



Programme de Partenariat Pays Maroc

Programme de Partenariat Pays
entre l'ONUDI et
le Royaume du Maroc

2019-2023



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL





ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

PROGRAMME DE PARTENARIAT PAYS ROYAUME DU MAROC

Projet ID :	180052
Titre du projet :	Programme de Partenariat Pays Maroc
Date de démarrage :	Janvier 2019
Durée :	5 ans
Localisation du projet :	Maroc
Contrepartie nationale :	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
Agence d'exécution :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
Couts du programme :	EUR 68,371,626
Total couts du programme (incl. couts d'appui à 13%) :	EUR 77,259,937

Brève description:

L'ONUDI, suite au mandat reçu par les États membres pour accélérer le Développement Industriel Inclusif et Durable lors de la 15ème Conférence générale, a lancé la nouvelle approche du Programme de Partenariat Pays, visant à offrir des solutions durables pour le développement industriel à long terme, en mobilisant des ressources plus efficaces et des engagements nationaux et internationaux de haut niveau. Après le lancement des Programmes Partenariat Pays dans 5 Pays pilotes, le Maroc a été considéré comme premier pays à joindre l'extension du deuxième groupe des pays bénéficiaires de ce programme, et premier pays dans la Région arabe à bénéficier de ce programme à grande échelle de l'ONUDI. La formulation de ce programme est le résultat d'un processus de consultation systématique et continue de l'ONUDI avec sa contrepartie marocaine, les parties prenantes et les bailleurs de fonds internationaux, en vue de définir le cadre de coopération technique qui aidera le Royaume à atteindre les objectifs d'industrialisation fixés dans le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, ainsi que les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Finalement, le Programme de Partenariat Pays Maroc devrait déboucher sur le développement d'une intervention intégrée comprenant des composantes techniques verticales et transversales, intégrant une stratégie visant à développer la création d'emplois et à réduire les inégalités de revenus et les disparités entre les sexes, tout en stimulant la croissance économique et en préservant l'environnement dans le pays.

LI Yong

Directeur général
Organisation des Nations Unies pour le
développement industriel

Moulay Hafid Elalamy

Ministre de l'Industrie, de
l'Investissement, du Commerce et de
l'Economie Numérique du Royaume du
Maroc

Date : 26 March 2019

Date : 26 March 2019

Lieu: Rabat, Morocco

Lieu: Rabat, Morocco



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc



TABLE DES MATIERES

ACRONYMES.....	
FIGURES.....	
SOMMAIRE EXECUTIF	1
1. INTRODUCTION	2
2. CONTEXTE DU PAYS.....	4
2.1. Le rôle de l'industrie dans le développement économique du Maroc	7
2.2. Vision nationale et objectifs de développement.....	10
2.3. Cadres de politique nationale, programmes, institutions de soutien liés à l'industrie..	11
2.4. Contribution attendue aux résultats du programme, objectifs nationaux et ODD	14
2.5. Les interventions des partenaires relatives au DIID	16
2.5.1 Objectifs de Développement Durable (ODD)	16
2.5.2 Développement industriel inclusif et durable (DIID).....	17
2.5.3 Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement au Maroc (UNDAF).....	17
2.5.4 Cadre institutionnel marocain lié au DIID.....	18
2.5.5. Institutions financières	19
2.5.6. Secteur privé.....	23
3. LA STRUCTURE DU PROGRAMME ET SES COMPOSANTES.....	32
3.1 Composante : Zones Industrielles	35
3.1.1 Les principaux défis et opportunités.....	36
3.1.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	38
3.1.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	41
3.1.4. Le recensement de partenaires potentiels.....	41
3.2 Composante : Industrie Agroalimentaire.....	43
3.2.1 Les principaux défis et opportunités.....	45
3.2.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	46
3.2.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	49
3.2.4. Le recensement de partenaires potentiels.....	49
3.3 Composante : Energie.....	50
3.3.1 Les principaux défis et opportunités.....	50
3.3.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	52
3.3.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	53
3.3.4. Le recensement de partenaires potentiels.....	53



3.4 Composante: Economie Circulaire	56
3.4.1 Les principaux défis et opportunités.....	56
3.4.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	56
3.4.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	58
3.4.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	58
3.5 Composante : Industrie 4.0	60
3.5.1 Les principaux défis et opportunités.....	60
3.5.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	63
3.5.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	65
3.5.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	65
3.6 Composante : E-Commerce	67
3.6.1 Les principaux défis et opportunités.....	67
3.6.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	72
3.6.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	74
3.6.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	74
3.7 Composante: Coopération Sud-Sud et Triangulaire	77
3.7.1 Les principaux défis et opportunités.....	77
3.7.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	77
3.7.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	79
3.7.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	79
3.8 Composante : Partenariats	81
3.8.1 Les principaux défis et opportunités.....	81
3.8.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	82
3.8.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	83
3.8.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	83
3.9 Composante: Égalité de Genre et autonomisation économique des femmes.....	84
3.9.1 Les principaux défis et opportunités.....	84
3.9.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	86
3.9.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	87
3.9.4 Le recensement de partenaires potentiels.....	87
3.10 Composante : Statistiques	90
3.10.1 Les principaux défis et opportunités.....	90
3.10.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD	90



3.10.3	Les avantages comparatifs de l'ONUDI.....	92
3.10.4	Le recensement de partenaires potentiels.....	93
4.	LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME	94
4.1	Mécanismes nationaux de coordination.....	94
4.1.1	Le Comité National de Pilotage.....	94
4.1.2	L'Unité de Mobilisation des Ressources.....	95
4.1.3	Unité de Coordination du PCP Maroc.....	96
4.2	Coordination de l'ONUDI.....	96
5.	LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION	98
5.1.	Les Objectifs de la Stratégie de Communication	98
5.2.	Gestion de la Communication	98
5.3	Cadre logique pour la Communication.....	99
5.4	Risques et Mesures d'atténuation	100
5.5	Budget de Communication	101
5.6	Suivi et Évaluation	101
6.	LA LOGIQUE DES INTERVENTIONS DU PROGRAMME	102
6.1	L'Objectif du Programme	102
6.2	Les Résultats du Programme.....	103
6.3	Les Livrables du Programme.....	104
6.3.1	Composante Zones Industrielles.....	104
6.3.2	Composante Agro-Industrie.....	108
6.3.3	Composante Energie	110
6.3.4	Composante Economie Circulaire.....	114
6.3.5	Composante Industrie 4.0.....	116
6.3.6	Composante E-Commerce.....	119
6.3.7	Composante Coopération Sud- Sud et Triangulaire.....	122
6.3.8	Composante Partenariats.....	124
6.3.9	Composante Genre.....	125
6.3.10	Composante Statistiques	127
7.	L'ANALYSE DES RISQUES DES INTERVENTIONS	129
8.	BUDGET ESTIMATIF DU PROGRAMME.....	147
8.1	Le budget total PCP par ligne budgétaire.....	148
8.2	Le budget total de l'Unité de Coordination PCP.....	148



8.3	Le budget total de Promotion et Communication.....	149
8.4	Le budget total de Suivi et Evaluation	149
8.5	Le budget total de la Composante Zones Industrielles.....	150
8.6	Le budget total de la Composante Industrie Agroalimentaire	150
8.7	Le budget total de la Composante Energie	151
8.8	Le budget total de la Composante Economie Circulaire	151
8.9	Le budget total de la Composante Industrie 4.0.....	152
8.10	Le budget total de la Composante E-Commerce.....	152
8.11	Le budget total de la Composante Coopération Sud-Sud et Triangulaire.....	153
8.12	Le budget total de la Composante Partenariats.....	153
8.13	Le budget total de la Composante Genre.....	154
8.14	Le budget total de la Composante Statistiques.....	154
9.	SUIVI ET EVALUATION DU PROGRAMME.....	155
10.	CADRE REGLEMENTAIRE.....	156
	ANNEXES.....	157
	Annexe 1: Requête du Gouvernement du Maroc.....	158
	Annexe 2: Budgets estimatifs des composantes par produit	159
2.1	Composante: Zones Industrielles	159
2.2	Composante: Agro-Industrie	161
2.3	Composante: Energie.....	163
2.4	Composante: Economie Circulaire	165
2.5	Composante: Industrie 4.0	167
2.6	Composante: E-Commerce	169
2.7	Composante: Coopération Sud- Sud et Triangulaire	171
2.8	Composante: Partenariats	173
2.9	Composante: Genre.....	174
2.10	Composante: Statistiques.....	175
	Annexe 3: Exemples d'activités de communication et d'outils y afférents	176
	Annexe 4: Vue synoptique des partenaires potentiels du PCP Maroc	178



ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFEM	Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc
APEBI	Fédération des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BID	Banque Islamique de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque mondiale
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CDN	Contributions Déterminées au niveau National du Maroc
CETIA	Centre Technique des Industries Agro-Alimentaires
CGEM	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
CNP	Comité National de Pilotage
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting
COVAD	Coalition pour la Valorisation des Déchets
C2C	Customer to Customer
DEG	Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft
DIID	Développement Industriel Inclusif et Durable
FAO	Food and Agriculture Organization
FEMIP	Facilité Euro-Méditerranéenne d'Investissement et de Partenariat
FENAGRI	Fédération Nationale de l'Agroalimentaire
FENELEC	Fédération Nationale de l'Électricité, de l'Électronique et des Énergies Renouvelables



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

FIDA	Fonds international de développement agricole
FIFAGE	Fédération des Industries Forestières, des Arts Graphiques et de l'Emballage
FIMME	Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques
FMP	Fédération Marocaine de Plasturgie
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GCF	Green Climate Fund
IAA	Industrie Agroalimentaire
IDA	Association Internationale de Développement
IDAAID	Association Internationale de développement
IDE	Investissements Directs Étrangers
IFD	Institutions Financières de Développement
IRC	Indicateurs de Rendement Clés
ITC	International Trade Centre
JICA	Japan International Cooperation Agency
KfW	KreditanstaltfürWiederaufbau
MASEN	Agence Marocaine pour l'Énergie Durable
MEMEE	Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
MIICEN	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONEE	Office National de l'Eau et de l'Électricité
PAI	Programme d'Accélération Industrielle
PCI	Performance en Compétitivité Industrielle
PCP	Programme for Country Partnership
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyens Entreprises
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRITI	Pays à Revenu Intermédiaire Inférieur



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

SDG	Sustainable Development Goals (Objectifs de Développement Durable)
SECO	Swiss State Secretariat for Economic Affairs
SFI	Société Financière Internationale
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNGC	United Nations Global Compact

FIGURES

- Figure 1: Produit Intérieur Brut (PIB) réel par habitant, 1966-2016
- Figure 2: Productivité du travail et changement structurel dans l'économie marocaine, 2005-2015. La productivité relative au travail de l'économie globale est représentée par la ligne horizontale
- Figure 3: Evolution des exportations (MDH) sur la période janvier-août 2018
- Figure 4: Intervention du PCP Maroc à travers l'intégration des composantes verticales et transversales
- Figure 5: Charbon, pétrole, gaz naturel, hydro, éolienne, solaire, autres



SOMMAIRE EXECUTIF

Les Etats Membres, lors de la Déclaration de Lima, ont confié à l'ONUDI le mandat de promouvoir le Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID). À la suite de la 15ème Conférence Générale, conformément au nouveau mandat, et pour accélérer le DIID, l'ONUDI a mis au point une approche pour le Programme Partenariat Pays (PCP)¹, qui offre des solutions durables pour le développement industriel à long terme en mobilisant des ressources grâce à des partenariats plus efficaces et de haut niveau national, ainsi qu'un engagement international.

Consécutivement au lancement du programme PCP dans 5 pays pilotes : l'Éthiopie, le Sénégal, le Pérou, le Kirghizstan et le Cambodge, le gouvernement marocain a manifesté son intérêt pour le développement d'un PCP. Le comité exécutif de l'ONUDI, suivant l'évaluation favorable des critères d'admission au développement d'un PCP, a approuvé la candidature du Maroc pour établir le Programme dans le pays. Le Maroc est alors devenu le premier pays arabe à bénéficier de ce programme à grande échelle de l'ONUDI.

Une phase préparatoire a été conçue en mars 2018 et réalisée d'avril à octobre 2018 pour la formulation du PCP. Au cours de la phase préparatoire, l'ONUDI, en étroite collaboration avec le Gouvernement marocain, a lancé l'approche de partenariat pour développer le programme et identifier les synergies entre les programmes partenaires et les interventions du PCP. Plusieurs domaines d'interventions ont été identifiés par la contrepartie marocaine, conformément aux objectifs nationaux ainsi qu'aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et aux objectifs du DIID. Le cadre de la coopération technique du PCP a abouti à la formulation d'une approche intégrée des composantes verticales: Zones Industrielles, Agro-industrie, Énergie, Economie Circulaire, Industrie 4.0, E-Commerce (commerce électronique), et des composantes transversales: Coopération Sud-Sud et triangulaire, Partenariats, Intégration du genre, et Statistiques.

Le Programme Partenariat Pays (PCP) appartient au gouvernement marocain, comme établi avec la création d'un Comité National de Pilotage (CNP), qui réunit tous les ministères concernés par le développement industriel, et sollicite l'engagement continu du secteur privé, ainsi que la participation active d'autres partenaires financiers et de développement clés, pour assurer l'alignement des objectifs et des synergies avec les interventions des partenaires identifiés, en cours et à venir.

Ce document est le résultat d'un processus de consultation systématique et continue de l'ONUDI avec sa contrepartie marocaine, les parties prenantes et les bailleurs de fonds internationaux, en vue de définir le cadre de coopération technique qui contribuera à atteindre les objectifs d'industrialisation du Royaume fixés dans le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 et d'autres stratégies industrielles, ainsi que les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Le Programme est axé sur les secteurs à fort potentiel de croissance et une assistance technique est prévue pour créer une synergie avec d'autres programmes de développement industriel, afin de mettre en commun des ressources et des compétences supplémentaires de divers acteurs publics et privés, ainsi que des partenaires internationaux, et enfin de générer le plus grand impact vis-à-vis des ODD au Maroc. Les synergies et les interventions intégrées du PCP Maroc permettront de mobiliser des ressources financières et non financières pour soutenir les progrès impressionnantes du développement industriel du Royaume et contribuer à la réalisation de l'objectif du Maroc consistant à atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2025.

¹ PCP: acronyme en anglais pour « Programme for Country Partnership »



1. INTRODUCTION

Au cours de la 15^{ème} session de la Conférence Générale de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), les États membres sont convenus d'un nouveau mandat pour l'Organisation en vue d'accélérer le développement industriel inclusif et durable (DIID).

Dans ce cadre, l'ONUDI a élaboré une nouvelle approche de partenariat avec les pays membres à savoir le Programme de Partenariat Pays (PCP : Programme for Country Partnership). Ce programme est fondé sur un partenariat multi-acteurs et vise à offrir des solutions durables pour un développement industriel inclusif à long terme.

Le modèle DIID-PCP présente cinq caractéristiques principales:

- ❖ Appropriation du PCP par le Gouvernement ;
- ❖ Prise en compte claire des objectifs du DIID de l'ONUDI ;
- ❖ Alignement avec les priorités nationales d'industrialisation et les plans nationaux de développement ;
- ❖ Focalisation sur les secteurs industriels et les domaines d'interventions prioritaires ;
- ❖ Partenariat multipartite et mobilisation commune de ressources.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 souligne la nécessité de travailler en partenariat pour mobiliser les connaissances, l'expertise, les technologies et les ressources financières nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) mondiaux. À ce titre, le PCP soutient un processus de développement à long terme, contribuant à la réalisation de l'ODD 9 «bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation», et des autres ODD pertinents tels que l'ODD 7 «une énergie abordable et propre», l'ODD 5 «l'égalité entre les sexes», l'ODD 17 «partenariats pour la réalisation des objectifs». L'ODD 17 a pour but précis d'appeler la communauté internationale à «renforcer les moyens de mise en œuvre et à revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable».

Le PCP propose un modèle de partenariat systémique qui permettra de mobiliser des acteurs et des ressources afin d'amplifier l'impact des interventions de l'ONUDI. À la suite du lancement des PCP dans cinq pays pilotes à savoir : l'Éthiopie, le Sénégal, le Pérou, la République Kirghize et le Royaume du Cambodge, le Conseil Exécutif de l'ONUDI, a approuvé le 15 février 2018 la requête du Maroc pour la mise en place d'un PCP. Le Maroc est ainsi le 6^{ème} pays sur le plan international et le 1^{er} sur le plan de la région arabe à mettre en place ce modèle de partenariat.

Le PCP Maroc a été développé, conçu et sera mis en œuvre en tenant compte des leçons tirées et des meilleures pratiques identifiées dans les PCP précédents. Il est également adapté aux besoins du pays, respectant les termes de l'Agenda de développement national et géré par le gouvernement du pays hôte.

Le Programme de Partenariat Pays de l'ONUDI a été conçu et sera mis en œuvre dans le cadre d'un vaste processus de consultation et de collaboration avec le Gouvernement marocain, le secteur privé et d'autres parties prenantes locales et internationales.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les secteurs et thématiques ainsi identifiés pour le PCP Maroc sont les suivants :

- ❖ Zones Industrielles
- ❖ Industrie Agro-alimentaire
- ❖ Energie
- ❖ Economie Circulaire
- ❖ Industrie 4.0
- ❖ E-commerce

Ces composantes sont soutenues par les thématiques transversales suivantes :

- ❖ Coopération industrielle Sud-Sud et Triangulaire
- ❖ Partenariat multi-acteurs
- ❖ Intégration de la dimension genre
- ❖ Statistiques industrielles



2. CONTEXTE DU PAYS

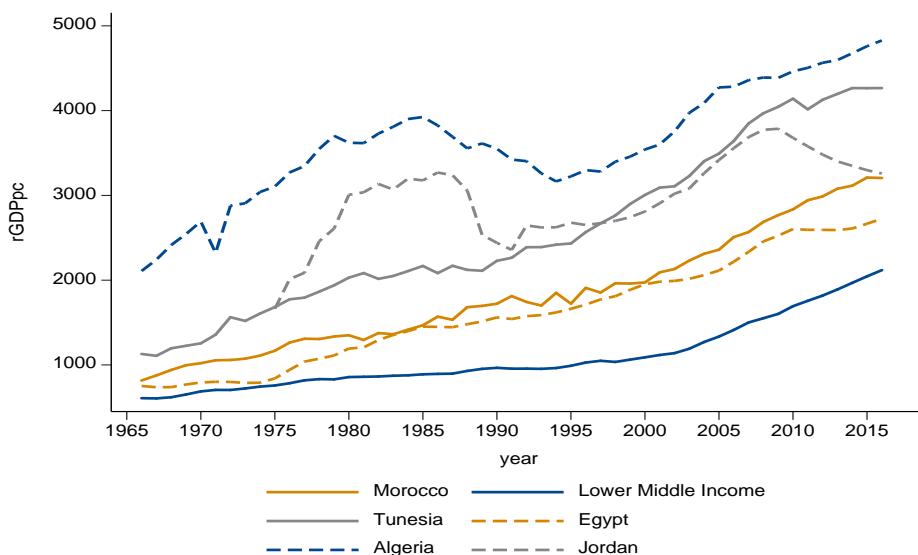
Le Royaume du Maroc est situé dans la région du Maghreb, il bénéficie d'un double accès à la mer Méditerranée et à l'océan Atlantique. Le Maroc compte une population de 35,3 millions d'habitants (2018)², c'est un pays de taille moyenne au paysage diversifié, caractérisé par de vastes zones côtières qui abritent les plus grandes villes, Rabat la capitale, et Casablanca.

Sa géographie se caractérise par la présence de montagnes escarpées à l'intérieur, dont celles du Rif au Nord et de l'Atlas au Centre et au Sud du pays, ainsi que les plaines arides du désert du Sahara, peu peuplées, au Sud-Est du pays.

Le Maroc est un État unitaire composé de 12 régions qui ont été restructurées en 2015. La réorganisation des régions est l'un des éléments clés de la grande réforme constitutionnelle de 2011. Sur le plan politique, le pays est une monarchie constitutionnelle.

Le Maroc est un Pays à Revenu Intermédiaire Inférieur (PRITI), avec un revenu de 3 007 USD³ par habitant. Ce niveau a permis au pays d'approcher le seuil de revenu intermédiaire-supérieur, actuellement fixé à 3 956 USD. Le Produit Intérieur Brut par habitant a enregistré une augmentation depuis l'année 2000, bien que la croissance ait été affectée par de mauvaises récoltes en 2016, (*Cf. Figure 1 ci-infra*). La comparaison du Maroc aux autres pays d'Afrique du Nord et à l'ensemble des PRITI, montre que la croissance est au moins égale à celle de la plupart des autres pays du Maghreb et qu'elle a été plus dynamique que la moyenne des PRITI (*Cf. Figure 1, Ibid.*)

Figure 1: PIB réel par habitant, 1966-2016



Source: Figure de l'ONUDI, PCP Diagnostic Maroc 2018, données issues des indicateurs du Développement Mondial de la Banque mondiale.

² Projections de données du «Haut-Commissariat au Plan» du Maroc, issues du dernier recensement de la population de 2014.

³ Banque mondiale, 2017.



Le défi évident consiste à identifier et à supprimer les principaux obstacles qui empêchent le Maroc d'augmenter son taux de croissance au-delà du taux d'amorçage, de manière durable et socialement inclusive, lui permettant ainsi de rejoindre le groupe des marchés émergents⁴. La diversification de la structure économique et le développement des industries aux productions élevées au sein du secteur manufacturier, seront déterminants pour une transformation structurelle propice à la croissance. Pour que la transformation structurelle et le développement des industries à contenu technologique élevé réussissent, la productivité joue un rôle plus important que le facteur de compétitivité des coûts. Une amélioration substantielle de la productivité au Maroc, en particulier dans le secteur manufacturier, est essentielle pour maintenir la compétitivité internationale et favoriser les liens nationaux dans les industries de haute technologie. Une amélioration des compétences du pays en matière d'éducation et de formation, et la réduction du secteur informel contribueront à accroître la productivité de l'économie marocaine.

Ce changement structurel de l'économie marocaine est confronté à d'importants enjeux de durabilité et expose le pays à la résolution impérative de problèmes environnementaux typiques de nombreux autres pays en transition : les émissions de CO₂, la consommation d'énergie liée au besoin croissant d'achat d'intrants des industries en expansion, et les déchets industriels, tel qu'analysé par la CEA⁵ dans son examen des performances environnementales. Un autre problème important pour l'économie marocaine provient des conditions climatiques du pays et se reflète notamment dans la rareté de l'eau.

Le rôle accru des femmes sur le marché du travail représente un défi supplémentaire pour le développement inclusif du pays (HCP et Banque mondiale, 2017, *ibid*). Malgré la hausse de la représentation des femmes au Parlement, et alors que le taux de chômage des femmes (11,7% en 2017) est légèrement supérieur à celui des hommes (10,6%), l'exclusion des femmes du marché du travail est perceptible au regard des taux d'emploi. Le taux d'emploi des femmes en 2016 était de 22% contre 66% pour les hommes. Cet écart se traduit par un taux d'emploi total très faible, d'environ 44%. Bien que le Maroc ne soit pas un cas unique en la matière, comme le montre le taux de participation encore plus bas des femmes dans la région MENA. Cette exclusion des femmes implique que le Maroc se prive d'un important potentiel de création de richesse (HCP et Banque mondiale, 2017).

Le fait que l'écart d'emploi et les taux d'activité dans les régions marocaines ne soient pas en lien direct avec le niveau de revenu par habitant, suggère que le développement économique ne peut pas résoudre à lui seul le taux d'exclusion des femmes sur le marché du travail. L'amélioration de cette situation appelle une politique d'action dynamique, fondée sur certains éléments positifs existants sur le terrain, comme le souligne l'enquête de l'ONUDI sur l'entrepreneuriat féminin 2017⁶.

Cette enquête démontre que le Maroc est le pays ayant le plus grand pourcentage de femmes entrepreneurs, par rapport à d'autres pays « comparables », notamment dans le secteur manufacturier. Le Diagnostic PCP Maroc de l'ONUDI, souligne que les défis identifiés pour le Maroc seront résolus en s'appuyant principalement sur les forces de l'économie marocaine.

⁴ Haut-Commissariat au Plan (HCP), Banque mondiale (2017). Le marché du travail au Maroc: Défis et Opportunités, novembre 2017.

⁵ Commission Économique pour l'Afrique CEA (2014): Examen des performances environnementales, Série d'études des performances environnementales N ° 38, New York et Genève, 2014.

⁶ ONUDI (2017) « Promouvoir l'autonomisation des femmes pour un développement industriel inclusif et durable au Moyen-Orient et en Afrique du Nord », https://www.unido.org/sites/default/files/2017-04/MENA_REPORT_Eng_interactive-1_0.pdf



Il est ainsi largement reconnu que la qualité institutionnelle du Maroc, et le climat des affaires, ont considérablement progressé depuis le tournant du siècle (Agénor et El Aynaoui, 2015⁷; OCDE, 2017⁸; Chauffour, 2017). Comparé aux Pays à Revenu Intermédiaire Inférieur (PRITI) et plus généralement aux pays concurrents, le Maroc se distingue positivement et de manière croissante, selon les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale tels que mentionnés dans les plus récents rapports et classements « *Doing Business* » de ladite institution financière.

La qualité institutionnelle du Maroc est considérée comme généralement suffisante pour permettre le développement des activités économiques. Le niveau de développement des infrastructures est l'un des facteurs déterminants de l'attractivité d'un pays pour les investissements directs étrangers (IDE) et la compétitivité des exportations, ces derniers évoluant de manière constante et croissante.

Depuis le milieu des années 1990, le Maroc a déployé des efforts importants dans le développement des infrastructures, en particulier dans les transports, mais également dans d'autres domaines tels que l'eau, l'énergie et les technologies de l'information et de la communication⁹.

Il est établi que la performance du Maroc en infrastructures matérielles et immatérielles est relativement élevée par rapport à la moyenne des PRITI et à égalité avec certains des pays qui se positionnent en tête des PRITI. Cette performance se rapproche sensiblement de la performance moyenne des pays à revenu intermédiaire supérieur.

La qualité relativement élevée des infrastructures du pays a contribué à la récente augmentation des IDE dans des secteurs tels que l'automobile et l'aéronautique, pour lesquels l'existence d'infrastructures de qualité est un critère essentiel de compétitivité et d'intégration dans les chaînes de production mondiales.

La croissance exponentielle des abonnements Internet et de la diffusion de téléphones mobiles, ainsi que la croissance du marché du commerce électronique, constituent une assise très favorable au développement industriel fondé sur les technologies modernes. Le Maroc connaît une évolution aussi rapide qu'importante en termes d'intensité technologique de la valeur ajoutée et des exportations, ainsi que de la composition structurelle des exportations orientée de manière plus évidente vers les exportations manufacturières. Le rôle du PCP Maroc sera très important pour amplifier davantage les performances à l'exportation et pour atteindre les objectifs du Plan d'Accélération Industrielle (PAI)¹⁰.

Sur le plan environnemental, le Maroc a déjà commencé à agir très efficacement pour surmonter de nombreux problèmes en promouvant l'économie circulaire, et comme l'a confirmé le diagnostic de l'ONUDI, le pays est en train d'atteindre des objectifs très ambitieux et exemplaires en matière de production d'électricité à partir d'énergies renouvelables.

⁷ Agénor, P.-R., El Aynaoui, K. (2015) Maroc Stratégie de croissance à l'horizon 2025 dans un environnement international en mutation, OCP Policy Center, Rabat.

⁸ OECD (2017), Examen multidimensionnel du Maroc: Volume 1. Évaluation initiale, Les voies de développement, Éditions OECD, Paris.

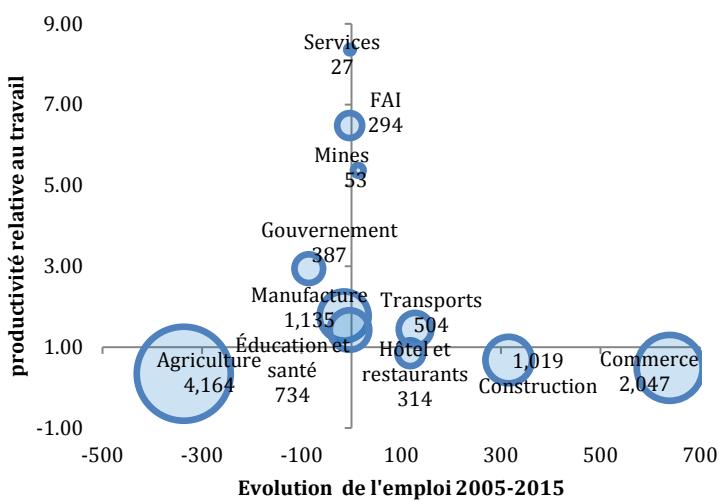
⁹ Banque africaine de développement (BAD), Gouvernement marocain, Millenium Challenge Corporation (MCC). Diagnostic de la croissance du Maroc: lever les obstacles pour exploiter le potentiel économique, février 2015.

¹⁰ Plan d'Accélération Industrielle, <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%20%80%99acc%C3%A9ration-industrielle-2014-2020>

2.1. Le rôle de l'industrie dans le développement économique du Maroc

Toute stratégie de développement industriel a pour objectif essentiel d'élever le niveau de vie et de bien-être de toutes les couches de la société. Il est important de rappeler que le développement de l'industrie est un facteur essentiel non seulement pour le développement économique, mais également pour un développement social plus large et pour la protection de l'environnement. Les questions environnementales et de développement occupent une place prépondérante dans les stratégies de développement du Maroc. L'importance de l'industrie pour la croissance économique tient au fait que le secteur industriel est généralement le moteur de la croissance, dans la mesure où les innovations et les progrès technologiques proviennent essentiellement du cœur de l'industrie, depuis les processus de recherche et développement et les procédés de fabrication, jusqu'à la mise sur le marché domestique et l'exportation. Le fait que la croissance de la productivité dans le secteur manufacturier dépasse régulièrement celle de l'économie globale, est étroitement lié à cette caractéristique. Cette structure de productivité relative aux divers secteurs, se retrouve également dans l'économie marocaine (*Cf. figure 2 ci-infra*).

Figure 2: Productivité du travail et changement structurel dans l'économie marocaine, 2015. La productivité relative au travail de l'économie globale est représentée par la ligne horizontale (valeur = 1)¹¹.



Source: Figure tirée du Diagnostic PCP Maroc 2018 de l'ONUDI.

La taille des secteurs de l'économie marocaine - indiquée ci-dessus par la dimension des cercles de la figure 2 - démontre que le secteur manufacturier est objectivement le seul à haute productivité et suffisamment important pour absorber un grand nombre de travailleurs¹². Il est important de rappeler que, grâce aux forts liens en amont et en aval du secteur manufacturier avec d'autres branches de l'économie, l'expansion des industries manufacturières génère par induction la croissance de parties connexes à l'industrie.

¹¹ Remarque: La dimension des cercles indique la taille de l'industrie en termes d'emplois (en milliers). Finance, assurance et immobilier. Services publics : eau, gaz et électricité. Source: Emploi: ILOSTAT et HCP; extrapolations pour 2015. Valeur ajoutée: base de données du SCN-ONU (valeurs réelles en 2007 en monnaie nationale).

¹² Les chiffres du graphique 2 incluent également l'emploi informel, concernant aussi le secteur manufacturier.



Le Maroc a opéré des choix judicieux sur les plans politique et économique, il a fait de l'ouverture une orientation stratégique. Des réformes structurantes ont été menées pour affronter les contraintes issues de la concurrence étrangère et accélérer l'intégration de l'économie nationale à l'espace mondial. La dynamique de développement est nettement recentrée sur la création d'emplois et l'amélioration du bien-être des marocains. C'est la voie que le pays s'est tracée, pour intégrer le cercle des pays émergents et offrir à tout citoyen la possibilité de réaliser ses aspirations. Le Plan d'Accélération Industrielle a été lancé pour poursuivre cette dynamique et assurer une intégration réussie du Maroc parmi les nations industrielles émergentes. La structuration des filières en écosystèmes performants est l'axe central de ce choix stratégique. La mise en œuvre de ce chantier vise clairement l'acquisition progressive des attributs-clés des Nouveaux Pays Industrialisés, en considérant l'industrie comme générateur d'emplois et catalyseur de l'émergence économique. La structuration et une organisation améliorée des filières leur permettra d'atteindre un meilleur taux d'intégration locale, de favoriser l'émergence d'industries leaders et de mentors de PME.

Le PAI se fonde sur une approche intégrée et inclusive, engageant vers une insertion irréversible et maîtrisée dans les chaînes de valeurs mondiales.

A ce stade de son déploiement, le Plan d'Accélération Industrielle a contribué à cinq transformations majeures :

1. *L'accélération de la création d'emplois industriels*, puisque sur les 4 premières années de son déploiement, le PAI a permis la création de 288.126 postes dans l'industrie, d'après les données de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.
2. *Le positionnement du Royaume comme plateforme de production et d'exportation de référence dans la zone MENA*, notamment dans les secteurs automobile, aéronautique, textile, électronique et électroménager. On constate une hausse de l'intégration locale qui témoigne de la compétitivité-coûts du Royaume et, sur un plan qualitatif, de la présence d'un écosystème de qualifications et de compétences techniques, notamment dans l'ingénierie. Ainsi, dans le secteur automobile, l'objectif d'arriver à un taux d'intégration de 65% à l'horizon 2020 est en passe d'être atteint, après une augmentation rapide entre 2014 (36%) et 2018 (plus de 50%). Dans le secteur aéronautique, l'objectif initial de 35% à l'horizon 2020 a été révisé à la hausse depuis le lancement du PAI, pour être porté à 42%. De même, la valeur ajoutée industrielle enregistre une croissance de 12% entre 2014 et 2016 et les exportations industrielles affichent une progression significative puisqu'elles se sont établies en 2017, à plus de 149,4 milliards de dhs, soit une progression moyenne de 10,3% par an, depuis le lancement du PAI.

