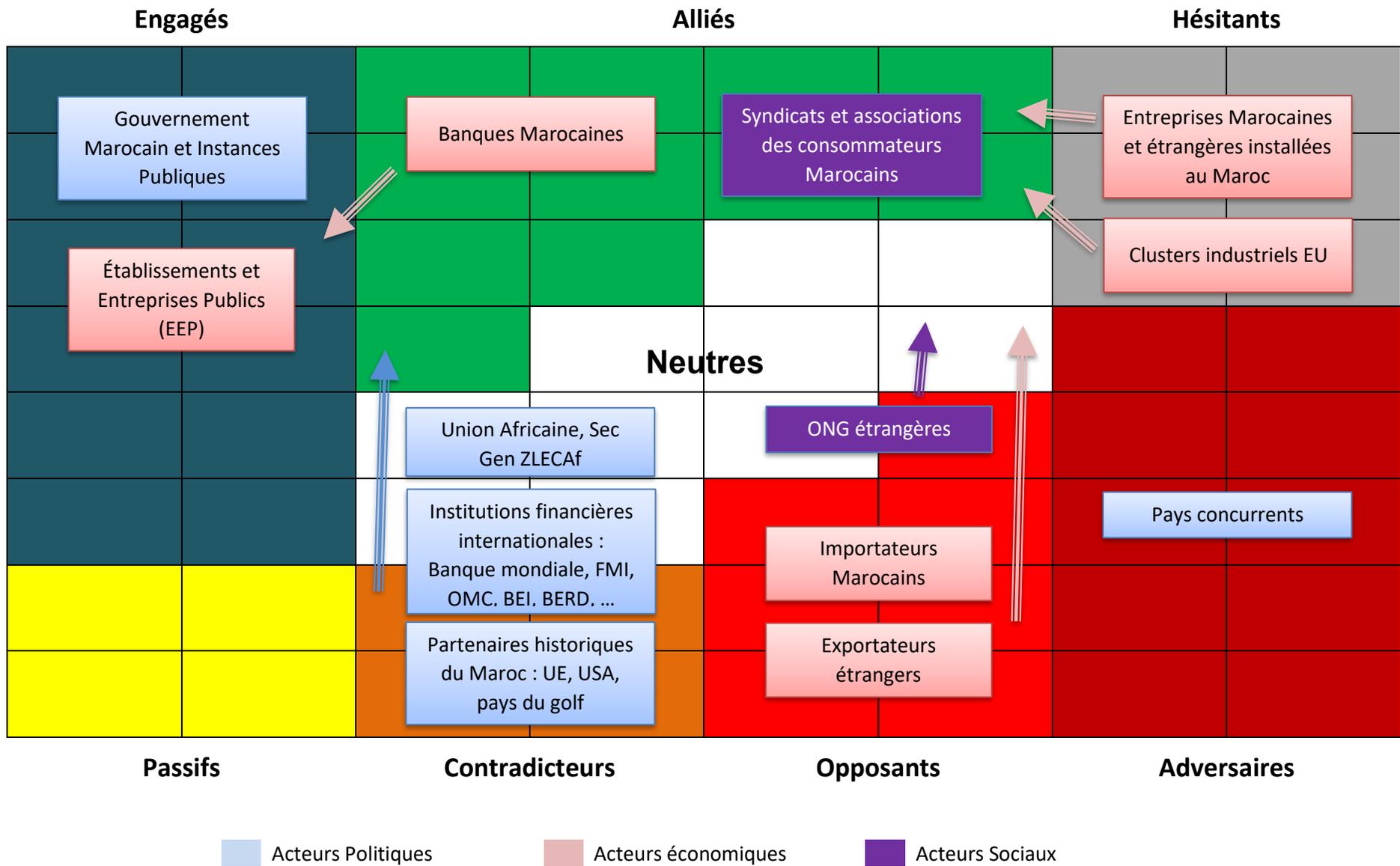
### CHAPITRE 3 : CARTOGRAPHIE DES PRINCIPAUX ACTEURS ET ECHIQUIERS

Ce chapitre sera axé sur l'identification des acteurs clé du secteur industriel marocain afin de mieux cerner les enjeux géo-économiques en relation avec la dépendance économique et la souveraineté industrielle du royaume. Il s'agit d'établir une monographie pour chacun d'entre eux et de répondre aux questions suivantes : Qui sont-ils? Quelles coalitions forment-ils? Existe-t-il de potentiels futurs acteurs ? Quel est leur périmètre d'action ?...

L'identification de ces acteurs est réalisée selon une approche empirique basée sur l'analyse des deux axes majeurs de notre projet, à savoir :

- ◆ Dépendance économique : quel est le niveau de dépendance existant entre le Maroc et ces différents acteurs ? Quid de l'impact de cette dépendance ?
- ◆ Souveraineté industrielle : Quel positionnement adopterait chacun de ses acteurs quant aux ambitions marocaines de souveraineté industrielle ?

L'échiquier présenté ci-après résume sous forme visuelle les différents acteurs ainsi que les relations qui les lient. Il fait état des rapports de force qui risquent de se transformer en affrontements si l'idée selon laquelle la souveraineté du Maroc deviendrait une réalité. Cette analyse nous permettra de décrypter les postures stratégiques destinée à identifier le profil, le comportement et le positionnement des parties prenantes.



---

## ACTEURS POLITIQUES

- ***Gouvernement marocain et instances publiques***

Positionnés en tant que donneur d'ordre de ce projet, le gouvernement marocain ainsi que l'ensemble des administrations et instances publiques en charge du développement industriel du Maroc, sont fortement mobilisés dans toute stratégie œuvrant dans le sens de la souveraineté industrielle du Maroc. Leur position d'engagé sur l'échiquier est indiscutable.

- ***Les partenaires historiques du Maroc***

Les Etats-Unis, l'Union Européenne et les Pays du Golfe se sont toujours présentés comme des soutiens politiques importants pour le Maroc. Toutefois, les positions n'ont pas toujours été unanimes au sein de l'Union Européenne quant à la question de la souveraineté territoriale du Maroc ou encore dans le cadre du statut de partenariat économique préférentiel accordé au Maroc. Par ailleurs, l'économie du Maroc reste très dépendante de sa relation avec ce trio : que ce soit en matière d'importation de matières premières (ex : hydrocarbures en provenance du moyen orient) ou matière d'exportation (ex : produits agricoles et automobile à destination de l'UE). Cette relation n'est pas toujours équilibrée non plus, car les accords de libres échanges entre le Maroc et ces pays restent très déficitaires pour le Royaume et offrent peu de possibilité de diversification.

En effet, l'ambition du Maroc pour une souveraineté industrielle sur certains secteurs, susciterait quelques inquiétudes du côté de ces partenaires :

- Concurrence sur des secteurs stratégiques ou représentant un volume important à l'export pour des entreprises Européenne (ex : l'automobile ou le pharmaceutique) ;
- Perte d'un statut d'exportateur voire-même d'une tutelle stratégique (ex : les hydrocarbures, l'aéronautique ou la défense) ;
- Émergence d'un nouveau modèle de réussite qui pourrait être emprunté et suivi par d'autres pays, ce qui diminuerait l'influence sur la région ;
- Rôle important que pourrait jouer le Maroc au sein de la ZLECAf, avec le risque d'étendre son influence économique sur le continent au détriment des intérêts de ses partenaires historiques.

L'effet final recherché sera donc pour le Maroc de renforcer ses relations de confiance et de partenariat durable avec ses partenaires historiques et les amener progressivement à soutenir sa volonté de souveraineté industrielle. Cette relation devrait promouvoir le respect des intérêts mutuels, la stabilité de la région (y compris sur les aspects de lutte contre le terrorisme et l'immigration clandestine) ainsi que le co-développement et conquête en groupe des nouveaux marchés.

---

- **Union Africaine :**

Remplaçant l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) depuis le Juillet 2002, et comprenant 54 Etats membres, l'Union Africaine a pour but d'œuvrer au développement à travers l'Afrique, notamment grâce au développement de zones de libre-échange. Cet acteur est perçu comme ayant une position neutre pour le moment. En effet, la question de la souveraineté industrielle du Maroc n'est pas la priorité de l'Union Africaine. Dans ce sens, le Maroc devra consentir un effort important de diplomatie économique afin d'influer positivement sur ses décisions et les rendre en faveur du Maroc.

Ainsi, elle doit jouer pleinement son rôle, notamment à travers la traduction des ambitions de la ZLECAf en actions concrètes, favorisant le développement industriel en Afrique. L'objectif est double : d'une part, l'Union Africaine doit s'appuyer sur le leadership marocain en Afrique et en faire un modèle d'inspiration pour les autres pays.

D'autre part, le Maroc est à la recherche d'opportunités commerciales sur le continent pour son industrie et devra profiter au maximum des retombées de la ZLECAf : son influence devra se traduire dans le processus de négociation en particulier en matière d'harmonisation des procédures douanières, règles d'origine, traitement des échanges économiques intra-africains....

En conclusion, seul un changement de position de l'Union Africaine sur l'échiquier politique et un passage de 'neutre' à 'allié', pourrait servir les intérêts de souveraineté industrielle du Maroc.

- **Pays concurrents**

Outre la Tunisie, l'Égypte et l'Afrique du Sud qui se positionnent clairement comme des concurrents sur le continent africain, les pays d'Europe de l'Est présentent une menace également pour les exportations marocaines à destination du marché de l'UE, marché de prédilection pour les industries marocaines.

Dans un contexte de guerre économique, ces pays se présentent en tant qu'adversaires de la souveraineté industrielle marocaine. En effet, un positionnement fort du Maroc sur les chaînes de valeur de l'automobile, de l'agro-industrie, du pharmaceutique ainsi que d'autres secteurs, lui permettrait non seulement de prendre des parts de marché à ses concurrents traditionnels mais aussi d'affaiblir l'influence de ses concurrents vis-à-vis des grands donneurs d'ordre.

Les acteurs marocains devraient mettre en avant des pratiques de veille concurrentielle, d'influence-contre influence et de lobbying afin de tenir leurs concurrents à l'écart et maîtriser leurs positionnements sur les chaînes de valeur.

Par ailleurs, cette position d'adversaire n'exclurait nullement la mise en place de projets de partenariats spécifiques, voire de même de complémentarité industrielle sur les chaînes de valeur, à condition de servir les objectifs et intérêts de souveraineté industrielle du Maroc.

---

- **Institutions Financières internationales (Banque Mondiale, FMI, OMC, BEI, BERD...)**

Ces dernières jouent un rôle important dans le développement des politiques industrielles et de promotion des investissements. Ces institutions sont à la fois des relais et des caisses de résonance pour les lobbys d'influence ainsi que des vecteurs de promotion des IDE, d'où leur importance en tant qu'acteurs sur l'échiquier industriel marocain.

Notons l'influence de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International dans la définition des orientations économiques en termes de politiques de développement industriel. En effet, leur rôle dépasse les missions d'aide au développement pour étendre leur influence à l'accompagnement des pays en développement dans la définition de leur politique économique. Cette démarche permet d'octroyer indirectement une légitimité à ces acteurs internationaux qui cherchent à exploiter leur influence.

C'est le cas également d'autres institutions financières tel que la BEI ou la BERD qui cherchent à diffuser leurs normes et pratiques en finançant des projets portés parfois par des autorités publiques ou des entreprises privées en particulier dans le secteur industriel (ex : normes environnementales imposées aux entreprises industrielles exportatrices financées par la BERD...).

Ces acteurs adopteraient une position alignée avec celle des USA et de l'UE, en observant le développement industriel du Maroc et sa quête de souveraineté. Le Maroc devrait redoubler d'effort pour atténuer l'influence de ces acteurs sans pour autant perdre leur appui. La promotion du capital humain, l'inclusion des femmes, les énergies renouvelables... sont des arguments à mettre en avant !

## ACTEURS ECONOMIQUES

Parmi les acteurs économiques identifiés on distingue 3 groupes majeurs, à savoir : les acteurs engagés et alliés, les hésitants ainsi que les acteurs qui s'opposent aux aspirations marocaines de souveraineté industrielle.

- **Les acteurs engagés et alliés :**

Dans le cadre du déploiement de sa stratégie de souveraineté industrielle, le Maroc devra s'appuyer sur l'engagement des institutions financières Marocaines, les Établissements et Entreprises Publics (EEP) ainsi que les fédérations professionnelles et industrielles.

Le réseau des banques Marocaines est un des plus développé sur le continent Africain. Cette position permet non seulement d'entretenir l'investissement local et renforcer la position du Maroc pour les IDE, mais elle favorise également le développement des activités des entreprises Marocaines sur le continent. Le secteur bancaire Marocain s'est toujours présenté en tant qu'allier majeur de la politique industrielle marocaine, aussi bien en matière d'offre de financement que dans l'encouragement des activités à l'export.

---

Par ailleurs, les grandes entreprises publiques à vocation commerciale telles que l'OCP, l'Agence Spéciale Tanger Med, la Royal Air Maroc, l'ONCF et autres, sont des acteurs majeurs de la croissance du Maroc, compte tenu de : leurs interventions multiples dans l'offre de services publics aux citoyens et aux entreprises ; la réalisation de projets structurants pour le développement économique et social ; l'aménagement du territoire ; la réduction des disparités territoriales, l'ouverture à l'international ainsi que la promotion de l'investissement aussi bien public que privé dans divers secteurs d'activité.

Les EEP sont également au cœur du développement du royaume : elles se positionnent à la fois en tant que donneur d'ordre institutionnel auprès des industriels marocains mais également en tant que catalyseur de l'action publique activement engagé dans la quête de souveraineté industrielle.

Les fédérations professionnelles telles que la CGEM, l'ASMEX devront également assumer leur responsabilité au côté des fédérations industrielles (AMICA, GIMAS, FENELEC et autres) afin de promouvoir les politiques de souveraineté industrielle et contribuer au déploiement des pratiques IE au sein de leurs membres.

- ***Les acteurs hésitants :***

Il s'agit principalement des entreprises marocaines (à capitaux marocains ou investisseurs étrangers installés au Maroc) qui auraient quelques appréhensions quant à l'ambition de souveraineté industrielle du Maroc. Force est de constater que le poids des TPME représente 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc : 64% sont des TPE, 29% sont des PME et 7% sont des GE. De plus, moins de 10% des entreprises exercent dans le secteur industriel. Cette fragmentation implique un penchant pour les activités commerciales et tertiaires au détriment d'un engagement pour l'industrie.

D'autre part, les clusters industriels européens, partenaires du Maroc, notamment sur les questions de formation, de transfert de technologies et d'expertises, adopteront une position similaire car d'une part, ils craindraient une concurrence en provenance du Maroc, et d'autre part, le nouveau positionnement de l'industrie marocaine sur les chaînes de valeur mondiales représenterait de nouvelles opportunités d'affaires et de collaboration avec les acteurs marocains.

Il sera donc nécessaire pour les autorités marocaines de renforcer ses partenariats stratégiques avec les clusters européens, promouvoir l'investissement industriel et encourager les entreprises Marocaines à s'inscrire fortement dans cette dynamique de souveraineté industrielle, qui représentera des opportunités réelles. L'objectif sera de faire bouger ces acteurs de leur position d'hésitants vers un alignement avec les ambitions de souveraineté industrielle nationale.

- ***Les acteurs opposants***

Les principaux opposants à cette volonté marocaine de se positionner sur les chaînes de valeur mondiales et de prôner une souveraineté industrielle sur certains secteurs, sont les exportateurs étrangers et importateurs marocains non industriels.

---

Ces acteurs actifs dans le domaine du « Trading » et de l'import / Export de produits finis seront menacés par une volonté des autorités marocaines de promouvoir le « Made in Morocco » qui se traduirait par un durcissement des conditions d'accès et de mise en consommation sur le marché Marocain.

Néanmoins, il reste utile de capitaliser sur l'expertise de ces acteurs ainsi que le réseau dont ils disposent. L'intérêt pour le Maroc serait de les encourager à s'orienter vers le commerce de matières premières ou intrants des secteurs industriels identifiés. Cette reconversion permettrait à ces acteurs de changer de position au niveau de l'échiquier pour adopter une position neutre dans un premier temps puis une position d'allié et supporteur de cette ambition Marocaine, dans un second.

## ACTEURS SOCIAUX

- ***Syndicats et associations des consommateurs marocains***

Connus pour être plutôt alignés avec les politiques du gouvernement en matière de développement industriel, les associations de consommateurs et syndicats marocains adopteraient une position favorable quant à la question de souveraineté industrielle.

La promotion du « Made in Morocco by Moroccans » permettrait d'aligner la démarche de ces acteurs avec les intérêts industriels du royaume. Les syndicats et associations marocaines sont préoccupés par leur engagement électoral et associatif vis-à-vis de leurs membres sans être des acteurs influents dans la définition de la stratégie industrielle nationale.

- ***La presse et ONG internationales***

Le développement économique et industriel a toujours suscité l'intérêt de la presse internationale et certaines ONG étrangères qui sont tantôt favorables au développement du Maroc, tantôt manipulées par des pays qui lui sont politiquement hostiles et tantôt instrumentalisés par les concurrents du Maroc dans la cadre de cette guerre économique.

La presse internationale et les ONG jouent en effet un rôle important auprès de l'opinion publique, notamment européenne, pour influencer sur l'image du Maroc, tant sur les volets, politique, économique. Rappelons l'exemple du scandale au Cadmium<sup>11</sup> ou des engrais phosphatés, exportés par l'OCP en France, ont été calomniés et soupçonnés par un journaliste de contenir des produits cancérigènes et portant atteinte à l'environnement et à l'écosystème social.

La stratégie de contre-influence du Maroc devra amener progressivement ces acteurs à s'aligner sur la vision marocaine et adopter une position neutre au regard de sa souveraineté industrielle.

---

<sup>11</sup> <https://www.brut.media/fr/health/le-scandale-des-engrais-phosphates-da3e6c96-eca4-436f-b8ea-2d2071115664>

---

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES POLITIQUES INDUSTRIELLES DU MAROC

*« La seconde partie de ce mémoire sera consacrée à une analyse et évaluation approfondie des politiques industrielles du Maroc à travers une lecture multidimensionnelle selon le prisme de l'intelligence économique (Chapitre 1). Un deuxième chapitre sera consacré à une appréciation critique des réalisations des Métiers Mondiaux du Maroc (Chapitre 2). Cette analyse nous permettra d'identifier les principaux axes de développement fondés sur un questionnement autour des prédispositions et capacités du Maroc à réduire sa dépendance économique et promouvoir sa souveraineté industrielle (Chapitre 3) »*

---

## CHAPITRE 1 : ANALYSE ET EVALUATION DES POLITIQUES DU MAROC AU REGARD DES ENJEUX DE SOUVERAINETE INDUSTRIELLE MAROCAINE

Ce chapitre sera consacré à la présentation et analyse des politiques industrielles marocaines pendant les deux dernières décennies, tout en mettant l'accent sur les objectifs des différents plans sectoriels et les principales réalisations.

### 1- Plan Émergence & Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2005-2015 :

Le Plan Émergence est une stratégie industrielle lancée en 2005, ayant pour principaux objectifs la mise à niveau du secteur industriel, sa modernisation et la consolidation de sa compétitivité.

Sur une durée de dix ans, le Plan Émergence a visé à accroître de 1,6 point par an le PIB, de réduire le déficit commercial et de créer environ 440 000 emplois industriels et la réduction du chômage urbain

Ce dispositif a été renforcé en février 2009, suite à la signature du Contrat-programme public-privé 2009-2015 du « *Pacte National pour Émergence Industrielle (PNEI)* ». Ce contrat-programme définit un cadre de développement global, comprenant des filières industrielles, nommées par la suite les « *Métiers Mondiaux du Maroc – MMM* », filières pour lesquelles le Maroc présente des avantages compétitifs. Il s'agissait de : l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'agroalimentaire et le textile-cuir.

Le *PNEI* s'est articulé sur cinq volets importants :

- *Volet I : Métiers Mondiaux du Maroc*
- *Volet II : Modernisation compétitive des PME*
- *Volet III : Amélioration du climat des affaires*
- *Volet IV : Redynamisation de la formation*
- *Volet V : Agence Marocaine de Développement des investissements*

La création de cette agence était un impératif pour renforcer l'exécution de la stratégie industrielle. Cette Agence a en effet été dotée des moyens humains et financiers nécessaires avec des représentations à l'étranger ayant pour mission principale d'attirer les investisseurs étrangers à l'instar de dispositifs similaires mis en place par des pays concurrents. L'objectif était de faire de ces investisseurs des locomotives, tel que fût le cas du projet Renault à Tanger.

A l'horizon 2015, il était question de créer plus de 220.000 nouveaux emplois ; l'augmentation du PIB industriel de 50 milliards de DH additionnels ; la réduction du déficit commercial, en générant un volume supplémentaire d'exportations de 95 milliards de DH; l'appui à l'investissement industriel, tant national qu'étranger ou encore, la contribution à la politique d'aménagement du territoire avec la création des Parcs Industriels Intégrés – P2I.

---

## 2- Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020 :

Après avoir identifié quelques limitations dans certains secteurs du Pacte National de l'Émergence Industrielle, le Maroc a adopté une nouvelle stratégie industrielle, dite « Plan d'accélération industrielle (PAI) 2014-2020 » qui capitalise sur les réalisations accomplies et garde le cap des Métiers Mondiaux du Maroc tout en intégrant les autres filières classiques du tissu industriel national, tels que le textile et le cuir. Ce plan a fixé dix mesures clefs, regroupées en trois axes :

- **Le premier axe** avait pour objectif principal de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée, dont les logiques d'écosystèmes constituent le point d'ancrage et le levier principal. Seront favorisés les écosystèmes autour d'entreprises locomotives pour créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME, afin qu'une fertilisation croisée puisse se mettre en place.
- **Le second axe** a porté sur la mise en place d'outils de soutien afin d'améliorer la compétitivité des PME, tout en leur offrant un accès aux investisseurs, au financement et aux marchés. Le dispositif financier a fait l'objet d'un programme spécifique, qui a inclus la création du Fonds de Développement Industriel (FDI), doté à l'époque d'une enveloppe de 20 milliards de Dirhams.
- **Le troisième axe** a visé le renforcement de l'attractivité des Investissement Directs Étrangers, à travers la mise en place d'une équipe, qui s'est appuyée sur des professionnels de l'intermédiation et des experts métier, chargée de 20 prospects stratégiques. Étant donné que l'amplification de la vocation africaine du Royaume était également un objectif clairement poursuivi, le plan industriel s'est proposé de la décliner pour privilégier les partenariats Sud-Sud, et agir dans l'optique d'une création de valeur partagée.

Le Plan d'accélération industrielle (PAI) a accordé une surveillance particulière au respect précis des Accords de Libre Échange (ALE) existants et au suivi rapproché des ALE en cours de négociation. En parallèle, le PAI avait prévu la promotion de l'investissement étranger en instaurant une culture de « deal-making » afin d'ouvrir le Maroc aux opportunités d'évolution du marché mondial.

Le PAI a également proposé des mesures de concrétisation de la vocation africaine du Maroc, orientation donnée au plus haut niveau de l'État. Ces relations privilégiées avec les partenaires africains s'étoffent dans une perspective de collaboration gagnant-gagnant.

Le bilan dressé en 2020 marque un dépassement des objectifs, notamment en termes d'emplois. Le secteur industriel a contribué à la création de 565.483 postes sur la période allant de 2014 à 2020 alors que l'objectif de départ était de 500.000 emplois à pourvoir. Cette performance est due principalement à une meilleure articulation entre les grandes entreprises et les PME.

Par ailleurs, le PAI a contribué à la création de 54 écosystèmes répartis sur 14 pôles industriels, ainsi qu'une amélioration dans l'exportation des deux secteurs phares à savoir l'automobile et l'aéronautique.