Figure 3 : Evolution des exportations (MDH) sur la période janvier-août 2018



Source : Office des changes



3. *L'élargissement du champ des investisseurs et partenaires industriels* du pays, un gage fort de son positionnement sur l'échiquier industriel mondial, et une illustration de la stabilité institutionnelle, politique et économique du pays. Une nouvelle cartographie de pays émetteurs se dessine. Alors que pendant plus de trente ans les regards se tournaient essentiellement du côté européen, on assiste à une diversification des sources d'IDE. Le Maroc est en train de réussir le pari de l'attractivité.
4. *Une meilleure répartition de l'activité industrielle* sur le territoire avec la mise en œuvre d'une démarche proactive de régionalisation du PAI et le développement de pôles industriels régionaux.
5. *L'émergence d'investisseurs nationaux* dans des secteurs industriels de pointe, tels que l'aéronautique, l'automobile, l'ingénierie et la logistique de pointe.

La production environnementale, l'efficacité énergétique et plus généralement le développement économique durable sont aussi des domaines clés, mis en avant par la Stratégie Nationale de Développement Durable SNDD¹³ du Maroc, ainsi que par d'autres stratégies de développement, car l'industrie –à l'instar de la plupart des activités économiques- participe au tarissement des ressources (épuisables), à la pollution environnementale (émissions de CO₂) et à d'autres formes de dégradation de l'environnement.

Le fait que le secteur manufacturier représente la majorité des innovations, signifie que ce secteur est également fondamental pour un engagement vers la partie descendante de la courbe environnementale de Kuznets.

Selon cette courbe, le développement économique conduit initialement à la dégradation de l'environnement, mais au-delà d'un certain seuil la croissance économique et les dommages environnementaux sont découplés.

Ce découplage repose sur l'adoption de la production d'énergies renouvelables, mais également sur la réduction de la pollution, grâce à la mise en œuvre de technologies de production avancées.

Même si la plupart des industries manufacturières -en particulier les industries de haute technologie- ont été les plus dynamiques au Maroc au cours des dix dernières années, la contribution la plus vitale au secteur, est la fourniture de « technologies vertes ». Ces technologies ne se limitent pas aux techniques de pointe pour la production d'énergie (comme la centrale solaire située près de la ville d'Ouarzazate), mais elles comptent également sur des innovations de produits, telles que les nouveaux matériaux. Il est important de noter que pour les pays en développement, ces technologies ne doivent pas nécessairement être développées de manière endogène, mais peuvent être importées puis adaptées aux besoins locaux.

Comme le démontre le secteur des énergies renouvelables, la mise en œuvre de nouvelles technologies issues du secteur manufacturier, ne se limite pas à la fabrication elle-même.

Un autre domaine crucial pour le Maroc est l'utilisation des ressources en eau. Le secteur agricole représente environ 90% de la consommation d'eau, raison pour laquelle la stratégie agricole - le Plan Maroc Vert¹⁴ - a fixé des objectifs ambitieux pour la modernisation du système agricole en ce qui concerne les techniques d'irrigation, permettant d'optimiser l'usage des ressources hydriques du pays.

¹³ Royaume Du Maroc (2017) Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) 2030, octobre 2017.
https://www.4c.ma/medias/synthese-sndd_fr.pdf

¹⁴ <http://www.agriculture.gov.ma/pages/la-strategie>



2.2. Vision nationale et objectifs de développement

La stratégie de développement du Maroc qui, jusqu'à présent, comportait de nombreuses caractéristiques d'une approche « forte pression » de type Rosenstein-Rodan, fait actuellement l'objet d'une réorientation partielle. Cet ajustement de la stratégie de développement consiste à mettre davantage l'accent sur une croissance durable de la productivité, renforcée par l'accumulation de capital immatériel, comprenant le capital humain, le capital social ainsi que la qualité des institutions. La justification de cet ajustement est d'éviter le « piège du revenu intermédiaire ». Le capital immatériel est une condition essentielle pour une transition accélérée vers la frontière technologique à mesure que les pays gravissent les échelons du développement.

Le Maroc organise ainsi le passage d'un modèle de croissance extensive - fondé sur l'accumulation de facteurs - à un modèle de croissance intensive fondé sur les gains de productivité (dus à l'innovation ou à l'imitation).

Dans ce contexte, la convergence vers la frontière technologique est devenue l'un des thèmes clés du développement du pays, parallèlement à la question de la durabilité.

Le concept d'économie durable est inscrit dans la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) adoptée en 2017, document de stratégie de développement complet, conforme à la définition du développement durable donnée par l'OCDE. Elle repose sur quatre piliers - économique, social, environnemental et culturel -, la vision de la SNDD est de «*mettre en œuvre les fondements d'une économie verte et inclusive au Maroc d'ici 2030*» (Royaume Du Maroc, 2017, p. 13).

Bien que la SNDD ait une orientation environnementale claire, elle admet que le pilier économique joue un rôle particulier en tant que locomotive du développement, car sans une économie saine, le développement durable n'est pas réalisable.

Globalement, la SNDD identifie sept grands défis clés¹⁵ pour le pays qui sont traités via 15 axes allant des *arrangements institutionnels* jusqu'à la mise en place d'un *système de gestion intégrée des déchets*.

L'axe n°8 relatif à l'industrie, est lié à la stratégie industrielle du pays : le Plan d'Accélération Industrielle (PAI)¹⁶ et aux efforts de diversification y afférents.

À travers le PAI, le gouvernement ambitionne de développer une industrie moderne, forte et compétitive. L'effort se focalise sur l'ensemble des filières du secteur pour en assurer un développement intégré et inclusif.

Stimuler la croissance du secteur industriel et favoriser la création d'emplois sont les objectifs premiers de la nouvelle stratégie industrielle. L'objectif chiffré fixé, est de créer 500.000 emplois industriels d'ici 2020 et de porter la part de l'industrie dans le PIB de 14% à 23% à la même échéance. Dans cette perspective, une approche novatrice a été introduite par la stratégie, elle consiste à mettre en place des écosystèmes industriels pour construire une industrie plus intégrée et moins fragmentée. À cette fin, le Plan d'Accélération Industrielle prévoit notamment un accompagnement et des appuis aux entreprises qui constituent ces écosystèmes.

¹⁵ Ces enjeux sont la gouvernance; la transition vers une économie verte; la préservation de la biodiversité; le changement climatique; la protection des zones sensibles; cohésion sociale / territoriale et promotion d'une culture du développement durable (Royaume Du Maroc, 2017).

¹⁶ Pour plus de détails sur les objectifs et le contenu du PAI, voir *infra*, section 2.3.



Eu égard à la relation historique observée entre industrialisation et développement, le PAI revêt une importance particulière et reflète les principes directeurs de la stratégie de développement du pays, particulièrement orientée vers la réduction de l'écart au sein de la frontière technologique et la diversification / élargissement de la base industrielle. Cette vision a notamment permis la création d'écosystèmes dans les secteurs de haute technologie tels que l'automobile ou l'aéronautique¹⁷.

Outre le PAI, le Maroc dispose d'autres politiques influant sur le développement industriel. Les stratégies sectorielles liées à l'agriculture, à la logistique, au commerce et à l'économie numérique (Maroc Digital¹⁸) et les petites et moyennes entreprises, sont les plus directement liées au PAI.

Considérant les enjeux prioritaires liés à la qualité du système éducatif et au niveau de qualification de la main-d'œuvre, le Maroc a mis en place des stratégies (à moyen et long termes) pour l'emploi¹⁹ et la formation professionnelle²⁰. Ces stratégies représentent une importante potentialité de soutien aux objectifs de la politique industrielle, notamment en ce qui concerne la création d'emplois.

Il en est de même pour le Plan Maroc Vert déjà cité, qui vise à moderniser le secteur agricole et les stratégies énergétiques du pays, et qui devrait également permettre d'atteindre l'objectif des énergies renouvelables fixé à 42% de la capacité énergétique totale à l'horizon 2020.

En résumé, la vision du Maroc en matière de développement, consiste à créer une économie verte reposant sur des écosystèmes durables, intégrant des entreprises compétitives qui se rapprochent de la frontière technologique mondiale en investissant massivement dans des actifs immatériels.

2.3. Cadres de politique nationale, programmes, institutions de soutien liés à l'industrie

Le Royaume du Maroc contribue activement à la promotion de l'industrialisation en conciliant objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

Le Plan d'Accélération Industrielle représente le document stratégique clé pour l'industrialisation au Maroc. Pour rappel, il contient deux objectifs principaux liés à l'industrialisation :

- ❖ La création de 500 000 nouveaux emplois ;
- ❖ Une augmentation de la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB de 14% en 2014 à 23%.

Le PAI a permis le lancement d'écosystèmes, notamment dans les secteurs automobile, aérospatial, textile et cuir, la chimie et la parachimie (portées par le Groupe OCP, entreprise leader en phosphates), les poids-lourds et la carrosserie, les matériaux de construction, l'industrie pharmaceutique, etc...²¹

¹⁷ Un exemple typique est la création par le constructeur français Renault d'une usine de production automobile à Tanger, qui a propulsé le Maroc au rang de deuxième constructeur automobile d'Afrique (derrière l'Afrique du Sud).

¹⁸ <https://fr.unesco.org/creativity/periodic-reports/measures/strategie-maroc-digital-2020>

¹⁹ Stratégie nationale pour l'emploi 2015-25.

²⁰ Stratégie nationale pour la formation professionnelle 2021.

²¹ <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%E2%80%99acceleration-industrielle>



Excepté l'industrie du cuir et du textile, ces secteurs sont caractérisés par un niveau élevé de complexité, ce qui témoigne de la détermination du pays à accélérer le processus de changement structurel vers des secteurs à plus forte intensité de capital, et à atteindre un niveau de participation et d'intégration plus élevé avec les chaînes de valeur internationales.

Des programmes spécifiques soutiennent la mise en œuvre de la stratégie nationale d'industrialisation dans lesquels le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN) joue un rôle moteur.

Le programme d'appui aux petites et moyennes entreprises, géré par l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (Maroc PME), vise à :

- ❖ Faire émerger une nouvelle génération de petites et moyennes entreprises ;
- ❖ Renforcer les écosystèmes et les relations entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises ;
- ❖ Promouvoir l'entrepreneuriat et l'intégration du secteur informel²².

Entre 2003 et 2016, le programme avait déjà aidé 34,700 entreprises à travers une contribution de 3,2 milliards de dirhams de l'État. En 2015, l'État a signé un accord avec l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises pour un soutien dans le cadre des programmes IMTIAZ et ISTIMAR visant à stimuler le cofinancement des entreprises à travers des activités d'investissement en capital.

Le *Millennium Challenge Account* (MCA Morocco) est l'autre programme prioritaire visant à stimuler l'industrialisation du pays. Un investissement de 127 millions de dollars²³ dans des terrains industriels, soutiendra les partenariats public-privé pour développer, gérer et entretenir des zones industrielles, répondant aux besoins des entreprises et attirant les investissements privés. Le développement des zones industrielles est une composante importante du PAI pour promouvoir l'industrialisation du pays.

Ces zones représentent la continuité entre l'outil de politique industrielle traditionnel et les nouvelles ambitions du pays en faveur d'une industrialisation à haute valeur ajoutée. Le PAI contient des mesures visant à mieux exploiter et optimiser les zones industrielles et à les rendre plus accessibles aux opérateurs, notamment grâce à des offres de location.

Il convient aussi de souligner que le PAI vise la convergence avec les autres stratégies sectorielles initiées par le Maroc telles que :

- ❖ Le Contrat Programme pour le développement du secteur des industries agroalimentaires 2017-2021 ;
- ❖ Le Plan Maroc Vert mentionné *supra* : stratégie agricole du pays, lancée en 2008 agissant sur deux axes (i) renforcer l'agriculture à haute valeur ajoutée et (ii) promouvoir les activités agricoles dans les zones rurales éloignées, et encourager la répartition des revenus.

Le Contrat Programme permet de décliner le premier axe du Plan Maroc Vert en fixant des objectifs ambitieux en matière de valeur ajoutée et d'emploi, il vise notamment à augmenter le taux de transformation des produits agricoles en produits agroalimentaires.

²² <http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2017/05/PREZ-MPME-Club-PME-BMCE-.pdf>

²³ <https://assets.mcc.gov/content/uploads/MAR-II-ME-Plan -V1.pdf>



Ce Contrat Programme, signé en 2017 par le gouvernement et 13 fédérations et associations professionnelles, comporte des mesures spécifiques à sept industries agroalimentaires clés identifiées (valorisation des fruits et légumes frais ; l'industrie des fruits et des légumes transformés ; l'industrie de l'huile d'olive ; l'industrie laitière ; l'industrie de la viande ; l'industrie de la boulangerie-chocolaterie-confiserie et l'industrie des pâtes et couscous), destinées à stimuler l'investissement et à soutenir l'exportation et la commercialisation, ainsi que des mesures transversales visant notamment : l'accélération de l'innovation, la qualification des ressources humaines et la mise à niveau des circuits de distribution traditionnels.

L'énergie et l'environnement représentent un autre défi majeur du pays. Si l'objectif du Maroc est d'accélérer le processus de transformation structurelle grâce à une industrialisation rapide, il est important d'anticiper les conséquences potentielles de cette démarche en termes de consommation d'énergie et de matières, et d'émissions de gaz à effet de serre (GES).

Le Maroc est ainsi confronté à de sérieux défis dans de nombreux domaines environnementaux concernant :

- ❖ L'efficacité énergétique, la *Stratégie Énergétique Nationale Horizon 2030* prévoit de réduire la consommation d'énergie de 12% d'ici 2020 et de 15% d'ici 2030²⁴. La loi marocaine 47.09 fixe des objectifs de consommation finale d'énergie pour les secteurs du transport, de la construction et de l'industrie²⁵ ;
- ❖ Les énergies renouvelables, l'objectif est d'atteindre un taux de pénétration de 52% d'ici 2030 dans la production d'électricité ;
- ❖ Les matériaux et les déchets, le Maroc s'est fixé pour objectif d'éliminer toutes les décharges informelles. Le Royaume s'est également fixé l'objectif de recycler 30% des déchets²⁶ (Plan National des Déchets Ménagers).

Ces objectifs concourent à l'ambition nationale de promouvoir une industrialisation compatible avec la préservation de l'environnement. En termes de conditions transversales pour une industrialisation rapide, le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique a lancé une stratégie digitale visant :

- ❖ La transformation numérique de l'économie nationale notamment à travers une mutation radicale et profonde des services administratifs, une évolution intégrée des secteurs critiques de l'économie et la généralisation de l'usage des Technologies de l'Information (TI), et une connectivité pour tous, citoyens et entreprises ;
- ❖ Un positionnement renforcé du Maroc comme plateforme numérique régionale ;
- ❖ Le développement d'un écosystème numérique performant doté d'infrastructures connectiques et de transmissions de données aux normes internationales, de compétences numériques hautement spécialisées et d'un tissu d'acteurs dynamiques (promotion des locomotives et éclosion de start-up).

L'augmentation de la digitalisation du pays représentera un puissant levier pour le développement des échanges en ligne par le biais du commerce électronique, qui contribuera de manière significative à l'industrialisation rapide du pays, grâce au renforcement du marché intérieur et au développement des échanges internationaux.

²⁴http://www.orientalinvest.ma/telechargementfichiers/energies/strategie_energetique_nationale.pdf, p. 118

²⁵<http://www.mem.gov.ma/SitePages/TestesReglementaires/Loi47-09.pdf>

²⁶<https://lematin.ma/journal/2018/maroc-table-taux-recyclage-30-lhorizon-2020/294467.html>



Le développement exponentiel de l'échange des données numériques et de l'usage d'Internet constituera la meilleure impulsion pour l'intégration d'une nouvelle vague de technologies telles que l'industrie 4.0. et l'Internet des Objets (IoT).

L'autre condition transversale nécessaire à une industrialisation rapide, est la meilleure intégration des femmes dans le monde du travail, en particulier dans le secteur de la production. La Stratégie de parité entre les sexes 2003-2013 et la récente Stratégie pour la parité dans la fonction publique lancée en 2016, illustrent les efforts déployés en ce sens par le Maroc.

Ces stratégies, étayées par des indicateurs numériques vérifiables spécifiques, et des programmes concernant l'extension des capacités de fabrication (PAI et développement agroalimentaire), les moyens de contrôler les impacts environnementaux de l'industrialisation (énergie, ressources et environnement) et les conditions favorables à l'industrialisation (genre, promotion des exportations et développement d'Internet), constituent un ensemble de politiques intégrées visant à faciliter l'industrialisation inclusive et durable du pays.

L'intervention de l'ONUDI dans le cadre du Programme Partenariat Pays (PCP) Maroc, a pour ambition de s'inscrire dans cette approche systémique afin de contribuer à ce processus de développement vertueux.

2.4. Contribution attendue aux résultats du programme, objectifs nationaux et ODD

Le Programme Partenariat Pays (PCP) Maroc est fondé sur le modèle mis en place par l'ONUDI pour accélérer le développement industriel inclusif et durable dans les États membres. C'est une initiative faisant appel aux multiples compétences de l'ONUDI qui, en partenariat avec toutes les parties prenantes marocaines concernées, mobilise et met en œuvre des projets dans différents secteurs à fort potentiel d'industrialisation et de croissance.

Comme le constate le diagnostic de pays réalisé par l'ONUDI, le PCP Maroc est pleinement aligné sur l'agenda de développement national.

Ce diagnostic a identifié un ensemble de secteurs considérés comme prioritaires par le Gouvernement et pour lesquels l'ONUDI possède une expertise essentielle. Les secteurs concernés sont succinctement résumés²⁷ ci-après :

- ❖ Industrie agroalimentaire représentant l'un des principaux secteurs traditionnels du pays ;
- ❖ Économie circulaire, avec un accent particulier sur les activités industrielles du recyclage ;
- ❖ Les zones industrielles qui sont l'un des outils les plus importants entre les mains des décideurs politiques en matière de politique industrielle au Maroc ;
- ❖ L'industrie 4.0 qui intègre les aspirations du pays à une transformation structurelle rapide vers des secteurs à forte intensité technologique et des investissements croissants en actifs immatériels ;
- ❖ Le commerce électronique ou E-commerce, qui constitue le lien vers une distribution efficace de produits industriels encourageant une production et une consommation de masse.

Le PCP Maroc a pour ambition de contribuer au développement industriel, en pleine conformité avec les objectifs du PAI.

²⁷ Plus de détails sur les interventions sectorielles du PCP par composante seront fournis dans les chapitres correspondants.



L'étude diagnostique de l'ONUDI a montré que le Maroc progresse en termes de valeur ajoutée manufacturière, d'exportation et d'emploi, et que cette dynamique peut être amplifiée par la mise en œuvre du PCP, notamment au regard de la part de valeur ajoutée manufacturière dans le PIB, de l'emploi manufacturier et du rééquilibrage de la balance commerciale.

De nouveaux parcs industriels ou la restructuration de zones industrielles existantes, comme mentionné par le diagnostic de l'ONUDI, constitueront un des instruments majeurs permettant de contribuer davantage à l'industrialisation. Cette voie sera parfaitement alignée avec les priorités identifiées par l'ONUDI et les orientations stratégiques contenues dans le PAI.

L'étude diagnostique de l'ONUDI a également souligné l'impulsion donnée par le Plan Maroc Vert à la production agricole locale, et la nécessité de contribuer davantage à la transformation de cette production en produits finis industriels, visant en particulier l'exportation et la réduction des importations.

L'ambition du PCP Maroc est d'aider à modifier les chaînes de valeur de l'agroalimentaire, afin de renforcer les liens entre la phase amont (production) et la phase aval (transformation des produits agricoles). L'augmentation de la valeur ajoutée de la production agricole qui en résulte, entraînera une amélioration des indicateurs de valeur ajoutée et d'emploi prévus dans le cadre du Contrat-Programme.

L'économie circulaire est un exemple significatif de domaine dans lequel un secteur prioritaire peut servir simultanément les objectifs de développement industriel et environnementaux. L'orientation du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique consistant à remplacer l'importation d'intrants par une production recyclée locale va dans le sens de :

- ❖ L'amélioration de l'industrie du recyclage qui fait partie du secteur manufacturier et contribue à accroître l'emploi dans ce secteur, et la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB, comme prévu dans le PAI ;
- ❖ La réduction du déséquilibre de la balance commerciale ;
- ❖ L'adaptation aux objectifs environnementaux énoncés dans le *Plan National des Déchets* et inscrits dans la *Stratégie Nationale de Développement Durable* (SNDD), qui intègre le programme de développement vert du pays.

L'économie circulaire est un concept plus large que le recyclage car il inclut d'autres priorités environnementales telles que l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et la réduction des émissions de CO₂.

Dans ce contexte élargi, l'intervention du PCP Maroc vise à renforcer les objectifs d'industrialisation contenus dans le PAI tout en optimisant l'utilisation des intrants énergétiques dans les processus industriels, en réduisant les risques liés au système de disponibilité de l'énergie et en réduisant les coûts des impacts environnementaux.

Ces améliorations environnementales serviront simultanément d'autres priorités et objectifs de la stratégie nationale, tels que ceux énoncés dans la *Stratégie Énergétique Nationale Horizon 2030*²⁸.

Une industrialisation inclusive et durable nécessite une transition complète vers la diffusion de l'Internet moderne.

²⁸ http://www.orientalinvest.ma/telechargementfichiers/energies/strategie_energetique_nationale.pdf



Ce prérequis est essentiel à la volonté du pays de moderniser son processus de production et le système d'échanges, grâce au renforcement du commerce électronique et de la connectivité à Internet. Les interventions prévues par l'ONUDI dans ces domaines, telles qu'identifiées par le diagnostic précité, s'inscrivent pleinement dans l'atteinte des objectifs fixés dans la Stratégie Nationale digitale.

L'étude diagnostique ONUDI du PCP Maroc a également souligné l'importance de la promotion et du développement de l'emploi féminin dans certains domaines pouvant compléter les secteurs traditionnels (où la représentation des femmes était plus élevée) qui n'offrent plus les mêmes opportunités de travail pour promouvoir davantage l'égalité entre les sexes.

En résumé, tous les domaines d'intervention prévus par l'ONUDI dans le cadre du PCP Maroc sont alignés avec les orientations stratégiques du pays. Ces orientations sont elles-mêmes en phase avec les objectifs généraux de développement des pays reconnus au plan international, tels que formulés dans les Objectifs de Développement Durable (ODD).

La mise en œuvre du PCP Maroc, dans le respect total des ODD sera compatible avec une transition complète vers un Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID), représentant l'objectif ultime que l'ONUDI promeut dans le cadre de son mandat.

Comme le souligne l'ONUDI²⁹, le DIID soutient et renforce la croissance économique et la diversification de manière socialement inclusive et durable du point de vue environnemental, sur la base de quatre principes fondamentaux :

- ❖ Chaque pays atteint un niveau plus élevé d'industrialisation de son économie, et tire profit de la mondialisation des marchés des biens et des services industriels ;
- ❖ Personne n'est exclu des avantages générés par la croissance industrielle, et la prospérité est partagée entre les hommes et les femmes dans tous les pays ;
- ❖ Une plus grande croissance économique et sociale est soutenue dans un cadre durable et respectueux de l'environnement ;
- ❖ Les compétences et les ressources de tous les partenaires sont combinées pour maximiser l'impact sur le DIID.

2.5 Les interventions des partenaires relatives au DIID

2.5.1 Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les Objectifs de développement durable (ODD) sont les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies, et rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015. Il définit des cibles à atteindre à l'horizon 2030.

Ces cibles répondent aux objectifs généraux suivants : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous. Dans un souci d'appropriation et de communication, elles sont parfois regroupées en cinq domaines, les « 5P » : peuple, prospérité, planète, paix, partenariats.

L'Agenda 2030 établit par ailleurs un processus de revue internationale, par lequel les États sont invités, sur une base volontaire, à rendre compte annuellement de leurs progrès.

²⁹ <https://isid.unido.org/files/PCP-brochure-full-FR.pdf>



Déclinée au niveau de chaque État, la mise en œuvre des ODD fait appel à un engagement actif des gouvernements comme de l'ensemble des acteurs (entreprises, collectivités, associations, chercheurs...). L'ODD 9 « *bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation* » est un objectif particulièrement important pour l'ONUDI et son mandat pour le DIID. Il souligne

l'importance du développement industriel pour les pays en développement en tant que facteur essentiel de croissance, de diversification économique et de valeur ajoutée.

Les travaux de l'ONUDI sont directement liés à de nombreuses cibles de l'objectif 9, y compris l'augmentation de la part de l'industrie dans le produit intérieur brut, l'accroissement des emplois industriels, l'amélioration de l'accès au financement pour les petites entreprises, l'assainissement et l'utilisation efficace des ressources, etc.

Le mandat de l'ONUDI pour le DIID concerne également d'autres ODD, notamment ceux relatifs à l'élimination de la pauvreté (ODD 1), au travail décent et à la croissance économique (ODD 8), à l'accès à une énergie propre et abordable (ODD 7) et à l'égalité entre les sexes (ODD 5).

2.5.2 Développement industriel inclusif et durable (DIID)

Au cours de la 15^{ème} session de la Conférence Générale de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), les États membres ont convenu d'un nouveau mandat pour l'Organisation en vue d'accélérer le développement industriel inclusif et durable (DIID).

La réalisation du DIID nécessite l'établissement de politiques, de stratégies et de cadres réglementaires conçus pour faciliter l'accès aux marchés, créer des emplois, attirer les investissements directs étrangers, moderniser la technologie, accroître les exportations, encourager l'inclusion sociale et l'égalité des sexes et assurer un environnement durable.

Dans ce cadre, l'ONUDI a élaboré une nouvelle approche de partenariat avec les pays membres à savoir le Programme de Partenariat Pays (PCP : Programme for Country Partnership).

Ce programme est fondé sur un partenariat multi-acteurs et vise à offrir des solutions durables pour un développement industriel inclusif à long terme

2.5.3 Plan Cadre des Nations Unies d'Aide au Développement au Maroc (UNDAF)

Les Nations Unies fournissent un appui technique au Gouvernement marocain pour le développement économique et social du pays. Les priorités sont définies dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour le Maroc (UNDAF), qui constitue le cadre stratégique de référence pour les interventions coordonnées des Nations Unies au niveau du pays.

Le Plan-cadre pour la période 2017-2021 constitue une réponse conjointe du Gouvernement marocain, du système des Nations Unies et des partenaires concernés par les questions d'inégalité, d'iniquité et de vulnérabilité. Les priorités et les résultats sont fondés sur les principes inscrits dans la Constitution de 2011, ainsi que sur les valeurs universelles des droits de l'homme, de l'égalité entre les sexes et de l'équité.



L'UNDAF intègre les principes de durabilité, d'inclusion et de résilience énoncés dans le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030, ainsi que les Objectifs de Développement Durable les plus conformes aux priorités nationales.

Il comporte six résultats, dont la réalisation nécessite la mobilisation et la canalisation des ressources financières pour les domaines et régions prioritaires, en veillant à ce que les compétences nécessaires pour les atteindre soient disponibles de manière efficace et durable.

L'ONUDI, à travers ses différents projets d'assistance technique au Maroc, participe à quatre thématiques de ce Plan cadre, à savoir:

- ❖ Le Développement inclusif et durable ;
- ❖ L'Éducation ;
- ❖ L'Inclusion économique, la réduction des inégalités et des vulnérabilités ;
- ❖ Le Développement rural inclusif, intégré et durable.

2.5.4 Cadre institutionnel marocain lié au DIID

Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique est responsable de la conception et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans les domaines industriel, commercial et numérique.

À cet égard, le Ministère est chargé notamment d'élaborer les stratégies de développement dans ces secteurs. D'une part, il est chargé de les traduire en programmes opérationnels et de valider les stratégies de développement des investissements, et d'autre part, il est tenu d'améliorer la compétitivité en la traduisant également en programmes opérationnels.

Le Ministère dispose de plusieurs organismes sous tutelle. Ceux en lien avec les activités du PCP Maroc sont en particulier :

- ❖ *Agence Marocaine pour le Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE)*: Un établissement public, fruit de la fusion de trois Agences étatiques, à savoir : l'Agence Marocaine de Développement des Investissements ; Maroc Export et l'Office des Foires et Expositions.
- ❖ *Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (Maroc PME)*: C'est l'instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement et d'encouragement des petites et moyennes entreprises. MAROC PME est au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises. Grâce à la large gamme de produits qu'elle a pu développer et enrichir depuis sa création en 2002, MAROC PME accompagne les entrepreneurs et les structures d'appui dans leur processus de modernisation compétitive.
- ❖ *L'ADD : Agence de Développement du Digital*, créée en décembre 2017, est chargée de :
 - Mettre en exécution la stratégie de l'Etat ;
 - Concevoir et mettre en œuvre des projets pour l'administration électronique ;
 - Développer des prestations numériques dans le cadre du programme e-gouvernement ;
 - Fournir l'expérience requise pour les acteurs en vue de renforcer leur compétitivité ;
 - Encourager la recherche dans le domaine du digital ;
 - Contribuer à l'encouragement et au développement de l'initiative et de l'activité entrepreneuriale dans le domaine du digital.



- ❖ **IMANOR**: L’Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) est l’organisme officiel Marocain chargé de la normalisation, qui a été créé en 2010. Il a pour missions :
- La production des normes marocaines ;
 - La certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs ;
 - L’édition et la diffusion des normes et des produits associés et des informations s’y rapportant ;
 - La formation sur les normes et leurs techniques de mise en œuvre ;
 - La représentation du Maroc auprès des organisations internationales et régionales de normalisation.

Par ailleurs, le cadre institutionnel marocain lié au développement industriel durable et inclusif, est caractérisé par une diversité d’acteurs : départements ministériels, agences publiques, bureaux de services publics, centres, instituts.

Les principales institutions sont :

- ❖ Ministère de l’Intérieur ;
- ❖ Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale ;
- ❖ Ministère de l’Économie et des Finances ;
- ❖ Ministère de l’Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts ;
- ❖ Ministère de l’Aménagement du territoire, de l’Urbanisme, de l’Habitat et de la Politique de la Ville ;
- ❖ Ministère de l’Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ;
- ❖ Ministère de l’Équipement, du Transport, de la Logistique et de l’Eau ;
- ❖ Ministère de l’Énergie, des Mines et du Développement durable.

En complément des institutions précitées, il est également important de mentionner les organismes suivants, ayant principalement un statut associatif: les centres techniques industriels, la Coalition pour la Valorisation des Déchets (COVAD) et la Coalition Marocaine pour l’Eau (COALMA).

2.5.5. Institutions financières

Partenariats de l’ONUDI avec les institutions financières

Le partenariat avec les institutions financières permet à l’ONUDI de mobiliser des aides financières supplémentaires pour des projets de développement industriel à grande échelle. Cela permet à l’ONUDI d’aider les pays à passer de démonstrations pilotes à des investissements industriels durables à grande échelle.

Ainsi, des partenariats sont développés avec des Institutions financières internationales (IFI) Institutions Financières du Développement (IFD), telles que : la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Européenne d’Investissement (BEI) et la Banque mondiale (BM), la Société Financière Internationale (SFI). Ces partenariats sont opérés selon diverses modalités allant de la fourniture d’une assistance technique sous forme de dons, prêts, jusqu’à des accords tripartites où l’ONUDI aide les gouvernements à mettre en œuvre des programmes ou projets financés par les IFI/IFD. Les partenariats peuvent aussi prendre la forme de collaborations spécifiques tel le Programme de partenariat pays (PCP).



Partenariats potentiels avec les institutions financières pour le PCP Maroc

Certaines institutions financières ont été identifiées comme partenaires potentiels dans le cadre du PCP Maroc dont :

Banque Africaine de Développement (BAD)

La stratégie pays de la BAD pour le Maroc (2017-2021) définit deux piliers prioritaires :

- ❖ Soutenir l'industrialisation verte par les PME et le secteur de l'exportation
- ❖ Améliorer la qualité de vie par l'emploi des jeunes, des femmes et dans les zones rurales.

La BAD avait approuvé, en juillet 2017, un prêt de 200 millions USD (appui budgétaire), destiné à financer la 1ère phase du Programme d'appui à l'accélération de l'industrialisation au Maroc (PAAIM). Ce programme a pour objectif de favoriser l'accélération industrielle du Royaume et de consolider les bases d'une croissance durable et partagée.

Le PAAIM comprend deux composantes:

- ❖ Composante 1 : Appui à la compétitivité du tissu industriel ;
- ❖ Composante 2 : Appui au financement des activités économiques industrielles.

La première mission de supervision du PAAIM a été réalisée en novembre 2017, la deuxième en mai 2018 et la troisième est prévue fin 2018.

Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD)

Les principales priorités de la BERD sont les suivantes:

- ❖ Développer le potentiel entrepreneurial du Maroc, promouvoir l'entrepreneuriat féminin et accroître le financement des petites et moyennes entreprises
- ❖ Promouvoir le développement économique régional et l'intégration des femmes en améliorant l'environnement des entreprises, et en soutenant l'égalité des chances en matière d'emploi pour les hommes et les femmes dans les zones rurales
- ❖ Soutenir la durabilité, améliorer l'efficacité et la qualité de l'infrastructure et des services publics par la commercialisation des services publics et de l'infrastructure
- ❖ Faire progresser le développement des marchés des capitaux en élargissant la gamme des instruments financiers et en promouvant des solutions financières novatrices.

La BERD a alloué au Maroc, depuis 2012, 1,5 milliard € (16,25 milliards DH) pour la réalisation de 36 projets dans plusieurs secteurs : *Infrastructure (40%), Institutions financières (23%), Energie (19%) et Industrie, Commerce et Agroalimentaire (18%)*. La part du secteur privé dans ce portefeuille est de 51%.

Banque Européenne d'Investissement (BEI)

La BEI est l'institution de prêt de l'Union Européenne (UE), qui appartient aux 28 États membres de l'UE.



Elle travaille en étroite collaboration avec d'autres institutions de l'UE pour la mise en œuvre des politiques de l'UE, la priorité absolue étant de promouvoir le développement et l'intégration économiques européens.

Le Maroc est classé par la BEI parmi les « pays partenaires méditerranéens » pour lesquels le soutien de la BEI s'inscrit dans le cadre de la Facilité Euro-Méditerranéenne d'Investissement et de Partenariat (FEMIP), dont les priorités sont les suivantes³⁰ :

- ❖ Soutien apporté au secteur privé:
 - Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ;
 - Secteur industriel: cimenteries et aciéries, usines chimiques et métallurgiques, industries de haute technologie, secteur automobile et agro-industrie ;
- ❖ Crée un environnement favorable à l'investissement, permettant au secteur privé de prospérer en améliorant les infrastructures dans les secteurs suivants :
 - Énergie : production, transport et distribution d'électricité, énergies renouvelables ;
 - Transports et télécommunications: aéroports, transport aérien, routes et autoroutes, ponts, chemins de fer, télécommunications ;
 - Environnement: eau et assainissement, élimination et traitement des déchets solides, lutte contre la pollution, irrigation ;
 - Capital humain et social: construction et rénovation d'hôpitaux et de centres de santé, d'établissements d'enseignement et de recherche, de logements sociaux.

Banque Islamique de Développement (BID)

La BID est une institution fondée en 1975, elle compte 57 pays membres. La BID vise à favoriser le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés musulmanes, conformément aux principes de la Shari'a, c'est-à-dire de la loi islamique. La BID fournit des financements aux gouvernements des pays membres ainsi qu'au secteur privé. Les domaines prioritaires d'investissement de la BID comprennent l'infrastructure, l'agriculture, la promotion du commerce et de l'investissement, et l'éducation. Depuis 2018, la BID effectue des diagnostics pour les pays afin de formuler des stratégies pays comme pour le Maroc. Il a été indiqué que les filières agro-alimentaires seront l'un des domaines prioritaires. En outre, en 2016, la BID a annoncé, en partenariat avec le groupe marocain Marita Group et la société néerlandaise *Energy Investment Company*, la création du *Sustainable Cities Africa Fund*³¹ pour investir dans le développement de villes vertes en Afrique.³²

Banque mondiale et Société Financière Internationale

La Banque mondiale est la plus grande institution financière au monde qui accorde des crédits sans intérêt ou à faible taux d'intérêt et des subventions aux pays en développement.

³⁰ L'action de la BEI dans les pays partenaires méditerranéens

<http://www.eib.org/en/projects/regions/med/index.htm>

³¹ Fonds africain pour des villes durables.

³² En marge de la COP22 : la BID et ses partenaires lanceront un fonds d'investissement pour des villes africaines durables : <https://www.isdb.org/announcement/at-the-sideline-of-cop22-isdb-and-partners-to-launch-investment-fund-for-sustainable-african-cities>



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



La Banque mondiale, qui fait partie du Groupe de la Banque mondiale, comprend la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et l'Association Internationale de Développement (IDA). La Banque mondiale se concentre sur le secteur public, alors que la Société Financière Internationale (SFI) constitue la branche du secteur privé du Groupe de la Banque mondiale (GBM).

Le Fonds international de développement agricole (FIDA)

Le FIDA³³ est une agence spécialisée des Nations Unies et une Institution Financière Internationale (IFI) spécialisée dans le financement de projets de développement agricole, notamment pour la production alimentaire dans les pays en développement.

Les activités principales du FIDA au Maroc: Accroître la participation des communautés rurales dans le processus de développement, renforcer leurs capacités organisationnelles et de gestion ainsi que leurs organisations de base :

- ❖ Promouvoir l'accès des femmes et des jeunes femmes aux services financiers, notamment pour des microfinancements adaptés à leurs besoins ;
- ❖ Développer des partenariats avec les associations et les coopératives de microfinances connexes ;
- ❖ Promouvoir l'agriculture comme entreprise via l'approche de chaîne de valeur, tant dans la production que dans le marketing.

Agence Française de Développement et Proparco

L'Agence Française de Développement (AFD) est une institution financière publique de développement qui a pour mission d'accompagner les partenaires français. Proparco est l'institution financière, filiale de l'AFD, qui favorise les investissements privés. L'AFD se concentre sur les domaines suivants dans le pays³⁴ :

- ❖ Soutenir l'éducation et l'emploi des jeunes ;
- ❖ Développement des zones rurales ;
- ❖ Améliorer l'environnement urbain ;
- ❖ Promouvoir la transition énergétique ;
- ❖ Adaptation au changement climatique.

Banque de développement KfW et la DEG

La KfW est une banque de développement appartenant au gouvernement allemand. La DEG (société allemande d'investissement et de développement) est la branche privée de la KfW. Les domaines prioritaires de la KfW au Maroc sont les suivants³⁵ :

- ❖ Les énergies renouvelables, en particulier l'énergie éolienne et l'énergie solaire ;

³³ Selon l'acronyme anglais IFAD: International Fund for Agricultural Development

³⁴ L'AFD et le Maroc : Donner aux jeunes les clés de l'emploi et de l'adaptation au changement climatique

<https://www.afd.fr/en/page-region-pays/morocco>

³⁵ KfW Maroc <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Local-presence/North-Africa-and-Middle-East/Morocco/>



- ❖ Efficacité intégrée des ressources en eau, traitement des eaux usées ;
- ❖ Développement des PME.

2.5.6. Secteur privé

Partenariats de l'ONUDI avec le secteur privé

Les tendances actuelles de l'industrie mondiale exigent des formes nouvelles et novatrices de coopération au développement. L'investissement privé et la participation du secteur privé à l'accélération du développement sont cruciaux, comme le souligne l'Objectif de Développement Durable (ODD) 17, qui appelle à des partenariats multipartites pour relever les défis actuels du développement.

L'ONUDI est clairement positionnée au sein de l'architecture institutionnelle des Nations Unies en tant que seule organisation internationale mandatée pour poursuivre le développement industriel. Les partenariats entre les divers acteurs concernés, tels que le secteur des entreprises, sont essentiels pour parvenir à un Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID) qui soit mesurable, qui ait un impact à grande échelle et contribue à la réalisation de l'Agenda 2030 tel que décrit précédemment.

L'ONUDI agit avec le secteur privé selon diverses modalités de partenariat. Le PCP est lui-même le cadre d'un partenariat réunissant les acteurs du développement, incluant les institutions financières et le secteur privé, sous la direction du gouvernement du pays hôte pour accélérer la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable. Les plateformes multipartites offrent une autre modalité d'engagement avec le secteur privé. C'est un cadre de discussion, d'échange d'informations et de recherche de nouvelles solutions sur un thème ou une question particulière. L'ONUDI noue aussi des partenariats avec le secteur privé par la collaboration dans le cadre de projets spécifiques présentant un intérêt mutuel pour les différents partenaires. On assiste par ailleurs à l'émergence de nouveaux défis et de nouvelles possibilités, de nouvelles idées et approches. C'est pourquoi, outre les modalités de partenariat susmentionnées, l'ONUDI se consacrera à élaborer de nouveaux modèles de financement mixte dans le cadre du PCP Maroc.

Partenariats en cours avec le secteur privé, dans le cadre du PCP Maroc

L'ONUDI a déjà établi des partenariats avec le secteur privé au Maroc dans les domaines de la formation professionnelle et de l'énergie, tels que :

- ❖ *L'Académie Engins Lourds et Véhicules Commerciaux* (AGEVEC). Un projet de partenariat public-privé pour le développement (PPDP) d'une durée de 4 ans avec l'USAID, la Fondation OCP, le Groupe Volvo, l'ONUDI et le Gouvernement marocain. Objectif : mettre notamment l'accent sur la formation des techniciens d'équipements lourds ;
- ❖ *Académie de Conduite de Camions En Sécurité* (ACCES). Un projet PPDP d'une durée de 4 ans avec l'USAID, le Groupe Volvo, l'ONUDI et le Gouvernement marocain ;
- Objectif : mettre l'accent sur une conduite sûre et préventive ainsi que sur une conduite économique en carburant, pour les jeunes marocains et les conducteurs d'autobus et de camions expérimentés.
- ❖ *H2O Maghreb*. Un projet PPDP d'une durée de 2 ans avec l'USAID, l'ONUDI, EON Reality, la FESTO, l'ONEE et le gouvernement marocain.



L'accent est mis sur la création d'un centre d'excellence qui vise à améliorer les pratiques industrielles et municipales de gestion de l'eau au Maroc et au Maghreb.

- ❖ Un nouveau programme d'études combinant différentes professions et spécialisations liées au secteur de l'eau sera élaboré, y compris les derniers développements de la recherche et de l'innovation, tels que la réalité virtuelle adaptive et les technologies d'automatisation.
- ❖ Collaboration en matière de transfert de technologie avec *Sumitomo Electric Industries, Ltd.* pour concevoir et installer la technologie des Batterie Redox Vanadium (VFB) en tant que système novateur des Batteries pour le Stockage de l'Énergie³⁶ (BESS).

La technologie sera reliée au Panneau Photovoltaïque à Concentration (CPV) de l'Agence marocaine pour l'énergie durable (MASEN) à Ouarzazate dans le cadre de l'initiative du *Programme de transfert de technologies énergétiques propres, à faible émission de carbone (LCET)*.

Synergies et transpositions potentielles à plus grande échelle

Le diagnostic ONUDI du Programme de Partenariat Pays, indique que le Maroc se caractérise par des liens étroits en amont et en aval entre les industries manufacturières, avec des retombées potentielles sur d'autres secteurs de l'économie tels que les services liés aux entreprises. Cela a déjà été observé dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Cependant, comme indiqué dans le rapport de diagnostic, les pays à revenu intermédiaire doivent capitaliser notamment sur l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, en vue de garantir le transfert de technologie et l'apprentissage national.

Cette question doit être examinée afin d'atteindre l'objectif du PCP Maroc d'initier et de faciliter la transition vers un développement industriel inclusif et durable ce qui implique une forte mobilisation du secteur privé tant à l'échelle nationale qu'internationale. Sur le plan national, les principales associations industrielles potentiellement concernées sont présentées dans le tableau ci-après :

NOM DU PARTENAIRE	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
<i>Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)</i>	Toutes
<i>Fédération des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring (APEBI),</i>	Industrie 4.0/ E-Commerce
<i>La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI)</i>	Agro-industrie
<i>Fédération des Industries Forestières, des Arts Graphiques et de l'Emballage (FIFAGE),</i>	Économie circulaire
<i>Coalition pour la valorisation des déchets (COVAD),</i>	Économie circulaire
<i>Coalition marocaine pour l'eau (Coalma)</i>	Économie circulaire

Sur le plan international, le Pacte Mondial des Nations Unies (UNG) a officiellement lancé son réseau local au Maroc.

Un protocole d'accord a été signé entre le Pacte Mondial de l'ONU, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Maroc. L'ONUDI et le Pacte Mondial de l'ONU étudient actuellement la possibilité d'une coopération plus étroite, l'accent étant mis en particulier sur la collaboration entre les réseaux locaux du Pacte Mondial de l'ONU et l'approche du PCP ONUDI.

³⁶ Battery Energy Storage System (BESS).



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Il est recommandé lors de la phase de formulation du PCP de consulter le réseau local du Pacte Mondial des Nations Unies au Maroc³⁷.

3.5.3. Partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux

Cette section décrit, sous forme de tableau, les domaines d'intervention des partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux potentiels alignés avec les priorités du Maroc dans le cadre du PCP.

³⁷ Pour les 15 membres du réseau, consulter: <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/mena/morocco>



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
Multilatéral	Délégation de l'Union Européenne au Maroc ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance durable et emploi • Coopération régionale • Égalité des sexes • Inclusion sociale des groupes vulnérables par la création d'emplois • Accroître la compétitivité : commerce et investissement • Faciliter l'accès au marché des produits industriels • Améliorer la santé animale et végétale et assurer la sécurité des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, faciliter le commerce entre l'UE et le Maroc • Modernisation des industries agroalimentaires • Coordination avec l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, dans des domaines tels que l'amélioration de l'accréditation des laboratoires • Agriculture et pêche • Coopération industrielle • Statistiques • Énergie renouvelable • Environnement et eau • Science, technologie, recherche et innovation • Formation et éducation professionnelles (accent mis sur les partenariats public-privé) 	Toutes les composantes
Multilatéral	Global Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'impact sur les systèmes alimentaires, l'utilisation des 	<ul style="list-style-type: none"> • Zones

³⁸ https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/morocco_en



TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
	Facility, GEF ³⁹	<p>terres et la restauration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme d'impact sur les villes durables • Domaine d'intervention du changement climatique : innovation et transfert de technologie pour des progrès énergétiques durables • Domaine d'intervention concernant les produits chimiques et les déchets : produits chimiques industriels et agricoles, remplacement des POP (polluants organiques persistants) et des HHP (Pesticides Hautement Dangereux) utilisés dans la chaîne mondiale d'approvisionnement alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • industrielles • Énergie • Économie circulaire • Développement de partenariats industriels
Multilatéral	Green Climate Fund, GCF ⁴⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Villes compatibles avec le climat • Agriculture durable à faibles émissions, résiliente au climat • Accroître le financement pour le travail sur le changement climatique • Transformer la production d'énergie et l'accès <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Urbain :</i> • Gestion des déchets, transformation des déchets en énergie • Bâtiments intelligents et réseaux urbains • Des villes favorables au changement de climat <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Rural :</i> • Énergie alternative moyenne • Diversification des cultures • Efficacité de la terre et de l'eau • Agriculture durable à faibles émissions, résiliente au climat 	<ul style="list-style-type: none"> • Zones industrielles • Agro-industrie • Énergie • Économie circulaire • Développement de partenariats industriels • Industrie 4.0/E-commerce
Bilatéral	Agence de Développement Agricole ⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans le secteur agricole • Changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Agro-industrie • Développement

³⁹https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.54.19.Rev_.03_Replenishment.pdf

⁴⁰<https://www.greenclimate.fund/how-we-work/tools/infographics>



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
		<ul style="list-style-type: none"> Partenariat public-privé 	<ul style="list-style-type: none"> de partenariats industriels Économie circulaire
Bilatéral	JICA ⁴²	<ul style="list-style-type: none"> Croissance sociale et économique Formation professionnelle 	Toutes les composantes
Bilatéral	SECO/SDC ⁴³	<ul style="list-style-type: none"> Développement économique et emploi Migration et protection 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de partenariats industriels Zones industrielles Agro-industrie Formation professionnelle Intégration du genre
Bilatéral	USAID ⁴⁴	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration la cohérence des programmes de main-d'œuvre pour convenir aux besoins du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Formation professionnelle
Bilatéral	Millennium Challenge Account ⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> Éducation et développement de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Zones industrielles

⁴¹ <http://www.ada.gov.ma/>

⁴² <https://www.jica.go.jp/morocco/english/index.html>

⁴³ <https://www.eda.admin.ch/countries/morocco/en/home/switzerland-and/bilateral-relations.html>

⁴⁴ <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1883/CDCS%20Morocco%202013-2017%20FINAL%20Public.pdf>

⁴⁵ <https://www.mcamorocco.ma/en>



TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
	MCC-MCA	<ul style="list-style-type: none"> Productivité des terrains 	<ul style="list-style-type: none"> Formation professionnelle Agro-industrie
Bilatéral	Norvège ⁴⁶	<ul style="list-style-type: none"> Éducation Développement du secteur privé et création d'emplois Climat, environnement, énergie durable 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de partenariats industriels Zones industrielles Agro-industrie Formation professionnelle Intégration du genre
Bilatéral	Finlande ⁴⁷	<ul style="list-style-type: none"> Économie verte⁴⁸ Droits et statut des femmes et des filles Croissance économique pour créer plus d'emplois, de moyens de subsistance et un environnement de bien-être favorables Sécurité alimentaire, accès à l'eau et à l'énergie, utilisation durable des ressources naturelles 	Toutes les composantes
Bilatéral	Chine ⁴⁹	<ul style="list-style-type: none"> Initiative Belt-Road (route et ceinture) Zone de coopération industrielle et économique : création d'emplois dans les domaines de l'automobile, l'aviation, l'agriculture, la santé et les énergies renouvelables 	Toutes les composantes

⁴⁶ <https://donortracker.org/country/norway>

⁴⁷ <https://um.fi/goals-and-principles-of-finland-s-development-policy>

⁴⁸ <https://www.moroccoworldnews.com/2018/01/239176/morocco-finland-green-economy/>

⁴⁹ <http://www.maroc.ma/en/royal-activities/hm-king-pres-xi-jinping-sign-joint-statement-strategic-partnership>



TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
Bilatéral	Suède ⁵⁰	<ul style="list-style-type: none"> • L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes • Changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du genre • Zones industrielles • Agro-industrie • Énergie • Économie circulaire
Bilatéral	Japon ⁵¹	<ul style="list-style-type: none"> • Développement économique en Afrique et en Asie et connectivité entre ces deux régions • Infrastructure 	Toutes les composantes
Bilatéral	Espagne ⁵²	<ul style="list-style-type: none"> • Le genre • Le changement climatique • La mise en œuvre du programme 2030 • Faim zéro 	Toutes les composantes
Bilatéral	Italie ⁵³	<ul style="list-style-type: none"> • L'agriculture • La sécurité alimentaire • La nutrition • La migration 	<ul style="list-style-type: none"> • Agro-industrie • Formation professionnelle
Bilatéral	Canada ⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'employabilité et l'éducation des jeunes et répondre aux besoins du marché du travail • Soutenir l'autonomisation économique des femmes • L'accès des PME aux marchés d'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle • Développement de partenariats

⁵⁰ <https://donortracker.org/country/sweden>

⁵¹ <https://donortracker.org/country/japan>

⁵² <https://donortracker.org/country/spain>

⁵³ <https://donortracker.org/country/italy>

⁵⁴ http://international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/where-ou/morocco-maroc.aspx?lang=eng



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

TYPE DE PARTENAIRE	NOM DU PARTENAIRE	ALIGNEMENT AVEC DOMAINES PRIORITAIRES	COMPOSANTE PERTINENTE DU PCP
		<ul style="list-style-type: none"> Développement entrepreneurial Économie verte 	industriels
Bilatéral	Autriche ⁵⁵	<ul style="list-style-type: none"> Lien entre eau, énergie et sécurité alimentaire Développement du secteur privé 	Toutes les composantes
Bilatéral	Pays-Bas ⁵⁶	<ul style="list-style-type: none"> La sécurité alimentaire Protection du climat 	<ul style="list-style-type: none"> Agro-industrie / emballage Énergie Économie circulaire
Bilatéral	Allemagne ⁵⁷	<ul style="list-style-type: none"> Énergies renouvelables Utilisation et gestion des ressources en eau Développement économique durable Environnement Réduction de la pauvreté Égalité entre les sexes Emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Zones industrielles Agro-industrie Énergie Économie circulaire Développement de partenariats industriels Intégration du genre Industrie 4.0/E-commerce

⁵⁵ <https://www.entwicklung.at/en/themes/>

⁵⁶ <https://donortracker.org/country/netherlands>

⁵⁷ <https://donortracker.org/country/germany>



3. LA STRUCTURE DU PROGRAMME ET SES COMPOSANTES

Le programme PCP Maroc, comme indiqué précédemment, au chapitre 2, est aligné avec le Plan d'Accélération Industrielle du Maroc, l'UNDAF Maroc, les priorités de DIID de l'ONUDI et son cadre de coopération technique.

Selon les recommandations de la contrepartie nationale, l'assistance technique du PCP est prévue là où il est nécessaire d'avoir le plus grand impact et créer une synergie avec les programmes nationaux, mis en œuvre par le gouvernement marocain et/ou ses partenaires, afin que des investissements supplémentaires en faveur du DIID puissent être obtenus des partenaires des secteurs privé et public.

Selon la stratégie de l'ONUDI, «l'approche de partenariat proposée et son modèle opérationnel reposent principalement sur la mobilisation des partenaires et de leurs ressources pour créer une synergie, avec la coopération technique de l'ONUDI, dans le but d'accélérer le programme national de développement industriel inclusif et durable des pays bénéficiaires».

L'objectif du PCP Maroc est alors conforme au mandat du DIID de l'ONUDI qui vise à étendre l'impact de la coopération technique de l'ONUDI et à accélérer le développement industriel inclusif et durable du pays. En conséquence, l'objectif de l'ONUDI dans le cadre du programme PCP Maroc devrait être poursuivi afin de favoriser principalement la réalisation de l'ODD 9, dans la mesure où il réunit les éléments prévus par l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, à savoir le leadership des pays et les partenariats.

Une phase préparatoire à la formulation du programme PCP a été conçue et mise en œuvre d'avril à octobre 2018. Au cours de cette phase, l'ONUDI a initié une approche de partenariat avec le gouvernement marocain pour développer le programme et identifier les synergies entre les programmes des partenaires et les interventions du PCP.

L'ONUDI a mis en place un processus de consultation systématique et continue avec ses contreparties marocaines, les parties prenantes nationales, les bailleurs de fonds stratégiques internationaux et les principaux partenaires aux niveaux international, national et local.

Ce processus de consultation a aidé l'ONUDI à définir les domaines d'intervention, à mettre en place des mécanismes de coopération au sein du PCP et à créer et développer des partenariats pertinents pour une mise en œuvre ultérieure. À cette fin, l'ONUDI a mobilisé des experts de ses différents départements spécialisés tels que : Développement du secteur Agroalimentaire (l'agro-industrie), Technologies du Commerce et de l'Innovation, Zones Industrielles, Énergie et Changement Climatique, Gestion de l'Environnement, Statistiques, Partenariats et Coopération Sud-Sud, afin de concevoir et de mettre en œuvre le Programme.

Comme déjà mentionné, le PCP Maroc bénéficiera de l'expérience et des leçons tirées d'autres PCP mis en œuvre actuellement dans 5 pays. Tirant parti de ces expériences concrètes et éprouvées, les lignes directrices de l'ONUDI concernant le Programme de Partenariat Pays (AI/2018/01) ont été publiées en février 2018 afin de soutenir une intervention structurée du PCP dans les nouveaux pays bénéficiaires.

La nouvelle instruction administrative vise à définir clairement les différentes phases du Programme Partenariat Pays (PCP), ainsi que les tâches, les rôles et les responsabilités du personnel de l'ONUDI tout au long du programme, afin de répondre aux attentes du pays bénéficiaire du PCP.



L'évaluation par l'ONUDI des PCP pilotes a également soulevé un certain nombre de problèmes dans la conception et la mise en œuvre des programmes, qu'il faudra prendre en considération lors de la mise en place du PCP Maroc, afin de garantir l'impact réussi de ce programme dans le pays.

L'ONUDI conseillera et accompagnera le gouvernement dans la mise en œuvre des projets de grande envergure du PCP, sans oublier toutefois que la mobilisation des investissements nécessaires pour étendre l'impact de la coopération technique de l'ONUDI et accélérer le développement industriel inclusif et durable, incombe au gouvernement.

La mobilisation des ressources est un processus de longue haleine. C'est à cette fin que des efforts particuliers ont été déployés pour créer les structures organisationnelles appropriées pour soutenir le pays à mobiliser des fonds, à travers la création du Comité National de Pilotage (CNP), l'Unité pour la Mobilisation des Ressources et l'Unité de Coordination du PCP chargée de les aider, ainsi que le Représentant de l'ONUDI au Maroc, afin d'assurer la bonne mise en œuvre du Programme.

Le Programme, comme recommandé également par l'évaluation ONUDI, renforcera la position du secteur privé au sein du PCP au plan national afin de faciliter les investissements privés à grande échelle, d'où sa pleine représentation dans le Comité National de Pilotage.

Outre les recommandations de l'évaluation, et afin que le PCP réussisse, une présence solide de l'ONUDI dans les pays est primordiale pour la mise en œuvre du Programme. Parallèlement à cette recommandation, l'Unité de Coordination du PCP soutiendra à la fois la gouvernance locale du PCP ainsi que le Représentant de l'ONUDI au Maroc.

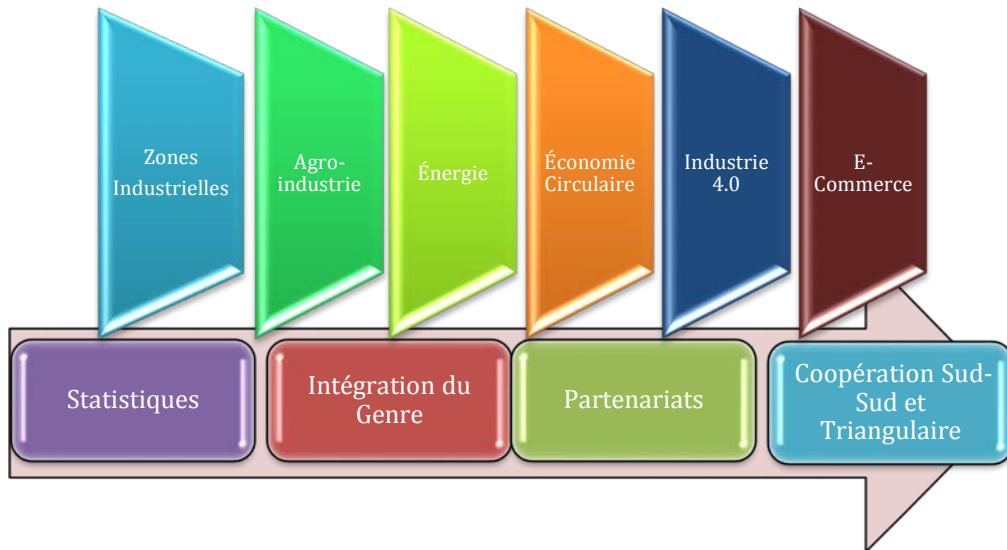
Toutes les composantes techniques du PCP sont conformes aux priorités du gouvernement et doivent être considérées comme des facilitateurs de programmes phares à grande échelle du PCP qui soutiennent directement la réalisation des objectifs du PCP qui vont de pair avec les priorités du gouvernement marocain.

La structure du PCP de l'ONUDI est définie selon une intégration des composantes verticales et transversales. Elle s'articule autour de six composantes verticales: les Zones Industrielles, l'Industrie Agroalimentaire, l'Énergie, l'Économie Circulaire, l'Industrie 4.0 et l'E-commerce, et de quatre composantes transversales: la Coopération Sud-Sud et Triangulaire, les Partenariats, l'Intégration du Genre, les Statistiques, afin de favoriser la synergie et la pertinence et pour une application globale du Programme de Développement du PCP Maroc.

Les composantes verticales et transversales du PCP Maroc ont été développées pendant les phases de préparation et de conception selon une approche participative impliquant les parties prenantes nationales. À cette fin, chaque composante a été entièrement revue et finalisée, conformément aux recommandations des points focaux nationaux nommés par la contrepartie marocaine pour le PCP. Les deux volets de travail se renforceront mutuellement et tous les efforts seront déployés pour assurer les synergies appropriées et la coordination des services entre les composantes, sur les plans technique et géographique, pendant la mise en œuvre du programme.

Une attention particulière a été portée au renforcement des relations collaboratives pendant toute la phase préparatoire, par le biais de missions d'équipes et de plusieurs réunions communes et individuelles, entre les chefs de projet de la coopération technique et les points focaux respectifs au Maroc, ainsi qu'avec des partenaires nationaux et internationaux potentiels.

Figure 3: Intervention du PCP Maroc à travers l'intégration des composantes verticales et transversales



Une nouvelle approche a été suivie dans ce PCP pour assurer la responsabilité des services transversaux, notamment la Coopération Sud-Sud et Triangulaire, les Partenariats, l'Intégration du Genre et les Statistiques.

Comme recommandé par l'évaluation, l'interaction avec les IFD bénéficiera du ferme soutien du siège de l'ONUDI. À cette fin, une composante dédiée aux partenariats a été élaborée pour établir des liens ou encore associer la responsabilité à la flexibilité et à la disponibilité des ressources nécessaires.

Pour la question du Genre, une composante supplémentaire a été développée pour assurer l'intégration du genre dans tous les projets du PCP à travers la sensibilisation, la planification et le suivi de la mise en œuvre.

Afin d'améliorer la planification et le suivi du cadre du PCP Maroc, une autre composante a été ajoutée, les Statistiques, non seulement pour aider la contrepartie à renforcer les services correspondants au Maroc, mais également pour soutenir la mise en œuvre et le suivi complets du PCP, en ce qui concerne la définition et la mise en place des cibles et des indicateurs de rendement clés (IRC) pour optimiser et mesurer les résultats et l'impact, permettant en fin de compte, la cohérence de la gestion et la présentation de rapports de résultats clairs et agrégés.

Les sections suivantes donnent un aperçu de chaque composante de la phase de mise en œuvre, en s'appuyant sur les recommandations de la contrepartie marocaine et sur les potentiels de financement des partenaires et des bailleurs de fonds.

Les informations fournies sont le résultat de plusieurs réunions entre les experts des départements de l'ONUDI et leurs homologues sur le terrain, à travers les moyens de communications en ligne et les missions d'équipes effectuées entre avril et octobre 2018, et au siège de l'ONUDI, du 23 au 27 juillet 2018, dans le cadre de la visite du Directeur de la Communication, de la Coopération et des Partenariats Internationaux et Responsable du PCP au Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique.

3.1 Composante : Zones Industrielles

La composante Zones Industrielles du PCP Maroc possède deux dimensions : d'une part sa verticalité, à savoir le fait qu'elle doit prendre en compte toutes composantes et les enjeux actuels des Zones (ou Parcs) Industrielles du Maroc, qu'il s'agisse des Zones Industrielles existantes ou des futures zones ; d'autre part cette composante a pour particularité sa transversalité, notamment au regard des enjeux environnementaux et durables qui sont traités par d'autres composantes du PCP, le tout dans une approche qui doit impérativement tenir compte du contexte de compétitivité internationale auquel sont confrontés le développement économique et industriel du Royaume du Maroc ainsi que ses infrastructures.

Les projets de cette composante devront donc être compris comme intégrant une volonté explicite de favoriser autant que possible, le développement et la création de zones industrielles durables, éco-conçues, dans une approche de standards de qualité, d'attractivité, d'efficacité énergétique de compétitivité internationale et de genre, autant pour les Zones Industrielles, leur gestion et leur animation, que pour leurs occupants. La cible de la présente composante est dénommée Zones Industrielles (ZI), cette notion recouvre différents concepts qui sont notamment présentés dans le récent rapport de la Cour des Comptes sous l'appellation « Espaces d'Accueil Industriels » (EAI). Dans une volonté de simplification le Ministère de l'Industrie de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN) les dénomme aujourd'hui « Infrastructures Industrielles » il convient de rappeler le champ que couvre cette dénomination générale.

Le nombre total des EAI, répertoriés par le Ministère de l'Industrie de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique tous types confondus, est de 109, sur une superficie globale de 8,659 ha répartis comme suit :

- ❖ 14 P2I d'une superficie brute totale de 1992 ha dont 5 P2I Offshoring et 9 autres à vocations diverses ;
- ❖ 12 PI d'une superficie brute totale de 1648 ha ;
- ❖ 69 ZI d'une superficie totale de 4758 ha ;
- ❖ 14 ZAE d'une superficie brute totale de 261 ha.

Les ZI constituent numériquement 63% des EAI et 55% en termes de superficie. Les P2I et les ZAE représentent chacune 13% du nombre d'EAI ; les P2I occupent 23% de la superficie totale contre seulement 3% pour les ZAE. Les PI forment les 11% restants du nombre d'EAI, pour 19% de la superficie globale.

Pour le Ministère de l'Industrie de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN) comme pour l'ONUDI, il est primordial d'envisager le recensement exact de toutes les infrastructures marocaines (y compris celles non encore identifiées) pouvant correspondre à la notion ou fonction de Zone Industrielle. Par ailleurs il est important de ne pas recommencer le travail d'études déjà accompli précédemment sur les performances et les caractéristiques des Zones Industrielles marocaines, mais au contraire d'en tirer les enseignements pour proposer des actions pertinentes et immédiates, qui seront fondées sur lesdites études et sur l'actualisation de leurs principaux résultats.