Objectifs et Moyens	Réalisations
Création de 500 000 emplois	565 483 emplois (101%) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 82% (automobile + agroalimentaire + textile + offshoring)</li> <li>▪ 50,40% femmes</li> <li>▪ 49,60% hommes</li> </ul>
Participation au PIB : passage de 14% actuel à 23% en 2020	Certains secteurs ont eu une participation dans le PIB de +25% (agroalimentaire, automobile)
	Création de 54 écosystèmes répartis sur 14 pôles industriels
	Amélioration des exportations : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 185 Milliards de dirhams en 2013</li> <li>▪ 282 Milliards de dirhams en 2019 (+16 Milliards de dirhams par an)</li> </ul>
20 milliards MAD	Programme IMTIAZ : 116 PME et 35 TPE ont bénéficiées d'une prime d'investissements (2013-2019)
	Auto-entrepreneur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 197 700 demandes d'inscription</li> <li>▪ 131 000 Inscrits au registre national d'auto-entrepreneur (52% ont 35 ans)</li> </ul>
	Renforcement du positionnement à l'International <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Score de compétitivité = 58,50 (Forum Economique Mondial 2020)</li> <li>▪ 75<sup>ème</sup> place sur 190 pays (Doing Business 2020)</li> <li>▪ Gain de +7 places dans le classement mondial (2010-2020)</li> </ul>

Une réflexion est actuellement axée sur la 2<sup>ème</sup> génération du PAI 2021-2025, dont le but principal est la consécration des acquis réalisés dans la 1<sup>ère</sup> phase du PAI et leur généralisation à toutes les régions, en intégrant les PME et en mettant l'industrie au cœur des transformations technologiques.

### 3- Le nouveau modèle de développement du Maroc

Instaurée en décembre 2019, la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) a eu pour missions principales (i) de corriger les défaillances du précédent modèle, (ii) penser un nouveau modèle de développement axé sur la transformation du secteur privé en termes d'initiative, de création, d'innovation et d'investissement, son insertion adéquate dans l'économie mondiale et son aptitude à stimuler la croissance; (iii) canaliser la crise socio-économique et libérer les énergies créatrices nationales, publiques et privées.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <https://afriquemediatv> 27/05/2021 Rapport sur un nouveau modèle de développement au Maroc : une montagne qui a accouché «d'un simple manuel de procédures»?

---

Le nouveau modèle de développement devrait répondre aux besoins et aux demandes insistantes et croissantes de la population marocaine, la difficulté de réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux, et par conséquent, rendre la justice sociale.

Sa mise en place devra capitaliser sur les performances du précédent, tout en adoptant un caractère prospectif, global et intégré dans son processus stratégique de développement industriel. En effet, il est question d'y intégrer les multiples dimensions, institutionnelle, économique, sociale, territoriale et environnementale, tout en étant en concordance avec les principes et les valeurs exhortés par le droit constitutionnel.

Le nouveau modèle de développement entend faire de l'intégration régionale, du positionnement international du Maroc et de son statut de puissance attractive un levier de diversification des partenaires en réponse aux grandes mutations économiques et géopolitiques de ces dernières décennies.

Par ailleurs, ce nouveau modèle de développement ambitionne de conduire le Maroc vers une nouvelle perspective de croissance de 6% dans l'objectif d'atteindre un PIB par habitant de 16 000 dollars en 2035, soit le double de l'actuel.

Bien que l'économie marocaine soit en perpétuel changement, sa mutation croissante exige des mesures objectives et précises. Certes les transformations en cours peuvent accroître la croissance de la productivité à long terme et aboutir à des performances au niveau de nombreux secteurs nationaux. Mais les mutations sectorielles restent en deçà des attentes, risquant d'empêcher ainsi le Maroc de compter parmi les prochains États émergents.

Pour atteindre ses objectifs et contribuer efficacement à la souveraineté industrielle, le NMD devrait s'articuler autour de quatre axes principaux de transformation :

- En premier, mettre en place une politique industrielle évolutive ; il s'agit de passer d'une économie à faible productivité à une économie diversifiée, innovante, compétitive par la génération de la croissance et de l'emploi, pour une meilleure intégration de la population dans le tissu économique marocain.
- En second, renforcer le capital humain afin de développer le potentiel de la main d'œuvre Marocaine, le savoir, la formation et les compétences des futurs demandeurs d'emploi.
- Le troisième axe de transformation porte sur l'inclusion et la participation de la population à la dynamique nationale de développement industriel. L'objectif est d'encourager l'investissement industriel et favoriser les initiatives des start-up, TPE et PME marocaines dans leur quête de compétitivité et d'accès aux marchés

- 
- Et enfin, le dernier axe concerne les territoires qui doivent être des lieux d'élaboration des politiques publiques et de promotion des investissements à caractère industriel. L'attractivité des territoires et la vulgarisation de propositions de valeur compétitives devraient être une priorité pour les acteurs publiques et privés des 12 régions du Royaume.

Ainsi, les ambitions du NMD devront tenir compte des évolutions sur le moyen et long terme du contexte marocain et international, tout en privilégiant les intérêts de la population marocaine, le potentiel industriel du Royaume, et en mettant en exergue les desseins et leviers appropriés de changements ainsi que les mécanismes de sa mise en œuvre.

Il paraît donc nécessaire d'explorer tous les domaines sectoriels du Royaume, y compris ceux sous exploités en profitant au maximum du potentiel existant, notamment la position géostratégique du pays, son capital humain - facteur clé de productivité et de compétitivité, et ses ressources naturelles.

Le Nouveau Modèle de Développement devrait augmenter ses ambitions et ses capacités productives pour redynamiser la stratégie de souveraineté industrielle du Royaume.

Cette approche pourrait s'appuyer sur cinq leviers importants, que nous nommerons « **les 5 M** » :

1. **Mettre l'accent sur le numérique** comme levier important de transformation, notamment pour soutenir l'appareil administratif et le rendre dès lors plus compétent et plus productif ;
2. **Miser sur la sécurisation des ressources** nécessaires au financement de projets structurants ;
3. **Mettre à contribution les Marocains du monde**, de leurs compétences et expertises. Il s'agit d'un levier important qui pourrait renforcer la stratégie d'influence et de lobbying industriel ;
4. **Mettre en avant le positionnement géopolitique** du Maroc et de son statut de puissance et hub régional. Le Maroc devrait capitaliser sur diversification de ses partenaires en réponse aux grandes mutations économiques et géopolitiques de ces dernières décennies ;
5. **Moderniser son offre sur plusieurs segments de marchés à fort potentiel**, en particulier en Afrique où le Royaume est réputé compétitif et compte y devenir un hub logistique régional performant, tout en profitant des avantages offerts par la ZLECAf pouvant servir de trait d'union entre l'Afrique, l'Europe et les autres puissances industrielles.

De plus, « La stratégie doit par définition rester du domaine clos et ne pas tomber dans le domaine public, intelligence économique oblige ! Il est néanmoins nécessaire pour le Royaume d'entamer une réflexion profonde et consacrer du temps à l'élaboration d'une vision stratégique rigoureuse et efficace, car avec un taux d'endettement dépassant les 90% du PIB, le Royaume n'a plus beaucoup de marge de manœuvre pour rejoindre le club fermé des pays émergents. »<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Pr Anas Saadoune, expert analyste en prospection économique.

## CHAPITRE 2 : LES METIERS MONDIAUX DU MAROC – REALISATIONS ET IMPACTS

Dans un contexte industriel marqué par des avancées scientifiques importantes et des ruptures technologiques majeures, le Maroc a façonné sa politique industrielle à travers le développement des métiers mondiaux du Maroc (MMM). Une analyse critique des retombées économiques de cette stratégie permettra d'identifier les principaux leviers de performance économique et de souveraineté industrielle sur ces secteurs de prédilection.

Notre analyse fait référence aux conclusions de l'étude récente menée par l'*Institut Royal des Etudes Stratégiques* sur « L'avenir des métiers mondiaux au Maroc ». De plus, il s'agira de se questionner le positionnement choisi par le Maroc. En effet, le positionnement industriel du Maroc sur les MMM prend-il en considération les tendances et incertitudes des chaînes de valeur au niveau mondiale ? Sommes-nous à l'abri d'une concurrence qui émane des nouveaux acteurs sur la scène internationale ? L'évolution du comportement du consommateur, notamment sur les marchés classiques ne bouleverse-t-elle pas les équilibres fragiles des écosystèmes en place ?

### 1- L'automobile :

Depuis les années 2000, le secteur automobile au Maroc est arrivé à maintenir des niveaux de croissance soutenus. Fort de sa position géopolitique et de son savoir-faire, le Maroc s'est imposé comme un fer-de-lance de l'automobile sur le continent. La performance de l'industrie automobile au Maroc est particulièrement remarquable à l'export et en termes de création d'emplois, indicateurs, à l'égard desquels le secteur dégage une croissance annuelle à deux chiffres.

Malgré le contexte lié à la pandémie en 2020, l'export automobile a pu générer un chiffre d'affaires de 72 milliards de dirhams, soit le premier secteur industriel exportateur du pays pour 7<sup>ème</sup> année consécutive. Cette performance permet au Maroc de se positionner en tant que deuxième exportateur de voitures vers l'Union européenne avec une capacité de production de plus de 700.000 véhicules par an. Pour cerner et atteindre ses ambitions de devenir un leader mondial du secteur, le Maroc doit compter sur les critères propres à son économie et à sa capacité à

intercepter les signaux de "**Ownership advantages**" à savoir : l'infrastructure, le capital humain, la recherche & développement et les incitations fiscales.

#### **Tendances majeures et signaux faibles :**

- Baisse des coûts de production.
- Changement de paradigme de la mobilité (mobilité collective, voitures autonome...)
- Forte demande pour les moteurs hybride et électriques (exigences environnementales).
- Sophistication de la construction des véhicules ; personnalisation ; digitalisation ; Intelligence artificielle.
- Accélération des investissements dans les chaînes d'approvisionnement et chaînes de valeur régionale (Nearshoring).

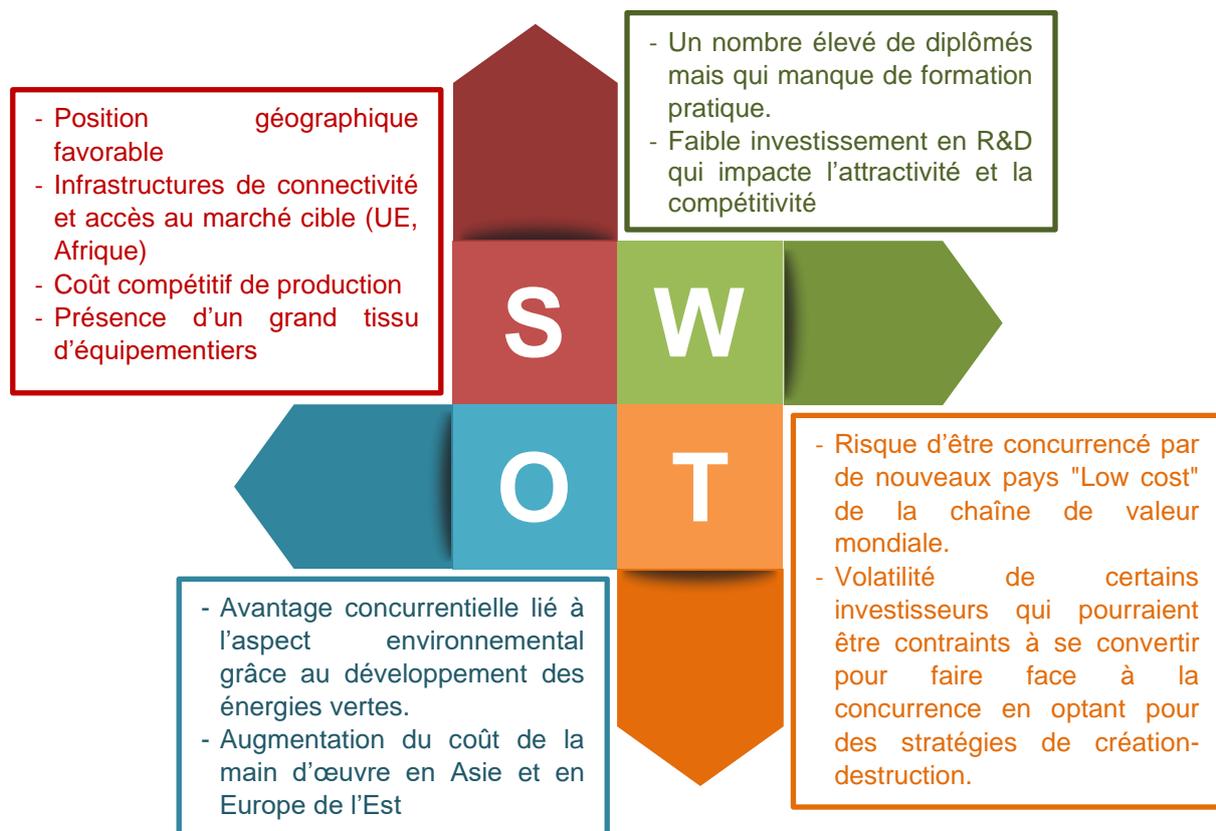
#### **Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Exigences en matière de compétences et de ressources humaines (plus de qualifications techniques, nouvelles technologies...).
- Choix de localisation des nouvelles usines motivés par les avantages sociaux et fiscaux.

Le Royaume se positionne comme étant un pays "Best Cost" et affiche une remontée progressive de la chaîne de valeur à travers le développement des produits finis (véhicules Dacia, Renault et Stellantis).

Par ailleurs, le pays manque de compétences, de personnel qualifié et de financement disponibles pour accélérer au mieux sa souveraineté industrielle sur ce secteur. De plus, malgré la présence d'un tissu d'équipementiers permettant d'atteindre un taux d'intégration industrielle avoisinant les 50%, les marques installées ne sont pas bien intégrées dans les nouvelles chaînes de valeur technologiques.

#### Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc



Le Maroc pourrait optimiser ses nombreux avantages en s'imprégnant des nouvelles orientations des chaînes de valeur automobile mondial et profiter de l'augmentation de la demande mondiale des véhicules, de la baisse des coûts de production et du développement des chaînes d'approvisionnement régionales pour booster sa souveraineté industrielle. Parallèlement, le Royaume devra améliorer son attractivité tant que choix de localisation ; investir dans les technologies d'innovation et de recherche appliquée et capitaliser sur le développement des énergies renouvelables pour répondre aux exigences environnementales en matière de décarbonation.

---

Ainsi, le Maroc pourrait aspirer à une souveraineté industrielle en s'appuyant sur les recommandations suivantes :

- 1- **Repositionner le « Made in Morocco » dans la chaîne de valeur mondiale** : il s'agit de réorienter l'offre automobile marocaine vers de nouvelles filières à forte valeur ajoutée. L'objectif est de monter en gamme à travers un investissement soutenu dans le transfert de technologies, la R&D et la formation des ressources humaines sur les métiers à forte technicité. Cette approche implique le passage du modèle de sous-traitance ou de centre de production délocalisé vers l'intégration de la fabrication de produits à grande valeur ajoutée notamment pour segment des véhicules hybrides et électriques.
- 2- **Favoriser l'intégration des TPE/PME locales** : Ceci consiste à soutenir les projets industriels portés par les entreprises Marocaines et assurer leur développement au côté des donneurs d'ordre et multinationales installés au Maroc. Outre le dispositif incitatif, il sera nécessaire de mettre en place une stratégie de veille dédiée et un lobbying important pour soutenir le développement des activités de ces entreprises. Une attention particulière devrait également être accordée aux projets de R&D et à caractère innovant.
- 3- **Renforcer l'accès à de nouveaux marchés** : il s'agira d'identifier des nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises installées au Maroc à travers la diversification des partenaires économiques et industriels et la dynamisation du marché domestique. Il faudra : améliorer encore plus le taux d'intégration local, soutenir la compétitivité, promouvoir l'image de marque du « Made in Morocco », s'aligner sur les nouveaux standards de qualité et accroître la coopération avec les prescripteurs (lobbyistes industriels) étrangers.

## 2- AERONAUTIQUE

Le secteur aéronautique est un des secteurs industriels les plus dynamiques avec une croissance annuelle moyenne de 20%, qui connaît une effervescence en termes d'installation d'équipementiers Rang1-n, soit plus de 140 multinationales, qui emploient 20 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaires à l'export de plus de 2 Mds de dollars. Cette année, et malgré la persistance des effets ralentisseurs de la crise du Covid-19, le secteur affiche un taux d'intégration de 40 % et une reprise significative des exportations. L'attractivité du Maroc pour les industriels du secteur aéronautique est récente ; ce qui a incité les autorités du pays à mettre en place une politique volontariste d'insertion à la chaîne de valeur mondiale grâce à laquelle le secteur a connu ainsi un succès considérable et rapide. Néanmoins, l'aéronautique est un secteur très sensible à la R & D, ceci constitue un atout majeur pour attirer et pérenniser les investissements et renforcer le positionnement sur la chaîne de valeur industrielle.

Certes les donneurs d'ordre pourraient choisir d'externaliser l'activité de fabrication des pièces vers des pays où le temps de travail est plus long et les coûts plus compétitifs, mais les avancées technologiques récentes, les normes environnementales, les conséquences de la crise du COVID-19 et les stratégies de ré-internationalisation incitent certains à reprendre des activités qui autrefois étaient confiées à des équipementiers.

Force est de constater également que le secteur connaît une forte croissance à l'échelle mondiale, soutenue par l'expansion des classes moyennes et l'augmentation des transports de passagers et le développement du fret aérien.

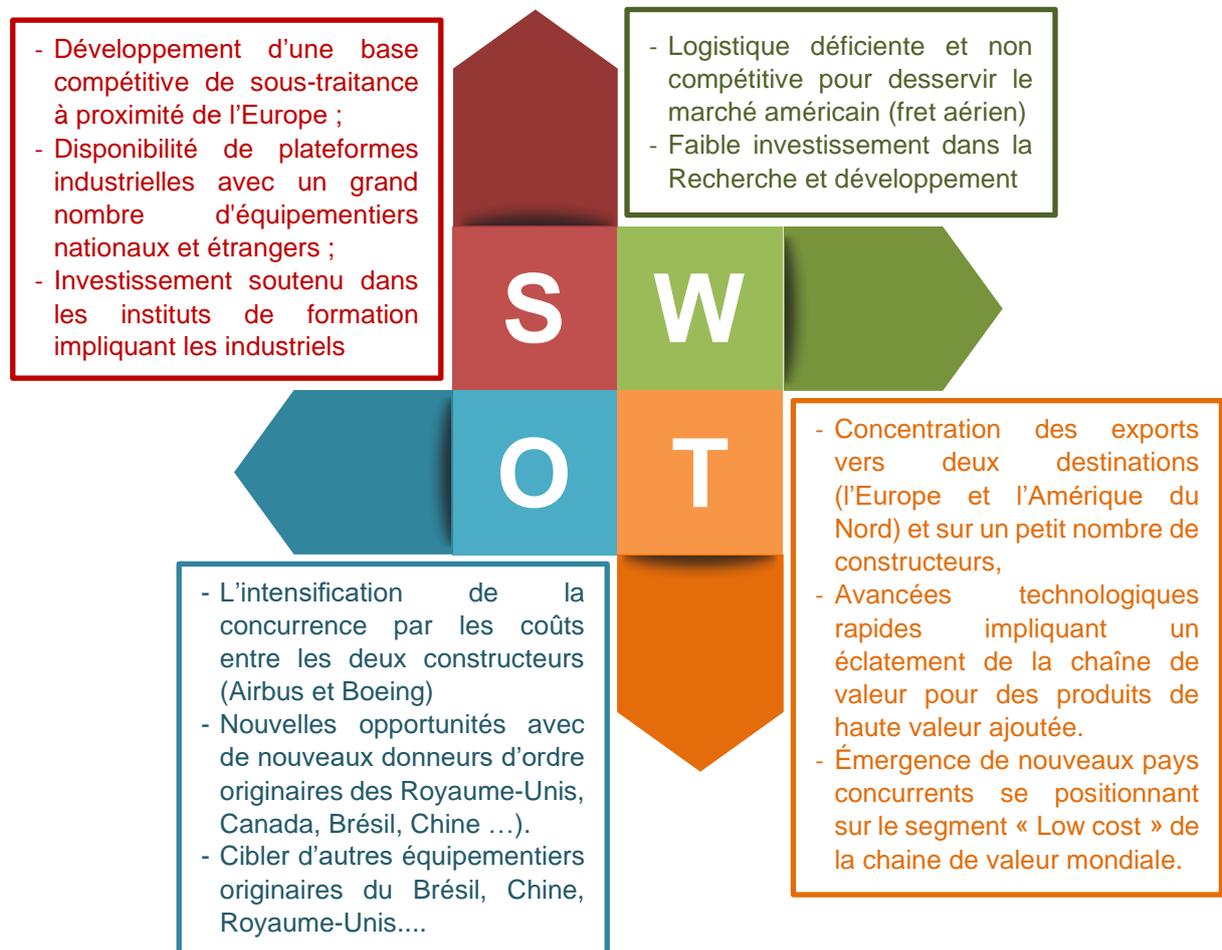
**Tendances majeures et signaux faibles :**

- Forte croissance à l'échelle mondiale.
- Marché restreint autour du duopole Boeing/EADS.
- Accélération des Fusions/Acquisition en Europe et aux USA.
- Délocalisation de la maintenance vers des zones à bas coût (Inde, Chine, Dubaï).
- Hiérarchisation des pyramides des réseaux de sous-traitance.
- Changements technologiques majeurs

**Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Avions économes et moins énergivores.
- Avions Connectés et plus performants (avions hypersoniques...).
- Exigences en matière de compétences et de ressources humaines (plus de qualifications techniques, nouvelles technologies...).
- Choix de localisation des nouvelles usines motivées par les avantages sociaux et fiscaux.

**Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc**



---

Le Royaume doit développer sa proposition de valeur sur des nouveaux métiers tels que la conception, la captation de la technologie, la R&D ainsi que l'aéronautique militaire pour profiter de la commande publique. Il s'agira de faire face à une concurrence de plus en plus importante et de mettre en place une stratégie de montée en gamme dans la chaîne de valeur.

Pour aspirer à une souveraineté industrielle dans ce secteur, le Maroc devra devenir partie prenante dans les nouvelles restructurations liées aux contraintes environnementales (décarbonation, économies d'énergie...), technologique (digitalisation, automatisation...) pour s'insérer dans la chaîne de valeur mondiale. Cette ambition dépendra également de la capacité à mobiliser de nouveaux investissements, à formaliser de nouveaux partenariats stratégiques avec les donneurs d'ordre (avionneurs), renforcer sa compétitivité logistique, notamment le fret aérien, et diversifier son offre vers des filières à forte valeur ajoutée.

Pour se positionner sur les chaînes de valeur mondiale et pouvoir capitaliser sur les performances majeures du secteur, la souveraineté industrielle du Maroc pourrait s'appuyer sur les recommandations suivantes :

- 1- **Impulser une nouvelle dynamique dans l'écosystème** : il s'agit d'une part de renforcer l'attractivité des segments matures sur de nouveaux marchés / donneurs d'ordre, autres que Airbus, Safran, Boeing. D'autre part, inciter les fédérations professionnelles, clusters et groupements d'entreprises du secteur à mettre en place les pratiques d'intelligence économique notamment en matière de veille technologique et de lobbying.
- 2- **Investir massivement dans la formation, la Recherche & Développement et l'innovation** : à travers le déploiement d'actions volontaristes de promotion de l'innovation, des services d'ingénierie, de design et conception, des systèmes de sécurité et autres. L'objectif est de positionner l'offre marocaine non seulement en tant que destination « Best Cost » sur certains métiers mais aussi en tant que « Centre technologique régional ».

### 3- L'ELECTRONIQUE

L'industrie de l'électronique au Maroc a connu un tournant majeur à la suite de l'adoption du Plan National pour l'Émergence Industrielle : de nombreux acteurs internationaux se sont intéressés au Maroc, grâce notamment à la disponibilité de la main d'œuvre, au développement des technologies de l'information et l'intégration dans le marché européen, et régional.

L'électronique se positionne en amont des industries automobile, aéronautique ainsi que d'autres secteurs tels que le ferroviaire et les énergies renouvelables.

Les entreprises du secteur ont réalisé un chiffre d'affaires à l'export de plus de 800 millions d'euros et emploient pas moins de 10.000 personnes en 2019.

Au niveau mondial, ce secteur est dominé par de grandes multinationales installées majoritairement en Asie. Ce choix de localisation dans cette zone géographique a été motivé par des coûts de production faibles, la disponibilité des matières premières et les volumes très importants, soit de grandes économies d'échelles.

L'Europe, quant à elle, a progressivement délaissé les activités de production pour se concentrer sur l'innovation et la Recherche et Développement.