On citera par exemple trois études majeures sur les Zones Industrielles du Maroc :

- ❖ *Etude réalisée par Deloitte*, cette étude est très détaillée et relève notamment l'essentiel des problèmes liés aux Zones Industrielles, elle date cependant de juillet 2015, certaines de ses données devront être prises en compte en considérant les améliorations (voire d'éventuelles aggravations) apportées au secteur depuis l'étude Deloitte ;

- ❖ *Etude ONUDI*, réalisée en 2018 dans le cadre du diagnostic préparatoire au PCP, est intitulée *UNIDO Industrial Parks Morocco Essay, UNIDO PCP Morocco Diagnostic Study* ;
- ❖ *Rapport de la Cour des Comptes*, ce document daté d'août 2018 étudie la période 2016-2017 et présente une analyse spécifique aux Espaces d'Accueil Industriels (EAI).

Aux études déjà réalisées, il convient d'ajouter une étude importante prochainement lancée, sous la supervision du MIICEN en partenariat avec Millenium Challenge Corporation (MCC-MCA Morocco). Elle a pour objectif général l'élaboration d'un dispositif normatif (législatif et réglementaire) encadrant la planification, l'aménagement, le développement, la revitalisation et la gestion des Zones Industrielles, y compris les aspects environnementaux y afférents. L'étude aurait lieu courant l'année 2019 pour aboutir à un texte de loi en 2020.

Il est fortement souhaitable que les premiers impacts de cette loi puissent être mesurés dans le cadre du PCP à partir des 18 mois suivant son entrée en vigueur, soit entre fin 2021 et mi-2022.

Par ailleurs, sous la supervision du MIICEN, MCC/MCA Morocco met au point les termes de référence d'une étude dont le lancement serait envisagé pour le deuxième trimestre 2019, visant à évaluer quantitativement et qualitativement la demande en foncier industriel sur le territoire du Maroc, de la part des investisseurs potentiels.

C'est dans ce contexte que l'ONUDI a rencontré en septembre 2018 les principaux interlocuteurs concernés et les parties prenantes. L'ONUDI a ainsi pu valider les constats, les enjeux et l'urgence de la situation, ainsi que l'expression précise de besoins importants au regard des Zones Industrielles du Maroc et des infrastructures dans leur environnement technique, ce qui a permis de confirmer la nécessité de mettre en œuvre des axes de travail concrets et urgents, en assistant le MIICEN pour ces actions.

Ces axes de travail sont présentés ci-après afin que leur mise en œuvre puisse être réalisée au plus tôt, en assistance technique au MIICEN, dans le cadre du PCP Maroc-ONUDI.

3.1.1 Les principaux défis et opportunités

Les principales contraintes des Zones Industrielles sont :

- ❖ La complexité des situations juridiques, administratives et techniques de chaque zone subissant le gel des terrains par les spéculateurs ;
- ❖ La diversité des acteurs et institutions impliqués dans chaque ZI, ainsi que les difficultés de transversalité/coordination y afférentes ;
- ❖ La lourdeur et la longueur des procédures judiciaires ;
- ❖ L'ampleur et la mobilisation des investissements à envisager pour la réhabilitation des ZI existantes et leur orientation vers une approche attractive, durable et d'efficacité énergétique ;
- ❖ La définition de modèles de gouvernance à la fois performants et adaptables à chaque cas de ZI existante ou à créer ;
- ❖ La nouveauté du transfert de compétences et prérogatives vers les Régions implique leur adaptation technique progressive à la prise en charge des stratégies et actions économiques, et la mise en œuvre d'indicateurs clés de performance pertinents ;
- ❖ Les budgets des Régions doivent permettre la mise en œuvre des stratégies et actions précitées, impliquant un transfert budgétaire vers les Régions et la mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation ;

- ❖ La coordination des personnels administratifs concernés tant au plan national que local, et l'adaptation de leurs compétences à cette nouvelle répartition, doivent être concrètes et mesurables ;
- ❖ Le faible nombre d'aménageurs/développeurs de ZI privés ;
- ❖ Le prix des terrains privés pour les ZI ;
- ❖ L'enclavement « logistique » de certaines régions ;

Les principales opportunités des Zones Industrielles sont :

- ❖ La ferme volonté ministérielle d'encourager et soutenir toute initiative concrète et mesurable en direction des objectifs d'amélioration et de performance ;
- ❖ La nouvelle Charte de l'Investissement complète et améliore les dispositifs d'incitation et de soutien public à l'investissement ;
- ❖ La Régionalisation Avancée permettra de transférer des compétences et des budgets aux territoires, pour une approche plus ciblée de leur attractivité, des besoins des investisseurs et des réponses à leur apporter ;
- ❖ La réforme des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) vise les mêmes objectifs en favorisant la coordination étroite entre les instances territoriales et nationales ;
- ❖ Le rôle croissant des Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP) placées sous la tutelle des Régions pour participer au développement économique, social et territorial relevant de leurs aires d'intervention. Elles ont deux principales missions : (i) l'ingénierie technique et financière des projets, et (ii) l'exécution de ces projets pour le compte de leur Région ;
- ❖ La volonté parfois exprimée, de certains intervenants locaux (Régions, Gouvernorats ou Villes) de relocaliser des ZI anciennes sur des terrains plus facilement accessibles et valorisables est certainement une opportunité pour régler le problème des lots gelés par les spéculateurs sur certaines ZI à délocaliser ;
- ❖ La mise en œuvre de programmes et actions visant à l'amélioration des performances et de l'efficacité environnementales, écologiques et énergétiques des Zones Industrielles et de leurs occupants, notamment dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Durable ;
- ❖ L'émergence d'initiatives et acteurs locaux qui se structurent progressivement et deviennent de véritables forces de proposition « bottom-up » pour l'amélioration des performances et de la gouvernance des ZI, pouvant conduire à des P.P.P. constructifs (ex : le COZINE) ;
- ❖ L'existence de bonnes pratiques exemplaires au Maroc en matière de gouvernance et gestion de ZI, on citera l'action de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) ;
- ❖ Le lancement de 11 nouvelles ZI (plus une en réhabilitation) par le MIICEN dans les régions, avec l'assistance technique de l'ONUDI, sera une opportunité pour mieux définir l'articulation et le transfert/renforcement de compétences vers les Régions, les modèles de gouvernance, de développement de performance et de durabilité, en partenariat avec les Régions dès l'initiation de chaque zone ;
- ❖ L'existence d'études détaillées permettant un gain de temps sur l'appréhension des problèmes récurrents. ; Les projets d'études et actions mis en œuvre sous l'égide du MIICEN en partenariat avec MCC-MCA Morocco, (ex : foncier industriel, demande en foncier, trois ZI pilotes et FONZID) ;



- ❖ Le secteur privé reste motivé par une démarche d'amélioration des ZI et leur adaptation aux besoins des investisseurs, des P.P.P. pourront être proposés ;
- ❖ L'intérêt marqué de certaines institutions financières comme la Banque Islamique de Développement et la Banque Africaine de Développement pour l'amélioration du climat des investissements au Maroc et pour l'amélioration des performances des ZI et des investisseurs ;
- ❖ L'assistance et le soutien que peuvent apporter aux ZI certaines institutions publiques et acteurs privés (ex. : Ministère de l'Energie, des Mines et du Développement Durable, l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Energétique AMEE, le Groupe MASEN) en matière de performance écologique et d'efficacité énergétique. Par ailleurs le regroupement de 44 associations (2/3) et sociétés de gestion (1/3) au sein du Collectif national COZINE a permis une meilleure appréhension du phénomène, ainsi que des questions liées à la protection de l'environnement, au développement durable et à l'efficacité énergétique.

3.1.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Les objectifs nationaux du Maroc ont été énoncés à travers ses plans successifs de développement, le dernier en date étant le Plan d'Accélération Industrielle (PAI-2014-2020).

L'assistance technique de l'ONUDI dans la cadre de la composante Zones Industrielles aura pour conséquence une meilleure atteinte des objectifs nationaux du Maroc et inscrira la dynamique industrielle dans une courbe croissante au regard de ces objectifs, pour les années ultérieures.

La composante Zones Industrielles contribuera aux objectifs du Plan d'Accélération Industrielle notamment :

- ❖ Le maintien des emplois existants, dont les emplois féminins, et la création de nouveaux emplois à travers une meilleure attractivité et assistance aux employés des entreprises industrielles basées dans les ZI ;
- ❖ La croissance durable du secteur industriel à travers l'émergence de développeurs/gestionnaires/animateurs dans les zones industrielles existantes, participant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises déjà implantées dans ces ZI.

Le Royaume du Maroc a confirmé son engagement concernant la mise en œuvre de l'Agenda 2030 de l'ONU pour les Objectifs de Développement Durable (ODD).

La composante Zones Industrielles se rattache particulièrement à l'objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

L'assistance technique de l'ONUDI dans le domaine des Zones Industrielles et des pépinières/incubateurs d'entreprises, contribuera en particulier à l'atteinte des sous-objectifs suivants :

- 9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente ;
- 9.2 Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut ;
- 9.3 Accroître l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, .../... et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés ;



9.4 D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement ;

9.5 Renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels notamment en encourageant l'innovation ;

9.a Faciliter la mise en place d'une infrastructure durable et résiliente.../...en renforçant l'appui financier, technologique et technique ;

9.b Soutenir la recherche-développement et l'innovation technologiques nationales.

Concernant la composante Zones Industrielles du PCP Maroc-ONUDI, les objectifs nationaux du Maroc mettent l'accent sur la nécessité d'amplifier significativement le rôle et l'impact socioéconomique durable des infrastructures industrielles. Ces dernières doivent se conformer aux engagements écologiques et énergétiques du Maroc établis dans sa la Stratégie Nationale de Développement Durable, en visant notamment la réduction significative d'émission des gaz à effet de serre (GES), une meilleure gestion des déchets, par une meilleure intégration des enjeux de l'économie verte et l'économie circulaire, une meilleure appréhension et la substitution des énergies fossiles par des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

La synthèse des études susmentionnées et des récents entretiens avec les parties prenantes met l'accent sur des constats majeurs, systématiques et unanimes au regard de la composante Zones Industrielles du PCP Maroc ONUDI :

Grave déficit de valorisation du foncier industriel. Si un très fort pourcentage des terrains disponibles en ZI a été commercialisé (sur un total de 8,659 hectares), l'essentiel de ces terrains n'a pas été valorisée sur une grande partie des ZI marocaines (pour un total estimé à 5,000 hectares). La raison majeure invoquée pour cette non-valorisation des terrains disponibles est en premier lieu la spéculation foncière de la part d'acquéreurs qui bloquent ces terrains en escomptant une plus-value à la revente.

Important déficit dans la gouvernance locale des Zones Industrielles. Excepté certaines ZI aménagées et gérées par des aménageurs/développeurs, réputés peu nombreux au Maroc, la plupart des ZI sont reconnues livrées à elles-mêmes et en mauvais état, avec un taux de maintenance/entretien inexistant ou très faible, des équipements collectifs publics désuets, dégradés ou inexistant (posant même des problèmes de sécurité aux usagers et visiteurs), une gestion et une animation à l'avenant. Ceci constitue un handicap important et un facteur de frustration/rejet significatif voire rédhibitoire, pour les investisseurs existants et potentiels.

Il est reconnu comme indispensable et urgent d'élaborer la modélisation transposable d'un système de gouvernance des ZI pour répondre aux graves problèmes rencontrés par les Zones Industrielles existantes et aux enjeux majeurs des ZI à venir.

Le développement de la promotion des Zones Industrielles, notamment par l'enrichissement et l'élargissement du Portail Internet des Infrastructures Industrielles. Le *Portail Internet des Zones Industrielles*, évolue dans un contexte de reconnaissance du Maroc et du MIICEN comme véritable *hub de l'Industrie*. Il devra alors mieux rejoindre les attentes croissantes des investisseurs nationaux et internationaux, il intégrera l'évolution constante du panorama des intervenants et de leurs compétences croisées, tant au plan national que dans le contexte de compétitivité et de visibilité internationales.

Il sera un véritable guide interactif des investisseurs, un outil d'aide à la décision, systématiquement enrichi et actualisé, tant au plan vertical (par zones et secteurs) que transversal (par intervenants, partenaires, critères d'attractivité ou d'incitations, etc...).



L'analyse/révision du statut et la définition du modèle des pépinières d'entreprises ou incubateurs d'entreprises, actuellement suivies par le MIICEN. 30 entités sont concernées par ce besoin de reformulation et de modélisation, à l'image des Zones Industrielles existantes (notamment gouvernance, gestion, animation et services aux entreprises), dont 25 existantes et 5 en cours de lancement. La plupart des pépinières d'entreprises concernées subit des critiques comparables aux anciennes zones industrielles, à savoir notamment : une dérive par rapport aux objectifs initiaux et à la valeur ajoutée espérée, une absence de gouvernance et d'animation, une absence de suivi sur le terrain induisant un simple hébergement dans des locaux publics aux loyers peu onéreux. On constate dans certains cas la non-valorisation des locaux, la préemption de contrats et le non paiement des loyers, voire une sous-location à des tiers non éligibles. L'objectif consistera à évaluer chaque cas au regard de son mode de fonctionnement juridique et technique, dans son rôle (réel ou non) d'accompagnement des entreprises, de proposer une mode de résolution des problèmes, et de modéliser un système faisant ensuite l'objet d'un transfert de compétences et de gestion aux régions ou partenaires locaux. Dans le cadre des Zones Industrielles l'articulation potentielle des pépinières/incubateurs d'entreprises avec les services et l'animation des ZI fera l'objet d'une attention spéciale, de même qu'une approche socioéconomique sur les publics concernés intégrant les femmes et les jeunes entrepreneurs potentiels.

Pour répondre à ces enjeux, les interventions requises du premier produit seront focalisées en particulier sur l'achèvement de :

- ❖ Nouveaux modèles de gouvernance, de valorisation, de gestion et de développement transposables des ZI, à travers la mise en œuvre d'un processus d'amélioration des compétences et de coopération permanente des différentes institutions impliquées et un accompagnement des régions et institutions territoriales concernées, permettant de favoriser l'attractivité, la valorisation et le développement durable des zones industrielles ainsi que leurs performances, y compris énergétiques et celles de leurs occupants ;
- ❖ Un suivi de ces entités dans leur implication durable, et la mise en place des indicateurs de performances spécifiques aux ZI ;
- ❖ Une feuille de route visant à l'éradication de la non-valorisation du foncier industriel commercialisé sur les zones industrielles du Maroc ;

Les interventions requises du deuxième produit prévoient :

Assistance, conseils techniques/ et suivi du MIICEN, pour la mise en œuvre de 12 zones industrielles en Régions (dont une ZI en réhabilitation et deux ZI en extension) après l'achèvement des études de faisabilité y afférentes, selon les modalités suivantes :

- ❖ Assistance à l'identification, à la mobilisation et à l'implication des bailleurs de fonds (dons/subventions et/ou prêts) pour la mise en place d'infrastructures et de services publics au sein des 10 ZI ;
- ❖ Amélioration des compétences et formation du personnel concerné, sur les différentes modalités de développement/gestion/animation et la mise en place de partenariats public/privé pour la gestion et l'animation des 12 ZI ;
- ❖ Assistance à l'attraction et l'implantation durable des investisseurs industriels nationaux et internationaux. Mise en place de modèles de joint-ventures pour le cas d'investisseurs étrangers ;
- ❖ Assistance à la définition et à la mise en œuvre des plans de développement durables des 12 ZI .
- ❖

Les interventions requises pour le troisième produit prévoient :

- ❖ Le développement auprès du MIICEN de l'amplification de la promotion nationale et internationale des Zones Industrielles, de leurs spécificités et atouts respectifs, cette action aboutira notamment à l'élargissement et l'enrichissement du portail Internet des Zones Industrielles (approche verticale et transversale), tant dans une optique de développement endogène que de développement exogène.

Et le dernier produit contribuera à l'achèvement des objectifs nationaux à travers :

- ❖ La formulation de nouveaux modèles de développement pour la mise à niveau organisationnelle, opérationnelle et financière des 30 pépinières d'entreprises suivies par le MIICEN et la réalisation d'une feuille de route, qui favorise le transfert aux collectivités ou opérateurs régionaux/locaux, dans une optique de partenariat potentiel avec les Zones Industrielles et leur soutien aux PME.

3.1.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI a développé un savoir-faire international à haute valeur ajoutée en matière d'aide à la décision, d'aide à la création et à la gestion de Zones Industrielles et systèmes intégrés, qui génèrent des avantages économiques, environnementaux et énergétiques dans les économies émergentes de quatre continents : Asie, Afrique, Amérique latine et Europe centrale et orientale.

Forte de son réseau international, de son expérience affirmée et de ses contacts dans le monde entier dans le domaine des Zones Industrielles, l'ONUDI possède une vision globale, une compréhension concrète et systémique des besoins industriels des gouvernements et des industries, dans les pays développés, émergents et les pays en développement.

L'ONUDI a, en d'autres termes, la compétence pour aider les décideurs et les autorités gouvernementales à élaborer une vision, à formuler des politiques et des stratégies sectorielles, et à mettre rapidement en œuvre des actions concrètes concernant les Zones Industrielles, zones économiques et dynamiques similaires. L'ONUDI a, à juste titre, acquis une réputation de broker technique intermédiaire et neutre entre réseaux d'institutions, centres et experts internationaux répartis dans de nombreux pays.

3.1.4. Le recensement de partenaires potentiels

Le nombre de partenaires financiers en appui du développement économique du Maroc est important, mais leur soutien est variable selon les secteurs concernés et selon les projets envisagés ou mis en œuvre.

On citera les plus significatifs au regard des Zones Industrielles :

MCC-MCA Morocco, dont les actions envers les ZI ont été mentionnées précédemment. Il doit être noté ici que le budget restant à dépenser jusqu'à la cessation du programme Maroc (1^{er} juillet 2022) s'élèverait à USD 127 millions.

Banque Africaine de Développement (BAD), a manifesté un grand intérêt pour les Zones Industrielles, et a souligné que les objectifs du Maroc et ceux présentés dans le cadre du PCP Maroc-ONUDI sont alignés avec ceux de la BAD. Le Document de Stratégie Pays (DSP) de la BAD au Maroc, est fondé sur 2 piliers : *Industrialisation et Amélioration de la qualité de vie de la population*. Pour la partie industrialisation il est prévu un appui aux PME notamment exportatrices et aux infrastructures, dont les « processing zones », etc.



- Il n'a pas été déterminé si la BAD pourrait financer l'assistance technique de l'ONUDI, même s'il est possible d'envisager un financement du soutien aux Zones Industrielles. Il a notamment été mentionné un programme phare de la BAD pour les ZI dans le cadre du soutien aux politiques industrielles, pour soutenir l'investissement public et l'investissement privé.
- Il a été suggéré que les Focal Points du PCP puissent rencontrer la BAD.

Banque Islamique de Développement (BID), la BID a démontré un très grand intérêt à coopérer financièrement avec l'ONUDI, sous des formes de financements variées, de prêts, dons et financement d'études pouvant inclure sans difficulté l'assistance technique de l'ONUDI, notamment concernant les Zones Industrielles. La BID a cité l'exemple de ses accords et financements directs avec ILO sur certaines études. Deux conditions majeures sont nécessaires mais aisément réalisables : (i) l'ONUDI doit démontrer ses compétences et son avantage compétitif en matière de soutien et études de ZI, et (ii) l'ONUDI doit associer la BID dès les phases amont du travail sur les ZI et synchroniser ses efforts avec la BID

Dès lors la BID serait prête à s'impliquer financièrement y compris en finançant l'assistance technique de l'ONUDI. La BID a même souligné sa volonté et sa capacité à favoriser l'implication complémentaire d'autres partenaires internationaux.

Pour une vue synoptique des partenaires potentiels, voir tableau en annexe 4.



3.2 Composante : Industrie Agroalimentaire

Le secteur des industries agroalimentaires (IAA) demeure un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle primordial à la fois économique et social. Le nombre d'unités (en 2016) opérant dans ce secteur selon le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN) s'élève à plus de 1900 établissements.

Les performances du secteur IAA par rapport à l'industrie de transformation en général se présentent comme suit :

Indicateurs (année 2016)	Chiffres d'Affaires	Exportations	Valeur Ajoutée	Emplois	Investissements
Part du secteur IAA vis-à-vis industries de transformation (%)	29	13	27	25	32

La contribution du secteur des IAA au PIB national se situe aux alentours de 5 %. Les IAA constituent un secteur clé pour l'économie marocaine de par sa contribution à la sécurité alimentaire du pays, à la croissance, à l'emploi et aux échanges extérieurs. Le montant des investissements est passé de 3.2 Milliards DH en 2005 à 5.7 Milliards DH en 2016, ce qui représente 32% de l'investissement global dans l'industrie.

Les différentes branches du secteur des IAA peuvent être classées en trois sous-secteurs :

- ❖ Les filières de base dont 95% de la production sont écoulées sur le marché local : Industrie laitière, industrie sucrière, industrie des corps gras, industrie de transformation des céréales et industrie de transformation des viandes ;
- ❖ Les filières à fort potentiel d'exportation dont 75% de la production sont écoulées sur les marchés extérieurs : Industries de transformation des fruits et légumes (maraîchages et petits fruits, les produits issus de l'olive, de l'argan et des agrumes) ;
- ❖ Les filières intermédiaires utilisant des matières premières souvent importées telles que : la biscuiterie, chocolaterie, confiserie, industrie des boissons, fabrication des préparations culinaires ;

Dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, le secteur des IAA bénéficie du soutien de l'Etat en vue de le restructurer en écosystèmes performants permettant de faire émerger une synergie entre l'industrie agroalimentaire et l'amont agricole national à travers un développement inclusif des filières.

L'étude réalisée en 2017 pour le compte du Ministère en charge de l'Industrie, le Ministère en charge de l'Agriculture et les professionnels notamment la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), a permis d'élaborer une stratégie de développement du secteur et a identifié les objectifs à atteindre à l'horizon 2021.

Par ailleurs, cette étude a permis d'accompagner les partenaires précités pour l'élaboration du contrat programme pour le développement du secteur des industries agroalimentaires.

Les principaux axes d'intervention, les secteurs et domaines prioritaires se présentent comme suit :



- ❖ *Objectifs nationaux pour le secteur IAA:* (i) Stimulation de l'investissement privé et son orientation vers des produits porteurs sur les marchés internationaux, (ii) Développement de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée, issus de la transformation de la production agricole, (iii) Renforcement et promotion des exportations sur les marchés traditionnels et développement de nouveaux marchés à forte croissance et (iv) Contribution au développement rural et à la sécurité alimentaire; v) Création de nouveaux emplois et de la valeur ajoutée dans le secteur ;
- ❖ *Principaux axes :* (i) Appui à la création et à la mise à niveau des unités de valorisation des produits agricoles (conditionnement, entreposage frigorifique, transformation, etc.), (ii) Appui à la modernisation des circuits de commercialisation, (iii) Soutien à l'export et à l'accès aux marchés et (iv) Mesures transversales (formation, innovation, normalisation, contrôle sanitaire, etc.) ;
- ❖ *Domaines prioritaires :* (i) Industrie de valorisation des fruits et légumes frais, (ii) Industrie des fruits et légumes transformés, (iii) Industrie de l'huile d'olive, (iv) Industrie laitière, (v) Industrie des viandes, (vi) Industrie de la biskuiterie-chocolaterie-confiserie, (vii) Industrie des pâtes alimentaires et couscous et (viii) Mesures transverses communes à l'ensemble des industries (innovation, formation, stimulation du marché local, appui à la mise à niveau de la FENAGRI, appui à la mise à niveau du CETIA).

Le coût global de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du contrat-programme est estimé, sur la période 2017-2021, à 12 milliards de dirhams dont 4 milliards de dirhams de contribution du Gouvernement. En termes d'impacts socio-économiques il est prévu la création, à terme, de 38 457 emplois permanents additionnels, de 41,7 milliards de dirhams de chiffre d'affaires additionnel, de 12,5 milliards de dirhams de chiffre d'affaires à l'export additionnel et de 13,1 milliards de dirhams de valeur ajoutée additionnelle.

L'atteinte de ces objectifs nationaux pour le secteur IAA, axés sur l'amélioration de la valeur ajoutée de la transformation des produits agricoles et la promotion des exportations, requiert une industrie d'emballage à même de répondre efficacement aux besoins des agro-industriels en solutions d'emballage intelligent et à des coûts compétitifs. Des solutions qui, en plus des fonctions classiques, constituent un vecteur de marketing pour convaincre le consommateur final.

Le secteur de l'emballage marocain est partagé entre cinq (5) principales familles de matériaux, à savoir le papier-carton, le plastique, le verre, le métal et le bois et réalise les 2/3 de son chiffre d'affaires global sur le segment alimentaire où le papier-carton et le plastique prédominent. Selon les principales fédérations des professionnels de l'emballage (la Fédération des Industries Forestières, des Arts Graphiques et de l'Emballage (FIFAGE), la Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques (FIMME) et la Fédération Marocaine de Plasturgie (FMP)), l'agroalimentaire absorbe 3/4 des emballages en papier-carton et 1/3 des emballages en plastique. Ces deux sous-secteurs ont affiché en 2016 des taux de croissance de 7,1% pour la filière plasturgie et autour de 3% pour le papier-carton. Ces performances sont appelées à s'améliorer en raison essentiellement du développement de l'agroalimentaire pour l'exportation et le marché local de la grande distribution.

La plasturgie compte 650 unités dont une vingtaine de grandes entreprises (+100 employés) dominent l'activité de la filière. Elle génère un chiffre d'affaires annuel de 13 à 14 milliards MAD (dont 2 milliards pour l'emballage) et emploie 52 000 personnes directement et 300 000 indirectement. Ces chiffres sont appelés à croître à l'horizon de 2023 dans le cadre de l'écosystème plasturgie : 28 milliards MAD de chiffre d'affaires, 75 000 emplois directs et 400 000 indirects.



Le papier-carton étant capitaliste, emploie 5 500 personnes et génère un chiffre d'affaires annuel de 11 à 12 milliards MAD. Le tissu productif est constitué de quatre (4) grands groupes qui réalisent l'essentiel de la production, le reste étant des PME. Un écosystème papier-carton est en cours de discussion entre les professionnels et le MIICEN.

En 2015, le Maroc s'est doté d'une nouvelle Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle. Cette Stratégie, qui définit les orientations en matière de formation professionnelle à l'horizon 2021, a pour vocation de soutenir le développement des compétences sur la base des besoins exprimés sur le marché du travail et ainsi d'accompagner le développement de secteurs économiques clés.

Plus spécifiquement, elle vise à :

- ❖ Etendre l'offre de formation, d'un point de vue sectoriel et territorial ;
- ❖ Replacer la demande et la qualité au cœur de la définition des programmes de formation ;
- ❖ Confier aux professionnels un rôle clé dans la gouvernance de la formation professionnelle et la gestion des filières ;
- ❖ Mieux connecter la formation professionnelle aux autres composantes du système éducatif.

Il est par ailleurs attendu que la mise en œuvre de cette stratégie se traduise par la création de nouveaux centres de formation sectoriels couvrant l'ensemble du secteur industriel.

Deuxième sous-secteur industriel du pays, le secteur agroalimentaire emploie jusqu'à 25% de la main-d'œuvre industrielle du Maroc. Afin d'atteindre le potentiel que représente le secteur, des compétences industrielles de base et des formations professionnelles dans les métiers liés à l'agro-industrie sont nécessaires.

3.2.1 Les principaux défis et opportunités

Les principales contraintes du secteur IAA sont:

- ❖ Faible valorisation de la production agricole ;
- ❖ Faible taux de transformation des produits IAA : d'après le rapport de diagnostic réalisé par l'ONUDI (2018), 35% pour les huiles végétales et animales, 30% pour les viandes, 30 % pour les céréales, 10% pour les produits laitiers et 5% pour les fruits et légumes ;
- ❖ Faible compétitivité des industries IAA en raison des coûts élevés de production ;
- ❖ Irrégularité quantitative et qualitative de l'approvisionnement des unités notamment en matière première avec une incidence sur le coût de production : d'après le rapport de diagnostic réalisé par l'ONUDI en 2018, la part des matières premières dans les coûts de production des IAA varie d'une filière à l'autre et peut dépasser 50% ;
- ❖ Insuffisance du système de contractualisation dans les transactions producteurs/transformateur/ distributeurs, etc. ;
- ❖ Circuits de commercialisation peu structurés et faiblesse des infrastructures de commercialisation (marchés de gros et distribution) ;
- ❖ Faible demande intérieure en produits transformés du fait que les habitudes marocaines de consommation sont plus orientées vers les produits frais que conservés et le taux de valorisation des fruits et légumes est d'environ 20% ;



- ❖ Structure du tissu ou des acteurs fragmentée : niveau de fragmentation très élevé (la taille des unités de production reste très limité), le nombre de grands acteurs structurant le tissu industriel reste relativement faible, etc. ;
- ❖ Importance du secteur informel qui cause une concurrence déloyale au secteur organisé ;
- ❖ Insuffisance en termes d'emballages performants à coût compétitif : les contraintes de l'industrie d'emballage agroalimentaire liées à l'approvisionnement en matières premières, à la consommation élevée d'énergie, la conformité aux normes et à la recherche et développement et design qui affectent la qualité et le coût de l'emballage et par conséquent la compétitivité des produits agroalimentaires ;
- ❖ Au Maroc, 30% de la population a entre 15 et 29 ans. Une enquête de la Banque mondiale (article : Le défi de l'insertion des jeunes au Maroc) publiée en 2012 suggère que 49% d'entre eux ne sont ni scolarisés, ni dans la population active. Les lacunes dans le système éducatif ont entraîné une inadéquation des compétences entre l'éducation et l'emploi.

Les principales opportunités sont :

- ❖ L'existence d'un potentiel de production des matières premières agricoles renforcé par la mise en œuvre du Plan Maroc Vert (PMV) (Ex. la production des fruits et légumes passera de 8,1 millions de tonnes (MT) en 2008 à 14,5 MT en 2020. Le lait de 1,9 milliards de litres en 2009 à 5 milliards de litres en 2020) (PMV) ;
- ❖ La progression soutenue de la consommation mondiale des fruits et légumes transformés ouvre de meilleures perspectives pour l'industrie marocaine ;
- ❖ Le potentiel en matière d'export pour les produits de forte valeur ajoutée et de niche ;
- ❖ La libéralisation du commerce international et la mise en œuvre des accords de libre-échange avec certains pays partenaires, offrent de réelles opportunités d'accès des produits agricoles transformés marocains ;
- ❖ Potentiel du marché domestique suite à l'évolution de la demande de produits transformés en milieu urbain ;
- ❖ L'existence d'infrastructure d'accueil de qualité et compétitive à travers la mise en place d'un réseau d'agropoles dans les régions à fort potentiel agricole ;
- ❖ Le positionnement géographique et l'accès préférentiel à certains marchés dans le cadre des Accords de Libre Echange signés par le Maroc (UE, USA, pays arabes, etc.) ;
- ❖ La logistique de plus en plus performante surtout avec les nouveaux chantiers structurants (l'élargissement du réseau des autoroutes, port Tanger Med, plates formes logistiques, etc...) ;
- ❖ L'existence d'un savoir-faire et la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et compétitive ;
- ❖ L'existence d'une industrie d'emballage en plein développement (malgré ses contraintes) appuyée dans le cadre de l'approche écosystèmes du PAI ;
- ❖ Des compétences industrielles de base et des formations professionnelles dans les métiers liés à l'agro-industrie sont nécessaires. La situation pourrait être améliorée en donnant la priorité aux compétences techniques transférables à l'environnement de travail réel.

3.2.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Sur le plan national, le programme s'aligne sur les objectifs du Programme d'Accélération Industrielle (PAI) et plus particulièrement ceux se rapportant au contrat programme IAA à



savoir : 38 457 emplois permanents additionnels, 41,7 milliards de dirhams de chiffre d'affaires additionnel, 12,5 milliards de dirhams de chiffre d'affaires à l'export additionnel et 13,1 milliards de dirhams de valeur ajoutée additionnelle.

En termes de DIID et ODD, le programme contribuera à l'objectif 1 (Éradication de la pauvreté), l'objectif 8 (Accès à des emplois décents), l'objectif 9 (Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation), l'objectif 12 (Consommation et production responsables), l'Objectif 13 (Lutte contre les changements climatiques).

En terme de DIID, le programme contribuera à: i) Promouvoir le développement de l'industrialisation de l'économie du Royaume du Maroc à travers l'appui au secteur agro-industriel lui permettant de profiter pleinement des avantages de la mondialisation des marchés de biens et services industriels ; ii) Soutenir la croissance économique, sociale et respectueuse de l'environnement à travers une assistance technique responsable, intégrée et à fort impact ; iii) Assurer un développement inclusif en intégrant les aspects liés au genre dans le cadre de ce programme.

L'analyse des actions programmées par le Contrat Programme IAA (CP) montrent que certaines actions ou mesures méritent d'être accompagnées ou renforcées pour accélérer la mise en œuvre du CP et améliorer la compétitivité et la mise à niveau des entreprises agro-alimentaires notamment en termes de coût de production, diversification des produits à haute valeur ajoutée, qualité, emballage fonctionnel, efficience énergétique, environnement et innovation. Ainsi, les interventions proposées ont fait l'objet de discussions avec les différents partenaires étatiques (le Ministère en charge de l'industrie et le Ministère en charge de l'agriculture) et les professionnels du secteur avec pour objectif global de contribuer à l'amélioration de la compétitivité du secteur agroindustriel et à la réalisation des objectifs du contrat programme IAA.