La crise du Covid-19 et la fermeture des usines asiatiques en raison des restrictions sanitaires a

créé une rupture non seulement aux niveaux des chaînes d'approvisionnement mais une rupture stratégique qui a bouleversé les schémas des chaînes de valeur du secteur et impacté d'autres secteurs « clients » notamment l'automobile et l'aéronautique.

La question de souveraineté industrielle s'est donc imposée au niveau de l'Europe et des États-Unis, tous deux partenaires stratégiques du Maroc.

Cette analyse confirme l'opportunité industrielle qui se présente pour le Maroc pour renforcer son positionnement sur la chaîne de valeur et s'afficher en tant qu'alternative crédible auprès des donneurs d'ordres Européens, dans le cadre d'une approche de « Near-shoring ».

Le Royaume pourrait ainsi bénéficier d'une opportunité de transfert d'une partie offshore du secteur électronique de l'Europe de l'Ouest, ce qui stimulerait l'émergence de nouvelles filières à forte valeur ajoutée.

Cependant, le développement de ce secteur et les ambitions de souveraineté industrielle, dépendront de: (i) la capacité du Maroc à intégrer en amont les chaînes de valeur et se positionner sur l'approvisionnement des intrants (ii) la formation des ressources humaines sur des filières à forte technicité (iii) l'investissement public dans les centres de R&D, de métrologie et autres activités annexes permettant d'alléger les budgets des entreprises du secteur (iv) le déploiement de pratiques commerciales plus agressives pour élargir la taille du marché cible et attirer de nouveaux investisseurs (ex : équipementiers asiatiques souhaitant se rapprocher du marché européen) ; (v) l'amélioration de l'image du « Made in Morocco » et en faire un nouveau label de qualité et de compétitivité .

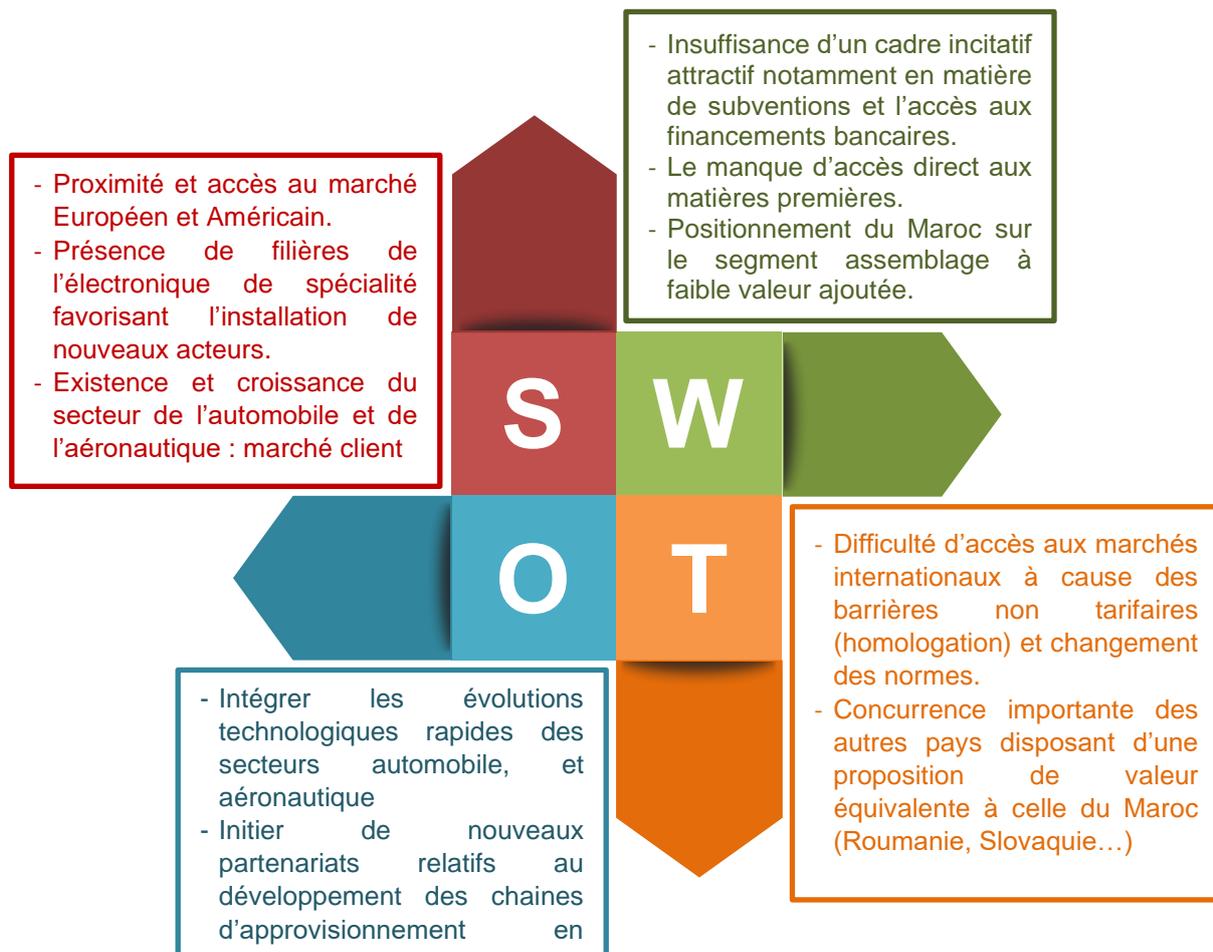
**Tendances majeures et signaux faibles :**

- Impact important de la disponibilité et du prix des matières premières (ex : le silicium)
- Transfert de certaines activités dépendantes des secteurs électronique et Automobile vers des pays émergents.
- Problématique du recyclage des déchets électroniques, impactant le choix de localisation industrielle.
- Concentration des centres de production en Asie et émergence de quasi-monopoles

**Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Nouvelles orientations stratégiques au niveau des chaînes de valeur guidées par la disponibilité des matières premières et la compétitivité logistique
- Délocalisation des activités de conception, R&D, engineering et marketing dans les centres de production

## Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc



Aspirer à une souveraineté industrielle dans le secteur électronique paraît difficile mais pas impossible. Le potentiel de développement du secteur justifierait cette ambition en s'appuyant sur les recommandations suivantes :

- 1- **Nécessité d'augmenter le taux d'intégration** : ceci permettrait sans doute un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale. L'objectif sera de réduire l'impact de l'approvisionnement en matières premières et développer une taille de marché plus importante. Cela consiste à renforcer la politique actuelle d'attractivité basée sur la proximité géographique, le capital humain et la baisse des coûts de la main d'œuvre permettant d'atteindre une compétitivité espérée ;
- 2- **Renforcement de la recherche et développement** : L'amélioration du taux d'intégration implique également la promotion de la formation et de la recherche et développement, et en faire une composante importante de l'offre « made in Morocco ». Il s'agira d'investir et de financer les dépenses liées à l'homologation et la certification des produits marocains dans l'objectif de positionner ces produits aux normes européennes de sécurité et de qualité.

#### 4- OFFSHORING

Le secteur de l'offshoring au Maroc est un axe stratégique à fort potentiel de développement. L'offshoring représente 3% du PIB marocain et est évalué à plus de 100.000 emplois en 2020.

Le royaume, depuis quelques années compte parmi les destinations offshoring les plus prisées au niveau international et est la première destination au niveau régional en termes de délocalisation des services, notamment les centres d'appels, qui constituent l'activité offshoring par excellence. En outre, le positionnement géographique, qui l'intègre parmi les États du Peer Group<sup>14</sup>, ainsi que le rapprochement culturel du Maroc avec ses partenaires européens, attirent davantage les donneurs d'ordre.

Le Royaume ambitionne de se positionner parmi les États émergents dans l'offshoring. Il vise une montée en gamme et une maturité de l'offre exportée. L'intégration des métiers tels que le BPO « Business Process Outsourcing » et le ITO « Information Technology Outsourcing » à l'offre Marocaine, renforce sa position pour attirer de nouveaux profils d'investisseurs et créer une communauté de compétences à forte valeur ajoutée.

**Tendances majeures et signaux faibles :**

- Changement au niveau de la demande en compétences / exigences techniques par rapport aux profils recherchés
- Choix de localisation impulsé par la vulgarisation des nouvelles technologies et la connexion aux réseaux de câbles fibres optiques

**Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Réduire le différentiel de coût avec d'autres destinations tout en renforçant un positionnement haut de gamme.
- L'utilisation de l'intelligence artificielle qui pourrait remplacer certains métiers

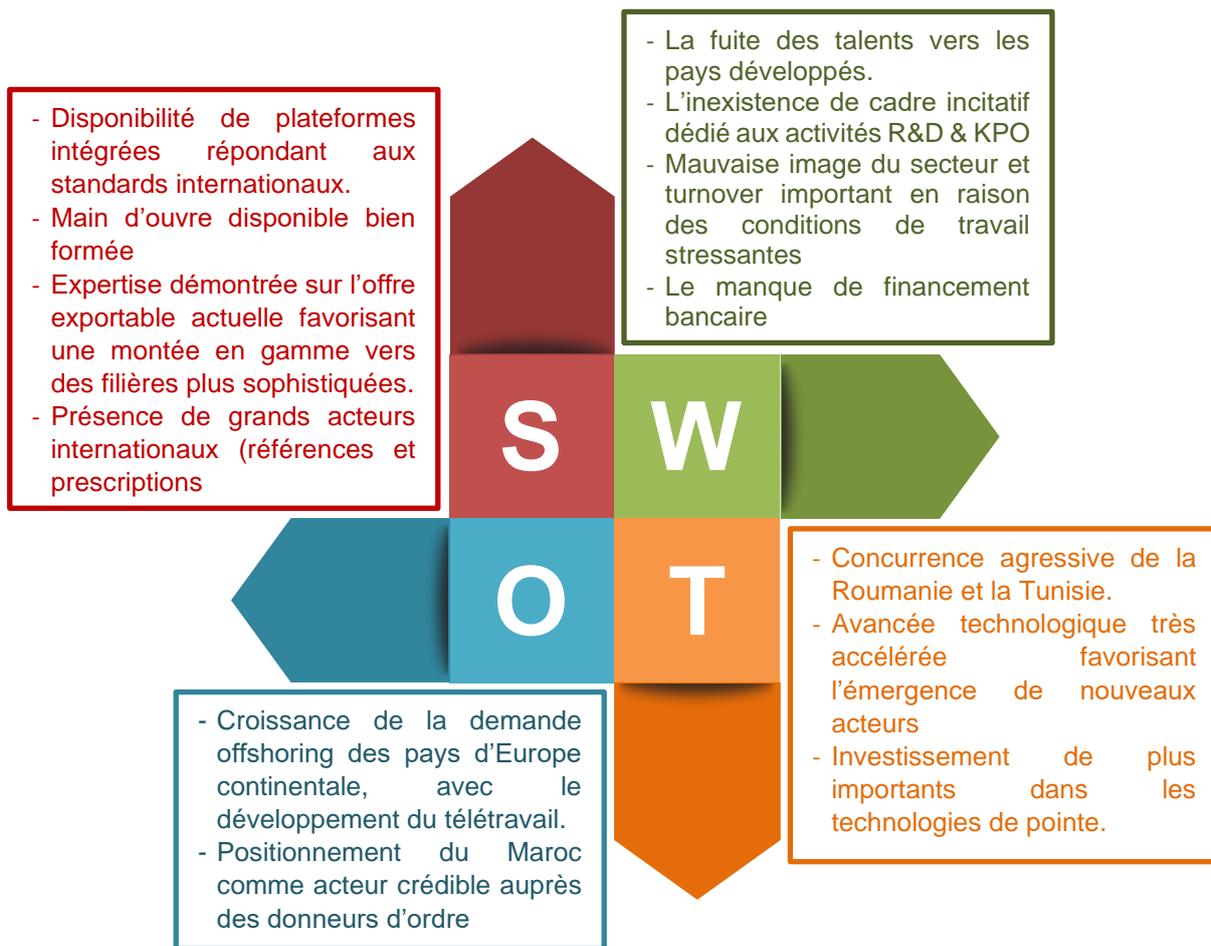
De plus, le déploiement accéléré de la fibre optique sur le Royaume et le développement d'un système d'incitations dédié à la recherche et développement offre un potentiel d'arbitrage important pour attirer de nouvelles activités tel que le KPO « Knowledge Process Outsourcing ». Le Maroc est certes, concurrencé par d'autres pays africains comme le Sénégal ou l'île Maurice, qui gagnent davantage en compétitivité auprès des donneurs d'ordre, mais le Maroc bénéficie d'une expertise démontrée qui confirme son avantage compétitif.

Néanmoins, la volatilité de certaines activités est un risque réel à mettre en perspective par le Royaume. Il est donc indispensable de se mobiliser autour des technologies dominantes en cours (5G, l'internet des objets, l'intelligence artificielle, la blockchain) qui vont provoquer des changements radicaux dans les profils demandés. Ce progrès technologique suscitera également une externalisation de plus en plus importante de certains métiers renforcée par la digitalisation et des délocalisations liées à la montée en gamme.

---

<sup>14</sup> Désigne le groupe d'États formant la «ceinture de proche délocalisation» par rapport au marché européen.

## Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc



L'expérience concluante du Maroc dans le secteur de l'offshoring encouragerait les acteurs marocains à prétendre à une souveraineté industrielle qui s'appuierait sur les recommandations suivantes :

- 1- **Dynamisation de l'écosystème et développement des infrastructures** : Un investissement important devra être consenti pour adapter et moderniser les infrastructures technologiques aux normes internationales (connexion à Haut débit garantie et sécurisée réseau VPN IP performant ; data center, efficacité énergétique ...). Cet effort concernera également l'amélioration du cadre juridique en particulier en matière de protection des données et les droits de propriété.
- 2- **Développement des compétences, formation et innovation** : la disponibilité et mise à niveau des compétences locales reste l'élément central dans toute stratégie à mettre en place. Il sera nécessaire de développer plus d'expertise dans des métiers tels que la robotique, l'Intelligence artificielle, la cybersécurité et autres. Aussi, l'émergence de start-ups innovantes sera un signal fort pour l'essor du secteur à l'international.

## 5- L'AGROALIMENTAIRE

Au Maroc, le secteur de l'agroalimentaire compte aujourd'hui plus de 2100 sociétés, qui emploient plus de 161 761 employés, pour un chiffre d'affaires de 161 milliards de dirhams, soit une part de 24% du chiffre d'affaires industriel et une valeur ajoutée estimée à 39 milliards de dirhams (25% du PIB industriel).

Ce secteur est un levier stratégique pour l'économie marocaine qui dépend considérablement de l'agriculture. Eu égard à son impact économique et social, il est donc indispensable pour le Maroc de minimiser sa dépendance et promouvoir sa souveraineté industrielle sur ce secteur.

Les performances sont certes encourageantes mais les défis sont importants notamment en matière d'alignement sur les tendances au niveau mondial.

En effet, la concurrence sur les marchés historiques du Maroc est de plus en plus importante suite à l'apparition de nouveaux pays émergents qui dominent la chaîne de valeur agroalimentaire.

D'autres part les changements des habitudes des consommateurs notamment la croissance du marché du BIO, l'apparition de nouveaux produits de substitution, l'introduction du biomatériau et de la biotechnologie industrielle, la numérisation et les exigences de traçabilité représentent des contraintes supplémentaires qui nécessitent des investissements importants.

Une attention particulière doit être portée sur l'image du 'made in Morocco', la concurrence des produits importés et les exigences du consommateur en termes de qualité, d'origine des ingrédients et respect de l'environnement.

Dans sa quête de souveraineté industrielle dans ce secteur, il est également recommandé de renforcer les dispositifs de formation, et à investir considérablement dans la Recherche et Développement. Il est également nécessaire de mettre en place des moyens technologiques plus compétitifs et revoir les normes et la réglementation en vigueur. Le Maroc devra ainsi choisir son positionnement sur les produits exportables, diversifier son offre, s'imposer sur de nouveaux marchés et intégrer les préoccupations sociétales et sécuritaires dans son offre.

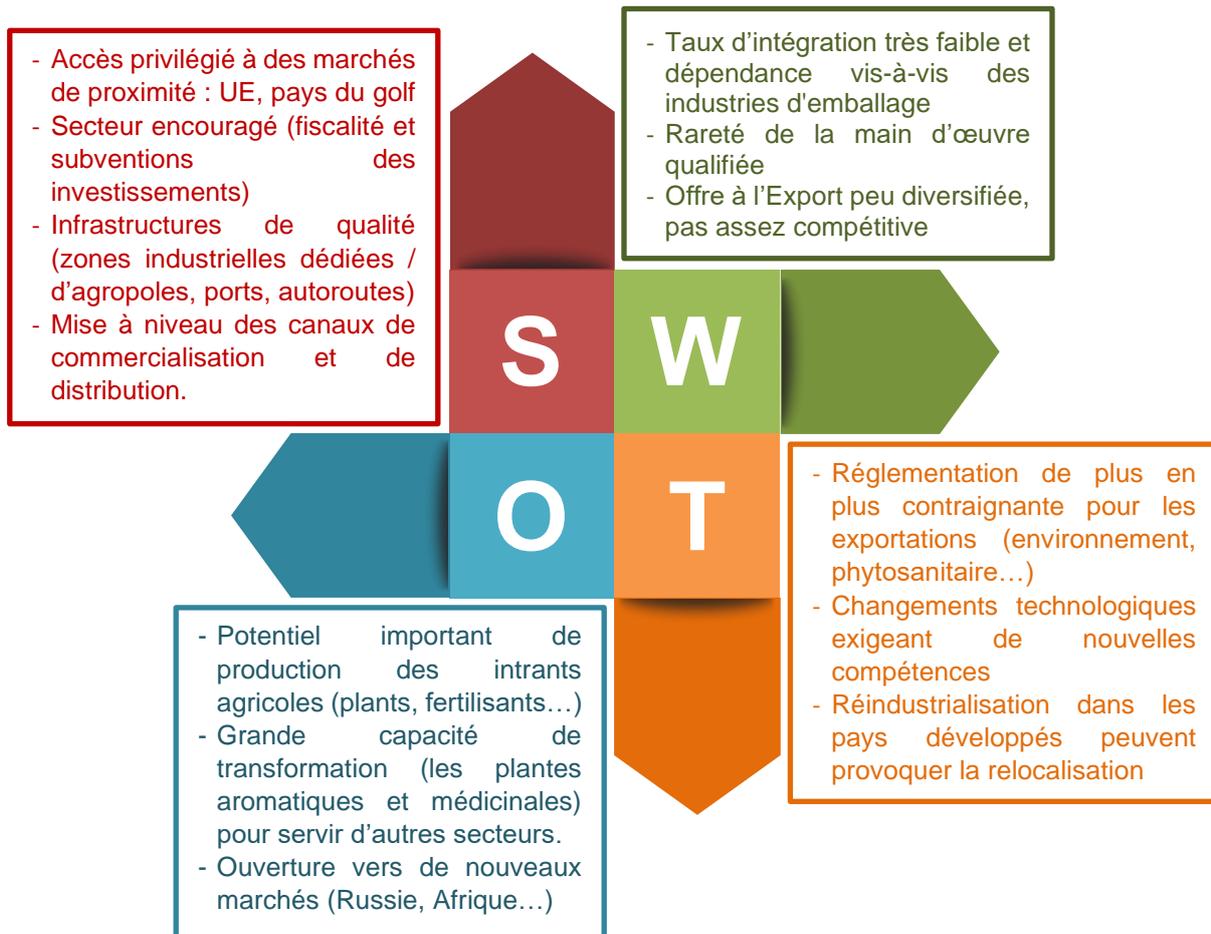
### **Tendances majeures et signaux faibles :**

- Augmentation constante du nombre de lois, et réglementations plus strictes et plus rigoureuses.
- Usines de transformation gérées par les pays développés
- Accès aux marchés principaux et exigences sur la traçabilité et la qualité contrôlés par les pays développés.

### **Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Consolidation des chaînes d'approvisionnement,
- Influence du secteur par la globalisation de la digitalisation.
- Développement de nouveaux produits (bio, halal, substituts de viande ...)
- Réduction des emballages, recyclage.

## Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc



La souveraineté industrielle sur le secteur agroalimentaire au Maroc devrait être une priorité. La dynamique enclenchée avec le plan Maroc vert devrait être renforcée par une intégration plus importante dans les chaînes de valeur, une meilleure valorisation des ressources marocaines et une accélération de la transition technologique chez les moyens et les petits agriculteurs. La stratégie de souveraineté industrielle pourrait s'appuyer sur les recommandations suivantes :

- 1- **Renforcer la cohésion entre les acteurs de l'écosystème** : en particulier le renforcement des synergies entre les ministères d'agriculture et de l'industrie, les agences de développement (l'ADA, Morocco Foodex, ONSAA, AMDIE...) ainsi que les entreprises du secteur. L'objectif étant de s'inspirer des modèles de réussite à l'international en matière de coopération avec les partenaires étrangers, la maîtrise de la technologie, des mécanismes de protection contre la concurrence des produits importés et aussi par un soutien fiscal adapté aux exportations.
- 2- **Conquérir de nouveaux marchés et étendre sa présence sur le marché historique** : l'amélioration de la part du marché est conditionnée par la diversification des produits exportés, la réduction de la dépendance de l'industrie des emballages et la renégociation des accords / partenariats rigides avec les clients historiques.

- 3- **Dynamiser et valoriser les filières de la transformation agroalimentaire** : à travers une meilleure maîtrise des processus de transformation des produits agricoles (fruits, légumes, viandes) et des produits de la pêche. Il sera nécessaire de renforcer le dispositif de formation sur les filières et métiers du futur notamment l'industrie du BIO, des Viandes de substitution, les produits aromatiques et cosmétiques ...

## 6- CUIR ET TEXTILE

Composé actuellement de 1628 entreprises employant 189 000 personnes (plus de 65% des femmes), soit 22% des emplois au niveau national, le secteur du textile et cuir permet de générer un chiffre d'affaires de 50,48 MMDH dont 36,5 MMDH destinés à l'export ainsi qu'une valeur ajoutée de 15,88 MMDH. Alors que l'industrie textile est l'une des industries les plus importantes du Maroc et représente 15% du PIB et 25% des exportations nationales, elle reste néanmoins, fortement dépendante des donneurs d'ordre étrangers.

Le textile et le cuir sont deux industries pouvant mener l'État marocain vers une souveraineté industrielle. En effet, ce secteur est caractérisé par un fort potentiel de développement en étant parmi les secteurs les plus dynamiques de la sphère industrielle.

Par ailleurs, l'avantage géographique du Maroc lui octroie via Tanger Med l'opportunité d'être plus réactif à la demande et de cette manière renforcer sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

Cependant, ce secteur subit également une concurrence accrue entre pays producteurs, basée sur les coûts faibles de la main d'œuvre et une forte pression sur les matières premières.

Le développement du secteur est aussi tributaire du e-commerce, de la vente en ligne, l'influence des réseaux B2B (agents et courtiers), les contraintes environnementales ainsi que la concentration de l'industrie des vêtements dans les pays en développement.

L'objectif est de rattraper la perte des marges due à la concurrence (Chine, Turquie, pays d'Asie du Sud-Est), augmenter sa compétitivité sur le marché local et international et renforcer davantage une ouverture sur des marchés plus importants tels que le Royaume-Uni, les États-Unis. Une offre spécifique devrait être développée pour conquérir le marché africain sur certaines gammes.

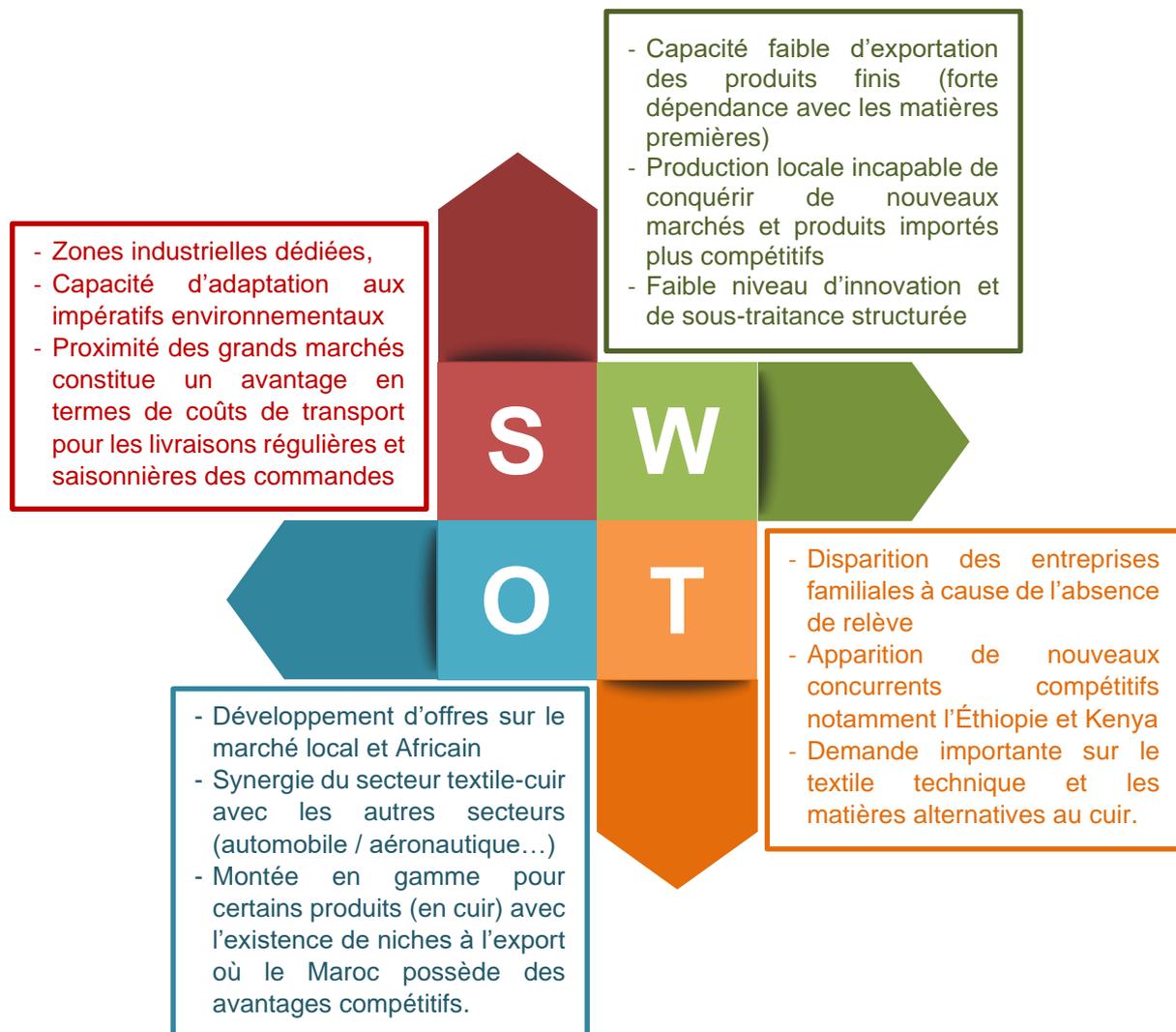
### **Tendances majeures et signaux faibles :**

- Resserrement des règles et des normes environnementales
- Concurrence accrue entre les pays producteurs au détriment de la qualité,
- Problèmes liés à l'écologie la pression sur les matières premières
- Surenchères au niveau de la main d'œuvre à bas coût

### **Scénarios de ruptures et incertitudes :**

- Évolution dans le secteur par Innovation produit
- Relocalisation du fait de la spécificité du métier du cuir qui est souvent assimilé à une niche luxe.
- Augmentation des coûts logistiques et des délais de livraison ayant un impact direct sur le « Fast fashion »

## Analyse des nouvelles tendances du secteur au Maroc



Le Maroc pourra profiter des avantages liés au développement du secteur cuir et textile, pour contribuer à la réalisation des objectifs de la stratégie industrielle et prétendre à une souveraineté industrielle qui pourrait être fondée sur les recommandations suivantes :

- 1- **Améliorer significativement de taux d'intégration local et la « Supply Chain »** : il sera nécessaire de diversifier et maîtriser les sources d'approvisionnement en matières premières, améliorer les activités de création et conception, et promouvoir une intégration verticale dans la chaîne de valeur. La volonté de certains pays Africains de se positionner en amont de la chaîne de valeur représente une opportunité réelle pour développer des complémentarités avec les partenaires Africains à l'aune de l'entrée en vigueur de la ZLECAF.
- 2- **Assouplir le cadre administratif et fiscal** : par l'application des primes aux entreprises qui souhaitent investir dans ce secteur, l'intégration du secteur de l'informel en appliquant une fiscalité adaptée et enfin l'encouragement du marché intérieur et Africain via une offre compétitive et innovante (rapport qualité /prix).

---

## CHAPITRE 3 : LES PRINCIPAUX AXES DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE DU MAROC

Dans un contexte caractérisé par des évolutions et des ruptures technologiques majeures, l'enjeu de la souveraineté industrielle est tributaire de son positionnement sur les chaînes de valeur mondiales et de sa capacité à se confronter à une concurrence qui émane d'acteurs nouveaux sur la scène internationale. En effet, le Maroc dispose de nombreux atouts pour bénéficier des économies d'échelle substantielles, mais il demeure contraint de déployer des efforts supplémentaires pour monter en gamme et accélérer le processus de transformation structurelle.

Dans ce présent chapitre, il sera question d'apporter une analyse sur six axes majeurs, qui permettrait de renforcer le positionnement du Maroc sur les chaînes de valeur mondiale et conforter ses ambitions de souveraineté industrielle.

### 1- Les partenariats économiques et industriels du Maroc à l'aune des nouvelles orientations des chaînes de valeur mondiales :

Les relations économiques et industrielles entre le Royaume et ses partenaires, continuent à croître grâce à la dynamique de développement économique permettant ainsi d'élargir l'horizon des investissements directs étrangers au Maroc.

L'objectif étant de tirer profit d'une meilleure exploitation de la complémentarité dans les chaînes de valeur industrielles et des potentialités offertes dans le cadre des accords de libres échanges et de coopération existants.

Le Maroc trouve, à travers ses partenariats, un moyen d'optimiser et d'accélérer l'intégration aux chaînes de valeur industrielles, avec un engagement de capitaux rationalisé. Ces partenariats économiques et industriels permettent également de favoriser l'industrie exportatrice et élargir la taille de marché à cibler par les entreprises Marocaines.

Dans cette perspective, la stratégie de souveraineté industrielle devra accorder une place importante au renforcement des partenariats avec les opérateurs économiques historiques (tels que l'UE, les USA et les pays d'Afrique de l'Ouest), tout en assurant un positionnement plus important dans la chaîne de valeur industrielle.

Par ailleurs, il est indispensable pour le Maroc de diversifier le profil de ses partenaires stratégiques et étendre son périmètre d'influence sur d'autres régions. L'objectif est non seulement d'identifier de nouvelles opportunités pour les industries marocaines mais surtout de s'inspirer d'autres modèles économiques qui favoriseraient un positionnement stratégique sur de nouveaux secteurs d'activités.

Le réchauffement récent des relations avec Israël, et les nouvelles opportunités industrielles dans les secteurs de la défense et des NTIC, en est une parfaite démonstration !

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir un équilibre moyen et long terme entre les partenariats existants et les nouveaux.</li> <li>- Vulgariser les pratiques d'intelligence Économique dans l'établissement des nouveaux partenariats industriels : veille et benchmarking, sécurité et gestion des données ainsi que le lobbying auprès des grands donneurs d'ordres...</li> <li>- Renforcer la compétitivité du secteur industriel en particulier dans le domaine logistique afin de créer un avantage concurrentiel supplémentaire !</li> <li>- Associer l'ensemble des acteurs et parties prenantes à cette nouvelle dynamique et conjuguer leurs actions au sein du « Team Maroc »</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire le niveau de dépendance vis-à-vis des partenaires historiques.</li> <li>- Se positionner sur de nouveaux secteurs exportateurs à forte valeur ajoutée.</li> <li>- Augmenter du potentiel de développement des secteurs existants à travers un meilleur positionnement sur les chaînes de valeur et une taille des marchés cibles plus importants.</li> <li>- Optimiser les investissements dans le développement de nouveaux secteurs à travers l'implication des nouveaux partenaires et la mise en commun des ressources humaines et financières.</li> </ul>

## 2- Le positionnement stratégique du Maroc sur les corridors logistiques internationaux

Le Maroc dispose d'une situation géographique avantageuse à proximité directe de l'Europe, l'Afrique et pas très loin de l'Asie. Il ambitionne de devenir un hub logistique haut de gamme en s'appuyant également sur ses différents partenariats avec l'Europe et sa coopération avec le continent africain, ce qui légitime cette ambition.

Dans sa quête de souveraineté industrielle, le Maroc a investi dans une infrastructure de qualité, à savoir le port de Tanger Med, lui permettant d'être connecté à plus de 186 ports à travers le monde et faire partie du top 20 mondial en termes de connectivité logistique. Le développement du port de Tanger Med a eu un impact majeur sur le repositionnement du Royaume en tant que véritable plaque tournante de la logistique régionale et internationale.

Le Maroc, grâce notamment à Tanger Med, est bien positionné sur les flux commerciaux internationaux, avec des activités de transbordement et de logistique « Monde – Monde » permettant aux opérateurs internationaux de regrouper, consolider des flux en provenance de toute la planète, pour les restructurer et les rediriger ensuite vers d'autres régions du globe, sans contraintes administratives, douanières ou opérationnelles.

Ces atouts et performances qui viennent s'ajouter à la stabilité politique, les accords de libre-échange avec différents pays ainsi que les stratégies sectorielles font du Maroc une place privilégiée pour les entreprises internationales qui souhaitent s'y installer et y développer leurs activités industrielles.

La logistique est donc un enjeu majeur et une dimension importante pour aspirer à la souveraineté industrielle. La compétitivité, la productivité et l'efficacité logistique résident dans la capacité des acteurs marocains à moderniser et à structurer le secteur de la logistique en tant que pilier du développement industriel. De plus, la stratégie logistique marocaine doit étudier l'enjeu à travers de nouveaux prismes, notamment le territoire (compétitivité et complémentarité régionale), le climat (effets de la décarbonation et développement des énergies renouvelables), le mode de transport (plus écologique, compétitif et digitalisé).

La valeur ajoutée ne réside pas uniquement dans les centres de productions et les usines mais également dans les plateformes logistiques, les ports secs et le choix des modes de transport les plus optimisés !

L'avantage concurrentiel d'une activité industrielle dépend aussi bien de la maîtrise technologique de l'outil de production mais aussi de la performance logistique et la capacité à accéder aux marchés cibles rapidement, efficacement et à des coûts compétitifs.

La souveraineté industrielle passe par le positionnement des entreprises marocaines sur les segments forts de la chaîne de valeur notamment sur les secteurs de la logistique et du transport.

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des dispositifs de facilitation du commerce et des formalités administratives et douanières.</li> <li>- Capitaliser sur la présence de la Royal Air Maroc sur le continent Africain pour conquérir et développer de nouveaux marchés du Fret Aérien.</li> <li>- Accompagner la montée en gamme « métier » et se positionner sur d'autres niches sectorielles (Short Sea Shipping, transport routier, ferroviaire...).</li> <li>- Impulser une nouvelle dynamique au sein de l'écosystème et améliorer la qualité des services dispensés par les entreprises locales.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tirer profit du développement du commerce international et des nouvelles alliances stratégiques (ZLECAf, Israël, Russie...).</li> <li>- Profiter du positionnement exceptionnel du port Tanger Med en tant que hub logistique multisectoriel ancré dans les chaînes de valeurs internationales.</li> <li>- Promouvoir la proposition de valeur du Maroc auprès d'acteurs internationaux à travers l'identification de nouvelles opportunités de développement.</li> </ul>

---

### 3- Le renforcement des échanges avec l’Afrique dans le contexte de la ZLECAF

La ratification récente (16 Avril 2022) de l’accord de la ZLECAF par le Maroc marque une nouvelle ère des échanges commerciaux avec le continent africain. En effet, cet accord est source d’opportunités et de compétitivité pour le développement des activités commerciales et industrielles entre le Maroc et ces partenaires africains.

Actuellement, l’Afrique ne représente que 2% du commerce mondial. Et seulement 17% des exportations africaines sont intracontinentales, contre 59% pour l’Asie et 68% pour l’Europe. Le potentiel de transformation à travers l’Afrique est donc important.

L’accord de la ZLECAF créera la plus grande zone de libre-échange au monde par nombre de pays participants, reliant 1,3 milliard de personnes avec un produit intérieur brut (PIB) combiné évalué à 3,4 billions de dollars. Cet accord ambitionne également de porter le PIB de la plupart des pays africains à 1% voire-même 3% de plus, une fois tous les droits de douane supprimés.

Aujourd’hui, il est plus que jamais nécessaire d’attirer les investissements, développer les industries de transformation et promouvoir les exportations vers les pays Africains. L’objectif étant de favoriser la diversification économique, l’intégration régionale et par conséquent une souveraineté industrielle sur les secteurs à fort potentiel. Le renforcement des échanges à travers la ZLECAF, permettra de réduire la dépendance vis-à-vis des partenaires historiques et offrir de nouvelles opportunités pour les entreprises marocaines. La présence renforcée des banques et d’autres grandes entreprises, faciliteront sans doute le développement des échanges économiques avec les partenaires Africains.

Le Maroc devrait mettre en avant sa position géostratégique et profiter de son influence géo-économique pour identifier des opportunités de développement pour son tissu industriel. Il s’agira également de consolider sa position de leader continental sur certains secteurs (fertilisants, automobile, logistique...) et adapter sa proposition de valeur au contexte Africain (qualité vs prix).

Par ailleurs, l’accord de la ZLECAF favorisera la construction de chaînes de valeur industrielles régionales : en amont, à travers la mise en place de synergies et complémentarités industrielles avec des partenaires africains ; et en aval avec le développement d’un marché plus important, mieux structuré et plus enclin à favoriser le « Made in Africa ».

Dans sa quête de souveraineté industrielle, le Maroc contribuera à repenser le modèle économique pour le développement du continent. L’objectif est d’employer efficacement nos ressources naturelles et humaines, générer de la croissance interne, transformer notre matière première, produire localement et développer une chaîne de valeur régionale et compétitive sur le continent Africain.

Les conséquences de la crise du COVID 19 et les performances du secteur pharmaceutique, sont une parfaite démonstration de cette approche. L'accord de la ZLECAf offrira de nouvelles opportunités aux entreprises marocaines pour répondre efficacement (meilleur rapport qualité/prix) aux attentes du marché Africain et accroître leurs exportations de médicaments vers le continent. Ceci est valable également dans une logique « Supply Chain » plus performante à travers laquelle les entreprises marocaines pourraient faire appel aux intrants et matières premières originaires du continent.

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la mise en œuvre de la ZLECAF et la traduction de ses objectifs en actions concrètes en termes de diversification des exportations, compétitivité, et stratégies de développement.</li> <li>- Établir un cadre de collaboration dédié au renforcement des capacités et au partage d'expertise connectant les Zones Économiques Spéciales africaines avec les clusters industriels à l'international.</li> <li>- S'inscrire dans une logique de complémentarité industrielle Africaine : Les stratégies sectorielles doivent être pensées en cohérence avec les opportunités de ZLECAF aussi bien en termes de compétitivité que de conditions d'accès aux marchés.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un accès privilégié aux produits marocains sur le marché Africain en adoptant des pratiques d'intelligence économiques par l'ensemble des acteurs.</li> <li>- Favoriser le développement d'une intégration industrielle régionale en s'appuyant sur des acteurs expérimentés qui maîtrisent parfaitement tous les maillons de la chaîne de valeur.</li> <li>- Concilier et harmoniser les priorités nationales de développement industriel et le cadre réglementaire de la ZLECAF afin de faciliter les échanges commerciaux et développer des alliances régionales fortes.</li> </ul>

#### 4- La diversification des ressources énergétiques

L'énergie est une arme géopolitique à double tranchant pouvant à elle seule générer des crises diplomatique, commerciale, économique ou politique, entre les États, en regard des rapports de dépendance. Le Maroc se trouve entre sa capacité de création d'une énergie qui renforce sa géostratégie et sa forte dépendance énergétique qui impacte sa politique de souveraineté industrielle.

La dépendance quasi-totale du Maroc en termes d'énergie vis-à-vis de l'extérieur et les variations importantes des prix sur le marché international, ont rendu nécessaire l'adoption d'une politique nationale qui vise une exploitation maximale de l'efficacité énergétique du pays. En effet, cette politique vise entre autres à clarifier les relations établies entre l'administration et les autres parties prenantes grâce à un système de gouvernance institutionnalisé de l'efficacité énergétique, des normes et procédures adéquates, ainsi qu'un cadre législatif et réglementaire approprié.

Connaissant une transition dans le secteur énergétique, le Maroc possède un potentiel remarquable qui nécessite une exploitation importante à travers l'économie verte. La stratégie énergétique nationale vient donc réduire sa dépendance énergétique de l'extérieur et d'autre part vise deux orientations stratégiques : la mobilisation des ressources nationales par la montée en puissance des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

La diversification énergétique est, sans aucun doute, une opportunité réelle pour le Maroc pour améliorer sa compétitivité industrielle et renforcer son positionnement sur les marchés internationaux. C'est dans cette optique que la nouvelle stratégie industrielle marocaine a pour dessein de décarboner la production industrielle pour renforcer son attractivité.

L'enjeu majeur pour le Maroc est de pouvoir répondre aux exigences de la transition énergétique afin de contribuer et stimuler la croissance des énergies renouvelables. Cette vision, permettra d'emblée une réduction de la dépendance étrangère quant aux énergies fossiles et par conséquent améliorera le processus lié à l'indépendance et à la souveraineté industrielle.

La stratégie du pays doit également permettre d'accéder aux ressources énergétiques compétitives, lui permettant de s'approprier des technologies de pointe et diminuer fortement la dépendance étrangère. Le Royaume aboutira ainsi à un développement sans équivoque de sa stratégie industrielle et répondra, de manière indépendante, aux besoins énergétiques des secteurs à fort potentiel.

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un mix énergétique équilibré incluant des centrales thermiques mixtes : charbon et gaz permettant de réduire la dépendance énergétique.</li> <li>- Renouveler le processus de consommation basé sur le gaz naturelle, suite aux dernières découvertes.</li> <li>- Améliorer le cadre juridique et fiscal afin de promouvoir la diversité énergétique et l'attractivité du secteur auprès des grandes multinationales.</li> <li>- Renforcer le mode de gouvernance et les prérogatives des instances de régulation en particulier l'ONEE, MASEN et l'ONHYM.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyer sur la nouvelle politique de diversité énergétique pour se positionner sur de nouveaux secteurs industriels (ex : fabrication des éoliennes, panneaux solaires, batteries de stockage...).</li> <li>- Atténuer les effets du changement climatique et mettre en avant les ambitions énergétiques du Maroc dans le cadre de la décarbonation industrielle.</li> <li>- Renforcer le positionnement géo-stratégique et géopolitique du Maroc à travers son investissement dans l'économie verte et le développement de nouvelles alliances (ex : projet Desertec, câble haute tension avec le Royaume Uni...)</li> <li>- Stimuler la croissance économique et créer de nouveaux emplois.</li> </ul>

## 5- L'investissement dans le capital humain et l'amélioration de l'offre de formation

La souveraineté industrielle marocaine ne peut atteindre son paroxysme sans un investissement soutenu dans le capital humain. Il s'agit d'un pilier fondamental et une condition majeure pour le développement de toute activité industrielle. Le Maroc dispose, en effet, de nombreux atouts pour faire valoir son capital humain en tant qu'avantage compétitif pour attirer des investissements industriels de qualité et surtout durables.

L'investissement dans la formation permet une articulation optimale entre la politique éducative, la formation professionnelle, les stratégies sectorielles ainsi que les politiques publiques. L'objectif devrait être de soutenir la croissance économique, renforcer les capacités et compétences des ressources humaines en l'adaptant aux besoins complexes et tendances majeures des différents secteurs industriels. Le Maroc, dans sa volonté d'atténuer sa dépendance à l'expertise étrangère, a entamé un grand chantier, à travers le PAI, en vue d'adapter son offre aux besoins en compétences dans différents secteurs industriels. La création des instituts de formation spécialisés, l'IFMIA pour l'automobile et l'IMA pour l'aéronautique a permis d'impliquer les industriels dans la définition des catalogues de formation et la mise en pratique des enseignements théoriques.

Par ailleurs, le royaume doit affronter des challenges de plus en plus importants pour répondre aux attentes des industriels et faire face aux évolutions technologiques. La souveraineté industrielle du royaume dépendra de l'agilité et de la résilience de son capital humain afin de se positionner sur de nouveaux secteurs à fort potentiel et monter en gamme dans les chaînes de valeur industrielles.

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Attirer et retenir les compétences et ressources humaines de qualité.</li><li>- Renforcer les dispositifs d'aide à la formation et les conditions d'obtention des subventions dédiées aux entreprises industrielles.</li><li>- Mettre l'accent sur l'inclusion des femmes et des jeunes et en faire un élément de différenciation dans la stratégie de promotion de l'offre Maroc.</li></ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagner le nouveau positionnement du Maroc sur des secteurs à fort potentiel impliquant un investissement important dans le capital humain.</li><li>- Capitaliser sur le dynamisme de la population active marocaine et la disponibilité d'une main d'œuvre volontaire et agile.</li><li>- Optimiser et rationaliser les investissements publics dans l'aide à la formation à travers une forte implication du secteur privé.</li></ul>

## 6- La digitalisation et vulgarisation de l'utilisation des nouvelles technologies

Le Maroc s'est engagé sur la voie de la digitalisation depuis plusieurs années. L'enjeu pour le Royaume réside dans l'augmentation des capacités technologiques de ses entreprises, à pouvoir générer de la

valeur ajoutée créée localement, et de remonter la hiérarchie de la chaîne de valeur des activités simples vers des activités plus complexes et à fort potentiel technologique.

D'une part, le Royaume s'est fixé comme objectif l'hébergement de 50% des démarches administratives en ligne ainsi que la création de l'Agence de Développement Digital (ADD), en charge de la mise en place du programme « e-gov ». Dans le contexte post Covid-19, la numérisation de l'administration marocaine s'impose comme une obligation pour simplifier les procédures et écourter le temps d'attente et de traitement, rapprocher l'administration du citoyen et améliorer l'efficacité du service public. D'autre part, la digitalisation constitue un levier majeur pour les opérateurs marocains dans divers secteurs industriels leur permettant de monter en gamme et conquérir de nouveaux marchés à l'export. Ce lien fort qui se développe entre l'industrialisation et le digital favorisera la mise en place de partenariats stratégiques avec les donneurs d'ordre et acteurs du digital, avec pour objectif d'impacter positivement le rendement des activités industrielles marocaines.

De ce fait, le Royaume prend part à cette révolution digitale, connectant les usines industrielles à la technologie. Son intérêt pour l'industrie 4.0 représente une opportunité de taille pour le développement industriel en réinventant de nouveaux outils de production.

Le Maroc met en avant un développement volontariste et ambitieux des secteurs technologiques lui permettant d'intégrer les nouvelles tendances internationales et se positionner sur les chaînes de valeur du digital. La mise en œuvre d'une offre industrielle innovante et connectée confortera les ambitions de souveraineté industrielle du Maroc et construire un Modèle de développement national rénové.