La contribution aux objectifs nationaux se réalisera à travers l'achèvement du résultat attendu de la composante : *Améliorer la performance et la compétitivité du secteur agro-industriel à travers un développement inclusif et durable*

En particulier, l'assistance technique de la composante agro-industrie est déclinée en trois produits :

Produit 1. Les Petites et Moyens Entreprises (PME) agro-industrielles ont amélioré de manière significative leur compétitivité et performance

Cette intervention vise à apporter une assistance technique ciblant directement l'entreprise afin de lui permettre d'améliorer de manière significative ses performances en termes de productivité et de compétitivité et partant, d'augmenter ses parts de marché et créer des emplois. Près de 300 PMEs bénéficiaires du Contrat Programme IAA seront concernées sur une durée de 5 ans. Le programme sera mis en œuvre en synergie avec les mécanismes de financement et d'appui technique existants dans le cadre du contrat programme IAA. Il sera établi sur la base d'un diagnostic détaillé de chaque entreprise sélectionnée et de manière à assurer une couverture géographique équilibrée. L'assistance technique sera axée sur l'utilisation optimale des ressources naturelles (en l'occurrence l'eau, l'énergie et les intrants) et une valorisation optimale des produits selon le principe de l'économie circulaire, en vue de réduire les coûts de production et de générer plus de profits.



Ainsi le programme mettra à disposition des entreprises les technologies de pointe, l'accompagnement et l'appui conseil nécessaires pour le renforcement des capacités techniques et de gestion et ce, en vue d'aboutir à l'excellence opérationnelle et de répondre ainsi à la concurrence internationale. Il est prévu de former une équipe au niveau de chaque entreprise pour assurer la durabilité des actions.

Produit 2 : Le CETIA est opérationnel et en mesure de répondre aux besoins des PME en termes de services d'appui.

Dans ce cadre, il est envisagé d'apporter un accompagnement au centre technique existant (le CETIA) pour jouer pleinement son rôle d'assistance aux PME agroalimentaires. L'assistance est programmée pour une durée de 5 ans et envisage plusieurs actions dont : (i) Une étude pour définir le rôle du CETIA en fonction des besoins des PME notamment en termes de services d'appui sur le plan technique, innovation, formation ainsi que son ancrage institutionnel, (ii) Un diagnostic du CETIA pour déterminer ses besoins en termes d'équipement et d'infrastructures, (III) Sur la base des résultats, un plan d'affaire comprenant aussi le système de gouvernance et les modalités de financement pour assurer la durabilité du CETIA et (iv) Un accompagnement technique en termes de formation, appui conseil, fourniture de matériel/équipement selon les besoins, promotion du CETIA auprès des PME à travers l'élaboration des outils de promotion, et l'accompagnement auprès des PMEs, l'organisation de manifestations, etc.

Produit 3 : Un centre d'excellence pour l'emballage et design est mis en place et opérationnel

Pour rester compétitives, les PMEs ont besoin de disposer d'emballages de qualité en termes de design et d'ergonomie à un prix compétitif et répondant aux besoins des entreprises et aux exigences réglementaires des pays destinataires. Cette intervention qui durera 5 ans vise la création d'un centre d'excellence d'emballage et de design pour apporter toutes les solutions d'emballage au service du secteur de l'agro-industrie. Il est envisagé de réaliser une étude sur le secteur de l'emballage agroalimentaire au Maroc pour étudier les besoins, les contraintes et les opportunités pour son développement ainsi qu'une analyse comparative (benchmark) sur l'emballage dans le secteur des IAA à l'international et les centres similaires existants. Une étude de faisabilité et un plan d'affaire seront ensuite élaborés sur la base d'un processus consultatif, définissant les prestations du centre et garantissant sa durabilité. Ces éléments aboutiront à la définition, en concertation avec tous les partenaires (notamment la FENAGRI, la FIFAGE, la FMP et la FIMME), d'un plan de développement et d'accompagnement du centre tenant compte de la mise en place d'une station de prototypage au sein de ce centre pour l'emballage. Cette intervention prévoit également un accompagnement technique et de gestion, y compris le renforcement des capacités des ressources humaines en vue d'assurer le bon fonctionnement du centre et lui permettre notamment de :

- ❖ Mettre en place une offre complète de services combinant les services de conseil, de créativité et de conception ;
- ❖ Assurer un accompagnement aux entreprises IAA dans leur démarche de valorisation de leurs produits en utilisant des solutions d'emballage innovantes, intelligentes (smart packaging) et à haute valeur ajoutée ;
- ❖ Réaliser des prototypes et essais pour les nouveaux emballages proposés afin de mieux répondre aux exigences du secteur.

Aussi, le développement de design d'une gamme de nouveaux emballages, notamment écologiques et compétitifs sera prévu pour permettre le démarrage et fonctionnement des prestations du centre.



3.2.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI mettra à la disposition de ce programme son expérience et son expertise internationales dans le domaine de la mise à niveau et de l'amélioration de la compétitivité des PMEs. Par ailleurs l'ONUDI dispose de nombreux programmes de renforcement des PME en matière de sécurité sanitaire et de qualité, de mise à niveau technico-économique ainsi que d'efficacité énergétique et environnementale.

L'ONUDI dispose, en outre, d'une expertise et d'une expérience internationales confirmées en matière de mise en place de centres d'excellence agro-industriels, de laboratoires accrédités ainsi que de programmes de renforcement des compétences en termes de contrôle qualité agroalimentaire, transformation et ingénierie des procédés.

L'ONUDI dispose également d'une expérience internationale reconnue en termes de mise en place de centres d'emballage et d'études sectorielles qui seront mises à la disposition de ce programme. De plus l'ONUDI est signataire d'un cadre de partenariat avec l'organisation mondiale de l'emballage pour bénéficier des expériences et du savoir-faire international en termes de meilleures pratiques internationales telles que le « smart packaging ».

3.2.4 Le recensement de partenaires potentiels

Les partenaires potentiels dans le cadre de la composante agro-industrie sont :

- ❖ Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et ses services spécialisés ;
- ❖ Le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural, des Eaux et Forêts et ses services spécialisés ;
- ❖ Les organisations professionnelles dont la Fédération Nationale de l'Agro-alimentaire (FENAGRI), la Fédération des Industries Forestières, des Arts Graphiques et de l'Emballage (FIFAGE), la Fédération des industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques (FIMME) et la Fédération Marocaine de Plasturgie (FMP) ;
- ❖ L'Organisation Mondiale de l'Emballage ;
- ❖ Les institutions de recherche, de développement et de formation (y compris institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Office National de la Formation Professionnelle et Technique (OFPT), Institut National de Recherche Agronomique (INRA), Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès (ENA), les universités, Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) ;
- ❖ Le secteur privé tel que la Centrale danone, Margan holding, Label'Vie , Lesieur Cristal, Unimer, Aicha (and Aicha foundation), Cosumar, Tetrapak, Nestle, OCP ;
- ❖ D'autres partenaires locaux et internationaux.

3.3 Composante : Energie

3.3.1 Les principaux défis et opportunités

L'énergie est le fondement de l'économie et du développement industriel au Maroc. Le pays a fait de grands progrès dans sa transition énergétique et s'est imposé comme chef de file dans le déploiement des énergies renouvelables en Afrique du Nord. Un leadership institutionnel fort et un engagement politique en faveur du développement durable, sont les principales raisons de son succès. L'engagement du gouvernement en faveur de la croissance verte et du développement durable a été garanti au plus haut niveau politique et est reflété dans un certain nombre de politiques stratégiques essentielles, comme la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), la Stratégie Énergétique Nationale, le Plan Maroc Vert, le Plan d'Accélération Industrielle et autres.

Le gouvernement a mis en place plusieurs institutions consacrées au développement et à la mise en œuvre de politiques et de programmes dans le domaine de l'énergie durable, comme par exemple MASEN; l'agence marocaine dédiée au développement des énergies renouvelables dans le Royaume et L'AMEE - l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique.

En publiant sa contribution déterminée au niveau national (NDC⁵⁸), qui contient 55 actions visant à atténuer les effets du changement climatique ; le gouvernement a encore une fois renforcé son engagement en faveur du développement durable.

Pour stimuler les investissements dans les énergies renouvelables, le gouvernement marocain a mis en place un certain nombre de stratégies, lois et réglementations importantes pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, notamment:

- ❖ La Stratégie Énergétique Nationale de 2009 qui visait à réduire la dépendance du pays en combustibles fossiles et importés, à diversifier le mix énergétique électrique, à accélérer le développement des énergies renouvelables et à améliorer l'efficacité énergétique du pays. La stratégie a établi des objectifs en matière d'énergie renouvelable de 42% de la capacité installée d'ici 2020, soit 2 000 MW d'énergie solaire (PV et CSP), 2 000 MW d'énergie éolienne et 2 000 MW d'énergie hydraulique ;
- ❖ La loi 47-09 sur l'Efficacité Énergétique, qui fournit une base législative pour l'introduction d'un certain nombre de mesures de politique d'efficacité énergétique telles que des normes de performance énergétique minimales pour les appareils, des tarifs d'électricité en fonction de la durée d'utilisation pour industriels, des audits énergétiques obligatoires, etc. ;
- ❖ La loi 13-09 sur l'Énergie Renouvelable, qui autorise la production privée d'électricité à partir de sources renouvelables et fournit un cadre juridique pour attirer les investissements du secteur privé ;
- ❖ La loi 58-15, qui modifie et complète la loi 13-09 sur l'Énergie Renouvelable et introduit un système de facturation pour les centrales solaires et éoliennes connectées au réseau haute tension et, à un stade ultérieur, à celles connectées au réseau moyenne et basse tension également ;
- ❖ Les Contributions Déterminées au niveau National du Maroc (CDN), qui ont porté les objectifs en énergies renouvelables à 52% de la capacité installée d'ici 2030, dont 20% proviendront de l'énergie solaire, 20% de l'énergie éolienne et 12% de l'hydroélectricité ;

⁵⁸ Contribution Nationale déterminée

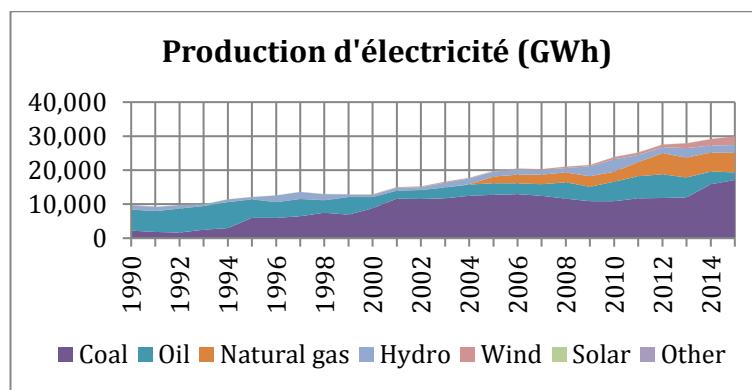


- ❖ La Stratégie de l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique AMEE, qui fixe les objectifs d'efficacité énergétique à 5% d'ici 2020 et à 20% d'ici 2030 par rapport au scénario de statu quo ;
- ❖ Projet de décret sur l'audit énergétique obligatoire et les organismes d'audit (n ° 2.17.746), qui impose des audits obligatoires sur l'énergie pour les entreprises grandes consommatrices d'énergie et encourage la mise en place d'un système de gestion de l'énergie.

En 2012, le Maroc s'est également engagé à supprimer progressivement les subventions aux combustibles fossiles, créant ainsi des conditions de concurrence plus équitables pour les sources d'énergie renouvelables et réduisant les charges qui pèsent sur le budget de l'État. Cela a également créé une forte motivation pour l'investissement dans l'efficacité énergétique. En dépit de tous ces progrès, le Maroc a encore de grands défis à relever dans le secteur de l'énergie. Le Maroc reste toujours un pays dépendant de l'énergie, où près de 90% de ses besoins en énergie sont importés.

Le pays est confronté à la difficile tâche de répondre à la demande locale croissante tout en maîtrisant sa facture énergétique. En raison de la croissance démographique et de l'industrialisation, la demande en électricité a presque doublé au cours des dix dernières années: de 22 608 GWh en 2007 à 37 219 en 2017. Le Maroc dépend aussi fortement des combustibles fossiles pour satisfaire sa demande croissante en énergie, devenant ainsi très vulnérable face aux chocs externes et à la volatilité et l'inconstance des prix du pétrole. Selon les statistiques de l'Office National de l'Eau et de l'Électricité (ONEE), en 2016, la capacité en énergies renouvelables s'élevait à 2 849 MW, soit 24,5% de la puissance totale installée, dont 1 170 MW en hydroélectricité (21,4%), 898 MW en énergie éolienne (10,9%) et 181 MW en énergie solaire (2,2%). Cependant, au niveau de la production, la part des énergies renouvelables dans le mix électrique total, y compris l'électricité importée, est beaucoup moins importante et se situe à environ 14%, comme le montre le graphique ci-dessous. Au niveau de la consommation totale d'énergie, les énergies renouvelables ne représentent que 6,8%, biomasse et déchets compris (source: AIE⁵⁹). Pour faire face à ces défis, le gouvernement marocain doit redoubler d'efforts pour attirer les investissements dans les énergies renouvelables et améliorer l'efficacité énergétique.

Figure 4: Charbon, pétrole, gaz naturel, hydro, éolienne, solaire, autres⁶⁰



⁵⁹ Agence Internationale de l'Énergie

⁶⁰ Source: Avant 2002 (AIE) après 2002 ONEE (Maroc)

3.3.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Les objectifs et priorités nationaux en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique concernant les industries, les infrastructures et les zones industrielles se déclinent comme suit:

- ❖ Crédit d'un Programme de mise en œuvre d'un Système de Gestion de l'Énergie et de la Productivité (EOMS⁶¹) et l'implémentation de la norme ISO 50001 dans l'industrie (CDN Maroc, Action n° 35) ;
- ❖ Mise en œuvre d'actions d'efficacité énergétique dans les entreprises industrielles (CDN Maroc, action n° 11) ;
- ❖ Crédit d'une ville modèle à faibles émissions de carbone, centrée sur des actions d'efficacité énergétique, de transport durable et de gestion des déchets (CDN Maroc, Action n° 9) ;
- ❖ Mise en œuvre d'un programme d'efficacité énergétique de l'éclairage public dans les grandes villes marocaines (CDN Maroc, Action n° 32) ;
- ❖ Collecte du biogaz provenant des usines de traitement des eaux usées (WWTP⁶²) pour la production électrique (CDN Maroc, Action n° 43) ;
- ❖ Mise en place de centrales solaires connectées au réseau moyenne tension pour atteindre 1 000 MW d'ici 2030 (CDN Maroc, action n° 3) ;
- ❖ Recycler les déchets ménagers par co-incinération et traitement biologique mécanique. Ce processus implique les manipulations suivantes: tri et concassage broyage mécaniques, traitement biologique avec séchage en aérobiose (CDN Maroc, action n° 42) ;
- ❖ Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables pour la production de chaleur dans l'industrie, l'agriculture et le tourisme (Réunion avec MASEN) ;
- ❖ Promouvoir l'adoption par l'industrie de la production d'énergie renouvelable pour l'autoconsommation (loi 13-09, réunion avec MASEN) ;
- ❖ Crédit d'un projet pilote sur la mise en place d'une production centralisée (services publics) pour un parc industriel intégré (CDN Maroc, actions conditionnelles) ;
- ❖ Développement d'un programme d'étiquetage de la consommation d'énergie pour les réfrigérateurs (CDN Maroc, action n° 6) ;
- ❖ Mise en œuvre d'un projet pilote pour récupérer l'énergie des compresseurs d'air dans 250 entreprises industrielles (CDN Maroc, action n° 36) ;
- ❖ Promouvoir la mise en œuvre de l'efficacité énergétique au niveau des régions, provinces, préfectures et municipalités (Stratégie d'Efficacité Énergétique de l'AMEE) ;
- ❖ Promotion de la recherche scientifique, de la recherche et du développement, de l'innovation, ainsi que du transfert des technologies et des connaissances (CDN Maroc).

Les priorités du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique sont reflétées dans le Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020) lancé par le Ministère en 2014.

Ce plan vise à établir un écosystème industriel efficace et compétitif conformément à la Stratégie Nationale de Développement Durable. Il vise également à améliorer la compétitivité industrielle et la récupération de l'énergie dans les processus industriels d'une façon accrue.

⁶¹ Energy and Output Management System

⁶² Wastewater Treatment Plants



Dans le cadre de ce programme, le Ministère envisage de créer un écosystème vert industriel qui s'appuie sur deux éléments: promouvoir l'économie circulaire dans le secteur de la valorisation des déchets, y compris la récupération de l'énergie; et la promotion des technologies vertes, notamment l'utilisation des technologies d'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans le secteur industriel.

Alors que le travail de l'ONUDI dans le secteur de l'Énergie Industrielle et son expérience mondiale s'étend sur quatre décennies, le Programme actuel de l'ONUDI pour l'Efficacité Énergétique Industrielle (EEI) s'appuie sur le cadre général des objectifs de développement durable ODD 7, ODD 9 et ODD 12, ainsi que sur les objectifs et les mécanismes de la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC).

Les programmes de l'ONUDI, en collaboration avec l'industrie et le Gouvernement, proposent des séries de solutions adaptées au niveau national et rentables à long terme, afin de soutenir les pays en développement et les économies émergentes, à répondre à leur demande en énergie et réduire l'interaction entre croissance économique et impact du changement climatique.

3.3.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

Grâce à ses nombreuses années d'expérience et à son savoir-faire en matière d'assistance technique dans ce domaine, l'ONUDI a noué des relations particulières et étroites avec l'industrie, permettant ainsi à ses programmes de mobiliser des investissements importants dans l'amélioration de la performance énergétique.

Le Programme d'Efficacité Énergétique Industrielle de l'ONUDI comprend un certain nombre de composantes, notamment: i) le déploiement à grande échelle des Systèmes de Gestion de l'Énergie (EnMS⁶³); ii) mise à niveau des Systèmes Énergétiques Industriels et Infrastructures; iii) Optimisation des Systèmes Énergétiques; et (iv) le déploiement et l'intégration des Systèmes de l'Énergie Renouvelable dans les installations industrielles. En tant qu'agence de développement des Nations Unies, les interventions de l'ONUDI sont rigoureusement adaptées aux Priorités du Gouvernement et aux Objectifs des politiques nationales. Par conséquent, les Projets d'Efficacité Énergétique Industrielle de l'ONUDI répondent également à la nécessité et à l'objectif national d'accroître la productivité et la compétitivité des industries marocaines, générant ainsi une croissance économique durable accrue, créant des emplois et réduisant la pauvreté.

Le portefeuille EnMS/ESO/ISO50001 de l'ONUDI s'appuie sur 40 ans d'expérience en efficacité énergétique industrielle. L'ONUDI a commencé à élaborer des projets dans ce domaine en 2009 et a été l'un des principaux moteurs de l'élaboration de la «norme ISO 50001 relative aux Systèmes de Gestion de l'Énergie», relevant du Comité Technique 242 de l'ISO, chargé de l'élaboration de la norme. Et depuis, l'ONUDI a développé un programme global de projets EnMS/ESO/ ISO50001 dont l'empreinte couvre l'Amérique latine, l'Afrique du Nord, l'Afrique subsaharienne, l'Asie et l'Europe de l'Est. L'ONUDI met actuellement en œuvre, ou a déjà achevé, des variantes de projets EnMS/ESO/ISO50001 dans tous les pays BRICS⁶⁴, à l'exception du Brésil, où nous sommes en train de développer un nouveau projet dans ce domaine avec le gouvernement brésilien, et les institutions financières industrielles, commerciales et nationales.

3.3.4 Le recensement de partenaires potentiels

Un certain nombre de bailleurs de fonds et de partenaires de développement travaillent au Maroc dans le secteur de l'énergie. Les principaux partenaires de développement incluent:

⁶³ Energy Management System

⁶⁴ Brésil, Russie, Inde, Chine



- ❖ La BERD⁶⁵ qui dispose d'une ligne de crédit dédiée aux projets d'efficacité énergétique ; «MORSEFF». Elle fournit également une assistance technique au gouvernement marocain pour l'élaboration de normes d'efficacité énergétique ainsi que l'élaboration de politiques et de réglementations en matière d'étiquetage et l'amélioration de la résilience au changement climatique du secteur des ports marocains. MorSEFF est une ligne de financement des projets d'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, destinée aux entreprises privées marocaines. Elle est développée par la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), en coopération avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI), l'Agence Française de Développement (AFD), et la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) et soutenue par l'Union européenne et le compte multi-bailleurs de fonds SEMED. Les investissements projetés par la première phase du programme MorSEFF, visent à réduire la consommation énergétique spécifique des entreprises industrielles marocaines et par conséquent, réduire les émissions de gaz à effet de serre. La compétitivité des entreprises sera aussi améliorée. Cette première ligne de financement de l'énergie durable est constituée d'un montant de 800 millions de dirhams.
 - ❖ MorSEFF permet aux entreprises marocaines d'accéder à :
 - Des prêts ou leasing pour l'acquisition d'équipements ou la réalisation de projets d'efficacité énergétique ou énergie renouvelable ;
 - Une subvention d'investissement de 10% ou 15% du crédit ;
 - Une assistance technique gratuite allant de l'évaluation et de la mise en œuvre jusqu'à la vérification du projet ;
 - Une distribution locale par des banques partenaires ;
- Suite à la réussite de cette première expérience, une deuxième ligne de financement d'un montant de 250 millions d'euros est en cours de réalisation et devrait démarrer vers la fin de 2018.
- ❖ La Banque Africaine de Développement (BAD) apporte un soutien actif au gouvernement marocain dans le développement du secteur de l'énergie. Depuis 2010, la BAD, en partenariat avec le Fonds pour les Technologies Propres (FTP⁶⁶), la Banque Européenne d'Investissement, l'Union européenne, l'Agence française de développement, la Banque allemande de développement, l'Agence marocaine pour l'énergie solaire et la Banque mondiale, collabore avec le Programme d'énergie solaire marocain - NOOR - qui vise à développer une capacité minimale de 2 000 MW d'ici 2020 afin de garantir l'alimentation en énergie de la population et des secteurs productifs de l'économie. La BAD gère également le Fonds pour les Changements Climatiques en Afrique (FCCA), qui est un fonds d'affectation spéciale multi bailleurs de fonds, avec des contributions totales de plus de 11,4 millions d'euros. Le FCCA financera les projets par le biais d'appels à propositions. Au cours de cette mission, des représentants de la BAD au Maroc ont indiqué que les organisations internationales, telles que l'ONUDI, sont invitées à solliciter le Fonds.
 - ❖ La Banque mondiale et la Banque Islamique de Développement ont également des projets dans le domaine de l'énergie au Maroc et ont exprimé leur vif intérêt de collaborer avec l'ONUDI à la mise en œuvre des activités du PCP ;
 - ❖ Les projets du PNUD financés principalement par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ont pour objectifs:
 - Promouvoir le développement de systèmes de pompage photovoltaïques pour l'irrigation ;

⁶⁵ Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement

⁶⁶ Selon l'acronyme anglais CTF pour Clean Technology Fund

- Intégration du changement climatique dans la stratégie logistique nationale et déploiement de plates-formes logistiques intégrées.
- ❖ Les Projets GIZ principalement financés par le Ministère fédéral allemand de la Coopération Économique et du Développement sont consacrés au:
- Partenariat germano-marocain dans le domaine de l'énergie (PAREMA), qui vise à aider le Maroc à créer un approvisionnement en énergie durable utilisant des sources d'énergie renouvelables et des technologies énergétiques efficaces;
- Promotion de l'emploi dans le domaine de l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique dans la région MENA (RE-ACTIVATE) ;
- Soutien à la politique énergétique du Maroc (PAPEM), qui prodigue des conseils au MEMEE pour l'amélioration du cadre législatif en vigueur concernant les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, ainsi que le développement des réglementations sous-statutaires correspondantes.

3.4 Composante: Economie Circulaire

3.4.1 Les principaux défis et opportunités

Le développement économique entraîne l'augmentation du volume et des effets indésirables des déchets produits. Conscient de la menace que représente une mauvaise gestion des déchets pour l'environnement, la santé publique et l'image du pays, le Maroc a mis en place une série de mesures pour s'inscrire dans la démarche et stratégie internationale en matière de développement durable.

Le Plan d'Accélération Industrielle (PAI), lancé en avril 2014 par le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique du Maroc intègre la dimension du développement durable dans le processus d'identification des écosystèmes industriels performants.

L'économie circulaire, en tant qu'approche du développement durable, a gagné du terrain dans le monde entier. Les gouvernements encouragent – et dans certains cas, exigent - l'adoption des principes de l'économie circulaire, qui favorisent l'utilisation efficace des ressources et la réduction des déchets. Contrairement à une économie linéaire traditionnelle fonctionnant selon le modèle «prendre-faire-disposer», dans une économie circulaire, les produits sont conçus pour être durables, réutilisables et recyclables, et les matériaux pour les nouveaux produits proviennent d'anciens produits. Tout est, dans la mesure du possible, réutilisé, reconstruit, recyclé dans une matière première, utilisée comme source d'énergie ou éliminée en dernier recours.

Le Maroc dispose d'un potentiel de recyclage et de valorisation des déchets très important. Les déchets ménagers sont constitués par environ 60% de matières organiques (valorisables mais non recyclables) et 40 % de matières susceptibles d'être recyclées ou réutilisés soit environ 2 000 000 de tonnes. L'industrie marocaine produit environ 1,5 million de tonnes par an de déchets industriels dont 256 000 tonnes sont dangereux.

L'opportunité d'investir dans les filières vertes, notamment, les filières de valorisation industrielle et énergétique des déchets est réelle, et l'avantage concurrentiel que peut développer le Maroc sur ces filières lui conférera un statut de leader régional, voire continental.

Le passage vers l'économie verte implique par l'intégration de la dimension environnementale dans l'ensemble des secteurs économiques existants. Il passe aussi par la création d'une industrie nouvelle qui couvre les filières industrielles vertes, le développement des financements verts (privés et publics) dédiés à l'économie verte, l'anticipation et le suivi des compétences et la création de centres nationaux d'expertise, de recherche et d'innovation dans les nouveaux métiers verts constitue la principale clé de succès de la transition verte, nécessitant un engagement fort de l'état et du privé dans l'optique d'une vision de développement à long terme.

3.4.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Les efforts du Gouvernement marocain s'orientent vers la mise en place d'un modèle économique rentable de valorisation énergétique et industrielle des déchets. Ce modèle concernera aussi bien l'organisation et la structuration de filières existantes que la création de nouvelles filières.

Cette approche passera inéluctablement par l'insertion du secteur informel dans le secteur formel, et ce à travers des outils règlementaires et incitatifs dont notamment le statut d'autoentrepreneur.



Le Ministère, en collaboration avec ses partenaires publics et privés compte mettre en place un écosystème vert transverse aux écosystèmes industriels identifiés. L'objectif est de développer et de structurer des filières de recyclage et de valorisation industrielle et énergétique des déchets depuis la collecte et le traitement, jusqu'à la transformation, permettant la création de nouveaux emplois, de la valeur ajoutée et la substitution aux importations contribuant ainsi à l'équilibre de la balance commerciale.

Cet Ecosystème vert s'articule autour de deux volets :

- ❖ L'économie circulaire (valorisation industrielle et énergétique des déchets depuis la collecte jusqu'à la transformation) ;
- ❖ La Promotion des technologies vertes.

Les principales filières identifiées, représentant des gisements considérables en matières premières pour l'industrie marocaine sont :

- ❖ La valorisation énergétique des déchets ménagers ;
- ❖ Le plastique ;
- ❖ Le papier et carton ;
- ❖ Les huiles alimentaires usagées ;
- ❖ Les huiles lubrifiantes usagées ;
- ❖ Les batteries ;
- ❖ Les pneumatiques ;
- ❖ Les déchets organiques ;
- ❖ Les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ;
- ❖ les déchets de construction et de démolition ;
- ❖ les piles usagées ;
- ❖ les véhicules en fin de vie ;
- ❖ Les déchets d'animaux : déchets de poisson, déchets avicoles, déchets d'abattage ;
- ❖ Les déchets métalliques ;
- ❖ Etc.

Par ailleurs, il est nécessaire d'accompagner et d'assister l'entreprise industrielle à faire face aux défis auxquels elle est confrontée, notamment les coûts de l'énergie, la rareté et le coût des matières premières, la pollution ainsi que la conformité avec les réglementations nationale et internationales touchant les aspects liés au développement durable.

Dans ce cadre, le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique propose de créer une structure physique qui aura pour mission d'accompagner les entreprises dans le volet de développement durable, intitulée « *Green Factory* ».

Cette structure « *Green Factory* » est à concevoir sous forme d'une plateforme où seront implantés des modules de différentes natures, concernant aussi bien le volet énergie (efficacité énergétique et énergies renouvelables), que l'eau (économie de l'eau et traitement des effluents), les déchets (gestion et valorisation), et la gestion rationnelle de la consommation matière première.



«Green Factory» constituera une plateforme /usine ouverte aux industriels, universitaires, scientifiques, étudiants,... leur permettant de visualiser les techniques et technologies de développement durable applicables au secteur industriel.

«Green Factory» se veut également une plateforme de veille technologique où les fournisseurs viendront exposer leurs derniers développements.

Le concept de cette « Green Factory » est à développer en tenant compte de :

- ❖ Modèle INMAA (Lean manufacturing) et de son retour d'expérience ;
- ❖ Pérennité financière ;
- ❖ Services à ouvrir aux entreprises ;
- ❖ Synergie avec les différentes institutions nationales (AMEE, IRESEN, MASEN, CTIs,) ;
- ❖ Développement d'une stratégie de partenariat national et internationale.

L'ONUDI œuvre depuis des décennies pour une industrie durable, en renforçant les capacités de production de manière inclusive, s'acquittant de son mandat qui vise la réalisation d'un Développement Industriel Inclusif et Durabil (DIID) et contribue la celle des Objectifs de Développement Durable (ODD) notamment ODD 9 et ODD 12 par la promotion d'une croissance durable sur le plan de l'environnement, la création d'industries vertes et l'écologisation des industries existantes au moyen de technologies de production plus propres et de méthodes d'utilisation rationnelle des ressources, évoluant de fait vers une économie circulaire. Les éléments constitutifs d'une économie circulaire n'ont pas besoin d'être inventés puisqu'ils existent d'ores et déjà.

3.4.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI à travers diverses actions et programmes, promeut les industries vertes, la gestion efficace des ressources, la production plus propre, l'efficacité énergétique dans l'industrie, la réduction des déchets et de la pollution, et les politiques de durabilité environnementale dans la production et la consommation industrielles.

Après 50 ans de travail environnemental, l'ONUDI peut se prévaloir de sa capacité réelle à faire avancer les modèles d'économie circulaire, en particulier dans les pays en développement. Nombre de projets de l'ONUDI traitent déjà de divers éléments constitutifs de l'économie circulaire. Certains favorisent une fabrication plus propre et plus rationnelle des produits, d'autres contribuent au développement de produits sûrs, faciles à recycler et ayant une durée de vie plus longue, tandis que d'autres traitent de la récupération ou de l'élimination des ressources sans danger, à la fin de la vie d'un produit. Les programmes de « Chemical leasing », SwitchMed, Parks Eco-industriels, PAGE (Partnership for Action on Green Economy), sont des exemples entrant dans ce cadre.

3.4.4 Le recensement de partenaires potentiels

Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)

Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM 7) a défini une série de priorités stratégiques, dont beaucoup sont compatibles avec les défis auxquels le Maroc est confronté. Le FEM occupe une place unique dans l'architecture mondiale du financement de l'environnement découlant de son mandat officiel en tant que mécanisme de financement au titre de plusieurs accords



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

multilatéraux, notamment les conventions CCNUCC⁶⁷, CNULCD⁶⁸, CDB, Stockholm, Minamata et Stockholm.

L'Union européenne (UE)

Entre 2014 et 2017, l'UE a alloué une aide bilatérale de 807 millions d'euros au Maroc. L'aide de l'UE porte principalement sur l'accès équitable aux services sociaux, la gouvernance démocratique, l'état de droit et la mobilité, ainsi que sur l'employabilité et la croissance durable et inclusive. Un soutien complémentaire au développement des capacités et à la société civile est également fourni.

L'Accord d'Association, entré en vigueur en 2000, constitue la base juridique des relations entre l'UE et le Maroc. Avec le lancement de la politique européenne de voisinage (PEV) en 2004, le Maroc est progressivement devenu un partenaire privilégié de l'UE dans le domaine de la coopération politique et économique ainsi que dans celui de la coopération commerciale, technique et du développement.

L'UE a récemment lancé le «Plan d'Investissement Extérieur» (PIE) au Maroc en juin 2018, destiné à promouvoir la croissance, la création d'emplois et le développement durable, afin de s'attaquer aux causes profondes de la migration irrégulière vers l'UE.

⁶⁷Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques.

⁶⁸Convention des Nations Unies sur la Lutte Contre la Désertification.



3.5 Composante : Industrie 4.0

Le terme Industrie 4.0 est un terme générique désignant aussi bien la préparation que l'inclusion réussie des nouvelles technologies de production, associées à la quatrième révolution industrielle. Cette nouvelle révolution industrielle est caractérisée par des systèmes de production cyber-physiques visant à connecter les mondes physique et numérique de la production, aboutissant entre autres, à des processus de fabrication connectés numériquement. L'industrie 4.0 peut être considérée comme une révolution industrielle, car toute une gamme de nouvelles technologies, en fusionnant les mondes physique, numérique et biologique, aura un impact sur l'intégralité des disciplines, économies et industries, et remettra même en question les idées sur ce que signifie être un humain. Ces technologies incluent, notamment, les technologies dites "blockchain", l'intelligence artificielle (IA), la robotique et la robotique d'apprentissage automatique, la fabrication additive (impression 3D), les nanotechnologies, les biotechnologies, l'informatique quantique et l'Internet des objets (IoT).