<b>DEFIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir dans une transition numérique mobilisant des budgets importants.</li> <li>- Généraliser la dématérialisation des prestations de l'administration publique et renforcer les prérogatives de l'ADD.</li> <li>- Accompagner le développement des compétences et la formation des ressources humaines sur les nouveaux métiers (programmation, robotique, intelligence artificielle...).</li> <li>- Atténuer la concurrence étrangère accrue pouvant affecter les sociétés marocaines au vu du retard accumulé au cours de ces dernières années.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérer la vulgarisation en tant que levier de croissance et de création de richesses pour l'industrie Marocaine.</li> <li>- Contribuer à l'amélioration des compétences à travers l'accessibilité de l'outil digital à une fraction plus large de la population.</li> <li>- Disséminer les pratiques d'intelligence économique auprès des entreprises marocaines en s'appuyant sur la digitalisation et l'accès à l'information.</li> <li>- Se positionner en tant que hub du digital au niveau africain.</li> </ul>

---

# TROISIEME PARTIE : AXES DE RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE DU MAROC A HORIZON 2032

*« La dernière partie de ce mémoire traitera du volet opérationnel de l'analyse : un premier chapitre sera consacré à la politique d'intelligence économique à mettre en place pour soutenir les ambitions de souveraineté industrielle du Maroc. Ensuite, nous procéderons à un benchmark sectoriel qui permettra d'identifier 3 secteurs à fort potentiels, inspirés de modèles réussis et aboutis, dans 3 différents pays qui prônent la souveraineté industrielle. L'objectif est de mener une réflexion scientifique sur le repositionnement du Maroc sur les chaînes de valeurs de ces 3 secteurs industriels. Le dernier chapitre sera en revanche consacré aux recommandations et plans d'action préconisés dans le cadre de notre projet d'étude »*

---

## CHAPITRE 1 : LA POLITIQUE IE DU MAROC AU SOUTIEN DE SON DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Le développement industriel du Maroc émane d'une volonté politique de la plus haute autorité du pays. Cette volonté consiste à assurer une souveraineté industrielle sur certains secteurs d'activité qui permettrait au royaume de relever les défis de la globalisation et les effets de la crise économique.

L'objectif du Maroc est de renforcer sa compétitivité, réduire sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires historiques et confirmer un meilleur positionnement sur les chaînes de valeur industrielles. La stratégie de l'état Marocain devrait s'appuyer sur les pratiques d'intelligence économique qui s'articulent autour des grilles d'analyses de veille stratégique, de sécurité et de lobbying

### VEILLE selon prisme IE

La veille stratégique est une pratique vitale pour mieux appréhender les évolutions technologiques, identifier les opportunités et les menaces d'un secteur d'activité et conforter la prise de décision stratégique en temps réel et en continu.

Dans le contexte de souveraineté industrielle du Maroc, les pratiques de veille devraient mettre l'accent sur la réactivité et la compétitivité en détectant des signaux faibles ou signes d'alerte précoce et en augmentant la capacité d'innovation et de Recherches et Développement.

Le processus de veille stratégique adopté par le Maroc est fortement influencé par le contexte politique, le profil des acteurs et des parties prenantes ainsi que l'approche classique du renseignement.

Au niveau du secteur industriel, la stratégie de veille du Maroc montre une grande faiblesse quant aux techniques utilisées pour la collecte et l'organisation des données qui sont répertoriées dans des bases difficilement exploitables. En effet, il existe une multitude de bases de données exploitées par différents organismes et dont les sources et les conclusions sont parfois contradictoires. A titre d'exemples :

- Le ministère de l'industrie et du commerce qui a développé le portail [www.data.gov.ma](http://www.data.gov.ma)
- Le Haut- Commissariat au Plan (HCP) à travers le Centre National de Documentation [https://www.hcp.ma/Centre-national-de-documentation\\_a723.html](https://www.hcp.ma/Centre-national-de-documentation_a723.html)
- L'observatoire de la veille de l'économie qui s'appuie sur le portail [www.veille.ma](http://www.veille.ma)
- Bank Al Maghrib ([www.bkam.ma](http://www.bkam.ma)) qui publie la revue mensuelle de la conjoncture économique et monétaire basée sur la collecte des statistiques en utilisant un formulaire.
- L'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (Service d'intelligence économique et aide à l'innovation) ...

Nous constatons également, que suite à l'étude menée en 2019 par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), les entreprises marocaines disposent d'un niveau très faible en matière de veille stratégique et de compétitivité.

---

Cette étude menée auprès de douze fédérations industrielles dans quatre régions du pays, a dévoilé que la majorité des sociétés marocaines ont souvent tendance à mettre en place des techniques défensives, avec très peu de veille limitée au marché local, ce qui expose les non-compétitives, notamment les PME au danger de leur disparition du marché.

Or, dans un contexte mondial très ouvert actuellement, où la compétitivité des entreprises passe par une innovation constante et continue, les acteurs marocains sont désormais interpellés pour adopter des approches plus modernes basées sur une différenciation à rechercher de nouvelles technologies. L'objectif étant d'être à l'écoute des exigences du marché international devenu source d'interdépendance des entreprises engagées dans la course compétitive et l'innovation technologique. Pour ce faire, la *maitrise de l'information* à travers le déploiement de *dispositifs de veille efficace* devient un instrument majeur de l'arsenal du tissu économique. Les entreprises Marocaines doivent intégrer les techniques de veille dans leur politique d'entreprise pour scruter leur environnement, interagir au sein de leur écosystème et transformer l'information en connaissances profitables, productives et en avantages concurrentiels.

L'état marocain devrait s'investir de nouvelles missions et mettre en place les moyens techniques et humains pour promouvoir les meilleures pratiques de veille stratégique, aussi bien auprès des entreprises industrielles mais également au sein des organismes publiques et fédérations professionnelles. De plus, il faudra mettre en cohérence les systèmes de collecte des données et coordonner les initiatives de l'ensemble des acteurs et intervenants. La conjugaison des efforts et la consolidation de l'information restent les clés de succès pour la mise en place d'une stratégie de veille efficace au soutien de la souveraineté industrielle.

### SECURITE INDUSTRIELLE DU MAROC

Dans un cadre mondialisé, la souveraineté industrielle n'est pas synonyme d'indépendance à l'égard des autres pays ni d'autarcie<sup>15</sup>. Elle consiste en effet, à ne pas dépendre de la bienveillance d'autrui pour satisfaire certains besoins et à pouvoir agir sans être soumis à la volonté d'un autre État.

Dans un tel contexte, protéger cette souveraineté industrielle revient à aborder la question de la sécurité économique qui consiste en la matérialisation de la politique d'État visant à protéger et à promouvoir les intérêts stratégiques de la nation. Dans son volet défensif, la sécurité économique regroupe les activités de protection du patrimoine, de délimitation des périmètres industriels et technologiques critiques et la lutte contre les activités de renseignement économique étrangères. Dans une perspective offensive, il s'agit notamment d'accompagner le développement à l'international des entreprises locales.

---

<sup>15</sup> <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/de-la-souverainete-industrielle-aux-relocalisations-de-quoi-parle-t-on-2/>

---

La souveraineté industrielle du Maroc implique la sécurisation de son capital industriel à travers des actions fortes et une implication directe de l'ensemble des acteurs. Parmi les mesures indispensables, notons :

- Le renforcement du cadre réglementaire relatif à la protection de la propriété intellectuelle
- La vulgarisation et la maîtrise des nouvelles technologies notamment en matière de cybersécurité et de lutte contre la cybercriminalité
- L'amplification des investissements et financements dédiés à la sécurité industrielle, la préservation du patrimoine (Goodwill) des entreprises et l'amélioration des conditions de qualité des produits à l'export.
- La protection et la gestion de la diffusion des informations utiles et stratégiques destinés aux acteurs du secteur industriel. Il s'agit de s'appuyer sur une veille stratégique performante pour répondre aux besoins des différents niveaux de décision de l'écosystème industriel Marocain.
- Le soutien actif aux stratégies de conquêtes de nouveaux marchés par les entreprises marocaines dans le but d'améliorer leur position dans un environnement concurrentiel.

Par ailleurs, la sécurité industrielle du Maroc se manifeste également par la sécurisation du patrimoine informationnel des entreprises et des pouvoirs publics du Maroc. Les doctrines de souveraineté industrielle du Maroc sont exposées aux affrontements entre entreprises et États concurrents pour la défense des intérêts stratégiques et économiques du pays.

La sécurité industrielle du Maroc devrait ainsi, s'appuyer sur les relations avec les partenaires et à la diplomatie économique afin que les considérations commerciales prennent peu à peu le pas sur les thèmes politiques. L'économie tend à guider les pratiques diplomatiques entre États et gouvernements, à l'heure où l'obtention des contrats ne se limite plus à une question d'adéquation de l'offre et de la demande, mais où les relations inter-étatiques interviennent comme un facteur majeur.

### LOBBYING

Les actions d'influence ou lobbying sont considérés comme le stade le plus abouti de l'intelligence économique car elles s'appuient sur une connaissance aussi parfaite que possible du terrain de jeu, de ses risques, de ses menaces et de ses opportunités.<sup>16</sup>

Au Maroc, la pratique du lobbying industriel est embryonnaire, sans un réel cadre juridique. Néanmoins, le royaume, avant même son indépendance, n'a jamais cessé d'actionner ses leviers de stratégie d'influence à travers le monde, auprès des lobbies pour promouvoir ses intérêts politiques, économiques et sa forte ambition de devenir une puissance diplomatique et industrielle mondiale.

---

<sup>16</sup> (<https://hal.univ-angers.fr/hal-03260098/document>)

---

Pour amorcer la professionnalisation de la pratique de l'Intelligence Économique, le Maroc s'est résolument engagé dès les années 1990 à s'investir dans les composantes de cette science nouvelle. Le pays a commencé à collecter, traiter, exploiter, utiliser et protéger l'informations en vue de l'intégration de son économie dans les chaînes valeur mondiale. L'arrivée de SM Roi Mohamed VI, en 1999 à la tête du Royaume, a permis de redynamiser cette diplomatie d'influence active dans l'optique de construire progressivement un tissu économique et social solide et une ambitieuse souveraineté industrielle destinés à réduire graduellement la dépendance économique du Royaume sur le long terme.

Conscient de la puissance que procure la pratique de l'IE, le Maroc a développé des stratégies de lobbying qui lui ont permis de diversifier ses pays partenaires. Des réformes structurelles ont permis d'attirer d'importants investissements directs étrangers nécessaires au développement et à la croissance de ses secteurs industriels productifs, tels que l'automobile, l'agro-alimentaire, le textile... Cette stratégie de lobbying a été minutieusement opérationnalisée à travers les Plans Émergence et Accélération Industrielle dont les retombées positives positionnent aujourd'hui le Maroc comme un hub industriel compétitif régional et bientôt mondial, que son nouveau modèle de développement ambitionne de consolider. La politique marocaine de promotion des investissements étrangers continue de drainer sur son territoire de grands groupes ayant déjà la culture du recours à des cabinets de conseils étrangers, rompus aux techniques de lobbying. Chacun de ces groupes industriels veut la meilleure place dans un environnement concurrentiel acharné, dans un champ de bataille parsemé d'embûches, affûte ses armes et ses stratégies d'influence pour accroître ses chances de gain de parts de marché.

Dans sa quête de souveraineté industrielle et pour mieux organiser sa contre-influence et gérer efficacement les interactions entre les différents acteurs, le Maroc doit concevoir et institutionnaliser les politiques d'Intelligence Économique.

Il s'agira d'abord de mener une action territoriale adaptée, permettant la création de pôles de compétitivité au service de la souveraineté industrielle. La cartographie des parties prenantes permettra de mieux appréhender les besoins de la cible (les entreprises industrielles marocaine) et orienter efficacement les stratégies d'influence en impliquant les structures territoriales déconcentrées de l'état (régions, communes, préfectures, ...).

Ensuite les acteurs Marocains devraient renforcer leurs alliances avec les grands prescripteurs (cabinets de conseils, experts internationaux, avocats d'affaires) et les encourager à s'installer officiellement au Maroc en leur offrant des avantages incitatifs. L'expérience de Casablanca Finance City devrait être élargie pour positionner le Maroc en tant que hub stratégique pour le lobbying industriel Africain.

---

## CHAPITRE 2 : REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DU MAROC SUR LES CHAINES DE VALEURS INDUSTRIELLES – BENCHMARK ET ANALYSE SECTORIELLE

Les ambitions de souveraineté industrielle du Maroc s'inscrivent dans le contexte d'une nouvelle vague de politiques économiques et constituent une réponse à la globalisation des échanges. Le Maroc devrait entreprendre une transformation structurelle orientée vers une plus grande participation aux chaînes de valeur mondiales.

Le défi pour le Maroc n'est pas seulement de se doter d'un écosystème attractif, d'attirer des investisseurs, ou de rejoindre les chaînes de valeur mondiales. Il s'agit d'augmenter la part de la valeur ajoutée créée localement, et de remonter la hiérarchie de la chaîne de valeur des activités simples vers des activités plus complexes et à fort potentiel.

Les nouvelles tendances des chaînes de valeur mondiales (CVM) contribuent à l'intensification des échanges commerciaux, et favorisent une plus grande participation des pays émergents, comme le Maroc, au développement des chaînes de valeur industrielles.

En effet, grâce à l'essor de l'industrie automobile et aéronautique, le Maroc a réussi, à se positionner dans différentes chaînes de valeur et se hisser progressivement vers des segments à forte valeur ajoutée. Néanmoins cette dynamique d'insertion et de montée en gamme reste relativement faible comparativement aux pays concurrents.

Selon la Banque Mondiale, des pays comme le Bangladesh, la Chine et le Vietnam, sont devenus partie intégrante des CVM. Ces pays enregistrent une croissance significative de la productivité dans les secteurs industriels à fort potentiels grâce à une participation plus forte à ces CVM.

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à un benchmark basé sur une analyse du couple Pays / secteur à fort potentiel. L'objectif étant de nous rapprocher des modèles de réussite qui prônent une souveraineté industrielle sur des secteurs à fort potentiel et qui bénéficient d'un positionnement important au niveau des CVM.

Notre choix s'est porté, d'une part sur trois secteurs d'activité qui présentent un potentiel de développement important et qui permettraient au Maroc de développer une proposition de valeur compétitive et intégrée. D'autre part, nos recherches nous ont permis d'identifier les trois pays les mieux positionnés sur les chaînes de valeurs des dits secteurs.

Il s'agit de s'inspirer de :

- L'expérience **indienne** dans le développement du secteur **pharmaceutique** ;
- L'effervescence du **Chili** en tant que nouveau poucet du secteur **agro-alimentaire** mondial ;
- Le succès retentissant **d'Israël** dans **l'innovation** et les **NTIC** ;

## Analyse Benchmark « INDE – MAROC » : Industrie Pharmaceutique

<u>Économique</u>	INDE	MAROC
<b>Nombre d'acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3000 sociétés (Laboratoires)</li> <li>- 10 500 unités de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 51 sociétés (Laboratoires) (5 seulement en 1950-1959)</li> <li>- 60 grossistes (3 en 1960)</li> <li>- 11 000 pharmacies (109 en 1971)</li> </ul>
<b>Participation au PIB</b> (Recommandation OMS >10%)	1% dans le PIB national (2623 milliards USD)	1,5% dans le PIB national 5,2% dans le PIB industriel
<b>Chiffre d'affaires (2019)</b> (Marché mondial = 1205 MM\$)	20,03 milliards USD	1,60 milliards USD 17% de la production locale est destinée à l'export
<b>Taux de croissance</b>	12%	4,8%
<b>Classement mondial</b>	3 <sup>ème</sup> en volume et 14 <sup>ème</sup> en valeur	2 <sup>ème</sup> en Afrique après l'Afrique du Sud Le Maroc est classé zone EURO
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% de la production mondiale des médicaments génériques (plus de 60000 produits)</li> <li>- 50% du besoin mondial en vaccins</li> <li>- 80% de la production mondiale des médicaments SIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40% d'importation dont 6% en provenance de l'INDE</li> <li>- Investissement de 80 millions USD par an depuis 2017</li> </ul>

<u>Social</u>	INDE	MAROC
<b>Nombre d'emplois</b>	1 294 120 employés	50 000 employés (dont 12 000 sont indirects)
<b>Niveau de formation</b>	Universités de renommées mondiales	Faible niveau de formation
<b>Système d'assurance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration accrue du système d'assurance maladie</li> <li>- Disponibilité des médicaments auprès des pauvres et des plus défavorisés</li> <li>- Couverture par l'État allant jusqu'à 7 000 USD par an et par famille (100 millions familles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration Faible du système d'assurance maladie</li> <li>- Dépenses 48,36% supportées par les ménages (recommandation OMS &lt;25%)</li> <li>- 33,7% seulement couvert par une assurance maladie</li> <li>- Système d'assurance AMO (2005) et RAMED (2011).</li> </ul>
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 73 millions de ménages devraient passer à la classe moyenne au cours des 10 prochaines années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un Marocain consomme 46 USD/An de médicament</li> <li>- 380 USD/An pour un Européen</li> <li>- Autonomie du stock national = 30 jours</li> </ul>

<u>Environnement</u>	INDE	MAROC
<b>Impact environnemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollution massive des eaux : la plupart des multinationales du secteur ont délocalisé une partie de leur production de médicaments en Inde pour des contraintes de pollution</li> <li>- Absence de règles et de contrôles environnementaux des déchets pharmaceutiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Octroi de primes spécifiques aux entreprises pharmaceutique utilisant les énergies renouvelables</li> <li>- Loi 17-04 du code des médicaments qui précise les règles de gestion et d'élimination des déchets pharmaceutique</li> </ul>
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique : Trafic routier important et les distances parcourues (km) entre les six zones industrielles pharmaceutiques, augmentent considérablement la pollution en CO2.</li> </ul>	

<u>Institutionnel</u>	INDE	MAROC
<b>Certification</b>	2 <sup>ème</sup> pays au Monde ayant le certificat FDA	50 000 employés (dont 12 000 sont indirects)
<b>Cadre incitatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de StartUps ( 9 sociétés de Pharmacie en ligne + 6 stés plateformes de conseil et 2 stés spécialisées dans le stockage des données)</li> <li>- Création de départements spécifiques ( BARC : Bhabha Atomic Research Center et BIRAC : Biotechnology Industry Research Assistance Cuncil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exonération de la taxe TVA de certains médicaments (Cancer, cardio vasculaire, diabète ...) et les médicaments dans le Prix Hors Taxe dépasse 588 Dh</li> <li>- Budget annuel d'environ 2,5 milliards dirhams pour assurer des médicaments et dispositifs médicaux dans les hôpitaux du secteur public</li> </ul>
<b>Politique nationale de la santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteindre un niveau de santé et de bien-être le plus élevé possible pour tous à tout âge, grâce à une orientation sur les soins de santé préventifs et promotionnels dans toutes les politiques de développement, et l'accès universel à des services de santé de bonne qualité.</li> <li>- Accroître l'accès, améliorer la qualité et réduire le coût de la prestation des soins de santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2009 : commission spéciale de l'étude des prix appliqués par les laboratoires / comparatif avec d'autres pays voisins</li> <li>- 2013 : décret sur la fixation des prix des médicaments, et ce, pour alléger la facture des Marocains et faciliter l'accès aux médicaments</li> </ul>

## Leviers utilisés

INDE	
1- Innovation et RD : transformation des instituts nationaux de recherche pharmaceutique en pôles d'innovation	2- Formation à haut niveau d'une main d'œuvre abondante et à faible coût dans les meilleures universités du monde
3- Élargissement du champ de couverture de l'assurance maladie	4- Instauration d'une politique attractive pour les IDE et la réalisation de test sur les animaux

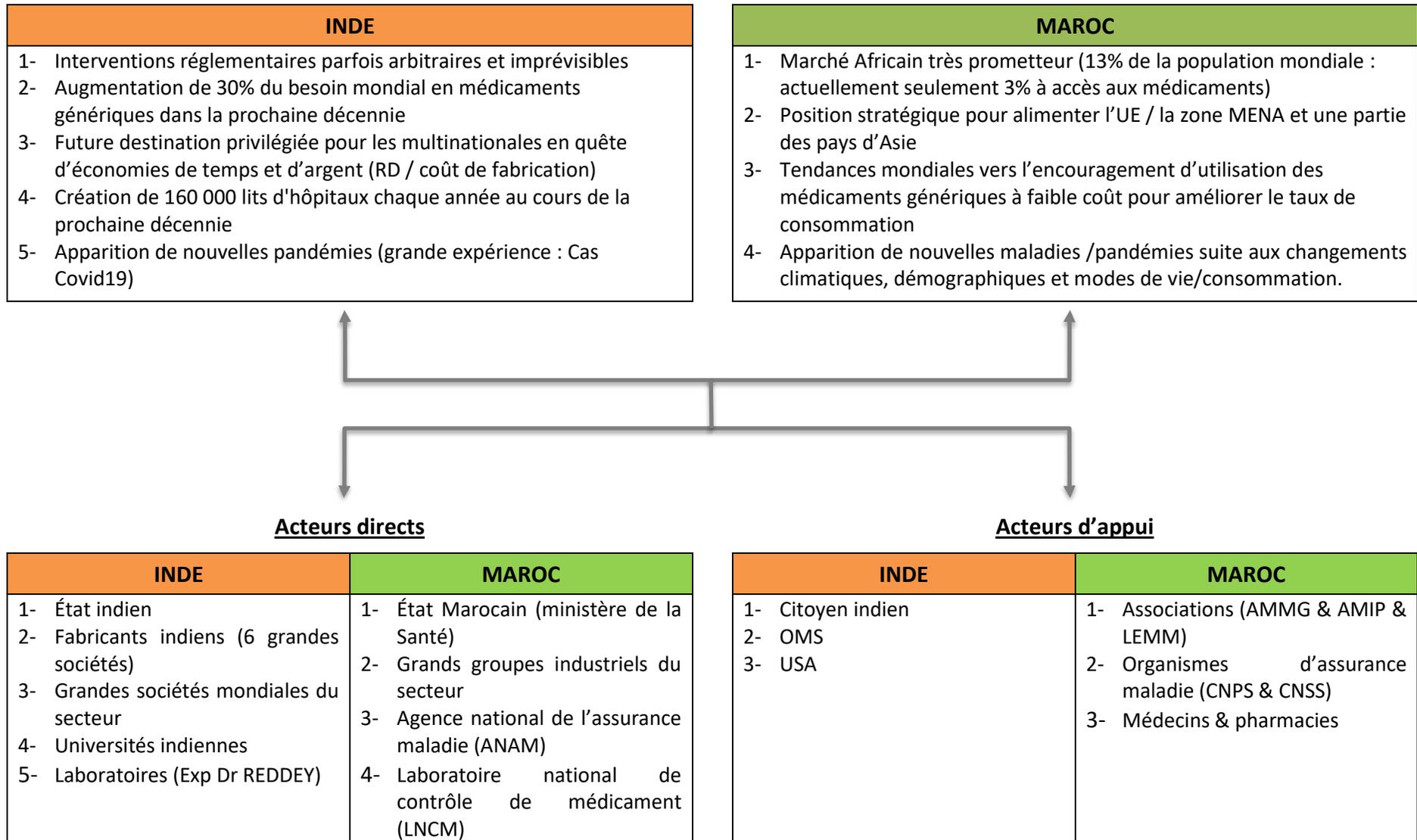
MAROC	
1- Intégration des nouvelles technologies et création de nouveaux laboratoires (passage de 8 labos en 1965 à 51 en 2021).	2- Développement du savoir-faire du personnel pharmaceutique
3- Obtention du Label Zone EURO pour commercialisation des médicaments	4- Accès à un marché très important grâce aux Accords de Libre Échange

## Défis & Contraintes

INDE
1- Interventions réglementaires parfois arbitraires et imprévisibles
2- Restrictions sur les prix et octroi des licences
3- Interprétations de la protection de la propriété intellectuelle (favorise le générique et biosimilaire)
4- Politiques et pratiques en faveur des fabricants locaux
5- Problématiques de l'impact négatif de l'industrie pharmaceutique sur l'environnement
6- Accentuation de la concurrence (Chine /Europe)

MAROC
1- Présence Monopolistique des multinationales qui « imposent » les prix de vente et menace de quitter le Maroc en cas de désaccord sur le prix
2- Manque d'une feuille de route claire et d'une stratégie d'industrie pharmaceutique
3- Retard de délivrance de l'AMM (Autorisation de Mise sur le Marché entre 24 et 36 mois)
4- Très forte dépendance d'achat de matières premières sur les marchés mondiaux → vulnérabilité de la chaîne de valeur
5- Faible système d'innovation et de R&D
6- Nouvelles stratégies post covid-19 de relocalisation de certaines activités de la chaîne de valeur ainsi que risque de concentration et de fusion-acquisition entre les grandes multinationales.
7- Disponibilité, qualification et coût des compétences humaines
8- Système de couverture et assurance maladie très faible

## Les opportunités



## Analyse Benchmark « CHILI – MAROC » : Industrie Agro-alimentaire

<u>Économique</u>	<b>CHILI</b>	<b>MAROC</b>
<b>Nombre d'acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 500 unités de production</li> <li>- 300 000 exploitations (15000 produisent 80 % du chiffre d'affaires agricole)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2100 Entreprises exercent dans le secteur dont plus de 150 sont totalement exportatrices</li> </ul>
<b>Participation au PIB</b>	11% du PIB national en 2020	4% du PIB national et 25% du PIB industriel en 2020
<b>Chiffre d'affaires (2019)</b>	62 milliards de dollars US	16 milliards d'euros en 2020
<b>Taux de croissance</b>	12 % par an	6 % par an
<b>Classement mondial</b>	Le 1 <sup>er</sup> exportateur de fruits et légumes frais de l'hémisphère sud et le 4 <sup>ème</sup> au niveau mondial	
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Chili possède une industrie de transformation alimentaire développée qui génère 23,3 milliards de dollars par an et devrait atteindre + 35 % en 2030.</li> <li>- Le secteur représente 28% du commerce global</li> <li>- Le Chili a déjà conclu 30 Accords de Libre-Échange avec 65 pays en 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 % de la population agricole possèdent les 90 % des terres cultivables</li> <li>- 40 % de la population active vivant du secteur agricole</li> <li>- 26% des investissements industriels du Royaume</li> </ul>

<u>Social</u>	<b>CHILI</b>	<b>MAROC</b>
<b>Nombre d'emplois</b>	368 316 emplois directs	161.761 personnes soit 25% des emplois industriels
<b>Aides à la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations au sein des universités publiques</li> <li>- La recherche fondamentale, menée dans l'Institut de recherche agronomique et les universités publiques qui regroupent près de 580 chercheurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif de formation de la main d'œuvre qualifiée à travers le programme « Plan Vert »</li> <li>- L'Institut agronomique et vétérinaire (formation des ingénieurs agronomes) existe depuis 1966, un des plus anciens en Afrique</li> </ul>
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% de la main d'œuvre dans le secteur agro-alimentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de plus de 13.000 nouveaux emplois générés par les 120 projets d'investissements agro-alimentaires soutenus par le ministère de l'industrie</li> </ul>

<b>Environnement</b>	<b>CHILI</b>	<b>MAROC</b>
<b>Impact environnemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le secteur est responsable de 70% de la déforestation</li> <li>- Nouvelle réglementation pour réutiliser les 40 000 Tonnes par an de déchets agro-industriels et réduire leurs effets négatifs sur l'environnement.</li> <li>- Le Chili s'est engagé à réduire de 30% ses émissions de CO2 de 2015 à 2030 et a prévu la mise en place dès 2017 d'un impôt sur les émissions de CO2, équivalent à cinq dollars par tonne de CO2</li> <li>- Initiative de l'économie circulaire pour booster l'agro-industrie</li> <li>- Adoption et mise en œuvre de la loi Alimentos (loi des aliments) anti-malbouffe, qui se révèle efficace pour la protection de la santé des populations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur Agricole tributaire de la pluviométrie</li> <li>- Le secteur agroalimentaire produit 55% du volume total de déchets au Maroc</li> <li>- Politique de réduction, de valorisation de déchets et d'économie circulaire: 10% à 40% de réduction d'impacts environnementaux ;</li> <li>- Gestion rationnelle de l'eau et subventions des systèmes d'irrigation économes et de dépollution.</li> <li>- Promotion de l'énergie verte dans le secteur : 40 litres d'économie de carburant par hectare ; TATWIR CROISSANCE VERTE (programme d'optimisation des procédés de fabrication et des flux matières ; GREEN INVEST (CCG) : pour le financement des projets d'énergie renouvelable, d'efficacité énergétique...</li> </ul>
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative du gouvernement à réduire la consommation d'énergie de 20% d'ici 2025 pour Atténuer l'impact environnementale sur ce secteur</li> <li>- Mis en place des projets d'énergie solaire dans le processus de production (système d'irrigation solaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce secteur est le deuxième consommateur d'énergie après celui des matériaux de construction</li> <li>- Politique de protection de la biodiversité et reconstruction des sols</li> </ul>

<b>Institutionnel</b>	<b>CHILI</b>	<b>MAROC</b>
<b>Cadre incitatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'État chilien s'engage à se conformer aux exigences des normes et standards internationaux garantissant sa position privilégiée parmi les principaux acteurs de l'industrie agroalimentaire mondiale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Vert qui assure l'impulsion du secteur</li> <li>- Plan Génération Green 2020-2030</li> <li>- ONSSA garantit la conformité du Made In Morocco concernant la valorisation des produits finis</li> <li>- Loi n° 28.07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires</li> </ul>
<b>Politique nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Chili a déjà conclu 25 Accords de Libre-Échange avec 64 pays</li> <li>- Accès privilégié à un marché de 4 Milliards d'hab (63 % de la population mondiale - 86 % du PIB mondial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre du plan d'action agro-alimentaire s'appuie sur le développement des agropoles</li> <li>- Contrat programme qui prévoyait déjà en 2017 un investissement global de 12 milliards de DH</li> </ul>

## Leviers utilisés

CHILI	
1- Programme Transforma Alimentos (lutte contre la malbouffe)	2- Partenariat Public privé très renforcé
3- Utilisation des nouvelles technologies (Big data...)	4- Disponibilité des ressources naturelles

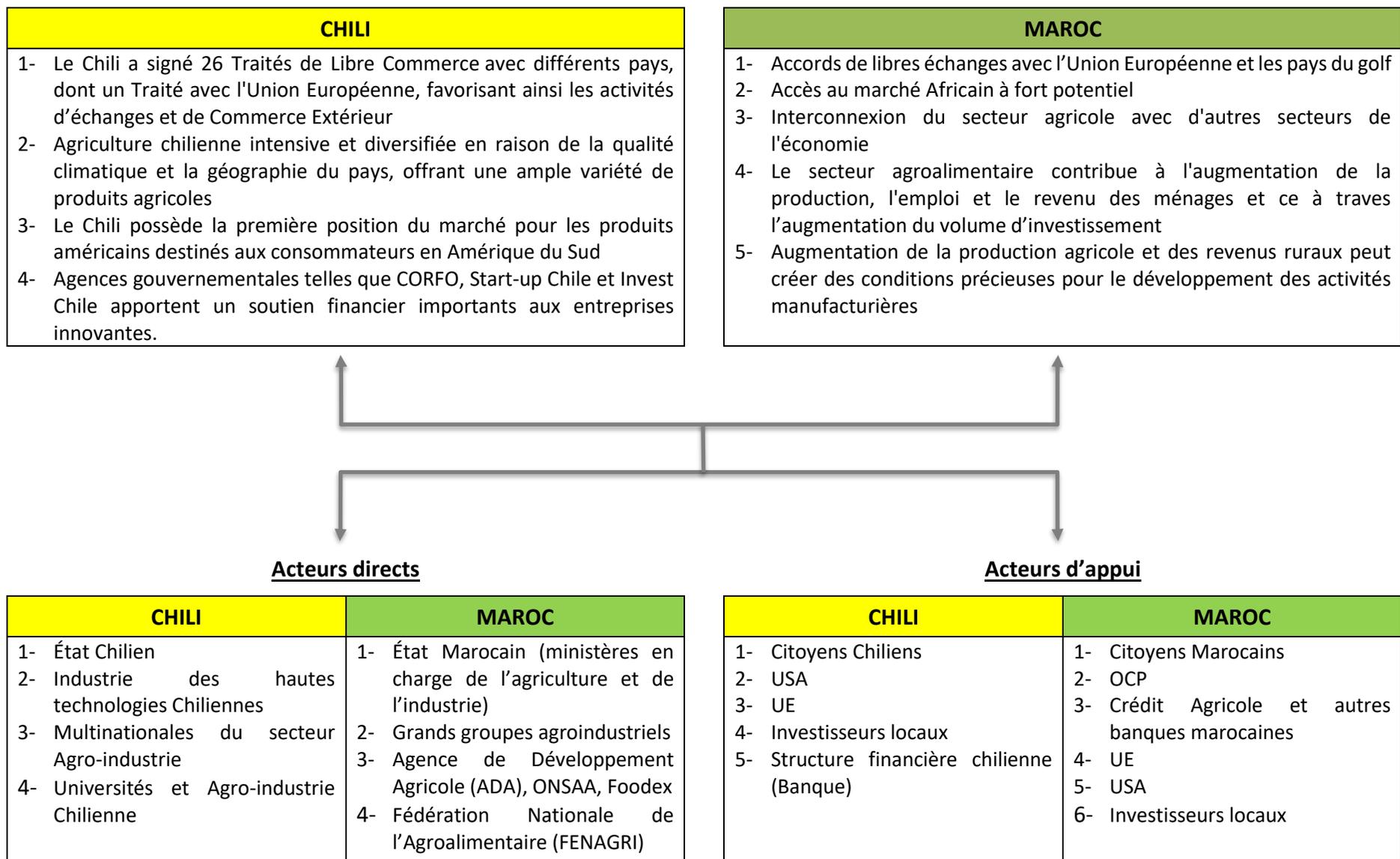
MAROC	
1- Secteur agricole demeure le principal moteur du développement économique	2- Stratégie agricole marocaine baptisée « Plan Maroc Vert »
3- Subventions financières accordées par l'État	4- Hausse des investissements publics qui encourage l'investissement privé

## Défis & Contraintes

CHILI
1- Développement des connaissances et technologies 2- Maintenir la disponibilité des ressources naturelle de base pour le développement de l'agriculture 3- Se conformer aux exigences des marchés internationaux en termes de certifications, de qualité... 4- Former les investisseurs locaux 5- Politique commerciale protectionniste et taxation des importations 6- Mesure politique provoquant une diminution des importations de machines et des nouvelles techniques de production

MAROC
1- Renforcement des capacités agro-industrielles 2- Se conformer aux normes internationales de qualité notamment pour l'export de l'huile d'olive 3- Le manque en eau dû à la désertification dans diverses régions du pays et à la rareté des précipitations. 4- Conquête du marché Africain et mise en place d'une logistique compétitive 5- Amélioration du positionnement du « made in Morocco » et intégration des CVM du secteur agro-industriel

## Les opportunités



## Analyse Benchmark « ISRAEL – MAROC » : Innovation et Industrie des NTIC

<u>Économique</u>	ISRAEL	MAROC
<b>Nombre d'acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 33 licornes (chiffre 2021) dont 12 en 2019 et dont la valeur est entre 500 et 900 M\$</li> <li>- 10 000 Start-ups qui ont levé 9 Md\$ en 2019 ; (27 Md\$ pour l'espace OCDE en 2021)</li> <li>- 400 accélérateurs, 164 fonds de capital-risque et 378 centres mondiaux de R&amp;D civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds levés par les Start-ups technologiques marocains : 29 M USD en 2021 ; 11,2 M USD en 2020.</li> <li>- Nombre de start-ups technologiques ayant obtenu un financement : 2 en 2019 et 15 en 2021.</li> <li>- Les 10 start-ups les plus financées ayant levé 24 M USD en 2021.</li> </ul>
<b>Participation au PIB</b>	15% 5,4% PIB dédié à la R&D en 2019 (record mondial)	11% dans le PIB national
<b>Total investissement (2021)</b>	25 milliards USD	33 millions USD
<b>Taux de croissance</b>	15%	4,8%
<b>Classement mondial</b>	6 <sup>ème</sup> mondial selon Bloomberg index et 10 <sup>ème</sup> du Global Innovation Index. Premier pays en nombre de start-ups par habitant	76 <sup>ème</sup> dans le domaine de la technologie et de l'innovation, 2021 (CNUCED)
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% des investissements mondiaux dans la cybersécurité proviennent de l'Israël.</li> <li>- Intelligence artificielle, la mobilité, la santé numérique, l'Agrotech / Foodtech et la Fintech.</li> </ul>	- 4 <sup>ème</sup> pays africain et 77 <sup>ème</sup> /132 économies au classement du Global Indice Innovation (GII 2021)

<u>Social</u>	ISRAEL	MAROC
<b>Nombre d'emplois</b>	362 000 travailleurs, soit 10,4% de population active	52 000 employés (en 2017)
<b>Niveau de formation</b>	Universités de renommées mondiales	Faible niveau de formation
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure imbrication du système d'enseignement à celui de la défense et des institutions des finances pour rehausser les compétences de son capital humain.</li> <li>- Depuis 2021, 40% des étudiants masculins et 13% du sexe féminin de 1er cycle font Génie civil ou Mécanique.</li> </ul>	-

<b>Environnement</b>	<b>ISRAËL</b>	<b>MAROC</b>
<b>Chiffres clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon les projections des experts climatiques, les 1 000 prochaines licornes seront des entreprises développant de l'hydrogène vert, de l'agriculture verte, de l'acier vert et du ciment vert.</li> <li>- Plus de 1 200 entreprises et start-ups (dont 637 sont des start-ups) israéliennes constituent un écosystème d'innovations climatiques exceptionnel.</li> <li>- 10 % de toutes les nouvelles entreprises de haute technologie fondées en Israël l'année 2020 étaient dans le domaine de l'innovation climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le pays est un acteur international majeur membre du Global Cleantech Innovation Program (GCIP).</li> </ul>
<b>Domaines d'expertises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Israël a innové dans la technologie d'arrosage goutte à goutte et l'agriculture de précision.</li> <li>- Israël détient le record du monde dans la prévention des pertes d'eau dans les systèmes urbains, avec son taux de perte d'eau de 3% et 90% de taux de réutilisation des eaux usées.</li> <li>- Israël excelle dans le stockage d'énergie dans l'air comprimé ou la glace, l'efficacité énergétique, le reboisement, le transport et la mobilité durables, le développement de nouveaux matériaux, les substituts de protéines animales tels que le steak imprimé en 3D et la prévention des pertes alimentaires, ainsi que de nombreux autres domaines passionnants</li> </ul>	<p>Le Maroc a initié plusieurs programmes pour l'innovation climatique, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pour l'Innovation dans les Technologies Propres et l'Emploi Vert (Cleantech Maroc).</li> <li>- Programme Agritech4morocco Innovation Challenge financé par le Fonds fiduciaire Digital Development Partnership.</li> <li>- Green Business Incubator (GBI).</li> <li>- Programme de l'Incubateur Social Green Tech Bidaya.</li> <li>- Programme l'African YOUTH Climate Hub (AYCH) porté par UM6P &amp; CIH II).</li> <li>- Le Centre d'Innovation Climat au Maroc.</li> <li>- Le Fonds Innov Invest (FII).</li> </ul>
<b>Autres indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité énergétique est inférieure de 62 % par rapport à l'objectif fixé pour 2020.</li> <li>- Le gouvernement s'est fixé des objectifs de neutralité carbone d'ici 2050 et a élaboré 100 mesures avec un budget 15,5 milliards de shekels de fonds pour stimuler les initiatives dans les innovations technologiques climatiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Maroc est classé 4<sup>ème</sup> pays africain sur l'indice mondial de l'innovation 2021 (GII2021) et 77e/132 à l'échelle internationale.</li> </ul>

<u>Institutionnel</u>	ISRAEL	MAROC
<b>Cadre incitatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des indicateurs macroéconomiques favorables</li> <li>- Un pays mondialement reconnu en matière d'innovations</li> <li>- Soutien massif à la R&amp;D</li> <li>- Soutien aux investissements (programmes de subventions, avantages fiscaux)</li> <li>- Exemption d'impôts</li> <li>- Facilitation de l'emploi des populations cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'impôt sur les sociétés est défiscalisé pour soulager les jeunes entreprises innovantes. Le plafond des impôts pour la startup est fixé à 500 000 dirhams</li> <li>- Création des Technoparc, plateforme dédiée aux startups bénéficiant d'aides à l'installation et d'avantages fiscaux.</li> </ul>
<b>Politique nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Israël a adopté (2015) Les « Tables de la loi » de la Silicon Valley d'Israël de l'innovation. C'est une série de 10 lois formalisées par Edouard Cukierman et Daniel Rouach dans le livre "Israël Valley" qui orientent et encadrent toutes les activités technologiques des start-ups du pays</li> <li>- La création de : « The National Digital Program of the Government of Israel » comme modèle opérationnel et champ d'application de l'Initiative Israël numérique dont la portée des activités est large avec deux niveaux : les domaines principaux et les domaines horizontaux. Véritable boussole numérique, ayant comme objectif d'aider et d'orienter toutes les entités dans l'élaboration d'une stratégie numérique et de faire avancer les projets numériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption en 2019 de la loi 121-12 pour attirer d'avantage les investissements et accroître la compétitivité du secteur NTIC</li> <li>- Création de l'association Maroc Numeric Cluster (gouvernance mixte Public-privé)</li> <li>- Mise en place de Maroc Numeric Fund : financement des Startups.</li> </ul>

## Leviers utilisés

ISRAEL	
1- Stratégie de structures d'incubation, Investisseurs Capital-Risque (ex : YOZMA : Programme National d'Incubateurs Technologiques)	2- L'Autorité Israélienne de l'Innovation (IIA) : Agence publique indépendante visant à soutenir l'écosystème de l'innovation.
3- Taux de couverture internet très élevé (90,13%)	4- L'armée et l'université sont le moteur de l'innovation dans le secteur des NTIC (Start-Up Nation Central)

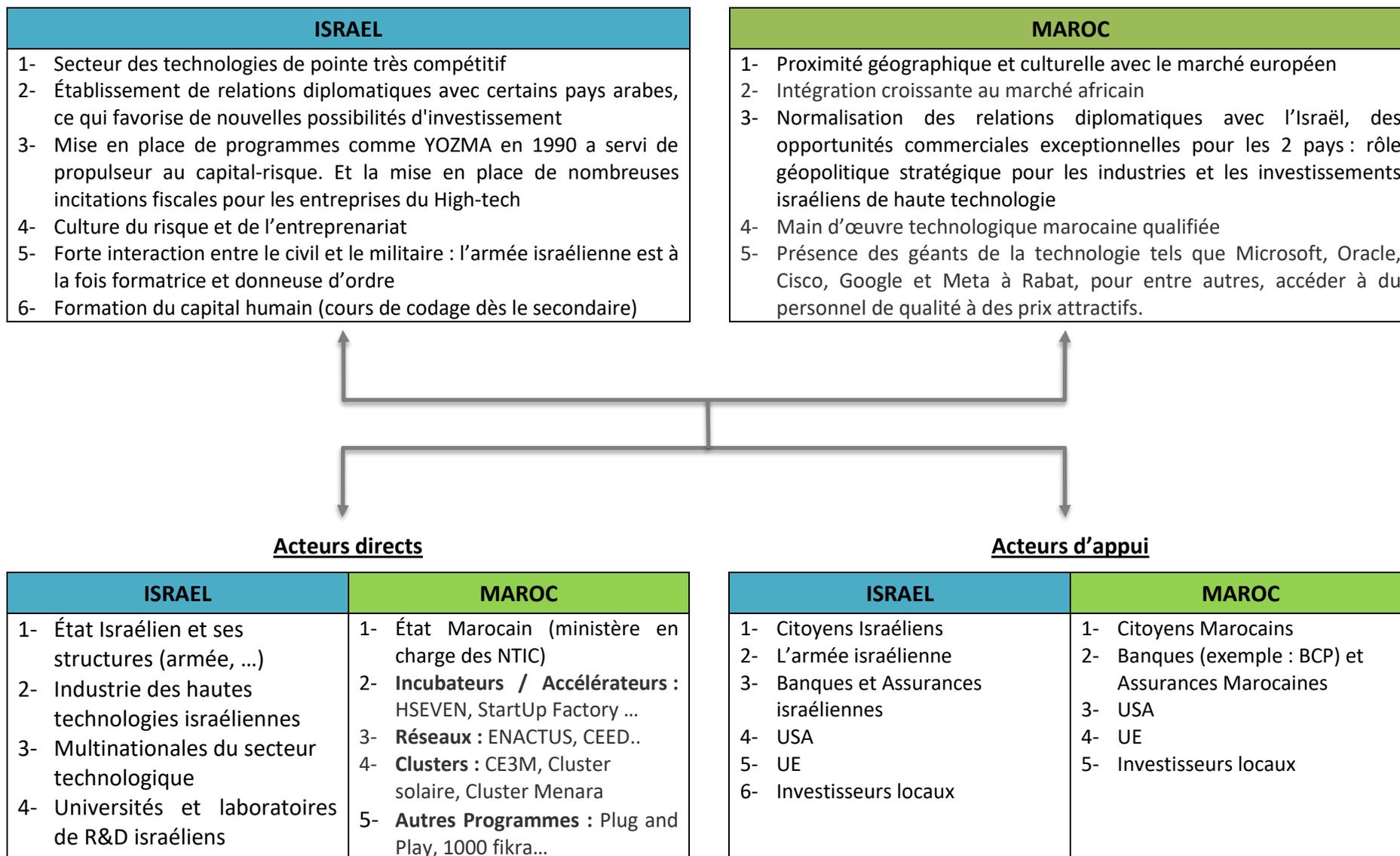
MAROC	
1- Structures d'incubation, Investisseurs Capital-Risque, Business Angels...	2- Taux de couverture en internet haut débit assez élevé (93,24%) comparativement aux autres pays Africains
3- Qualité des ressources humaines et des compétences qualifiés disponibles	4- Plateformes d'information : Al Moukawala, Intaliq By CGEM, Start-up.ma, Startup Hub Maroc

## Défis & Contraintes

ISRAEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étroitesse du marché intérieur et insularité du pays, causes principales de l'internationalisation des start-ups</li> <li>- 70% des entreprises High-Tech sont à Tel-Aviv</li> <li>- L'Israël manque de compétences dans l'écosystème de la High-Tech, cette réalité contribue à accroître les rémunérations, atteignant 6 000 USD (deux fois le salaire moyen) ce qui contribue à exacerber les inégalités sociales ; le gap est évalué à 30 000 postes (à l'échelle de l'écosystème) dont 18 500 ingénieurs et développeurs</li> <li>- Un nombre croissant de fuites de cerveaux (à cause de la convoitise de leur créativité) vers les multinationales</li> <li>- La croissance de l'écosystème de la High-tech Israélienne est vulnérable et se heurte à deux freins majeurs : sa dépendance vis-à-vis des financements étrangers (90% des capitaux investis dans les start-ups proviennent de l'étranger) et le déficit du financement local</li> </ul>

MAROC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence d'autres pays méditerranéens (Turquie et l'Égypte)</li> <li>- Les grandes entreprises locales ne font pas confiance aux start-ups</li> <li>- Pas de solutions fintech au Maroc</li> <li>- Barrière linguistique (l'utilisation de l'Anglais)</li> <li>- Fuite des ressources humaines qualifiées du secteur vers l'étranger</li> <li>- Création difficile pour les Start-ups (procédures trop bureaucratiques)</li> <li>- Faible taille de l'industrie locale</li> </ul>

## Les opportunités



---

## CHAPITRE 3 : PLAN RECOMMANDATIONS ET SCENARI DE DEPLOIEMENT

Nous avons tenté à travers ce rapport, d'établir un état des lieux sur les réalisations récentes en matière de développement industriel et de s'inspirer de modèles de souveraineté aboutis, mais non conventionnels. Notre objectif étant d'identifier de nouveaux axes de développement pour la stratégie industrielle Marocaine en nous appuyons sur les notions d'intelligence économique.

Nos recommandations essayeront d'aborder deux dimensions distinctes :

- Une dimension sectorielle : qui se focalisera sur l'analyse du benchmark ayant permis l'identification de 3 nouveaux secteurs à fort potentiels et sur lesquels le Maroc pourrait envisager un meilleur positionnement sur les chaines de valeur. Cette analyse se fera fort d'associer les acteurs clés identifiés et de mettre en avant les pratiques d'intelligence économique, indispensables à l'atteinte des objectifs de souveraineté industrielle sur ces secteurs.

Les 3 secteurs identifiés feront donc l'objet d'une évaluation sur 5 volets stratégiques : économique, social, institutionnel, environnemental et en intelligence économique. Cette évaluation permettra d'une part de confirmer le potentiel de développement du secteur et d'autre part délimiter le positionnement du Maroc sur la chaine de valeur.

L'utilisation d'une matrice de scoring nous permettra d'apprécier ces volets stratégiques en fonction de leur niveau d'avancement et de maturité ainsi que des efforts consentis par les autorités marocaines sur chaque segment.

Le score final déterminera le potentiel de développement de chaque secteur en considérant que pour un score entre 1 et 2 il s'agira d'un Potentiel FAIBLE, pour un score entre 2 et 3 le potentiel est MOYEN et au-delà de 3 le potentiel est FORT.