Un indicateur caractérisant une révolution industrielle est sa capacité à provoquer des changements majeurs dans les modes de production existants pour un large éventail d'industries. Cela implique que l'Industrie 4.0, les nouvelles technologies telles que la fabrication additive et l'utilisation de robots industriels apportent de nombreuses opportunités. Cela inclut avant tout des gains de productivité grâce aux technologies de production avancées ainsi qu'une flexibilité accrue. La littérature révèle que les entreprises de la région s'attendent à une réduction des coûts de 3,8% par an durant la période 2016-2020 et à une croissance supplémentaire des revenus de la même ampleur résultant de leurs efforts de numérisation.

Cependant, le passage à un modèle numérique engendre un certain nombre de défis: le Maroc, pays à revenu intermédiaire, ne se trouve pas actuellement en position de force pour adopter l'Industrie 4.0 car il n'a, jamais mis en place de Système National d'Innovation (SNI), ni eu les capacités de production nécessaires à cette fin. Par conséquent, le PCP Maroc-ONUDI doit s'efforcer d'aider l'industrie marocaine à tirer parti des avantages potentiels de la mise en œuvre de technologies connectées numériquement, et à améliorer ses chaînes d'approvisionnement, afin de développer et d'intégrer des systèmes cyber-physiques.

Pour adopter cette nouvelle révolution, le Maroc devra accéder aux technologies pertinentes, en important les biens d'équipement ou en attirant sur place des entreprises étrangères qui utilisent déjà des technologies de fabrication avancées. Attirer les Investissements Directs Étrangers (IDE) sera crucial pour cette transformation, néanmoins ils devront être investis non seulement dans la phase de production mais aussi dans les tâches de pré-production et les activités de post-production à forte intensité technologique.

3.5.1 Les principaux défis et opportunités

Selon les indicateurs du Forum Économique Mondial (WEF) relatifs à l'état de préparation de l'Industrie 4.0, le Maroc peut actuellement être classé comme pays émergent, ce qui implique une base de production actuelle limitée, et que cette base est vulnérable pour l'avenir. Le WEF positionne la structure de production marocaine à un niveau 3,67 sur une échelle 10 parmi les pays de comparaison, ce qui est principalement lié à un manque de sophistication de la structure de production et moins à un manque d'échelle. Le WEF retient également pour "médiocre" le statut général du moteur marocain de la production (comprenant Technologie & Innovation; Capital humain; Commerce mondial & Investissement; Cadre institutionnel; Ressources durables et environnement de la demande) qui propulse cette nouvelle révolution industrielle.



Le Forum Économique Mondial (WEF) mentionne que le maillon le plus fragile empêchant le Maroc d'adopter un modèle Industrie 4.0 est son faible capital humain, à savoir les capacités de main-d'œuvre, les résultats en matière d'éducation, l'agilité et la capacité d'adaptation. À ce jour, les établissements d'enseignement technique et professionnel (EFTP) existants ne sont pas en mesure d'adapter leurs formations aux besoins de la nouvelle révolution en raison, notamment, des facteurs suivants:

- ❖ Le secteur privé, précurseur de l'Industrie 4.0, n'est pas impliqué dans l'élaboration et / ou la mise à jour des programmes d'enseignement de l'EFTP;
- ❖ Contraintes budgétaires pour les institutions d'EFTP;
- ❖ Écarts technologiques et de compétences croissants en raison de la quatrième révolution industrielle;
- ❖ La création de cadres de politique appropriés est plus lente que le développement des exigences engendrées par Industrie 4.0;
- ❖ L'accroissement de la dépendance et de la protection des connaissances spécifiques, par exemple sur les progrès techniques.

Le WEF note également que le Maroc manque de performances technologiques et d'innovation. Toutefois, cette tendance est en train de changer en raison de l'intensité croissante de la R & D au Maroc. Ses dépenses en R & D ont représenté 0,7% du PIB sur la période 2005-2015, soit un niveau comparable à celui de l'Afrique du Sud et l'un des pourcentages les plus élevés en Afrique.

Les obstacles spécifiques à l'adoption d'Industrie 4.0 au Maroc incluent (de manière non-exhaustive):

- ❖ Le manque de culture numérique et de formation; Besoins élevés en investissement financier;
- ❖ Les avantages économiques peu clairs des investissements numériques; les talents insuffisants;
- ❖ L'expansion lente des technologies d'infrastructure de base;
- ❖ Le manque de vision claire et de soutien/leadership de la part de la direction des opérations numériques;
- ❖ L'absence de standards, de normes et de certifications numériques;
- ❖ Les questions non résolues sur la sécurité et la confidentialité des données;
- ❖ Les préoccupations liées à la perte de contrôle sur la propriété intellectuelle des entreprises;
- ❖ Les partenaires commerciaux ne peuvent pas collaborer autour de solutions numériques.

Le Maroc est classé parmi les pays à revenu intermédiaire et, partant, dans une perspective macroéconomique, se posent les défis supplémentaires suivants:

La désindustrialisation prématuée accélérée: l'Industrie 4.0 pourrait accélérer une désindustrialisation prématuée, entraînant des pertes d'emplois significatives. Une caractéristique déterminante de la trajectoire de développement des pays industrialisés d'aujourd'hui réside dans le fait que leur important secteur manufacturier offre des emplois bien rémunérés à une grande partie de la population. Les économies émergentes subissent actuellement la même transformation structurelle.



Néanmoins, une différence essentielle réside dans le fait que leur secteur manufacturier capable d'absorber les travailleurs est beaucoup plus limité, ce qui réduit les possibilités d'emploi et facilite ainsi une «désindustrialisation prématuée»: les pays se dissociant de la fabrication avant une industrialisation complète.

Le transfert d'opportunités vers les économies émergentes: les pays à faible revenu disposeront de capacités de production peu coûteuses grâce à un transfert de connaissances plus facile et aux capacités accrues des machines. En conséquence, les pays à revenu intermédiaire sont exposés à un risque élevé de voir leurs entreprises se déplacer vers des sites de production moins coûteux, ce qui n'était pas envisagé auparavant en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée et/ou du besoin de machines onéreuses ne pouvant pas être entretenues localement.

En dépit du manque d'études endogènes sur le degré de préparation de l'Industrie 4.0 au Maroc, une enquête menée par "Industrie du Maroc" auprès de 102 acteurs de l'industrie révèle que l'Industrie 4.0 est un sujet d'intérêt pour 92% des réponses des participants. Un consensus est apparu sur le fait que cette révolution se concrétisera principalement dans leurs affaires en développant de nouvelles méthodes de traitement de données. Ils considèrent que 5 années seraient suffisantes pour tirer parti de cet élan si les goulets d'étranglement suivants étaient éliminés: le manque de ressources qualifiées (40%), la résistance interne (25%) et la résistance culturelle (24%) au sein des entreprises. Par ailleurs, les principaux facteurs susceptibles d'accélérer la transition sont l'acquisition de technologies (34%) ou le développement de solutions innovantes avec des clients, des start-ups ou au sein de clusters (pour respectivement 22%, 9% et 18%).

Au cours des dernières années, deux secteurs ayant sensiblement progressé au Maroc sont l'automobile et l'aéronautique, comme en témoignent les IDE dynamiques de Renault et de Bombardier/Boeing. L'émergence de ces deux secteurs industriels se caractérise par la création d'associations regroupant les industries de chaque secteur, la mise en place d'un partenariat État-industrie établissant des objectifs globaux pour l'écosystème, la délégation d'instituts de formation à l'industrie, la mise en place de zones industrielles thématiques, et l'organisation d'événements thématiques internationaux. En outre, le Maroc s'est associé à 200 entreprises chinoises pour créer un parc industriel à Tanger, spécialisé dans les secteurs de la construction automobile, de l'industrie aérospatiale, des pièces de rechange pour l'aviation, de l'information électronique, des textiles, des machines et d'autres industries. Au cours des 10 prochaines années, les IDE mondiaux dans ce parc industriel devraient atteindre 10 milliards USD.

Alors que, chaque secteur industriel a des besoins et des exigences spécifiques concernant cette révolution industrielle, il est important qu'ils réalisent des avancées pour s'assurer que leurs industries bénéficient d'une orientation technique forte. Tirer parti de la dynamique des secteurs à croissance rapide qui développent des usines de haute technologie pour améliorer leurs capacités de production est un concept visionnaire. Pour garantir que l'industrie marocaine bénéficie des technologies de l'Industrie 4.0 de manière réaliste, à moindre coût et sans réduction substantielle de sa capacité d'emploi, il est important d'accroître la pénétration d'innovations audacieuses telles que l'impression 3D et les gisements numériques. Par ailleurs, l'amélioration des équipements de production par l'ajout de capteurs, afin de collecter des données sur les processus industriels, sans modifier l'intégration de ces équipements dans les processus industriels, est une autre voie à suivre. Plutôt que de remplacer l'homme par des machines, il faut améliorer la productivité de la main-d'œuvre en utilisant des technologies de réalité augmentée dans des secteurs industriels tels que le textile, l'agroalimentaire, etc. Pour que ces différentes voies soient empruntées, il est nécessaire que les entreprises innovantes, connectées aux réalités des industries marocaines, existent et mettent en œuvre de telles solutions dans leurs unités de production.



Les milieux de l'entrepreneuriat et de l'innovation au Maroc sont également en plein essor. Au cours des 10 dernières années, l'environnement des jeunes entreprises marocaines a considérablement changé. De nombreuses associations ont été créées (StartUp Maroc, Enactus, etc.) pour accompagner les entrepreneurs dans leur création de start-ups; des concours d'innovation et des événements de networking sont organisés chaque année, des dispositifs de financement pour l'industrialisation de technologies innovantes ont été créés (Iresen InooBoost, Maroc Numeric Fund, etc.) et la plupart des universités marocaines ont créé des incubateurs d'entreprises et des «cités de l'innovation». L'adoption d'un statut d'auto-entrepreneur en 2014 a permis au Maroc de mettre en place un levier pour intégrer l'économie informelle dans un cadre juridique. L'environnement de l'innovation au Maroc s'est avéré favorable. Au cours de ces 10 dernières années, il a bénéficié d'une profonde transformation grâce à la création d'instituts de financement de projets de recherche (Iresen, IRC, Fondation OCP, etc.) et au lancement régulier d'appels à projets sous la supervision de ces instituts, ou sous la supervision du CNRST (Centre National de la Recherche Scientifique et Technique).

Le développement des compétences pour l'Industrie 4.0 est une exigence fondamentale si le Maroc souhaite se positionner en tant que leader de cette révolution industrielle. Grâce aux partenariats, des opportunités peuvent être créées pour améliorer le système éducatif actuel et promouvoir une communication efficace, accroître les capacités de résolution des problèmes et inculquer un sens de l'autonomie au sein des travailleurs et des entreprises.

Avec l'intérêt croissant pour l'Industrie 4.0 au Maroc ainsi que le flux d'investissement croissant dans les nouvelles technologies, le Maroc doit rapidement générer une masse critique de compétences Industrie 4.0 et créer un écosystème inclusif et intégré. Le PCP Maroc-ONUDI accompagnera le Maroc dans la réalisation de ces objectifs.

3.5.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Le début du XXI^e siècle a vu le Maroc mettre en place une politique industrielle volontariste visant à créer un secteur industriel compétitif et à faire en sorte qu'il devienne une partie importante du PIB national et des exportations marocaines. Au cours du siècle précédent, la production industrielle marocaine était principalement axée sur les industries du textile, de la chimie et de l'agroalimentaire, qui représentaient plus des trois quarts du PIB industriel et plus de 80% de la main-d'œuvre industrielle.

Les principales stratégies industrielles adoptées par le gouvernement sont le "Plan Émergence" en 2005, le "Pacte National pour l'Émergence Industrielle" en 2009 et le "Plan d'Accélération Industrielle" pour la période 2014-2020.

Ces plans visent à établir ou à renforcer quatre secteurs orientés vers les IDE: le secteur automobile, le secteur aéronautique, le secteur électronique et le secteur "offshoring" (délocalisations exogènes). Pour ce qui concerne l'industrie locale, ces plans ont été axés sur les deux principales industries marocaines historiques: l'agro-industrie et l'industrie textile. Les objectifs de ces plans successifs comportent une double approche: d'une part, la création d'emplois par les industries marocaines et, d'autre part, l'augmentation du pourcentage de l'industrie dans le PIB marocain global.

Le Maroc a également mis en place une stratégie pour améliorer son innovation industrielle. Le pays a investi dans le renforcement de sa compétitivité territoriale, par la création de clusters, des associations sans but lucratif, regroupant des industries, des universités, des centres de recherche et des institutions gouvernementales afin de permettre l'émergence d'une industrie à forte valeur



ajoutée, à forte capacité d'innovation et compétitivité territoriale. Il existe aujourd'hui 13 clusters répartis sur tout le territoire marocain, couvrant des domaines tels que les TIC (Casablanca), l'électronique et la mécatronique (Mohammedia), les biotechnologies et l'agroalimentaire (Meknès, Agadir, Tan-Tan, Marrakech), le textile (Casablanca), les énergies renouvelables (Casablanca), les matériaux de construction et l'efficacité énergétique (Settat) et les villes intelligentes (Casablanca, Oujda).

Les objectifs du «Plan d'Accélération industrielle» visent notamment à créer 500.000 emplois (répartis à parts égales entre IDE et industrie locale) et à augmenter la part de la valeur ajoutée de l'industrie dans le PIB de 13% à 22% sur la période 2014-2020 (MCINET, 2014).

Pour atteindre ces objectifs, ce plan a été organisé selon plusieurs axes:

- ❖ Développer des plateformes industrielles ou des écosystèmes pour améliorer le niveau d'intégration au sein de l'industrie marocaine, et s'assurer que des ressources humaines qualifiées sont disponibles pour les industries faisant partie de ces écosystèmes;
- ❖ Mettre en place des outils de soutien adaptés à l'environnement industriel marocain pour améliorer la compétitivité des PME et le climat des affaires;
- ❖ Améliorer l'attractivité du Maroc pour les investissements étrangers.

L'assistance technique de la composante Industrie 4.0 est déclinée en trois produits. La première intervention consistera à mettre en place la smart factory pilote qui servira de démonstration et de propulseur de certains systèmes productifs et des technologies relatives. L'usine intelligente tentera de développer un écosystème dans lequel les secteurs à forte cadence (aérospatial, automobile, biomédical, etc.), les industries locales (textile, agroalimentaire, etc.), les universités, les associations et le secteur privé peuvent innover de manière collaborative et améliorer les résultats de l'industrie. Ce dispositif démontrera le potentiel numérique du Maroc et de l'Afrique.

Une plateforme d'intégration Industry 4.0 pour la coopération et la coordination nationales sera créée, en tant que deuxième résultat. L'objectif de cette entité sera de collaborer avec ADD, DIAFNER, MASEN, MASCIR et INMAA pour suivre l'intégration d'Industrie 4.0 au Maroc.

D'un point de vue industriel, cette nouvelle révolution industrielle va potentiellement améliorer la productivité et la compétitivité, accroître l'efficacité et l'efficience de l'énergie et des ressources, et ainsi protéger l'environnement. Elle permettra également la transition vers une économie circulaire ou industrielle dans laquelle les produits en fin de vie sont réutilisés, reconstruits et recyclés.

Pris ensemble, ces développements conduiraient à l'émergence de modes de production et de consommation plus durables et pourraient ainsi offrir des possibilités d'atteindre une croissance économique et un développement durable conformes à l'Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable.

Pour les secteurs en développement rapide tels que l'industrie aérospatiale, les objectifs suivants ont été définis:

- ❖ Atteindre un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros en 2021;
- ❖ 42% d'intégration locale d'ici 2021;
- ❖ Créer 23.000 emplois directs d'ici 2021;
- ❖ Développer les écosystèmes Moteurs Aéronautiques et Matériaux Composites.



Les objectifs nationaux de l'Industrie 4.0 et les priorités concernant le secteur industriel sont notamment les suivants: la mise en place d'une usine intelligente pilote/vitrine (smart factory).

L'Industrie 4.0 contribue à tous les objectifs associés à l'ODD 9. La réalisation de cet ODD contribuera également à la réalisation des ODD 1, 4, 7, 8, 11 et 13. Cette composante est au cœur du mandat de Développement Industriel Inclusif et Durable de l'ONUDI (DIID), de même que ses domaines thématiques: création d'une prospérité partagée, amélioration de la compétitivité économique et protection de l'environnement.

3.5.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI est une institution spécialisée ayant la capacité de promouvoir le développement industriel au sein de ses États Membres. Plus spécifiquement, le créneau de l'Organisation est axé sur l'amélioration des secteurs de la fabrication et de la production des pays. L'intégration de technologies de l'Industrie 4.0 telles que l'IA, le Big Data, Blockchain, etc. dans des secteurs clés peut accroître leur efficacité et leur rendement. L'ONUDI possède l'expérience nécessaire pour travailler avec les partenaires concernés, afin de catalyser ce processus d'intégration. Par ailleurs, l'ONUDI peut aider à mettre en place des plateformes de partage des connaissances multipartites afin de sensibiliser aux possibilités offertes par l'Industrie 4.0; partager les outils et méthodes disponibles pour la gestion de l'innovation; concevoir des programmes de formation pour les nouveaux besoins en compétences de la main-d'œuvre; explorer les méthodes et les meilleures pratiques pour soutenir et encourager la transformation numérique des PME; combler la fracture numérique entre les genres; promouvoir l'importance des nouvelles infrastructures, normes et politiques qui doivent être développées ou intégrées pour correspondre aux nouvelles technologies.

En termes de développement des compétences, l'ONUDI possède le pouvoir de mobilisation nécessaire pour rassembler le secteur privé, les décideurs, les agences de développement et les prestataires de formation, pour développer et fournir des compétences industrielles axées sur la demande.

L'Organisation peut créer des unités d'apprentissage, à petite échelle, peu coûteuses et reproductibles, y compris des programmes d'enseignement qui répondent aux besoins de compétences industrielles futures.

3.5.4 Le recensement de partenaires potentiels

Un certain nombre de partenaires du développement travaillent au Maroc dans le secteur Industrie 4.0.

Au-delà des institutions gouvernementales ou affiliées telles que: APEBI, MIICEN, CGEM, MASCIR (Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation & Research), Maroc PME, AFEM et AMDIE, les principaux partenaires du développement sont notamment:

Banque Européenne d'Investissement (BEI): l'ONUDI et la BEI ont signé un protocole d'accord en 2015 dans lequel les domaines de coopération incluent:

- ❖ Les activités de soutien à l'investissement, y compris l'analyse sectorielle et sous-sectorielle, pour éclairer les décisions d'investissement et l'élaboration des politiques liées à l'investissement; facilitation du dialogue public privé sur les questions de politiques liées à l'investissement; conseils/assistance techniques et renforcement du développement de

l'impact concernant l'identification, la formulation, la supervision, le suivi et l'évaluation des opérations d'investissement financées par la BEI;

- ❖ Diffusion des bonnes pratiques et des enseignements tirés dans les domaines du développement industriel, de la normalisation, et du développement du secteur privé, par le biais des réseaux de l'ONUDI et de la BEI;
- ❖ Facilitation et coordination des opérations (notamment des partenariats public-privé et des investissements), y compris l'assistance technique pour la préparation, la mise en œuvre et la coordination de stratégies et de projets de développement industriel;
- ❖ L'Afrique est considérée comme une priorité, en particulier pour l'identification de projets pouvant être mis en œuvre conjointement dans les pays participant aux PCP de l'ONUDI.

Durant la mission de formulation du PCP réalisée au Maroc en septembre 2018, la BEI a réitéré son engagement à soutenir le développement de l'Industrie 4.0 dans le pays.

Caisse Centrale de Garantie (CCG): durant la 3^{ème} Africa IT Expo (4 et 5 octobre 2018) tenue à Rabat, des représentants de cet investisseur ont exprimé leur souhait de coopérer avec l'ONUDI pour aider les start-ups à accéder à un financement leur permettant de participer / élargir leurs activités dans le secteur de l'Industrie 4.0. Leur stratégie d'investissement est orientée vers:

- ❖ Améliorer l'accès au financement des PME par l'intermédiaire de leurs partenaires;
- ❖ Soutenir le capital d'amorçage et l'innovation;
- ❖ Améliorer l'accès aux financements pour les entrepreneurs;
- ❖ Optimiser les moyens de gestion.

Les principaux avantages des services de la CCG comprennent la mise en place d'une offre de produits adaptés au cycle de vie des entreprises et une forte présence régionale.

Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement: ces institutions financières rencontrées notamment durant la mission ONUDI de formulation du PCP de septembre 2018, mentionnée *supra*, ont exprimé à cette occasion le souhait d'investir dans l'Industrie 4.0.

L'Union Européenne, l'Autriche, l'Allemagne et la Chine ont exprimé leur engagement à promouvoir l'Industrie 4.0 au Maroc.

Pour une vue synoptique de tous les partenaires du PCP, il est utile de se reporter à l'Annexe présentant la cartographie détaillée des partenaires.

3.6 Composante : E-Commerce

3.6.1 Les principaux défis et opportunités

Le développement du commerce électronique mondial a connu une tendance à la hausse jouant un rôle «positif et perturbateur» sur le mécanisme sous-jacent qui régit les affaires et le commerce international. La CNUCED estimait que le commerce électronique mondial représentait environ 25,3 milliards USD en 2015, représentant pour 88,5% les transactions entre entreprises (B2B) et pour 11,5% les transactions entre entreprises et consommateurs (B2C)⁶⁹. Cette tendance dynamique au plan mondial devrait persister dans les prochaines années. Il est prévu que la croissance la plus rapide provienne des segments du e-commerce de détail et transfrontalier.. Les ventes au détail dans le commerce électronique, exprimées en pourcentage des ventes au détail mondiales, devraient atteindre 17,5% dans le monde en 2021, contre 10,2% en 2017, pour une valeur de 4,8 milliards USD⁷⁰. Les avantages potentiels offerts aux entreprises par le e-commerce sont une participation accrue aux chaînes de valeur internationales, un plus grand accès à des marchés plus étendus, une efficacité interne et commerciale accrue, et des coûts de transaction moindres, ainsi qu'une augmentation de la productivité (ONUDI et ITC, 2017).

Le statut du commerce électronique au Maroc: le commerce électronique a récemment connu un développement considérable au Maroc grâce à l'évolution de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, ce qui a entraîné une augmentation du nombre d'usagers d'Internet et de l'Internet mobile⁷¹, ainsi que des cyber-consommateurs. En 2017, la valeur marchande du secteur du e-commerce au Maroc était estimée à 3,72 millions de Dirhams. Par ailleurs, en 2016, le e-commerce représentait environ 0,26% du PIB du pays (une augmentation par rapport aux 0,9% de 2010). Le commerce électronique au Maroc comprend généralement les paiements de services publics (eau, électricité, téléphone) et l'achat public en ligne de biens ou de services fournis par des entreprises. La majeure partie des e-consommateurs ont acheté en ligne des vêtements, des services de voyage, des appareils ménagers et des articles d'ameublement. Approximativement 80% de l'activité de commerce électronique du pays est concentrée à Casablanca, Rabat et Marrakech, Casablanca étant la ville la plus dominante. Les principales raisons pour lesquelles les consommateurs marocains contractent en ligne sont: facilité d'achat, prix attractifs, offre de livraison à domicile et gains de temps correspondants. Le Maroc se situait au 4ème rang des pays africains, de l'indice du commerce électronique B2C 2016 de la CNUCED.

Les plateformes de commerce électronique au Maroc: en fonction des différentes organisations, les estimations du nombre de sites de e-commerce au Maroc, varient entre 400 à 800 sites actifs. La variation de ces estimations résulte de la complexité de la distinction entre les sites opérationnels et les sites en ligne n'ayant pas d'activité commerciale. Le commerce électronique au Maroc peut être subdivisé en quatre catégories: B2C, B2B, C2C et M-commerce. Le *commerce électronique B2C* est le segment le plus développé du pays.

L'essentiel des intervenants en B2C ont des sites où les entreprises produisent des biens ou offrent elles-mêmes des services. Le plus fameux site B2C est Jumia Maroc.

⁶⁹ <http://unctad.org/en/Pages/MeetingDetails.aspx?meetingid=1653>

⁷⁰ <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

⁷¹ Fin Septembre 2017, le nombre total d'abonnements Internet était de 22.56 millions portant le taux de pénétration à 64.74%. On comptait par ailleurs 21.25 millions d'abonnements à Internet mobile, enregistrant une augmentation annuelle de 35.17%.



L'activité B2C concerne principalement les voyages et l'hôtellerie (22%), le shopping (19%) et les autres services (31%). La proportion du commerce électronique interentreprises au Maroc est faible en raison de l'absence de garantie légale et de solutions appropriées pour le paiement en ligne des transactions électroniques.

Le Maroc connaît un manque de plateformes virtuelles B2B nationales multisectorielles telles que IndiaMART en Inde et Alibaba en Chine. Les entreprises marocaines utilisent des plateformes B2B comme Tradekey, qui est l'une des plus grandes plateformes virtuelles au monde. **Le commerce électronique C2C** est très populaire au Maroc et permet aux usagers de publier des annonces et d'effectuer des achats / ventes entre particuliers, pour tous types de services et de biens, comme les voitures, l'immobilier, l'électronique, etc. Ces plateformes n'intègrent pas les systèmes de paiement électronique, et les transactions sont réalisées hors ligne. D'autres sites populaires sont *Avito.ma*, *MarocAnnonces.com* et *Moteur.ma*. Comme mentionné plus haut, la pénétration de la téléphonie mobile a rapidement augmenté au Maroc, permettant ainsi aux consommateurs d'utiliser potentiellement des applications mobiles pour le m-commerce. Certaines plateformes de e-commerce telles que Jumia ont développé une version mobile de leur site marchand. Les entreprises traditionnelles s'intéressent de manière croissante au m-commerce.

Les paiements et transactions en ligne au Maroc: le taux actuel d'activité bancaire au Maroc est d'environ 70% et le volume des transactions dans le secteur du e-commerce est en évolution croissante, ce qui stimule les paiements en ligne des factures et des services publics (65% des activités de paiement), et des paiements pour l'achat de billets d'avion, cosmétiques, hautes technologies, promotions (35% des activités de paiement). Par ailleurs, il a été observé que le paiement à la livraison est la méthode de règlement privilégiée pour les achats de la majorité des sites Web de e-commerce. Au cours des neuf premiers mois de l'année 2017, les sites marchands et les sites de facturation affiliés au Centre Monétaire Interbancaire ont effectué 4,8 millions de transactions de paiement en ligne (sur un total de 6 millions de transactions) via des cartes bancaires marocaines, pour un montant de 2,0 milliards de Dirhams (sur un total de 2,7 milliards de Dirhams de transactions, valeur 2017). Les sites marchands des autres secteurs du e-commerce (hôtels, vêtements, services de voyage, sites marchands, etc.) totalisaient 310 millions de Dirhams (soit 11,5% du volume global) en 2017.

La législation marocaine sur le commerce électronique: à ce jour, la législation marocaine ne contient pas encore de loi spécifique au e-commerce. Cependant, le cadre législatif marocain est compréhensif et couvre les principaux aspects liés au commerce électronique.

Il est composé de quelques lois qui régissent les spécificités comme la promotion sur Internet, la vente en ligne, le paiement électronique et la livraison :

- ❖ Loi n° 15-95 qui forme le Code du commerce ;
- ❖ Loi n° 31-08 du 18 février 2011 édictant des mesures de protection du consommateur. La loi inclut un chapitre traitant les aspects des contrats conclus à distance et certaines dispositions concernant la vente à distance, la publicité en ligne et le pollupostage (pourriels ou spam) ;
- ❖ Loi n° 53-05 du 30 novembre 2007 relative à l'échange électronique de données juridiques ;
- ❖ Loi n° 09-08 du 18 février 2009 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel. Elle inclut principalement des dispositions relatives à la protection des données personnelles (mesures de sécurité et de confidentialité), notamment lorsque ces données sont collectées en ligne (exemple des sites web marchands).



Elle inclut également des dispositions sur l'utilisation des technologies de l'informatique en nuage (cloud computing) par le secteur public, incluant des services bancaires et de télécommunications ;

- ❖ Loi n° 07-03 du 11 novembre 2003 complétant le Code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données.

Les lois complémentaires :

- ❖ Loi n° 34-05 du 14 février 2006 relative aux droits d'auteur et droits voisins (propriété intellectuelle des marchandises vendues en ligne) ;
- ❖ Loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications (sites, transmission de données) ;
- ❖ La loi n° 34-03 du 14 février 2006 et la loi n° 103-12 du 24 décembre 2014 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés (loi bancaire).

Aussi, en 2014, la législation bancaire a été revue pour permettre le développement de nouveaux moyens de paiement, tels que le porte-monnaie électronique. Par ailleurs, de nombreuses lois ont été adoptées pour développer l'approche régionale et internationale afin de renforcer la confiance numérique (Loi n° 46-13 et Loi n° 132-13) et lutter contre la cybercriminalité (Loi n° 75-12). Un projet de loi sur le financement participatif est en cours d'élaboration par le Ministère de l'Economie et des Finances et une proposition visant à réduire ou à supprimer la TVA sur les biens matériels achetés en ligne et payés par carte de crédit est en cours de discussion.

Commerce électronique, distribution et logistique au Maroc: les activités de commerce et de distribution comprennent l'échange de biens d'équipement et de biens de consommation entre fournisseurs et clients. Le chiffre d'affaires du e-commerce dans le secteur de la distribution en 2017 était estimé à 3 milliards de Dirhams (dont 0,3 milliards de Dirhams par paiement en ligne et 2,8 milliards de Dirhams par paiement en espèces). La part du commerce électronique dans la distribution au Maroc est de l'ordre de 1%. Des entreprises comme Amana, Aramex et CTM Messagerie sont les principaux prestataires logistiques du pays. Les nouveaux développements dans le secteur de la logistique incluent l'offre de services d'entrepôts de Poste Maroc qui est actuellement testée par deux sociétés de distribution à Casablanca.

Qualité du commerce électronique : Label e-thiq @: la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a développé un label de qualité : e-thiq @, dont l'objectif principal est de renforcer la confiance des consommateurs en ligne envers les sites marchands et de promouvoir le développement du e-commerce. Il est envisagé que les entreprises du secteur du commerce et de la distribution puissent bénéficier de ce label. À ce jour, seules deux entreprises (dans les services TIC) ont été labellisées. Afin d'accroître la visibilité de ce label, la CGEM a signé un accord de partenariat tripartite avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MICEN) et Maroc PME, afin de financer la mission d'audit des entreprises candidates à l'obtention de ce label.

Malgré les tendances positives du développement du e-commerce au Maroc, il existe encore de nombreux défis et contraintes qui limitent le taux de croissance du secteur. Les principaux obstacles sont présentés ci-après:

1. *Une faible confiance dans le e-commerce:* de nombreux consommateurs n'éprouvent pas une grande confiance dans les paiements en ligne et le service après-vente proposé par les plateformes. La principale raison de cette faible confiance est la peur d'être trompé lors de l'achat en ligne. De plus, en raison de l'absence de magasin physique et de transaction en face-



à-face avec le vendeur, les consommateurs craignent le vol et l'utilisation frauduleuse de données à caractère personnel en ligne.

2. *La présence importante du secteur informel:* le commerce informel est l'un des principaux obstacles au développement du commerce électronique au Maroc. Il est extrêmement concurrentiel par rapport au e-commerce en raison de prix plus bas, du non paiement de la TVA et de la capacité des produits à échapper aux droits de douane. De surcroît, la différence de prix entre les produits vendus en ligne et ceux vendus dans le commerce traditionnel n'est pas très grande, et n'incite pas les commerçants à se lancer dans la dynamique du commerce électronique.
3. *La fracture numérique entre communautés rurales et urbaines:* comme indiqué plus haut, la majeure partie de l'activité informatique et numérique au Maroc est concentrée sur la communauté urbaine. L'absence de besoin ressenti, le coût des services et des équipements auprès du grand public sont les raisons majeures de cette fracture numérique. La population rurale a sensiblement moins d'opportunités d'accès au commerce électronique et une moindre exposition aux avantages qu'il offre.
4. *Le Dirham et l'insuffisance des services bancaires:* l'absence de convertibilité directe du Dirham marocain est un obstacle majeur empêchant les paiements en Dirhams par carte bancaire sur des sites de e-commerce étrangers. Par ailleurs, les succursales bancaires n'offrent pas toujours le même niveau de service que les entités de la banque centrale, notamment en termes de compétences du personnel et de qualité des services. Les banques marocaines ont également besoin d'amplifier leurs activités de partage des connaissances pour rassurer leurs clients sur l'utilisation du e-commerce et des paiements en ligne par cartes de crédit.
5. *Manque d'intérêt pour le paiement électronique:* le rejet des cartes de paiement sans raison explicite et l'incapacité de certaines cartes à assurer le paiement en ligne par défaut font partie des principales raisons pour lesquelles les consommateurs ne s'engagent pas dans le paiement par carte.. Les solutions de paiement mobile et avec le porte-monnaie électronique ont un faible taux de pénétration, et les pratiques de paiement sécurisé telles que 3D Secure ont besoin d'être davantage promues dans le pays.
6. *Obstacles logistiques:* l'expédition de produits à l'étranger génère des coûts élevés, en particulier pour les petits produits. De plus, l'automatisation des services logistiques est peu développée, ce qui entraîne des retards dans la livraison des produits. Il a été observé qu'un délai d'une semaine s'écoule pour la perception du paiement sur le compte bancaire du fournisseur après la livraison du produit / service.
7. *Obstacles juridiques:* bien que le Maroc ait adopté de nombreuses lois concernant divers aspects juridiques de l'activité en ligne, ces dispositions ne couvrent pas les différents types de sanctions pouvant être appliquées aux contrevenants (avertissements, réprimandes, publication du nom des entités sanctionnées). En outre, les procédures pénales dans le pays nécessitent beaucoup de temps pour aboutir.
8. *Une qualité et une infrastructure technique insuffisantes:* les clients utilisent les plateformes de e-commerce aussi peu qu'elles peuvent garantir la qualité des produits qu'ils achètent.
9. Le label e-thiq @ n'est pas encore populaire au Maroc pour plusieurs raisons, notamment la procédure restrictive d'attribution du label et le processus d'audit coûteux pour les PME. De plus, l'investissement dans la promotion du label est insuffisant et les consommateurs ne sont pas informés de ses avantages.
10. *Obstacles techniques,* citons l'absence de plateformes nationales pour le commerce électronique et la mauvaise conception des sites Web commerciaux.