- Une dimension transversale : il s'agira d'émettre 2 propositions concrètes qui sont la résultante d'une appréciation des dispositifs d'accompagnement mise en place par les autorités marocaines. Le constat réalisé dans notre projet à travers l'évaluation des PNEI, du PAI et du nouveau plan de développement ainsi que l'analyse des MMM, nous a permis d'identifier 2 axes d'amélioration majeurs : Le premier consiste à vulgariser et disséminer les pratiques d'Intelligence économique auprès des entreprises industrielles marocaines et le second consiste à mettre en avant l'innovation et la R&D au centre de l'action d'assistance et d'aide à l'écosystème industriel marocain.

L'objectif est de fédérer les actions des acteurs autour de ces 2 axes majeurs, de recentrer les efforts et optimiser les investissements ainsi que de mettre fin à la démultiplication des organes, institutions et acteurs dont la légitimité reste encore un sujet à débats et les orientations ne sont pas forcément centrées sur la souveraineté industrielle du Maroc

### Recommandation 1 : Le secteur Pharmaceutique, un levier de croissance et de souveraineté industrielle

Véritable pilier de la souveraineté industrielle, le secteur pharmaceutique au Maroc a connue depuis les dernières décennies, un développement soutenu et une dynamique renforcée tant sur le marché national qu'international. La crise Covid-19 a démontré la nécessité et l'urgence d'accélérer la réforme de ce secteur stratégique. L'objectif est d'accompagner les acteurs du secteur à développer leurs activités à l'export, tout en contribuant à l'indépendance du système de santé national.

	<b>Poids (%)</b>	<b>Critères</b>	<b>Ventilation (%) V</b>	<b>Scoring (1 à 5) S</b>	<b>Note pondérée NP = V*S</b>
Économique	<b>25</b>	- Existence d'un tissu industriel	10	4	0,40
		- Participation dans le PIB	5	2	0,10
		- Potentiel de développement en Afrique	5	4	0,20
		- Poids des investissements	5	2	0,10
					<b>0,80</b>
Social	<b>20</b>	- Disponibilité de la main d'œuvre qualifié	5	4	0,20
		- Aide à la Formation	5	3	0,15
		- Système d'assurance et de couverture maladie	5	3	0,15
		- Accès et consommation des médicaments	5	2	0,10
					<b>0,60</b>
Environnement	<b>15</b>	- Gestion des déchets	10	4	0,40
		- Utilisation des énergies renouvelables	5	3	0,15
					<b>0,55</b>
Institutionnel	<b>20</b>	- Budget annuel affecté su secteur	10	3	0,30
		- Système de révision des prix	5	3	0,15
		- Incitations fiscales et procédures administratives	5	2	0,10
					<b>0,55</b>
IE	<b>20</b>	- Veille, disponibilité et gestion de l'Information et des données	5	3	0,15
		- Sécurité et protection de la propriété industrielle / brevet	5	2	0,10
		- Actions de lobbying vis-à-vis des donneurs d'ordre et grandes multinationales	10	2	0,20
					<b>0,45</b>
<b>Score Final</b>					<b>2,95</b>

### Analyse de la chaîne de valeur

	Intrants	Transformation	Valorisation	Commercialisation	Consommation
<b>Acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la santé</li> <li>- Laboratoires</li> <li>- Unités de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratoires</li> <li>- Unités de production</li> </ul>	Laboratoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la santé</li> <li>- Grossistes</li> <li>- Pharmacies</li> <li>- Hôpitaux &amp; cliniques</li> </ul>	Patients
<b>Rôle des acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des Autorisations de Mise sur le Marché (AMM)</li> <li>- Validation des brevets</li> <li>- Liste des médicaments à commercialiser</li> <li>- Importation</li> </ul>	Fabrication et mise en emballage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Labélisation</li> <li>- Certifications</li> <li>- R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementation</li> <li>- Distribution à l'échelle nationale et à l'export</li> <li>- Ventes directes aux patients</li> <li>- Mise à disposition des patients</li> </ul>	Consommation
<b>Acteurs d'appui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agence Nationale de l'Assurance Maladie</li> <li>- Association Marocaines de l'Industrie et Innovation Pharmaceutique</li> <li>- Association Marocaine du Médicament Générique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la santé</li> <li>- Laboratoire National de Contrôle des Médicaments (LNCM)</li> <li>- Les Entreprises du Médicaments au Maroc (LEMM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la santé</li> <li>- LNCM</li> <li>- LEMM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médecins</li> <li>- Délégués médicaux</li> <li>- Exportateurs</li> <li>- Prescripteurs</li> <li>- Logisticiens et transporteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutuelles et assurances maladies</li> <li>- Caisse Nationale de la Sécurité Sociale</li> </ul>
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de délivrance des AMM</li> <li>- Dépendance forte de l'importation des matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance de l'outil de production</li> <li>- Qualification des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement dans la R&amp;D</li> <li>- Qualification des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique déficiente dans certaines régions</li> <li>- Rupture de stock fréquente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir d'achat</li> <li>- Prix élevé à la consommation</li> <li>- Faible couverture en assurance maladie</li> </ul>

---

La matrice de scoring démontre que le potentiel actuel de développement du secteur pharmaceutique au Maroc reste Moyen en raison de certaines faiblesses enregistrées sur le volet socio institutionnel.

La chaîne de valeur du secteur pharmaceutique au Maroc comporte deux acteurs stratégiques, à savoir : l'État représenté par le ministère de la Santé qui « régularise », et l'influence des grandes multinationales sur le marché qui menacent l'arrêt d'activité en cas de non-accord sur les prix.

Dans le contexte socioéconomique très difficile que connaît le monde depuis la pandémie Covid-19 suivi par les répercussions de la guerre Russie Ukrainienne, on recommande au ministère tutelle du secteur, les actions suivantes afin de réduire la forte dépendance et préparer une autonomie à l'horizon 2032 :

1. Bâtir un écosystème national du médicament efficace, porté par une industrie pharmaceutique solide et un système national d'innovation et de formation approprié
2. Redéfinir les modalités de régulation du marché du médicament
3. Réformer en profondeur le cadre juridique organisant le marché du médicament
4. Développer de nouveaux leviers pour améliorer la situation de la concurrence dans le marché des médicaments
  - a. Garantir le droit d'accès des citoyens au médicament (généraliser la couverture à 100% avec un système de remboursement très transparent)
  - b. Rendre l'Autorisations de Mise sur le Marché (AMM) un outil de concurrence entre les laboratoires
  - c. Repenser la problématique du remboursement des médicaments (au moins réduire les délais de remboursement)
  - d. Adopter une politique volontariste et efficiente en vue de renforcer le statut des médicaments génériques
  - e. Revoir le mode de fixation des prix des médicaments en instaurant un mécanisme approprié de fixation négociée
  - f. Revoir le modèle économique des pharmaciens d'officine (relation pharmacie avec les patients)
  - g. Généraliser, systématiser et rendre effective les conventions tierces payant pour faciliter l'accès des citoyens aux médicaments
  - h. Encadrer et contrôler la relation entre le médecin et le laboratoire
  - i. Repenser le régime fiscal appliqué au marché des médicaments

## **Recommandation 2 : Le secteur Agro-alimentaire, un nouveau positionnement pour renforcer la souveraineté industrielle**

Moteur de l'économie marocaine, le secteur agro-alimentaire contribue fortement au développement industriel du royaume et constitue un facteur de régulation et de valorisation de la production agricole. Son importance dans le renforcement de la sécurité alimentaire nationale, la création d'emplois et les entrées de devises, à travers les exportations, nous amène à analyser les axes de développement de ce secteur et son impact sur la souveraineté industrielle du Royaume.

	<b>Poids (%)</b>	<b>Critères</b>	<b>Ventilation (%) V</b>	<b>Scoring (1 à 5) S</b>	<b>Note pondérée NP = V*S</b>
Économique	<b>25</b>	- Existence d'un tissu industriel	5	3	0,15
		- Participation dans le PIB	5	4	0,20
		- Potentiel de développement en Afrique	10	3	0,30
		- Impacts des Investissements	5	2	0,10
					<b>0,75</b>
Social	<b>20</b>	- Disponibilité de la main d'œuvre qualifié	5	3	0,15
		- Dispositif de formation	5	3	0,15
		- Promotion et consommation des produits Marocains	10	3	0,3
					<b>0,60</b>
Environnement	<b>10</b>	- Promotion de l'économie verte	5	3	0,15
		- Investissements dans les solutions innovantes dans les énergies renouvelables	5	3	0,15
					<b>0,30</b>
Institutionnel	<b>20</b>	- Budget annuel affecté au secteur	5	2	0,10
		- Environnement des affaires	5	3	0,15
		- Incitations fiscales et procédures administratives	10	3	0,30
					<b>0,55</b>
IE	<b>25</b>	- Veille, disponibilité et gestion de l'Information et des données	5	3	0,30
		- Sécurité et protection de la propriété intellectuelle	10	2	0,10
		- Actions de lobbying vis-à-vis des donneurs d'ordre et IDE	10	3	0,30
					<b>0,70</b>
<b>Score Final</b>					<b>2,90</b>

### Analyse de la chaine de valeur

	Intrants	Transformation	Valorisation	Commercialisation	Consommation
<b>Acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministre de l'industrie</li> <li>- Ministère du Commerce</li> <li>- Usines Agro-Industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usine Agro-industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usine Agro-Industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère du Commerce</li> <li>- Grossistes</li> <li>- Marché Local &amp; International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommateurs finaux</li> </ul>
<b>Rôle des acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits Agro-industrielle à Commercialiser</li> <li>- Validation des brevets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrication et Emballage des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Labélisation</li> <li>- Certifications</li> <li>- R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution des produits Agro-industrielle</li> <li>- Vente des produits Agro-industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation des Agro-industrielle</li> </ul>
<b>Acteurs d'appui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération Nationale de l'Agroalimentaire</li> <li>- Génération Green 2020-2030</li> <li>- Plan de Relance Industrielle 2021-2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agro-Alimentaire (CETIA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution d'échelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutritionniste</li> </ul>
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépendance forte (matières premières)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité de production et technologie limités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur Agro-Industrie inexistant par régions</li> <li>- Rupture au niveau de l'approvisionnement d'échelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir la politique d'achat</li> <li>- Couverture du territoire marocain faible</li> </ul>

---

Les résultats obtenus dans la matrice de scoring nous amènent à déclarer que le secteur agroalimentaire dispose d'un potentiel Moyen sur le plan économique du pays. Des lacunes sont enregistrées sur le volet institutionnel (budget et fiscalité) et aussi sur le volet économique (part des investissements).

L'analyse benchmark et l'analyse de la chaîne de valeur du secteur, montrent qu'il est primordial de conjuguer les efforts des deux acteurs institutionnels majeurs : soit le ministère de l'industrie et du commerce et le ministère de l'agriculture. La politique de l'état devrait également intégrer les perspectives de développement des entreprises du secteur qui sollicitent un soutien plus important pour mieux se positionner sur les CVM.

Par ailleurs, la sécurité alimentaire du royaume (paix sociale) est plus que jamais une urgence nationale, en raison de la hausse des prix actuels de tous les produits alimentaires impactés par la pandémie Covid-19 et gravement alourdis par la crise Russie-Ukraine.

En se basant sur cette analyse du secteur, nous proposons les recommandations énumérées ci-dessous afin de réduire d'une manière progressive la dépendance du secteur d'ici 2032:

1. Renforcer les partenariats publics privés dans une approche collaborative. La mise en œuvre de ces derniers contribuerait fortement au renforcement de la position du secteur sur les marchés internationaux notamment à travers les synergies et complémentarités sur les volets expertise, conquête de nouveau marché, certifications et autres.
2. Développer de nouveaux leviers pour bien intégrer le marché africain, très prometteur :
  - a. Cibler les partenaires commerciaux prioritaires en fonction des potentialités de leurs marchés
  - b. Adapter l'offre agroalimentaire marocaine en fonction des besoins de chaque pays africain et renforcer la logistique commerciale pour plus de compétitivité de l'offre exportable
  - c. Améliorer le cadre réglementaire et juridique des accords de commerce et d'investissement dans les pays africains à l'aune de la ZLECAf
3. Innover, investir significativement dans la RD et encourager l'utilisation des nouvelles techniques d'optimisation de la consommation de l'eau, de l'irrigation et de l'utilisation des énergies renouvelables, pour une industrie agroalimentaire durable et plus productive
4. Réformer le secteur agricole actuel pour passer d'une agriculture classique vers une agriculture industrielle (volumes et qualité) qui constitue un intrant majeur de la chaîne de valeur de l'industrie agroalimentaire.
5. Moderniser en permanence l'outil industriel et optimiser la dépendance à l'industrie de l'emballage pour mieux répondre aux nouvelles tendances des consommateurs.

### **Recommandation 3 : Le secteur de l'innovation et des NTIC, un grand potentiel pour le Maroc**

Le taux élevé d'accès à l'internet, la croissance exponentielle des biens connectés et la fulgurante série d'innovations technologiques avec le développement de la 5 G, sont des indicateurs favorables qui suscitent sans doute l'intérêt du Royaume pour se positionner sur les CVM de ce secteur en tant que leader régional disposant de nombreux atouts.

	<b>Poids (%)</b>	<b>Critères</b>	<b>Ventilation (%) V</b>	<b>Scoring (1 à 5) S</b>	<b>Note pondérée NP = V*S</b>
Économique	<b>30</b>	- Existence d'un tissu industriel fort	10	3	0,30
		- Connection aux réseaux FO international	10	4	0,40
		- Stratégie de montée en gamme du secteur	5	3	0,15
		- Participation dans le PIB	5	2	0,10
					<b>0,95</b>
Social	<b>20</b>	- Disponibilité de la main d'œuvre qualifié	10	3	0,30
		- Dispositif de formation	5	2	0,10
		- Vulgarisation et engouement pour les NTIC	5	3	0,15
					<b>0,55</b>
Environnement	<b>10</b>	- Promotion de l'économie verte	5	3	0,15
		- Investissements dans les solutions innovantes dans les énergies renouvelables	5	3	0,15
					<b>0,30</b>
Institutionnel	<b>20</b>	- Budget annuel affecté au secteur	5	2	0,10
		- Environnement des affaires	5	3	0,15
		- Incitations fiscales et procédures administratives	10	3	0,30
					<b>0,55</b>
IE	<b>20</b>	- Veille, disponibilité et gestion de l'Information et des données	5	2	0,10
		- Sécurité et protection de la propriété intellectuelle	5	3	0,15
		- Actions de lobbying vis-à-vis des donneurs d'ordre et IDE	10	3	0,30
					<b>0,55</b>
<b>Score Final</b>					<b>2,90</b>

### Analyse de la chaine de valeur

	Intrants	Transformation	Valorisation	Commercialisation	Consommation
<b>Acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Industrie et du Commerce</li> <li>- ANRT</li> <li>- Opérateurs télécoms</li> <li>- Les Clusters, Incubateurs, Accélérateurs, Réseaux...</li> <li>- Entreprises du secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises du secteur (SS2I)</li> <li>- Start-ups</li> <li>- Clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises du secteur (SS2I)</li> <li>- Start-ups</li> <li>- Clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises du secteur (SS2I)</li> <li>- Intégrateurs de solutions</li> <li>- Distributeurs</li> <li>- Start-ups</li> <li>- Clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises privées</li> <li>- Institutions publiques</li> <li>- Citoyens consommateurs</li> </ul>
<b>Rôle des acteurs directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des brevets et solutions</li> <li>- Délivrance des autorisations</li> <li>- Investissements dans la R&amp;D et l'accès aux nouvelles technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement informatique</li> <li>- Production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services et solutions</li> <li>- Conseil et installation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vente des solutions NTIC</li> <li>- Services au client</li> <li>- Maintenance et SAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation et consommation des produits et services NTIC</li> </ul>
<b>Acteurs d'appui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citoyens Marocains</li> <li>- Les universités</li> <li>- Centres de recherche</li> <li>- Associations professionnelles (APEBI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les universités</li> <li>- Centres de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérateurs télécom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescripteurs, influenceurs, annonceurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prescripteurs, influenceurs, annonceurs</li> </ul>
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de création des Start-ups</li> <li>- Faible taille de l'industrie locale</li> <li>- Faible investissement en R&amp;D</li> <li>- Taux d'incubation faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brevets et technologies maîtrisés par des acteurs étrangers</li> <li>- Disponibilité des compétences techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de couverture en internet haut débit et FO très faible</li> <li>- Disponibilité des compétences techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché de petite taille</li> <li>- Offre pas très compétitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir d'achat</li> <li>- Difficultés d'accès aux marchés publics</li> </ul>

---

La matrice de scoring affiche un potentiel moyen pour le secteur des NTIC. En effet, en dépit des volets social et environnemental qui représentent quelques faiblesses, le développement de ce secteur connaît une croissance importante notamment sur le volet économique et ce, grâce à une série de facteurs dont l'innovation technologique.

La chaîne de valeur du secteur des NTIC met en exergue les contraintes empêchant le secteur d'être plus compétitif, en revanche, elle présente le rôle important des acteurs stratégiques notamment le ministère de l'Industrie et du Commerce dans son rôle de régulateur et les acteurs d'appui, qui permettent l'instrumentalisation des projets du secteur.

Néanmoins, l'utilisation des NTIC jouera un rôle primordial dans le développement des autres secteurs industriels. Les autorités marocaines sont tenues de s'investir davantage pour renforcer le positionnement de ce secteur et créer de nouvelles perspectives de développement. Nous proposons les recommandations suivantes :

1. Entreprendre un diagnostic minutieux du secteur pour mieux cerner ses vulnérabilités et mettre en valeur son potentiel en tant que secteur porteur d'innovations, de valeur ajoutée et de croissance pour l'économie nationale. Il s'agira de :
  - Recenser les start-ups par taille et par secteur pour mieux les structurer.
  - Harmoniser leurs visions pour faire du secteur un vecteur de souveraineté industrielle.
2. Élaborer une stratégie nationale pour le secteur en impliquant :
  - le système d'enseignement depuis sa base jusqu'à ses plus hauts niveaux
  - le secteur de la défense et ses composantes en favorisant les interactions entre les secteurs civile et militaire
  - les institutions publiques et privées de financement
3. Institutionnaliser et valoriser au mieux le budget dédié à la recherche et développement (R&D), pour atténuer progressivement la dépendance du secteur vis-à-vis des financements extérieurs.
4. Adapter et renforcer le système juridique et fiscal dédié à la chaîne de valeur des Start-ups. Cela consiste à :
  - Encourager la création et ventilation territoriale des start-ups.
  - Assister les porteurs de projets à travers le renforcement des capacités, la diversification des moyens d'incubation, l'ouverture des marchés locaux (publics, privés et institutionnels) et internationaux.
5. Lever progressivement la barrière linguistique par l'introduction de la langue anglaise et les NTIC dès l'élémentaire.
6. Renforcer la coopération scientifique, technologique, militaire et financière avec de nouveaux partenaires notamment Israël et l'Inde

---

#### **Recommandation 4 : Mise en place de l'Agence d'Impulsion / Intelligence Économique**

Notre recommandation s'inscrit dans le cadre d'un nouveau plan 'Marshall' qui ambitionne de booster l'économie marocaine. Il s'agit de mettre en place d'une Agence d'Impulsion Économique. Cette agence devra se focaliser en priorité sur le déploiement des pratiques d'intelligence économique et leur vulgarisation auprès des acteurs en charge du développement industriel du Maroc.

De droit public marocain, l'AIE sera un instrument de structuration et de coordination de l'ensemble des outils d'IE destinés aux PME mais également au gouvernement, fédérations sectorielles, chambres de commerce.... Cette institution centralisée devra être placée sous la tutelle du ministère en charge de la promotion de l'investissement et bénéficiera d'une autonomie de gestion et d'un budget de fonctionnement.

Sa mission première sera d'offrir des services de conseil et d'accompagnement en Intelligence Économique sur tout le territoire, notamment grâce à des relais régionaux, mais également en partenariat avec les chambres de commerce (nationale et étrangères), les représentants du secteur privé sans oublier le Ministère du Commerce et de l'Industrie, dont elle sera le bras armé en matière de dissémination de la politique d'IE auprès des PME.

L'idée majeure de cette recommandation est la mise en place d'une structure pouvant soutenir la croissance à travers la mise en place d'une démarche d'IE au sein des entreprises, et ce, à n'importe quel stade (création, développement, maturité, succession...). Parmi les missions annexes de l'AIE, se retrouvent l'accompagnement collectif (fédération, association, GIE...) et individuel (chef d'entreprise, PME,...), mais également la synergie avec d'autres acteurs économiques du territoire, la mise en réseau d'entreprises, la sensibilisation sur des thématiques précises (IE, veille, lobbying, décarbonation, export, les mécanismes de financement, ...).

Concrètement l'AIE a pour objectifs d'identifier les tendances d'évolution pour mieux accompagner les entreprises industrielles marocaines dans leur prise de décision. Pour ce faire l'agence se doit d'être obligatoirement à jour sur ses pratiques d'IE, et être capable de développer ses propres actions d'influence, tout en différenciant des autres structures déjà en activité et ne pas se substituer à elles

Par ailleurs, et afin de rester en ligne avec la question de souveraineté industrielle dont il a été question tout au long de ce rapport, l'AIE devra également être un instrument d'impulsion industrielle auprès du tissu économique afin que la question de la souveraineté soit portée par une seule voix, elle-même porte-parole de l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

De cette façon, l'ensemble des acteurs seront d'abord sensibilisés à cette question de souveraineté industrielle ; puis deviendront tour à tour partie prenante de ce projet, qui à terme, permettra au Maroc de se positionner avec d'avantage de compétitivité sur les chaînes de valeur.

---

Au niveau organisationnel, la mise en place de l'AIE nécessitera un déploiement bien défini. En effet, attentive aux priorités stratégiques des différents secteurs industriels, l'organisation de l'AIE reflétera ce besoin primaire, et ce, à travers une structure organisationnelle idoine (nationale et points focaux régionaux ou structures d'aide locales), couplé à un investissement technologique adéquat, lui-même basé sur un modèle IE. Pour conduire le secteur industriel vers un début de souveraineté, l'AIE devra se doter d'un plan d'actions dont les 2 principales orientations sont les suivantes :

**Formation et renforcement des capacités :**

Premièrement, un cycle de formation en intelligence Économique, développé par des spécialistes, et dédié aux entreprises marocaines en fonction de leur secteur d'activité, devra être une action récurrente de l'AIE. Sous forme de caravane régionale, à fréquence d'une fois par mois, cette formation disséminera les pratiques IE auprès des chefs d'entreprise. Sensibilisation, information et formation seront les premiers socles de l'apprentissage de la démarche.

En parallèle, un certain nombre d'entreprises/ de chefs d'entreprises, considérés comme étant prêts/ sensibilisés à la mise en place de la démarche, seront sélectionnés pour suivre une formation intensive allant de 3 à 5 jours. Cette action pourra être développée avec le concours de la CGEM.

Au-delà de la formation du secteur privé et à l'instar de ce que réalise l'agence du digital (ADD), l'AIE entamera un processus de formation auprès des institutions publiques, afin de sensibiliser les cadres et fonctionnaires des ministères et administrations publiques sur la manière de mener une veille stratégique adéquate, et exploiter efficacement les informations et ressources dont ils disposent.

**Assistance technique / Production de contenu / Tenue d'évènements / Communication**

La deuxième action consiste en la rédaction d'un 'Livre Blanc' de l'IE, édité une fois par an, dont l'objectif est non seulement de développer les concepts théoriques mais surtout de mettre en avant la boîte à outils utilisée par les entreprises marocaines pour développer les pratiques de l'Intelligence Économique.

Les Assises de l'IE devront être le Rendez-vous annuel incontournable des acteurs de l'écosystème industriel Marocain, durant lequel les dernières tendances, les benchmarks, les créneaux porteurs, les outils de diplomatie économique seront abordés, disséqués, compris et plus tard utilisés.

Quant aux secteurs à fort potentiel économique, l'Agence d'Impulsion Économique pourrait être mandaté sur des projets et secteurs dûment déterminé pour améliorer le positionnement du Maroc sur les chaînes de valeur, à titre d'exemple le positionnement sur le segment des véhicules électriques dans le secteur automobile. Autre exemple, l'Agence pourra être mandaté sur le secteur pharmaceutique pour que ce dernier devienne un levier de croissance pour les échanges commerciaux avec l'Afrique.

---

### **Recommandation 5 : Le « Centre Innov » - au service du développement régional de l'innovation**

Nés de la volonté de renforcer la compétitivité du tissu économique régional, les Centres INNOV font de l'innovation le cœur de leur activité d'accompagnement et de création d'opportunités pour les entreprises. Les centres devront mobiliser, de manière décloisonnée, l'ensemble des compétences en innovation auprès des acteurs de l'écosystème, afin de mettre l'innovation à portée de main des entrepreneurs, et ce, sur tous les territoires.

La principale mission du Centre Innov est la promotion et la diffusion de la culture de l'innovation auprès des PME marocaines. Plus concrètement, le Centre Innov devra dénicher les futures pépites en termes d'innovation et les accompagner afin qu'elles répondent de manière plus adéquate aux besoins des industries marocaines et mieux servir leurs intérêts. In fine, il s'agira d'encourager et de stimuler l'investissement dans l'innovation et la R&D dans divers secteurs industriels, et ce, pour une plus grande souveraineté industrielle.

Force d'entraînement et de proposition, le Centre INNOV est un booster de l'accélération de l'innovation à l'échelle nationale. Sous son égide, seront fédérées l'ensemble des structures d'accompagnement en innovation, notamment celles découlant du CNRST ou encore celles labélisées par Tamwilcom.

Une mission de veille en termes technologiques et d'innovation sera également parmi les prérogatives du Centre INNOV. Ainsi, sur les secteurs identifiés comme étant capables d'apporter un certain degré de souveraineté industrielle, seront exercées des veilles systématiques, à la fois pour mieux cerner le paysage concurrentiel, mais anticiper les besoins des industries en poches d'innovation, l'objectif étant d'améliorer, à terme, la création de valeur industrielle, qui permettra aux PME marocaines de mieux se positionner sur les marchés internationaux.

En parallèle avec de la recherche appliquée, le Centre Innov mènera de la recherche fondamentale, grâce à une collaboration étroite avec les universités marocaines et centres de formation, toujours dans la perspective d'un meilleur positionnement industriel dans l'esprit des donneurs d'ordre internationaux.

Sur le plan opérationnel, la valeur ajoutée de ces centres repose sur la mise en place d'un plan d'action à destination des entreprises. Ainsi, pour toute entreprise, un diagnostic des chaînes de valeurs industrielles, ayant pour vocation de dénicher les poches d'innovation, sera établi.

Par ailleurs, sur le plan régional, un recensement des projets porteurs et de leurs besoins prioritaires sera exercé en collaboration avec les acteurs locaux. Pour ce faire, ils s'adresseront à tout l'écosystème industriel de la région afin de proposer des projets novateurs sur lesquels il sera pertinent de s'investir et de mettre en place les moyens pour l'incubation et le financement desdits projets.

---

De cette façon, les Centres INNOV effectueront un rapprochement entre les besoins des industriels et la communauté de l'innovation (startups, centre de recherches, incubateurs...). Leurs actions répondront de manière directe et indirecte aux objectifs de la souveraineté industrielle à travers l'identification des leviers stratégiques.

Du point de vue de la structure et de la gouvernance, les centres Innov jouiront d'une autonomie financière et décisionnelle et seront installés dans les locaux de Délégation régionale du Ministère de l'industrie, afin d'assurer la proximité avec les entrepreneurs et le secteur industriel.

Doté d'un budget de fonctionnement propre, le Centre s'appuiera sur des ressources humaines de qualité, formées aux pratiques de l'intelligence économique, ainsi que des outils de communication appropriés autour de projets novateurs sur lesquels les entreprises pourraient se positionner.

---

## CONCLUSION GENERALE

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

Les conséquences de l'arrêt des activités économiques durant la pandémie ont engendré d'importantes incidences sociales et économiques, à prendre nécessairement en compte dans la réflexion sur la rénovation du Modèle de développement du Royaume. C'est dans cette optique que SM le Roi Mohammed VI a accordé un délai supplémentaire (en Janvier 2021) à la Commission Spéciale pour le Modèle de Développement (CSMD), afin d'intégrer les évolutions et les transformations profondes suscitées par la pandémie.

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

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

De plus, il semble impératif de revoir et de renégocier certains accords de libre-échange (ALE) du Royaume, considérés comme déséquilibrés, en raison de l'évolution de la conjoncture et de l'aggravation du déficit de la balance commerciale. L'affirmation de la position du Maroc sur les marchés internationaux devrait également se faire à travers la mise en valeur d'un « Label Maroc », vecteur d'émergence et renforçant l'avantage comparatif du Royaume.

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

---

Cependant, et en raison de la forte interdépendance entre les marchés mondiaux, le projet d'atteindre une souveraineté industrielle au Maroc peut se voir ébranler. Toutefois, le Royaume peut aspirer à une diminution de la dépendance économique à travers **l'autonomie stratégique**, à l'instar de celle prônée par l'UE.

### Notion d'autonomie stratégique

*« L'autonomie stratégique est la possibilité, en termes de capacité et de compétences, de décider et d'agir sur les aspects essentiels de son avenir à long terme concernant l'économie, la société et leurs institutions ».*<sup>17</sup>

La notion d'autonomie stratégique demeure encore un concept ambigu. Cette dernière, consiste à atténuer la dépendance économique vis-à-vis des autres États pour des besoins industriels, commerciaux, économiques, politiques, hautement nécessaires à contrario de la souveraineté qui se veut complètement indépendante. Ce nouveau paradigme permet l'ouverture des marchés à condition que l'État mette en place une stratégie d'intervention dans le but de renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement qui forment un facteur considérable dans la relance économique post crise. Par ailleurs, ce concept est un tremplin permettant à un pays d'atteindre les objectifs d'une éventuelle souveraineté, en l'occurrence industrielle dans le cadre de cette étude.

### L'autonomie stratégique au service de la souveraineté industrielle marocaine.

Bien que les deux notions semblent se confronter à un paradoxe, la complémentarité entre la souveraineté industrielle et l'autonomie stratégique permettra aux secteurs phares du Maroc d'assurer la continuité des besoins industriels.

En effet, le Royaume pourrait affirmer sa souveraineté industrielle seulement après avoir atteint un certain niveau d'autonomie stratégique. L'acquisition d'une souveraineté industrielle dans le domaine industriel pourrait paraître quelque peu utopique, car une indépendance totale vis-à-vis de certains États partenaires (tels que les États Unis, la France ou l'Espagne...) relève d'une complexité ahurissante eu regard l'accélération de la mondialisation, engendrant des obstacles de tous genres et des coûts financiers colossaux.

Toutefois, le Maroc pourrait très bien devenir souverain dans certains secteurs industriels sans pour autant dépendre de l'importation d'une production d'un État tiers. En effet, l'autonomie stratégique, tout comme la souveraineté industrielle, représente un double intérêt pour l'industrie marocaine : défensif, à travers une réduction de la dépendance étrangère du Royaume et offensif, afin de développer les marchés, les produits et les services du Maroc sur le marché mondial.

---

<sup>17</sup> Paul Timmers

---

## Enjeux d'une autonomie stratégique au Maroc

Le Maroc affiche une volonté ferme et réelle d'atteindre une souveraineté industrielle, et ce, en dépit de toute contrainte socioéconomique.

Cependant, sur les court et moyen termes, l'autonomie stratégique permettrait au Maroc de mieux renforcer sa position sur les chaînes de valeurs mondiales et agir en conséquence, notamment dans les secteurs industriels phares, qui vont de pair avec la vision stratégique industrielle nécessaire pour garantir la pérennité de la croissance économique marocaine.

L'autonomie stratégique permettrait d'assurer la continuité industrielle en cas de crise brutale sans porter préjudice aux besoins des acteurs du secteur industriel.

Ce principe participerait au développement des outils d'innovation des entreprises pour permettre à l'économie marocaine d'en tirer profit. En outre, l'avantage de la mise en place d'une autonomie stratégique, réside dans la création d'un plan de résilience et d'une relance économique réalisée sur mesure en parfaite adéquation avec le modèle économique marocain.

Enfin, l'autonomie stratégique offrirait de facto l'opportunité à l'industrie marocaine de développer ses propres marchés pour plus de compétitivité et surtout, en gardant le marché marocain ouvert sans barrière protectionniste.

---

# ANNEXE 1

## METHODOLOGIE UTILISEE

### Problématique :

Évaluation de la politique industrielle du Maroc, en particulier le Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020) ainsi que les nouvelles orientations des chaînes de valeur industrielle post Covid 19, afin d'identifier de nouveaux axes de développement permettant d'atténuer la dépendance économique et renforcer la souveraineté industrielle du Royaume.

### Effet Final recherché :

Identification des axes stratégiques de développement industriel du Maroc en concordance avec le nouveau modèle de développement du Royaume. L'objectif étant de promouvoir la souveraineté économique et limiter la dépendance industrielle, en particulier vis-à-vis des partenaires historiques. L'étude proposerait la mise en place de stratégies opérationnelles inspirées des axes de développement identifiés.

### Périmètre du projet :

- Donneur d'ordre : Etat marocain
- Périmètre géographique : Maroc
- Périmètre temporel :
  - Période d'analyse : 2014-2021 → Plan d'Accélération Industrielle & Période post covid-19
  - Période de recommandation de l'étude :2022-2032

### Méthodologie :

Afin de mieux analyser et mettre en place des recommandations adéquates, relatives à notre projet Atlas, nous avons adopté la démarche suivante :

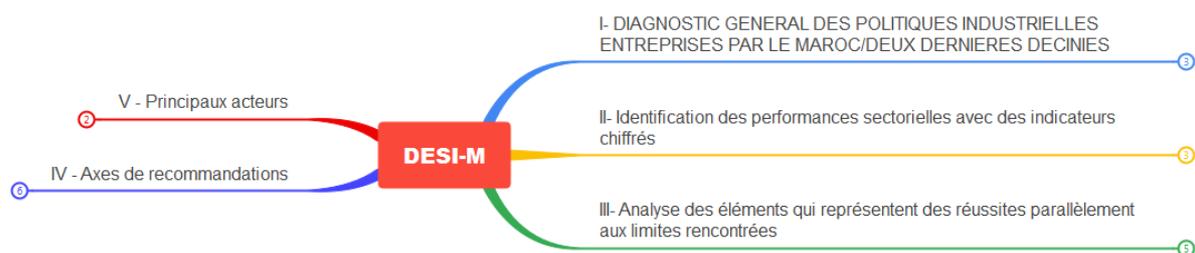
#### ***Phase -1- : Notre de cadrage***

Après l'affectation du sujet, nous avons procédé à la rédaction et la présentation de notre note de cadrage du projet, comme il a été recommandé par les membres du corps professoral de l'EGE.

Cette note contient les principales étapes à suivre pour réussir le projet.

#### ***Phase -2- : Recherche et Collecte des données OSINT & HUMINT***

Afin de mieux cerner le champ de recherche des informations et des données, nous avons réalisé une carte heuristique du projet :



Par suite, des missions de recherche d'informations ont été affecté à chaque membre du groupe selon son expérience et sa connaissance de chaque axe identifié dans la carte heuristique.

Le web était la principale source d'informations (en consultant des sites officiels), des contacts directs et des échanges avec des responsables de certains secteurs /administrations/universités étaient aussi parmi les outils utilisés.

La participation au séminaire soit en présentielle ou bien en distancielle, nous a permis aussi d'enrichir notre base de données de collecte d'informations.

### ***Phase -3- : Production des connaissances, analyses & recommandations***

Dans cette étape, chaque membre du groupe projet a procédé à la production des livrables par chapitre attribué, par suite le travail a été consolidé et validé par le groupe lors des réunions et par l'appui de l'encadrant.

### ***Phase -4- : Rédaction du rapport final***

Il s'agit de la dernière étape du projet, dans laquelle toute l'équipe du projet a procédé aux dernières vérifications et réajustements nécessaires pour livrer le rapport final.

---

# BIBLIOGRAPHIE

## Article scientifique

[Les petites entreprises pharmaceutiques indiennes, agent d'une globalisation interne](#) – Hal, Yves-Marie Rault-Chodankar, Géographie. Université de Paris / Université Paris Diderot (Paris 7), 2020

[Croissance économique, environnement et bien-être](#) – Ressources en sciences économiques et sociales, Thierry Bréchet, 2009

[Rôle de l'Intelligence Economique pour atteindre les objectifs de l'émergence industrielle au Maroc](#), Hal, Camille Baulant, Mouna El Haddani, XXXVIèmes Journées du développement de l'Association TiersMonde

[La dépendance dans les relations entre capitalismes nationaux : quelle portée analytique ?](#) – n°24, 2018, Capitalismes dépendants, Éric Magnin, Violaine Delteil et Julien Vercueil

[Quel positionnement d'avenir pour l'industrie automobile marocaine ?](#) - Professeur Ahmed AZIRAR, Directeur de la Recherche au sein de l'IMIS, Chercheurs à l'Université Euromed : Hicham Sebtill, Hafsa Elbekri, Mohammed Sqali, Asmae Abadil, 2022

[Food Industry in Chile Projection & Opportunities](#) – Data collection & analysis developed by BNAmericas for InvestChile , 2021

[Positionnement du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales](#) - Hasna MRANI ALAOUI, Chargée d'études sur la compétitivité économique, ministère de l'Économie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières – Janvier 2022

## Revue périodique et Rapport officiel

[The National Digital Program of the Government of Israel](#), N°83,P71, digital israel mag

[Marchés des matières premières](#) – CDVM, 2013

[La flambée des prix des intrants et matières premières au niveau mondial et ses conséquences sur le fonctionnement concurrentiel des marchés](#) – Conseil de la Concurrence, 2022

[Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous](#) – Commission spéciale sur le modèle de développement, 2021

[Le développement du secteur privé au Maroc: enjeux et perspectives dans le contexte de la pandémie de Covid19](#) – Banque européenne d'investissement, 2021

[Programme d'appui à l'accélération de l'industrialisation au Maroc: Phase I](#) – Banque Africaine de Développement, 2017

[Rapport de suivi de la situation économique au Maroc](#) – Groupe de la Banque Mondiale

---

[Le secteur de l'offshoring au Maroc: les opportunités à saisir dans le marché l'externalisation des services financiers](#) - Direction des Études et des Prévisions Financières DEPS/SAT, Ministère de l'Économie et des Finances, 2011

[Etude sur l'avenir des métiers mondiaux du Maroc](#) – Rapport IRES, 2022

[Logistique: le Maroc hub entre l'Europe et l'Afrique](#) – Conjoncture, n°1045, Avril 2022

[Stratégie nationale de l'efficacité énergétique à l'horizon 2030](#) – Ministère de l'Énergie, des Mines, et de l'Environnement, 2020

[Rapport économique et financier 2016 Maroc](#) – Ministère de l'économie et des finances, 2016

[Positionnement du Maroc dans les chaines de valeurs mondiales](#) – Policy Bref, Ministère des Finances Hasna, Mrani Alaoui, 2021

Rapport complémentaire institut Amadeus - Adaptation, innovation, agilité, créativité et efficacité : les 5 piliers de la relance et de la construction du modèle de développement national post covid-19 – Juillet 2020

## **Ressource internet**

[Contexte de la jeunesse au Maroc](#)- OCDEilibrary, 2020

[Human Capital](#)- Investopedia, 2022

[L'industrie pharmaceutique indienne : « la diplomatie de la pharmacie »](#) - Conflits, revue géopolitique, Mohit Anand, 2021

[Etude Deloitte sur l'économie marocaine post-Covid : panorama des forces et des défis à relever](#) – Deloitte Digital, 2021

[Electricité: Mix énergétique](#) – Industrie.ma, 2022

[Capital humain élément clé pour l'industrie nationale](#) – La Map, 2022

[Offshoring au Maroc](#) – CFCIM, 2015

[Présentation du secteur Offshoring au Maroc](#) – Docplayer.com, Ghislaine St-Laurent, 2016

[Comment Rabat influence Washington sur le dossier du Sahara](#) – Jeune Afrique, Fahd Iraqi, 2019

[En Inde, la pollution des eaux par l'industrie pharmaceutique entraîne l'émergence de "super-microbes"](#) – Partages Des Eaux, 2017

[L'industrie pharmaceutique pollue plus que le secteur automobile](#)- ASFE, 2019

[Les entreprises pharmaceutiques émettent plus de CO2 que le secteur automobile](#) – Futura science, Céline Deluzarche, 2019

[ZLECAF : L'ABSENCE DE L'AGENCE MAROCAINE DU MÉDICAMENT RISQUE DE PÉNALISER LE MAROC](#) – Centre Africain de veille et d'Intelligence Economique, 2022

[L'AMA jouera un rôle clé dans l'amélioration des capacités des pays africains](#) – La Map, 2022

---

[Zlecaf: le Maroc fera-t-il les frais de la faible intégration économique maghrébine](#) – EcoActu, Imane Bouhara, 2021

[Evolution des chaines de valeurs mondiales au Maroc](#) – Variances.eu, Samya Aboutajdine, 2020

[Présidence française de l'UE : le Maroc plaide pour un nouveau partenariat gagnant-gagnant entre l'UE et l'Afrique](#) – MAP, 2022

[L'industrie pharmaceutique en Inde – Tendances et opportunités](#) – India Briefing, Dezan Shira & Associates, 2019

[L'industrie pharmaceutique innovante en Inde](#) – OMPI

[Inde: la pharmacie dans le monde](#) – Invest India, Srividhya ,Sanya Datt et Ankita Sharma - Strategic Investment Research Unit, 2020

[Marché du travail: 230.000 postes créés en 2021](#) – Portail du Maroc, Economiste, 2022

[Présentation du Maroc : Géographie](#) - objectif-import-export.fr

[Une cartographie de l'écosystème des startups au Maroc](#) - Média24, 2022

[Global innovation index le-maroc perd deux rangs au classement 2021](#) – Média24, 2021

[Morocco's challenge is Israeli tech's opportunity](#), Ctech, 2022

[Israël veut quadrupler ses échanges économiques avec le Maroc](#), Terre des Juifs, 2022

[Etude sur la Concurrentialité du secteur de l'industrie pharmaceutique](#) – Rapport de synthèse

[L'écosystème des startups au Maroc en cinq points](#) – L'Emagazine, 2019

[Après 2021, année dorée, quel avenir pour les technologies israéliennes en 2022 ?](#) – Time Of Israel, Shoshanna Solomon, 2021

[Les technologies israéliennes révolutionnent la « Smart Transportation »](#) - Israrel Valley Desk, 2021

[6 grandes évolutions technologiques à ne pas rater en 2022](#), Codeur.com, 2022

[Tout n'est pas rose dans la « Startup Nation ». Israël, inégalité des revenus](#), israel Valley Desk, 2022

[Une industrie des hautes technologies marquées par une forte empreinte militaire](#) – La Jaine et la Rouge.com, J. Aflalo, 2017

[Israël les créations de start up en déclin](#) – Time of Israel, 2021

[Israël un terrain fertile pour les activités de fusions et acquisitions](#) – Israel Valley Desk, 2022

[Quel impact de la guerre en Ukraine pour l'économie israélienne](#) – Israel Valley Desk, 2022

[Perspectives favorables - Israël](#) - economic-research.bnpparibas.com, 2022

[Présentation d'Israël](#) – France Diplomatie

[Israël: le contexte économique](#) – BNP paribas, 2021

[Nouveaux records pour le secteur technologique en Israël en 2021](#) – The Times Of Israël, 2021

---

[Indice mondial de l'innovation 2021; Suivi de l'innovation durant la crise générée par la COVID-19](#) – OMPI, 2021

[Agricole et agro-alimentaire : Bonnes performances des exportations](#) – L'Opinion, Rime Taybouta, 2022

[L'armée et l'innovation Israélienne](#) – Learning Expedition sciencepo, Johanne Fora–Porthault, 2020

[Les « Tables de la Loi » de l'Innovation. Ed Cukierman et Daniel Rouach dans le livre « IsraelValley »](#) - -Isreal Valley Desk, 2021

[Israël doit investir davantage dans la R&D pour la croissance du secteur technologique](#) – The Times Of Israel, Ricky Ben David, 2022

[Réglementer le lobbying au Maroc pour prévenir la capture des politiques publiques](#) – Chap 8, OCDE Ilibrary

[Maroc – États-Unis : comment Rabat influence Washington sur le dossier du Sahara occidental](#) – Jeune Afrique, Farah Iraqi, 2019

[Lobbying et communication stratégique](#) – Algoric

[Les défis énergétiques du Maroc 2/2](#) – Energy Stream, Ibtissame Benslimane

[Rapport sur un nouveau modèle de développement au Maroc : une montagne qui a accouché « d'un simple manuel de procédures](#) – Afrique Media Tv, 2021

[Qu'est-ce que le mix énergétique](#) – Planète Energie

[L'énergie du futur au Maroc : la voie à suivre](#) – ISP, Jante Berahab, 2022

[Maroc : l'UE annonce 1,8 milliard \\$ pour la transition énergétique et numérique](#) – Agence Ecofin, 2022

[Maroc : enjeux énergétiques d'une nation émergente](#) – Planète Energies, 2016

[La dépendance énergétique dans l'Union européenne](#) – Toute l'Europe, Barthélémy Gaillard, 2021

[Efficacité énergétique - Définition et exemples](#) – Projet Ecolo, Sandra Roperro Portillo, 2021

[Chiffres importants sur l'Enseignement Supérieur au Maroc](#) – Morocco Academia

[Education au Maroc: taux de redoublement alarmant, enseignants peu qualifiés et écoles peu équipées](#) – Média24, 2022

[Formation et capital humain: revendication du CGEM](#) – Média24, 2022

[Le taux de chômage au Maroc grimpe à 12,3% en 2021](#) – Ilboursa, 2021

[Bachelor : Face aux défis, les acteurs de l'enseignement supérieur passent à l'action](#) – Le Matin, Mounia Senhaji, 2021

[Agroalimentaire: opportunités et risques des échanges Sud Sud](#) – Eco Actu, 2021

[Chili, la crise sociale est aussi environnementale](#) – Noria research, Mathilde Alain, 2020

[The Chilean companies revolutionizing the healthy food industry](#) – Business & Export, 2022

---

[La pollution au Chili : une bombe à retardement?](#) - Perspective Monde, 2020

[COP21: le Chili s'engage à réduire de 30% ses émissions de CO2 d'ici 2030](#) – Connaissances des énergies, 2015

[Secteurs porteurs au Chili : agroalimentaire, e-commerce, infrastructures...](#) - Mocci.com, 2015

[Le secteur agroalimentaire au Maroc](#) – Agrimaroc.ma, 2021

## Monographie/ Contribution

Le Maroc Industriel : 20 ans de développement industriel accéléré

Rapport EGE : L'offensive indienne sur le marché des médicaments

## Base de données

Program for International Student Assessment réalisé par le Conseil supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche scientifique (CSEFRS) en 2018

[Statistiques sur le volume des échanges commerciaux dans le monde](#) – UNCTADstat

[Données Banque Mondiale](#)

## Site Officiel

[Ministère de l'industrie et du commerce](#)

[Ministère de l'Economie et des Finances](#)

[Ministère de l'Equipement et de l'eau](#)

[Ministère de la santé et de la protection sociale](#)

[Ministère de l'Energie, des Mines, et de l'Environnement](#)

[IRES](#)

[Haut-Commissariat au Plan](#)

[Université Mohamed V](#)

[Global Innovation Index](#)

[Bank El Maghrib](#)

[Office National des Aéroports](#)

[Agence Nationale des Ports](#)

[Office National des Chemins de Fer du Maroc](#)

[CRI](#)

[Policy Center](#)

---

[USAID](#)

[African Development Bank Group](#)

[Banque Mondiale](#)

[OECD](#)

[Cairn Info](#)

[Ecole Economique de Guerre](#)

[Conseil de la Concurrence](#)

[IMIST](#)

[Global Santé Maroc](#)

[Les Entreprises du Médicament au Maroc Innovation et santé](#)

[L'Agence Nationale de l'Assurance Maladie](#)

[Fédération Marocaine de l'industrie et de l'Innovation Pharmaceutiques](#)

[Ministerio de agricultura](#)