Par surcroît, il est également nécessaire de former les entreprises et les commerçants aux divers aspects du e-commerce, tels que les avantages du commerce électronique, la logistique, les systèmes de paiement en ligne, l'organisation du service clientèle, le traitement des réclamations et le marketing numérique.

Malgré les difficultés précitées, rencontrées par le e-commerce, les acteurs marocains du commerce électronique ont clairement défini les domaines dans lesquels ils ont besoin de soutien pour promouvoir la pénétration du commerce électronique dans le pays, comme indiqué ci-après:

1. *Établir une confiance numérique entre entreprises et consommateurs:* pour renforcer la confiance numérique dans le pays. Les administrations publiques peuvent servir de modèles en développant l'adoption de la passation électronique des marchés et de la gestion des achats. La stimulation de la transformation numérique dans des secteurs critiques de l'économie nationale facilitera grandement l'instauration de la confiance. La diffusion des meilleures pratiques internationales sera cruciale. Une meilleure visibilité du label e-thiq @ et son adoption élargie pour répondre aux besoins des fournisseurs de e-commerce seront nécessaires pour promouvoir l'identification numérique des sites de commerce électronique, le chiffrement de la transmission de données à caractère personnel et les tiers de confiance pour le paiement électronique.
2. *Mise en place d'un cadre national de développement du e-commerce:* cela implique la mise en place de programmes visant à réduire la fracture numérique, axés sur l'infrastructure télématique, la formation et une sensibilisation accrue au commerce électronique; soutenir la promotion du m-commerce. Des efforts doivent être entrepris pour améliorer la législation dans de nouveaux domaines tels que les paiements électroniques et le règlement des litiges. Créer un site Web institutionnel pour informer les consommateurs et les fournisseurs de services sur tous les aspects du commerce électronique et faciliter la création d'un observatoire du commerce électronique chargé de suivre les statistiques et la législation au Maroc.
3. *Accélérer l'adoption de la vente en ligne par les entreprises:* les PME constituent l'épine dorsale de la fabrication au Maroc et, par conséquent, des actions doivent être menées pour promouvoir le commerce électronique. La présence en ligne des PME peut être accrue en facilitant leur intégration numérique et en proposant des programmes de formation. Il faut aussi soutenir la création et le développement de nouveaux marchands en ligne et de startups en facilitant les investissements, l'innovation et le transfert de technologie.
4. *Développer le secteur B2B marocain:* le commerce électronique interentreprises a besoin de croître, il est ainsi nécessaire de développer des plateformes sectorielles nationales et des outils de commerce électronique entre particuliers. Le soutien amélioré des secteurs à fort potentiel d'exportation peut servir de point de départ à cette activité.
5. *Les progrès de la logistique:* les principaux enjeux logistiques sont les retards et les coûts élevés. Il est donc nécessaire de stimuler la concurrence sur le marché local de la livraison de colis pour améliorer les performances de livraison, réduire les coûts et faire baisser les tarifs. L'amélioration du développement du modèle du "dernier kilomètre" sera cruciale pour les communautés rurales. La promotion des PPP pour la création de nouveaux modèles de livraison (tels que les livreurs privés, les nouveaux types de points de relais) est une opportunité. Il est nécessaire d'augmenter les investissements pour capitaliser sur le marché de la réexportation avec l'objectif d'améliorer le volume des transactions, la compétitivité des prix et la centralisation des expéditions marocaines de commerce électronique. Enfin, la mise en place d'un guichet unique sous forme de service télématique pour les procédures douanières augmentera l'efficacité.



6. *Développer l'usage des paiements électroniques:* pour convaincre le public d'adopter les pratiques de commerce électronique, il sera nécessaire de faciliter le développement de solutions telles que le porte-monnaie électronique, les applications mobiles et les mécanismes de transfert d'argent. En outre, la mise en place de services d'assurance pour les paiements par carte bancaire sera nécessaire.

3.6.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

*Maroc Digital 2020*⁷²: La vision numérique du Maroc repose sur trois piliers stratégiques: la transformation numérique de l'économie nationale; la création d'une plaque tournante numérique régionale et la création de la Place Numérique Maroc (Data Center). Les cibles numériques clés pour le gouvernement marocain à l'horizon 2020 peuvent être énumérées comme suit:

- ❖ Transformation numérique de l'administration publique: 50% des procédures administratives sont achevées et traitées en ligne;
- ❖ Démocratisation des usages numériques privés chez les citoyens, avec une réduction de plus de 50% du déficit d'accès numérique et plus de 20% des PME équipées et connectées à Internet;
- ❖ Mise en place réussie d'un hub numérique régional qui se classera au 1^{er} rang des hubs numériques d'Afrique francophone et au 2^{ème} rang des hubs numériques d'Afrique (après l'Afrique du Sud);
- ❖ Renforcement de l'écosystème numérique national où 30 000 professionnels de l'informatique sont formés d'ici 2020.

Le Maroc a également une vision du "tourisme 2020"⁷³ ayant pour objectif de développer un modèle de tourisme conciliant croissance durable et protection de l'environnement au respect de la vie sociale et culturelle authentique. Les objectifs clés de cette vision sont:

- ❖ Doubler la taille du secteur du tourisme et des arrivées de touristes. Tripler les voyages domestiques;
- ❖ Mettre à disposition 200 000 nouveaux lits et créer 470 000 nouveaux emplois directs;
- ❖ Doubler les recettes touristiques pour atteindre 140 milliards de Dirhams et augmenter de deux points la contribution de l'industrie touristique au PIB.

D'un point de vue industriel, le commerce électronique présente notamment l'avantage de permettre aux fabricants de pénétrer de nouveaux territoires et marchés d'une manière simple, numérique et économique.

Le commerce électronique peut aussi améliorer l'efficacité du système en intégrant de manière transparente l'ERP (logiciel de gestion intégrée), le CRM (gestion de la relation client) et le PIM (gestion de l'information produit) du fabricant à l'architecture globale de la plateforme. Le commerce électronique permet aux entreprises d'adapter leurs modèles commerciaux aux exigences de leur clientèle.

⁷²<https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%C3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l%20%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf>

⁷³<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/4104rouadies.pdf>



Plus important encore, le e-commerce permettra aux acteurs industriels d'accéder aux nouvelles technologies (telles que l'Intelligence Artificielle et le Big Data) dans leurs activités quotidiennes et de prendre en considération les besoins et requêtes de toutes les couches sociales du pays (inclusion socio-économique).

Ces avantages démontrent clairement la contribution potentielle du e-commerce à l'ODD 9 par la mise en place d'une infrastructure résiliente, sa capacité à promouvoir une industrialisation inclusive et durable et à favoriser l'innovation.

Plus précisément, le commerce électronique contribue à la réalisation des objectifs 9.2, 9.3, 9A, 9B et 9C des ODD (ainsi que les indicateurs associés)⁷⁴. Le commerce électronique participe également de manière significative au mandat de Développement Industriel Inclusif et Durable de l'ONUDI (DIID), ainsi qu'aux secteurs thématiques de la création d'une prospérité partagée et de la promotion de la compétitivité économique.

La contribution aux objectifs nationaux se réalisera à travers :

La première intervention consistera à la création de plateformes d'approvisionnement électroniques au profit des commercants (monofilière/multifilières, locale /régionale/nationale,...) pour améliorer leurs performances individuelles et leur compétitivité. Cet outil leur permettra d'accéder à des prix intéressants et d'optimiser les coûts grâce à l'agrégation des offres et des demandes et grâce à la mutualisation des moyens, des ressources, de support technique, d'intégration, d'évolution, d'exploitation et de maintenance.

Une telle plateforme prendra en charge l'intégralité de la transaction à travers la gestion des achats (gestion des achats locaux, gestion des importations, gestion des relations fournisseur,...), la sécurisation des transactions, la gestion de la logistique et la veille commerciale (recherche de nouveaux produits, ajout régulier de nouveaux produits aux catalogues, mise à jour des offres,...).

Par ailleurs, la défiance envers les systèmes numériques est un obstacle majeur empêchant les marocains de s'engager sur les plateformes de e-commerce. Pour éliminer cette crainte, il est nécessaire que les producteurs et les consommateurs disposent d'outils leur permettant de se fier aux plateformes de e-commerce. En plus, l'amélioration de la réglementation de l'après-vente doit être accentuée.

Le label ethiq@ a été développé par le Maroc pour combattre ces obstacles, mais il nécessite une sensibilisation accrue des entreprises. L'expertise de l'ONUDI en matière d'assurance qualité sera très utile pour la promotion de ce label. La mise au point d'un système d'identification des produits frauduleux est également souhaitée.

Le e-commerce se développe au Maroc, mais il doit être plus convaincant pour les entreprises et le public. Les nombreux enjeux précédemment mentionnés présentent de nombreuses similitudes avec les obstacles rencontrés dans les pays BRICS (dans le cadre du projet en cours de l'ONUDI sur le e-commerce). Ainsi, en utilisant l'expérience acquise et les instruments développés durant l'exécution du projet de commerce électronique BRICS de l'ONUDI, nous pouvons amplifier et adapter nos futures interventions.

L'objectif général doit être d'accroître la confiance numérique. Enfin, le secteur du commerce électronique B2B doit être renforcé. Cela nécessitera des initiatives de renforcement des connaissances techniques et des modalités d'opérations pratiques.

⁷⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg9>



L'ONUDI et ses partenaires peuvent aider à initier la formation de ce commerce électronique en se concentrant sur des secteurs établis tels que le tourisme et des secteurs innovants comme l'industrie aérospatiale.

Au cours de la mission de formulation du PCP réalisée au Maroc en septembre 2018, la Direction du Commerce Interieur et de la distribution P.I. a informé l'ONUDI qu'elle est en train de mettre au point une stratégie sur le e-commerce qui sera prochainement publiée, elle a sollicité l'assistance de l'ONUDI pour la mise en œuvre des actions stratégiques.

3.6.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

Les avantages comparatifs de l'ONUDI dans le domaine du e-commerce sont fondés sur son expérience affirmée en matière de conseil et soutien aux partenaires du commerce électronique pour l'intégration des chaînes de valeur mondiales établies; en matière de promotion du partage des connaissances sur les tendances du e-commerce ; dans le domaine du développement d'infrastructures de qualité et des normes relatives au commerce électronique ; dans l'organisation d'actions de renforcement des capacités; et la promotion du développement des compétences en commerce électronique.

3.6.4 Le recensement de partenaires potentiels

Un certain nombre de partenaires du développement travaillent au Maroc dans le secteur du e-commerce. Au delà des institutions gouvernementales ou affiliées telles que: MIICEN, APEBI, CGEM, Maroc PME et AFE; les principaux partenaires du développement sont notamment:

1. *Banque Européenne d'Investissement (BEI): l'ONUDI et la BEI ont signé un protocole d'accord en 2015 dans lequel les domaines de coopération incluent:*

- ❖ Les activités de soutien à l'investissement, y compris l'analyse sectorielle et sous-sectorielle, pour éclairer les décisions d'investissement et l'élaboration des politiques liées à l'investissement; facilitation du dialogue public privé sur les questions de politiques liées à l'investissement; conseils / assistance techniques et renforcement du développement de l'impact concernant l'identification, la formulation, la supervision, le suivi et l'évaluation des opérations d'investissement financées par la BEI;
- ❖ Diffusion des bonnes pratiques et des enseignements tirés dans les domaines du développement industriel, de la normalisation, et du développement du secteur privé, par le biais des réseaux de l'ONUDI et de la BEI;
- ❖ Facilitation et coordination des opérations (notamment des partenariats public-privé et des investissements), y compris l'assistance technique pour la préparation, la mise en œuvre et la coordination de stratégies et de projets de développement industriel;
- ❖ L'Afrique est considérée comme une priorité, en particulier pour l'identification de projets pouvant être mis en œuvre conjointement dans les pays participant aux PCP de l'ONUDI.

Durant la mission de formulation du PCP réalisée au Maroc en septembre 2018, l'Union européenne a réitéré son engagement à soutenir le développement du e-commerce dans le pays.



2. *CDG Capital Private Equity* ⁷⁵: à l'occasion de la 3ème Africa IT Expo (4-5 octobre 2018) à Rabat; les représentants de cette société de capital-investissement ont exprimé leur intérêt à coopérer avec l'ONUDI pour aider à créer un secteur du commerce électronique B2B au Maroc.

Cette entreprise investit dans le capital des PME marocaines et africaines, et souhaite accélérer leur croissance pour devenir des leaders dans leur domaine. Les services financiers offerts par cette entreprise comprennent:

- ❖ Augmentation de capital, actions de croissance: levées de nouveaux capitaux pour financer les projets de croissance dans l'entreprise ou renforcer la base de capital;
- ❖ Emprunt, rachat par la direction, ou rachat par des cadres: acquisition d'une société avec la direction au moyen d'un effet levier (dette) pour financer l'achat;
- ❖ Encaissement, transmission du capital: les actionnaires existants vendent une partie de leurs avoirs au fonds CDG afin de monétiser leur participation. Dans certains cas, ces transactions sont associées à une augmentation de capital pour financer des projets de croissance future de l'entreprise concernée;
- ❖ Joint venture's: assister les acteurs industriels dans la mise en place d'un projet, soit avec capacité d'acquérir conjointement un projet en friche, soit développer ensemble un projet nouveau ;
- ❖ Cela peut être particulièrement intéressant pour les entités étrangères à la recherche d'un partenaire local capable de les aider à pénétrer un nouveau marché;
- ❖ Croître: aider la direction à acquérir plusieurs acteurs en vue de consolider/agréger un secteur fragmenté et créer un leader du secteur.

3. *Caisse Centrale de Garantie (CCG)*⁷⁶: durant la 3ème Africa IT Expo (4 et 5 octobre 2018) tenue à Rabat, des représentants de cet investisseur ont exprimé leur souhait de coopérer avec l'ONUDI pour aider les start-ups à accéder à un financement leur permettant de participer / élargir leurs activités dans le secteur du e-commerce.

Leur stratégie d'investissement est orientée vers:

- ❖ Améliorer l'accès au financement des PME par l'intermédiaire de leurs partenaires;
- ❖ Soutenir le capital d'amorçage et l'innovation;
- ❖ Améliorer l'accès aux financements pour les entrepreneurs;
- ❖ Optimiser les moyens de gestion.

Les principaux avantages des services de la CCG comprennent la mise en place d'une offre de produits adaptés au cycle de vie des entreprises et une forte présence régionale.

⁷⁵ <http://www.cdgcapital-pe.ma/investment-strategy/>

⁷⁶ <http://www.ccg.ma/fr/la-ccg/strategie>



4. *Vente Privée*⁷⁷: à l'occasion de la 3^{ème} Africa IT Expo déjà mentionnée; M. Ilan Benhaim a indiqué (durant sa présentation principale) que sa société souhaite aider les entreprises et les start-ups à s'engager et à accroître leur participation dans le secteur du e-commerce.

Ci-après quelques chiffres clés sur cette entreprise:

- ❖ 3 milliards d'euros de vente en 2016;
- ❖ 6 différentes marques dans 14 pays;
- ❖ Plus de 75% du trafic (55% des ventes) généré via la téléphonie mobile;
- ❖ 6,000 marques travaillent avec Vente Privée;
- ❖ 50 millions de membres;
- ❖ 4.5 millions de visiteurs uniques par jour;
- ❖ 180,000 colis expédiés par jour;
- ❖ 21 entrepôts sur 229,000 m²;
- ❖ 120 millions de produits vendus en 2015.

Il encouragea les start-ups à participer au programme 'Station F', un programme compétitif d'incubation de l'innovation dans lequel les start-ups peuvent s'associer à de grandes marques pour promouvoir leurs produits et services de manière numérique. Il a également souligné que son entreprise pouvait fournir des fonds à des entreprises en démarrage dotées d'un solide plan d'entreprise et d'idées novatrices pour résoudre les problèmes locaux. Il a exprimé son souhait de travailler avec l'ONUDI pour examiner les moyens de renforcer les capacités de e-commerce dans le pays grâce à cette collaboration.

5. *L'Union européenne et la Chine* ont exprimé leur engagement à promouvoir le commerce électronique au Maroc.
6. *Banque mondiale et Banque islamique de développement*: ces institutions financières rencontrées notamment durant la mission ONUDI de formulation du PCP de septembre 2018, ont exprimé à cette occasion le souhait d'investir dans des projets de commerce électronique.

Pour une vue synoptique des partenaires potentiels, voir tableau en annexe 4.

⁷⁷ <https://partechshaker.com/e-commerce-addressing-new-challenges-with-ilan-benhaim-vente-privee/>

3.7 Composante: Coopération Sud-Sud et Triangulaire

3.7.1 Les principaux défis et opportunités

Le Gouvernement marocain considère la coopération Sud-Sud comme un pilier essentiel du développement économique national et régional, en complément de la coopération Nord-Sud.

L'engagement du Maroc en faveur de la coopération Sud-Sud a été exprimé au sommet de l'Etat. Il est traduit par les actions de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, depuis son intronisation, pour plaider une solidarité agissante en faveur de l'Afrique subsaharienne.

Dans le préambule de la nouvelle constitution marocaine - entrée en vigueur le 1er juillet 2011, la Coopération Sud-Sud a été reconnue comme un choix stratégique pour la croissance du pays. Sans se limiter à la bonne application des objectifs économiques, elle sert à concrétiser une vision nationale plus large, qui vise à développer des liens économiques durables sur l'ensemble du continent africain. Le Maroc dispose d'un potentiel et des capacités nécessaires pour devenir un pôle régional de transfert de technologies, de connaissances, de compétences et d'expertises industrielles.

L'intégration de la dimension Coopération Industrielle Sud-Sud (CISS) dans le PCP Maroc répond à la priorité de renforcer le caractère solidaire et agissant de la CISS menée par le Maroc, et d'en faire bénéficier les pays africains.

Dans le cadre du PCP, l'action de l'ONUDI aux côtés du gouvernement et d'acteurs comme la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), visera notamment à réduire les coûts de transactions en vue d'économies d'échelle dans les secteurs industriels les plus prometteurs, susceptibles de coordonner leurs efforts.

3.7.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Pour le gouvernement marocain, la consolidation des efforts nationaux en faveur de la CISS doit être menée à la fois d'une manière verticale sectorielle et d'une manière institutionnelle transversale.

Le document de référence sur le développement industriel du Maroc, le Plan d'Accélération Industrielle 2014 - 2020 (PAI), vise à accélérer le développement industriel en mettant l'accent, notamment sur l'amplification de sa vocation africaine par la systématisation du « réflexe Afrique» pour les entreprises marocaines. La CISS dans le PCP Maroc est appelée à jouer un rôle central dans la consolidation de cette vocation.

La CISS est un «partenariat multipartite» promu par l'ONUDI en étroite collaboration avec le Ministère de l'Industrie de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique (MIICEN), les autres Ministères concernés et avec le secteur privé.

L'ONUDI joue un rôle de facilitateur en alignant les priorités en matière de développement industriel du pays et en institutionnalisant le mécanisme de la CISS, dans le cadre d'une démarche durable.

Pour contribuer efficacement aux objectifs du gouvernement, l'ONUDI propose une stratégie de CISS adaptée aux besoins du Maroc et conforme aux orientations du gouvernement marocain. Elle est fondée sur des axes qui permettront de relever les défis susmentionnés et de garantir l'efficacité des mesures envisagées, tels que décrits ci-après.

a) Commission nationale de coordination de la CISS

Dans l'objectif de consolider et de coordonner les actions des différents intervenants, il conviendrait d'instituer une commission nationale où siégeront les différents partenaires marocains publics et privés concernés, ainsi que l'ONUDI.

La commission se chargera d'élaborer la stratégie à long terme pour la coopération industrielle Sud-Sud au Maroc, en identifiant les domaines potentiels de coopération pour le développement industriel, avec les pays partenaires.

Le Secrétariat de cette commission sera assuré conjointement par :

- ❖ Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
- ❖ Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
- ❖ Et l'ONUDI.

La commission pourra créer si besoin, des groupes de travail ad hoc.

L'ONUDI transférera à la commission ses bonnes pratiques en matière de CISS, afin qu'elle puisse notamment analyser les besoins (offre/demande) en matière de technologies industrielles.

b) Mise en place du Service de la Coopération Régionale et Sud-Sud

Le gouvernement du Maroc a nettement confirmé son engagement en faveur de la CISS par l'approbation en octobre 2018, en Conseil des Ministres, de la création d'un Service en charge de la Coopération Régionale et Sud-Sud, au sein de la Direction de la Communication de la Coopération Internationale et du Partenariat du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.

Le PCP Maroc soutiendra la mise en place et l'opérationnalisation de ce service dans tous ses enjeux, notamment par le renforcement de ses capacités, le développement de sa stratégie et de ses actions sur le terrain, et des partenariats nationaux, régionaux et internationaux les plus adaptés.

Ce cadre institutionnel pourra éventuellement déboucher à terme, sur la mise en place d'une structure indépendante dédiée à la Coopération Industrielle Sud-Sud.

c) Approche orientée vers les services à travers l'identification de projets concrets

La CISS s'appuiera sur les stratégies sectorielles déjà lancées et coopérera avec les ministères et les associations sectorielles concernés, pour l'identification et la conception de projets techniques.

À titre d'exemple, dans le domaine de l'agroalimentaire, certaines mesures ont déjà été prises. Le Ministère de l'Agriculture a lancé en 2018 un plan appelé «Contrat Programme», axé sur la promotion des mécanismes financiers. Dans la mesure où le secteur agroalimentaire contribue à 15% du PIB du pays et à 40% de l'emploi, il doit être priorisé par l'intervention de la CISS, afin de contribuer à la réalisation des ODD sur le plan national et renforcer la position de l'industrie agroalimentaire marocaine dans la chaîne de valeur mondiale.

Le secteur des énergies renouvelables est un autre domaine dans lequel les projets identifiés par le MIICEN pourraient renforcer les efforts déjà entrepris par les parties prenantes marocaines. Le Maroc a déjà signé 8 protocoles d'accord avec des partenaires africains sur les énergies renouvelables, et il mise sur ses atouts naturels en investissant dans l'énergie solaire.



La CISS peut contribuer à la réalisation de l'un des objectifs du pays en aidant à atteindre 52% de la production d'énergie par le biais des énergies renouvelables d'ici 2030, en facilitant le transfert de technologies vers les pays partenaires et en nouant des liens avec des fournisseurs de technologies des Pays du Sud.

L'expertise de l'ONUDI sera déployée pour faciliter la liaison entre les PME et les fournisseurs d'autres pays en développement. La CISS assurera l'efficacité opérationnelle et apportera une valeur ajoutée aux services fournis, en faisant correspondre les demandes des acteurs marocains à des solutions solides, mises en œuvre dans les pays du Sud. Par ailleurs, le mécanisme peut être utilisé pour reproduire dans les pays africains partenaires, les projets réussis au Maroc, afin que ce dernier agisse comme un véritable hub régional et un modèle de développement industriel inclusif et durable.

Des financements spécifiques seront mobilisés pour l'élaboration et la mise en place de projets de coopération technique de la CISS. La consolidation et l'institutionnalisation des efforts des diverses parties prenantes seront mises à profit grâce aux services offerts par le MIICEN et par l'identification de projets susceptibles d'être financés. Les services à valeur ajoutée fournis reflèteront les demandes réelles des acteurs industriels marocains, en réduisant les coûts de transactions et en augmentant les économies d'échelle, en garantissant - dans un cercle vertueux - l'efficacité opérationnelle et la durabilité économique du Service ministériel récemment créé.

3.7.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI jouera un rôle de facilitateur en reflétant les besoins en développement du Maroc et en institutionnalisant le mécanisme de la CISS, en faisant en sorte que toutes les parties prenantes coopèrent pour la réalisation des objectifs de développement durable dans les domaines concernés.

La CISS offre des opportunités viables pour aider les pays en développement dans la réalisation et le suivi individuel et collectif du DIID et dans l'avancement de l'ODD 9, par le biais:

- ❖ Du partage des connaissances et la diffusion de la technologie via des réseaux du Sud et des plateformes dédiées ;
- ❖ De l'identification de solutions du Sud appropriées à la promotion du DIID et de l'ODD 9 ;
- ❖ De la facilitation de solutions technologiques efficaces et confirmées, développées dans le Sud ;
- ❖ De la reproduction et l'extension des programmes de renforcement des capacités des pays du Sud, qui peuvent contribuer à l'industrialisation et à l'inclusion sociale.

Le Maroc et l'ONUDI stimuleront la coopération Sud-Sud et en mettant à profit l'expertise ONUDI et son expérience sur le terrain au service des pays en développement. L'ONUDI s'appuiera notamment sur les exemples réussis. Cette démarche s'appuiera également la réussite des projets de CISS et des forums mondiaux organisés (par exemple, l'événement promu par l'ONUDI «BRIDGE for Cities»), afin de reproduire et d'élargir au Maroc, les solutions et les bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres pays en développement.

3.7.4 Le recensement de partenaires potentiels

Les parties prenantes concernées pourraient envisager la mise en place d'un mécanisme de consultation régulière dans lequel les institutions financières internationales sont impliquées,



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

afin de dialoguer en permanence sur la stratégie de coopération Sud-Sud et sur les projets identifiés.

La Banque mondiale peut soutenir les actions CISS du PCP Maroc, en soutenant des études techniques et économiques (notamment diagnostic des infrastructures, évaluation de la demande, opportunités, études de préfaisabilité et parcs industriels, projets liés à l'industrie 4.0), indispensables pour une évaluation efficace des besoins du pays.

La Banque africaine de développement (BAD) soutient déjà notamment les secteurs agroalimentaire, énergie, le secteur manufacturier, le développement des regroupements d'entreprises, les parcs industriels et les incubateurs d'entreprises (ou accélérateurs de startup), la formation professionnelle et les projets de modernisation technologique en Afrique. En outre, le Directeur général de l'ONUDI et le président de la BAD ont récemment convenu du principe de renforcer la coopération entre leurs entités respectives, en particulier au Maroc, en mettant l'accent sur les projets du PCP.

La Banque islamique de développement (BID) collabore avec l'ONUDI dans le cadre de plusieurs programmes et projets en Afrique et au Moyen-Orient, grâce au système «Reverse Linkage», elle peut servir de catalyseur pour le financement de projets sectoriels.

L'ONUDI a également mené des consultations avec la *Banque Européenne d'Investissement (BEI)*, qui a manifesté son intérêt pour le financement de la compétitivité des PME, du développement des groupements d'entreprises locales et du développement du secteur privé pour les pôles/hubs industriels et miniers en Afrique.

3.8 Composante : Partenariats

Le Programme de Partenariat Maroc vise, entre autres, à stimuler et mobiliser des connaissances et des ressources techniques pour des partenariats de développement industriel inclusifs et durables, mesurables et ayant un impact à grande échelle. L'identification, l'élaboration et la mise en œuvre réussie de tels partenariats nécessitent un engagement et des actions sur les plans technique et stratégique. En d'autres termes, chaque partenariat exige que l'expertise technique soit complétée par une coordination avec le partenaire sur le terrain, ainsi qu'un alignement au niveau de la direction. Par exemple, afin d'établir un partenariat avec une Institution Financière (IF), les discussions techniques sur le terrain devraient être complétées par l'engagement avec le siège de l'IF.

À cet égard, le volet Partenariat pour le développement industriel vise à établir ce lien crucial entre les aspects techniques et stratégiques des partenariats de développement dans le cadre de chaque composante technique et transversale.

3.8.1 Les principaux défis et opportunités

Le rapport de diagnostic du PCP Maroc indique que le Maroc se trouve à un tournant de sa transformation structurelle et qu'il s'attèle à développer une nouvelle structure industrielle ainsi que de nouveaux moteurs de croissance qui doteront le pays de niveaux plus élevés de compétences, de productivité et d'institutions, nécessaires à un développement rapide, inclusif et durable. Dans ce contexte, les consultations avec les parties prenantes respectives au cours de la mission de formulation, ont permis de conclure que les partenariats de développement industriel représentent une opportunité pour appuyer le gouvernement marocain dans sa transformation structurelle vers un développement inclusif et durable du pays. Comme le montre le tableau ci-dessous, ces défis doivent être résolus en combinant des partenariats avec divers acteurs. Par exemple, le financement des petites et les moyennes entreprises (PME) pour soutenir leur accès aux pratiques en matière d'énergie renouvelable/d'efficacité énergétique, serait obtenu via des partenariats permettant d'accéder à un réseau de financement provenant des institutions financières et à un transfert de connaissances provenant d'entreprises internationales.

Défi	Opportunité
<i>Mobilisation de ressources pour des projets de développement industriel à grande échelle au sein du PCP (par ex., zones industrielles, développement de la chaîne de valeur)</i>	Institutions financières (IF), bailleurs de fonds bi/multilatéraux
<i>Combler le déficit financier et le déficit en connaissances et en capacités techniques des PME pour accroître leur compétitivité, accès à de nouveaux marchés, intégration dans les chaînes de valeur mondiales et passage à l'utilisation de technologies écologiques et à un coût raisonnable</i>	Partenariats professionnels, Investissements indirects des IF ciblant les PME
<i>Relier les entreprises marocaines aux marchés internationaux</i>	IF, Partenariats professionnels
<i>Mobiliser les investissements directs étrangers (IDE) et créer des liens avec l'économie locale</i>	Partenariats professionnels, IF
<i>Augmenter les possibilités pour les jeunes marocains d'accéder aux emplois fournis par des entreprises locales et étrangères dans le pays</i>	IF, Partenariats professionnels, bailleurs de fonds bi/multilatéraux

3.8.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Le Plan d'Accélération Industrielle du Maroc vise accélérer le processus d'industrialisation du pays et faire de l'industrie un principal levier de création d'emplois et de richesses.

Au-delà de l'échelle nationale, les partenariats de développement industriel dans le cadre du PCP Maroc contribueront également au mandat de l'ONUDI concernant le développement industriel inclusif et durable (DIID), ainsi qu'à l'Agenda 2030 et ses Objectifs de Développement Durable, en particulier l'ODD 9 «Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation» et l'ODD 17 « Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable».

La contribution aux objectifs nationaux se réalisera à travers l'achèvement du résultat attendu de la composante : Ressources financières et de savoir mobilisées grâce à des partenariats industriels établis.

En particulier, l'assistance technique de la composante Partenariats est déclinée en deux produits:

Produit 1: Des partenariats industriels sont identifiés, développés et financés pour intensifier les interventions du PCP Maroc en faveur d'un développement industriel inclusif et durable.

Les six composantes techniques (l'agro-industrie, l'industrie 4.0, le commerce électronique, l'énergie, l'économie circulaire et la gestion des déchets, les zones industrielles) et les trois composantes transversales (le genre, les statistiques, la coopération Sud-Sud) du PCP Maroc présentent différents besoins et opportunités de partenariat avec les IF, le secteur privé et les fonds multilatéraux. Ce produit est axé sur la prestation de conseils opérationnels et techniques, le soutien et l'atténuation des risques liés à une mise en œuvre réussie des partenariats :

- ❖ Diriger les discussions stratégiques avec les IF et le secteur privé au niveau du siège afin d'identifier les domaines de chevauchement des priorités stratégiques établies par le Comité de mobilisation des ressources ;
- ❖ Diriger les discussions avec les IF et le secteur privé au niveau du siège et sur le terrain afin d'établir et de coordonner des partenariats axés sur des projets au cas par cas, dans le cadre de chaque volet du PCP ;
- ❖ Promouvoir les possibilités de partenariats en organisant des tables rondes et des forums d'investissement ;
- ❖ S'engager avec les institutions financières, les institutions de financement apparentées et le secteur privé à concevoir et à mettre en place des mécanismes de financement pour permettre aux PME d'avoir accès aux financements ;
- ❖ Rechercher et exécuter le regroupement de projets à plus petite échelle dans le cadre des composantes de PCP, afin de créer des ensembles/projets finançables pour les institutions financières.

Produit 2: Création de partenariats industriels pour renforcer les capacités du secteur public et privé marocain en vue d'accroître la compétitivité et l'accès à de nouveaux marchés.

Les consultations avec les parties prenantes respectives au cours de la mission de formulation ont abouti à la conclusion qu'il existe une demande d'exposer les secteurs public et privé marocains aux bonnes pratiques internationales.



Ces bonnes pratiques et le renforcement des capacités sont en particulier essentiels pour relier les entreprises marocaines aux marchés internationaux. Par conséquent, le deuxième produit de la composante Partenariat pour le développement industriel sera axé sur:

- ❖ Concevoir et faciliter des interventions qui intègreront les services pertinents de l'ONUDI, tels que les bourses de sous-traitance et de partenariat, les centres pour une production plus propre et autres réseaux de l'ONUDI ;
- ❖ Faciliter l'échange de connaissances avec les institutions internationalement reconnues, par exemple au moyen de voyages d'étude et de foires.

3.8.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI fait partie de la structure institutionnelle des Nations Unies en tant que seule organisation internationale chargée de promouvoir le développement industriel. L'ONUDI a une riche histoire en matière de coopération avec divers acteurs pour réaliser le DIID notamment avec les gouvernements bénéficiaires et partenaires, les institutions financières et le secteur privé. Les partenariats prennent la forme de collaborations spécifiques à des projets, d'alliances mondiales à long terme axées sur un thème spécifique, ou se cristallisent dans le modèle de partenariat phare de l'ONUDI, le PCP. L'ONUDI fait également partie de divers réseaux et plateformes mondiaux qui permettent de partager les connaissances, les pratiques optimales et les solutions innovantes dans le domaine du DIID.

Dans le cadre du PCP Maroc, la valeur ajoutée de l'ONUDI en ce qui concerne la composante Partenariats de développement industriel comporte les éléments suivants :

- ❖ Impliquer un ensemble de partenaires internationaux et nationaux, en particulier les IF, le secteur privé et les fonds multilatéraux, p. ex. par les tables rondes et/ou de forums d'investissement ;
- ❖ Concevoir et mettre en place, en collaboration avec l'Unité de coordination du PCP, un mécanisme de suivi des partenariats qui permettra : (i) de mesurer l'impact des partenariats, et (ii) de suivre les investissements mobilisés (en espèces, en nature ou en matière de connaissances) ;
- ❖ Combiner, regrouper et mobiliser les ressources, de concert avec l'unité de mobilisation des ressources, en particulier sur le plan international ;
- ❖ Relier le PCP Maroc aux réseaux et initiatives internationaux des meilleures pratiques en relation avec les IF, le secteur privé et les fonds multilatéraux ;
- ❖ Apporter une connaissance des meilleures pratiques à la conception et à la négociation des partenariats avec les IF, le secteur privé et les fonds multilatéraux, en s'appuyant sur l'expérience des PCP pilotes et d'autres partenariats déjà en place ;
- ❖ Identifier les liens, concevoir et collecter des fonds pour les interventions liées aux IF, au secteur privé et aux fonds multilatéraux en s'appuyant sur les services pertinents de l'ONUDI, tels que les bourses de sous-traitance et de partenariat (SPX), les bureaux de promotion des investissements et de la technologie (ITPO), et les centres pour une production plus propre.

3.8.4 Le recensement de partenaires potentiels

Pour une vue synoptique des partenaires potentiels, voir tableau en annexe 4.



3.9 Composante: Égalité de Genre et autonomisation économique des femmes

Le Programme Partenariat Pays (PCP) Maroc vise, entre autres, à stimuler le développement du secteur privé, par la conception et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour renforcer le développement du capital humain local avec un accent particulier sur les femmes. L'égalité entre les sexes est un objectif dans le cadre des Droit de l'Homme, mais elle est également essentielle à la réalisation des autres objectifs de développement durables. Renforcer le rôle des femmes en tant qu'agents clés du changement et réducteur de la pauvreté, promouvoir l'autonomisation économique des femmes et l'esprit d'entreprise favorisent une industrialisation inclusive et durable.

Cette composante transversale utilise une double approche en combinant deux stratégies différentes en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation économique des femmes.

- a) *L'intégration de la dimension genre* : Outre l'autonomisation des femmes grâce à une coopération technique ciblée, l'intégration d'une perspective sexospécifique permettra aux femmes et aux hommes d'accéder, de participer et de bénéficier de projets de développement sur un pied d'égalité. Les inégalités entre les sexes seront prises en compte tout au long du cycle des projets - de la conception et de la mise en œuvre jusqu'au suivi et à l'évaluation. Le PCP Maroc mettra en place un(e) Coordinateur(rice) Genre qui sera chargé(e) de la coordination transversale des principaux résultats programmatiques en matière de parité, pour garantir la cohérence, l'optimisation des synergies et l'utilisation des ressources. Ensemble avec les points focaux intégrés dans les différents projets, elle/il soutiendra l'assurance qualité des étapes clés de la programmation afin de garantir que les résultats sexe-spécifiques soient définis, mesurés et rapportés de manière efficace, y compris par le biais d'un appui technique. Elle/il sera aussi responsable du renforcement effectif des capacités et de la gestion des connaissances sur le genre.
- b) *Une intervention spécifique au genre* : les actions ciblées sont des mesures spéciales temporaires, répondant aux lacunes ou aux besoins manifestes d'un groupe particulier, pour leur permettre de participer et de bénéficier des résultats du développement industriel et de garantir l'égalité. Le projet « Promotion de l'autonomisation des femmes pour un développement industriel inclusif et durable au Maroc » (voir Produit 2 du Cadre Logique) entre dans cette catégorie.

L'objectif primordial de ce projet est de renforcer l'autonomisation économique des femmes. Il fait partie de la deuxième phase d'un programme régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) qui vise quatre objectifs : i) créer un environnement plus propice au développement de l'entrepreneuriat féminin ; ii) atténuer les obstacles financiers au développement de l'entrepreneuriat féminin ; (iii) améliorer l'accès au marché pour les femmes entrepreneurs ; et (iv) accroître les opportunités commerciales pour les entreprises dirigées par des femmes dans certaines chaînes de valeur.

3.9.1 Les principaux défis et opportunités

Les femmes sur le marché du travail

Selon le rapport du Haut-Commissariat au Plan pour le Maroc sur les défis et les opportunités du marché du travail en 2017, la participation des femmes se caractérise par un manque d'inclusion, de faibles possibilités d'emploi et une qualité médiocre des emplois⁷⁸.

⁷⁸ Haut-Commissariat au Plan (HCP), World Bank (2017) Le Marché du Travail au Maroc : Défis et Opportunités, Novembre 2017.



En 2016, le taux d'activité des femmes était de 23,6% (30,4% en 1999) contre 70,8% pour les hommes, entraînant un taux d'activité global de 46,4% seulement parmi la population en âge d'être active. Les taux de participation varient dans les zones rurales et urbaines, avec un taux en zones rurales deux fois plus élevé que dans les zones urbaines (34,9% contre 16,6%), cohérent avec le fait que l'agriculture emploie 60% de la main-d'œuvre féminine⁷⁹. Au cours des quinze dernières années, l'écart entre hommes et femmes dans la participation au marché du travail n'a que légèrement diminué.

Le chômage est particulièrement répandu chez les femmes urbaines et diplômées : 87,6% des femmes sans emploi vivent dans les zones urbaines et 51,5% sont diplômées⁸⁰.

Les femmes occupant un emploi restent concentrées dans les emplois peu qualifiés et occasionnels (48,8% travaillent dans le secteur agricole / de la pêche⁸¹) dans l'économie informelle⁸². Dans les zones rurales, où 78,9% des femmes occupées sont sans instruction, la proportion de femmes occupant un emploi irrégulier (ou ayant des emplois « vulnérables » ou occasionnels, définis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme temporaires ou sans contrat) est très élevée. En 2012, on estimait que les trois quarts des femmes économiquement actives dans les zones rurales (74%) étaient des travailleurs domestiques non rémunérés sans aucun des autres attributs propres à un emploi contractuel régulier (86,5% n'avaient pas de contrat de travail)⁸³.

Entrepreneuriat féminin : obstacles et défis

Le Maroc, comme beaucoup d'autres pays de la région du MENA, est en retard en ce qui concerne le développement de l'entrepreneuriat féminin. La part des femmes entrepreneurs est estimée à environ 10 à 12% de la population totale des entrepreneurs (CESE, 2015), soit 9 000 à 10 000 entreprises⁸⁴. La plupart d'entre elles se trouvent à Rabat et à Casablanca⁸⁵, gèrent de petites entreprises avec moins de 10 employés en moyenne (ONUDI, 2017) principalement dans les secteurs des services et du commerce qui concentrent 3 entreprises féminines sur 4 (ONUDI, 2017).

Le dernier rapport du « Global Entrepreneurship Monitor », consacré à l'entrepreneuriat féminin (2017), confirme que les femmes marocaines sont peu engagées dans l'entrepreneuriat par rapport à d'autres pays.

Le rapport souligne aussi des niveaux élevés de perceptions des opportunités entrepreneuriales et de résistance à l'échec chez les femmes marocaines (GEM 2017⁸⁶).

⁷⁹ Haut-Commissariat au Plan (2017b) Note d'information du Haut-Commissariat au Plan au sujet des principaux enseignements sur la qualité de l'emploi en 2016.

⁸⁰ Haut-Commissariat au Plan (2017b) Note d'information du Haut-Commissariat au Plan au sujet des principaux enseignements sur la qualité de l'emploi en 2016.

⁸¹ Ibid.

⁸² La part des emplois informels dans le secteur privé est estimée à 86% (rapport HCP 2017) et 79% des femmes occupées n'ont pas d'assurance médicale.

⁸³ UN Femmes (2016) Profiles économiques de genre par pays.

⁸⁴ Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) (2015) : Les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations.

⁸⁵ Royaume du Maroc. Conseil Économique Social et Environnemental. Promotion de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans la Vie Économique, Sociale, Culturelle et Politique. Les Discriminations à l'Égard des Femmes dans la Vie Économique : Réalités et Recommandations, 2014. <http://www.cese.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/AS-18-2014-discriminations-a-l-egard-des-femmesdans-la-vie-economique/Rapport-AS-18-2014-VF.pdf>

⁸⁶ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) : Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report.



Il existe donc un potentiel de développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Pour l'exploiter, il est toutefois nécessaire de surmonter certains obstacles. Plusieurs rapports publiés ces dernières années (ONUDI 2017, BIT 2016⁸⁷, OCDE 2017⁸⁸) mettent en évidence l'influence importante des rôles et des capacités sexospécifiques traditionnels entraînant des normes et pratiques sociales discriminatoires comme obstacle majeur au développement de l'entrepreneuriat féminin, y compris en termes de choix des investissements (les femmes continuent de percevoir l'industrie comme étant un domaine masculin). Difficultés d'accès au financement, aux marchés, aux réseaux, à l'éducation, à la formation et aux opportunités de partenariat commercial complètent le tableau. Ces difficultés s'ajoutent aux goulots d'étranglement majeurs pour l'émergence d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, notamment dans l'industrie, que sont un esprit d'entreprise peu développé et la rareté des transferts de technologies entre les universités marocaines et les start-ups. Cependant, au cours des 10 dernières années, de nombreuses associations, des concours d'innovations, des événements de réseautage et de nouveaux moyens de financement ont été créés pour soutenir les entrepreneurs.

3.9.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

La Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc (SNE) 2015-2025⁸⁹ vise à l'accroissement de la participation des jeunes et des femmes au marché du travail, le renforcement de l'égalité dans l'accès à l'emploi et la réduction des disparités territoriales d'emplois.

- ❖ Le Plan gouvernemental pour l'Égalité structuré par « Ikram I » (2012-2016⁹⁰) et « Ikram II »⁹¹ (2017-2021) a pour objectif l'intégration, l'inclusion et la responsabilisation selon les principes de la démocratie participative, renforçant les systèmes d'évaluation et de suivi au moyen d'indices pertinents et sensibles au genre, clairs et fondés sur des données précises.⁹²
- ❖ Le Plan National en Matière de Démocratie et de Droits de l'Homme, 2018-2021 (Décembre 2017) inclut des mesures dans les domaines des droits économiques, sociaux, culturels et environnementaux, des mesures liées à l'égalité, l'équité et la non-discrimination au travail ainsi que la protection et la promotion de la non-discrimination, de la tolérance et de l'égalité et des mesures institutionnelles et législatives (23 mesures sont liées aux femmes).

Ce projet servira directement l'Objectif de Développement Durable (ODD) 9, en particulier les cibles 9.2 et 9.3., le projet soutiendra l'ODD 8, (cibles 8.2, 8.5, et 8.6) ainsi que la réalisation de l'ODD 5 (spécifiquement cible 5.1) :

- ❖ Elle est conforme aux conclusions de la 62ème session de la « Commission de la Condition de la Femme », adoptées récemment, qui proposent une série de mesures concrètes pour sortir les femmes et les filles des zones rurales et garantir leurs droits, bien-être et résilience.

⁸⁷ BIT (2016) : Evaluation Nationale du Développement de l'Entrepreneuriat Féminin au Maroc, situation et recommandations.

⁸⁸ OECE (2017) : Women's Economic Empowerment in Selected MENA countries: The impact of legal frameworks in Algeria, Egypt, Jordan, Libya, Morocco and Tunisia

⁸⁹ Royaume du Maroc. La Stratégie Nationale pour L'emploi Du Royaume du Maroc : Document de Synthèse, 2015.

⁹⁰ Royaume du Maroc. Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement Social. Plan Gouvernemental for l'Égalité IKRAM 1, 2012-2016.

⁹¹ Etablie en Avril 2017 : <http://www.cg.gov.ma/fr/DOCs/pg2017.pdf>.

⁹² Royaume du Maroc- Ministère de la Solidarité, de la Famille et du Développement Social, (Mars 2017) « Autonomisation économique des femmes dans un monde du travail en pleine évolution ».



- ❖ Elle répond également aux objectifs de l'UNDAF 2017-2021⁹³ reflétant les priorités du Maroc dans sa collaboration avec le Système des Nations Unies. Elle contribuera principalement à l'atteinte de l'effet 6, mais également celle de l'effet 5 ;
- ❖ Elle contribuera aussi à la Stratégie Nationale pour l'Emploi du Maroc, au Plan gouvernemental pour l'égalité « Ikram » ainsi qu'aux divers programmes de support, renforcement de capacité et de promotion des femmes entrepreneurs s'inscrivant dans le contexte de l'autonomisation économique et sociale des femmes et des filles décrit auparavant.

3.9.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

En ce qui concerne spécifiquement les jeunes et les femmes, l'ONUDI a mis en œuvre plusieurs projets dans le monde qui contribuent à renforcer leur autonomie économique en encourageant l'esprit d'entreprise et l'accès à l'emploi.

Dans le domaine de la promotion des investissements, l'ONUDI possède une vaste expérience dans la promotion des investissements productifs dans les pays en développement, l'objectif ultime étant de permettre aux PME d'accéder à la technologie, au savoir-faire, au marché et aux capitaux par l'intermédiaire d'institutions financières.

Pour améliorer l'accès des PME au financement, l'ONUDI a mis au point une version en ligne plus légère de son logiciel COMFAR d'analyse financière de la faisabilité des projets d'investissement, COMFAR Lite. L'outil destiné à faciliter l'analyse et l'évaluation d'un investissement et l'accès de l'entrepreneur à des solutions de financement, contribue également à améliorer les connaissances financières de l'emprunteur. De plus, l'ONUDI a appuyé la création de fonds sur mesure pour les femmes et les jeunes en Iraq, en Côte d'Ivoire et en Arménie. Au Pakistan, l'ONUDI a aidé le Gouvernement à mettre en place un système de garantie mutuelle du crédit fondé sur les meilleures pratiques de l'expérience italienne des associations de garantie mutuelle.

Outre les projets, les outils et les méthodologies, l'ONUDI tirera parti de sa profonde connaissance de l'environnement des affaires marocain, acquise grâce à sa longue présence et à son engagement dans le développement industriel et la consolidation de son secteur privé. Plus encore, cette intervention s'appuiera sur les leçons apprises et les bonnes pratiques identifiées lors de la mise en œuvre de nombreux projets de promotion de l'autonomisation économique des femmes à travers le monde et notamment de la Phase I du projet.

3.9.4 Le recensement de partenaires potentiels

Le Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Égalité et du Développement Social ainsi que les points focaux « Genre » des différents Ministères impliqués dans les différentes composantes du PCP Maroc seront des partenaires primordiaux de cette composante. Les associations de femmes et les ONG travaillant dans l'avance de l'égalité entre les sexes seront également des partenaires clés.

Les bailleurs de fonds potentiels de cette composante sont :

- ❖ L'Agence norvégienne pour la coopération au développement (NORAD) ;
- ❖ L'Agence suisse pour la coopération au développement (SDC) ;

⁹³ Plan-Cadre des Nations-Unies d'aide au Développement 2017-2021 Maroc.



- ❖ La Banque Africaine de Développement ;
- ❖ L'Agence Italienne pour la coopération au développement (AICS) ;

Le gouvernement Italien a effectivement déjà alloué 1,4 million d'euros à la mise en œuvre de la composante de dimension régionale du Produit 2. Plus spécifiquement, un environnement plus propice aux femmes entrepreneurs sera créé grâce à la collecte et l'analyse des données, à l'évaluation des besoins, aux diagnostics multisectoriels et aux analyses de sensibilité au genre. Pendant la phase de démarrage, une analyse de la chaîne de valeur sensible au genre et un plan d'action national « sur-mesure » seront réalisés. Le plan d'action national comprendra un cadre logistique spécifique et un budget convenu par les principales parties prenantes pour une période de trois ans. Ce Plan d'Action National (PAC) sera soumis aux bailleurs pour financement. Les résultats de ces études guideront la conception des activités détaillées (notamment le renforcement des capacités et les formations fondées sur les besoins spécifiques identifiés) au plan national et les interventions ciblées seront fondées sur besoins identifiés.

Le projet du Produit 2 sera mis en œuvre en étroite coopération avec ONU Femmes et la FAO, fortement implantées au Maroc et possédant une vaste expérience de travail avec les femmes dans divers secteurs : politique, plaidoyer, promotion des droits des femmes à tous les niveaux, soutien technique plus spécifique aux femmes.

La mise en œuvre de ce projet s'appuiera également sur les partenariats établis avec des acteurs publics et privés, notamment ceux qui fournissent des services sur mesure aux femmes entrepreneurs au Maroc :

- ❖ Ministère de l'Industrie de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique (MIICEN), à travers Maroc PME, agence dédiée au développement de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat féminin est une de ses priorités stratégiques. L'agence met d'ailleurs en œuvre un projet spécial d'appui à l'entrepreneuriat féminin aidant les femmes à développer leurs compétences en gestion, à accéder au financement et à améliorer leur accès aux réseaux d'entreprises. La feuille de route 2015-2020 développée par Maroc PME se décline à travers cinq programmes ciblant cinq segments d'entreprises à savoir les auto-entrepreneurs, les entreprises partenaires des écosystèmes, les PME, les TPE et les entreprises à fort potentiel de croissance. Jusque-là, plus de 500 PME ont été financées par des subventions et 2 000 PME ont reçu une assistance technique. Une banque de données spécifique au genre est censée être développée au début des activités
- ❖ Ministère de l'Agriculture est un partenaire incontournable dans la sélection des filières
- ❖ Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social est responsable de la formulation et mise en œuvre des plans Ikram I et II
- ❖ La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a mis en place une commission femmes pour promouvoir et pousser le rôle de la femme dans le secteur privé. Il existe en son sein une fédération des secteurs bancaires et financiers
- ❖ Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc (AFEM) fait partie du réseau des femmes d'affaires du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA BWN). Elle est partenaire du projet depuis de la première phase du projet régional. Elle est un partenaire important du secteur privé pour le soutien à la création d'emploi pour les femmes et le soutien des partenaires internationaux
- ❖ Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (APEBI) chapeautée par le MIICEN, est un interlocuteur privilégié du secteur IT et e-commerce marocain auprès des pouvoirs publics et de ses partenaires.

Les autres partenaires incluent également :

- ❖ L'Union pour la Méditerranée (UpM) ;
- ❖ Des Associations féminines régionales et nationales telles que AFAEMME (Association des organisations des femmes d'affaires méditerranéennes), la FEM (Association Européenne des Femmes entrepreneurs et co-entrepreneurs), BPW International, Kagider (Associations Turques des Femmes Entrepreneurs) et EUWIIN (Women Investors, Innovators & Entrepreneurs) ;
- ❖ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ;
- ❖ Commission Economique et Sociale pour l'Asie Occidentale (ESCWA) et notamment son centre pour les femmes (ECW) ;
- ❖ Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (UNECA) ;
- ❖ L'Union des Banques Arabes ;
- ❖ Banque Islamique de Développement.

Pour une vue synoptique des partenaires potentiels, voir tableau en annexe 4.

3.10 Composante : Statistiques

Dans le contexte social et économique actuel, caractérisé par une forte concurrence de la part des pays à revenu faible dans les secteurs à faible productivité et à forte intensité de main-d'œuvre, le gouvernement du Maroc a établi en 2014 une nouvelle stratégie de développement industriel, à savoir : le Plan d'Accélération Industrielle (PAI, 2014-2020), et ce dans le but d'accélérer son rythme de transformation structurelle en faveur des activités à valeur ajoutée élevée. Cette nouvelle stratégie s'est fixée pour ambition d'accroître à 23% la part de la valeur ajoutée manufacturière (VAM) dans le Produit Intérieur Brut (PIB) d'ici à 2020 et créer 500 000 nouveaux emplois à la même échéance.

3.10.1 Les principaux défis et opportunités

Depuis la mise en œuvre du PAI en 2014, plusieurs effets positifs se sont produits sur l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, le Maroc dispose d'un dispositif statistique pour le suivi du secteur industriel relativement bien établi au sein du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique (MIICEN). Ce dispositif, fondé essentiellement sur une enquête annuelle conduite auprès des entreprises industrielles depuis plus de 30 années, présente une réelle utilité pour l'élaboration des politiques de développement industriel, mais mérite toutefois d'être renforcé pour une meilleure réponse aux défis que doit relever le pays pour promouvoir le développement industriel dans un environnement mondial complexe. Les statistiques industrielles devraient également être améliorées en conséquence.

S'ajoute à cela, le renforcement de la capacité des ressources du MIICEN à analyser les statistiques industrielles pour un meilleur accompagnement des progrès du secteur et mise en œuvre de la stratégie.

3.10.2 Contribution de l'assistance technique aux objectifs nationaux et des ODD

Les statistiques revêtent une importance capitale pour le suivi des progrès réalisés par les secteurs sous tutelle et pour mesurer les effets des stratégies et des programmes préconisés pour l'accompagnement des opérateurs.

Le système statistique existant au sein du Ministère s'appuie, d'une part sur une enquête annuelle conduite auprès des entreprises opérant dans les industries de transformation et qui permet de dresser des indicateurs pour le suivi, notamment celui des volumes d'activité générés par le secteur, les effectifs employés et les investissements engagés et, d'autre part sur des données recueillies auprès de l'Office des Changes et de la CNSS pour un suivi infra-annuel, respectivement des chiffres d'affaires générés à l'export par le secteur et des créations d'emploi déclarées.

Aujourd'hui, le renforcement du système existant s'impose et devrait aller vers :

- ❖ La multiplication des sources d'alimentation du dispositif statistique : à ce titre, devrait être engagé un chantier national pour l'ouverture des sources administratives pour les besoins de la production statistique et la levée de la contrainte légale interdisant l'accès à ce type de données, et ce à l'image des pratiques internationales et de la dérogation dont ont bénéficié la CNSS, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, la Direction Générale des Impôts, ainsi que la Trésorerie Générale du Royaume et l'Office des changes.

Outre la révision du cadre légal et réglementaire qui pourrait avoir lieu, l'ouverture des sources administratives est à lier avec l'extension du système MOSIS développé avec le concours du gouvernement coréen, de sorte que les échanges de données passent via cette plateforme pour garantir la traçabilité des usages et la sécurisation des données individuelles ;

- ❖ L'aboutissement de ce chantier, devrait non seulement alléger la charge statistique des entreprises, mais contribuerait également à améliorer la transparence statistique de plusieurs secteurs économiques importants et focaliser les enquêtes sur l'approche d'aspects spécifiques ;
- ❖ Le renforcement des compétences des ressources à l'œuvre, notamment dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que la modélisation économétrique : avec l'évolution des techniques et outils d'analyse statistique. Les ressources du Ministère gagneraient à bénéficier d'un renforcement de leurs compétences pour un meilleur usage et traitement des données statistiques pour les besoins de monitoring des stratégies et pour mettre l'accent sur les choix stratégiques à assurer par le Ministère pour l'accompagnement des opérateurs des secteurs sous tutelle. À ce même titre, les ressources devront être assistées dans la conception de tableaux de bord et flashes-infos qui serviront de véhicules pour la communication d'indicateurs-clés aux centres de décision ;
- ❖ La construction de référentiels méthodologiques, notamment pour le diagnostic, la conception, l'évaluation et suivi-évaluation des stratégies sectorielles et des programmes d'appui, ainsi que la mesure de l'impact des accords de libre-échange. L'objectif étant de formaliser des processus clairs et de les standardiser, afin de garantir les résultats des évaluations, suivi-évaluation et études d'impact à conduire, en termes de méthodes, d'outils à utiliser, de définition des indicateurs de référence, du suivi de la mise en œuvre des programmes, et enfin déterminer à quel degré les objectifs fixés sont atteints. Cet objectif servira également à surveiller l'organisation d'enquêtes auprès des groupes de contrôle et de recueil des informations qualitatives auprès des divers protagonistes, groupes-cibles et des groupes de contrôle, d'élaboration de rapports et de formulation de propositions de réorientation de l'action du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique.

Au même titre, il est important d'aider le Ministère dans l'élaboration d'un modèle d'analyse de la chaîne de valeur, notamment pour les filières dans lesquelles le Maroc cherche à se positionner à l'échelle internationale.

L'assistance technique de l'ONUDI au Maroc a débuté en 1985, année au cours de laquelle le Maroc est devenu un État membre, avec différents projets en attente et programmes intégrés.

L'assistance technique de l'ONUDI a certes aidé le Maroc à atteindre ses objectifs de développement, mais il veut également gagner en pertinence et s'intéresser davantage à son intégration aux priorités de développement national et aux partenariats. C'est pourquoi l'ONUDI a mis en place les Programmes Partenariat Pays (PCP), afin de promouvoir et d'accélérer le Développement Industriel Inclusif et Durable (DIID) dans les États membres.

Dans ce contexte, le programme de statistiques industrielles du PCP Maroc soutiendra le pays sous deux aspects, afin de renforcer la capacité d'analyse du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, à la demande du pays, à savoir:

- ❖ La mise en place d'un système d'évaluation et suivi-évaluation de la stratégie industrielle et de ses programmes d'appui au sein du Ministère ;

- ❖ L'analyse d'impact du PCP Maroc. L'objectif général sera d'élaborer le cadre méthodologique avec des indicateurs et une base de données pertinente, pour contrôler et suivre la stratégie de développement du Maroc et la contribution du PCP au développement économique du pays, ainsi qu'à la réalisation des ODD ;

La contribution de l'assistance technique de la composante se focalisera sur les interventions suivantes de l'ONUDI :

- ❖ L'accompagnement technique, le contrôle et le suivi des cadres élaborés pour le PAI et de leurs contributions pertinentes aux objectifs de développement durable, avec un personnel technique formé à réaliser des évaluations et suivi-évaluations des stratégies et programmes du MIICEN ;
- ❖ Le système étendu de MOSIS avec la plateforme qui permet de relier les différents acteurs et producteurs et détenteurs de données statistiques liées aux secteurs sous la tutelle du Ministère et d'étendre la base de données de statistiques MOSIS, en intégrant une base de données pour le commerce extérieur par le développement informatique permettant cette intégration dans les programmes applicatifs de MOSIS ;
- ❖ La révision du cadre légal et réglementaire pour permettre l'utilisation des données de sources administratives pour les besoins statistiques ;
- ❖ Le cadre d'évaluation de l'impact du PCP Maroc avec la configuration du système et le rapport publié.

Les activités clés comprendront :

- ❖ Renforcement des capacités du MIICEN en tant que responsable direct des statistiques et de l'analyse des politiques industrielles ;
- ❖ Renforcement des capacités du MIICEN, ainsi que des ministères concernés par le PAI et ses programmes d'appui et le PCP Maroc, principalement par les moyens suivants: Développement d'un cadre méthodologique avec des indicateurs identifiés pour la mise en place d'un système du suivi-évaluation du PAI et ses programmes d'appui, et sa contribution aux ODD associés ;
- ❖ Cartographie du statut de la ligne de base et vérification de la disponibilité des données ;
- ❖ Mise au point de systèmes statistiques, d'enquêtes et de mécanismes pour contribuer à la réalisation et au suivi-évaluation du PAI et ses programmes d'appui, du PCP et à la réalisation des objectifs de développement durable connexes ;
- ❖ Formation des ressources du Ministère pour le renforcement de leurs compétences analytiques suivant les meilleures pratiques ;
- ❖ Pilotage des cadres à travers des enquêtes respectives.

3.10.3 Les avantages comparatifs de l'ONUDI

L'ONUDI, en tant qu'institution spécialisée dans le développement industriel, dotée d'un mandat international concernant les statistiques industrielles des pays en développement, est particulièrement bien placé pour offrir une assistance technique aux pays qui en ont besoin.

L'ONUDI est notamment un organisme dépositaire de l'ODD 9, chargé de suivre sa bonne application dans le monde entier, ce qui lui donnera une position unique pour aider ses États membres à élaborer un cadre pertinent de suivi de la stratégie.



La composante Statistique Industrielle du PCP Maroc appuiera non seulement les statistiques officielles, mais également les autres parties prenantes concernées par la collecte de données de base et le suivi de la stratégie, avec des indicateurs clés de développement. À la fin du programme, le Maroc aura une capacité accrue d'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles pour la réalisation des ODD, grâce au système d'évaluation et suivi-évaluation de la stratégie, ainsi que des compétences analytiques pertinentes pour le PAI et d'autres stratégies de développement similaires dans le pays, avec également le suivi de la mise en œuvre du PCP.

3.10.4 Le recensement de partenaires potentiels

Le nombre de partenaires financiers en appui au développement économique du Maroc est important, mais leur soutien est variable selon les secteurs concernés et, dans les secteurs, selon les projets envisagés ou réalisés. La mise en œuvre de cette composante s'appuiera sur les partenariats nationaux et internationaux ; au regard de la composante Statistiques du PCP Maroc, on citera en particulier :

Banque Islamique de Développement (BID). La BID a démontré un très grand intérêt à coopérer financièrement avec l'ONUDI, sous des formes de financements variés, de prêts, de dons et des financements d'études, pouvant inclure sans difficulté l'assistance technique de l'ONUDI, y compris pour la composante Statistiques.

Pour une vue synoptique des partenaires potentiels, voir tableau en annexe 4.

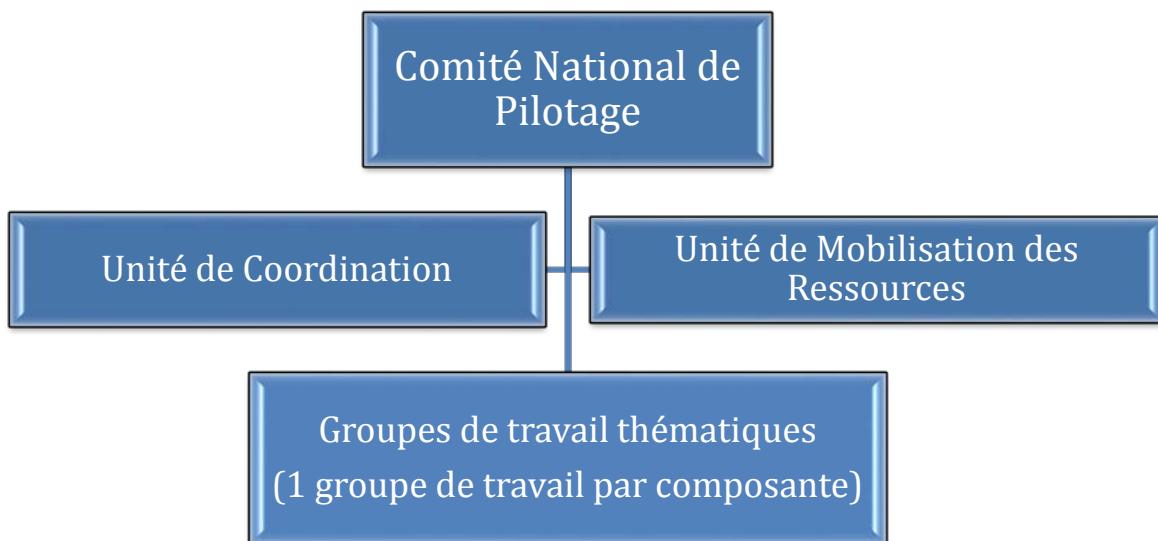
4. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME

4.1 Mécanismes nationaux de coordination

Le PCP Maroc est développé pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie industrielle nationale. Il repose sur le principe de l'appropriation nationale afin d'assurer la durabilité, la portée et l'efficacité de ses résultats.

Pour faciliter la coordination et le suivi des interventions du PCP Maroc, ainsi que la mobilisation des ressources et l'établissement des partenariats, trois organes de gouvernance seront mis en place, à savoir:

- ❖ Le Comité National de Pilotage (CNP) ;
- ❖ l'Unité de Mobilisation des Ressources ;
- ❖ L'Unité de Coordination.



4.1.1 Le Comité National de Pilotage

La principale contrepartie gouvernementale pour la mise en œuvre du PCP Maroc est le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MIICEN), qui assure à ce titre la Présidence du Comité National de Pilotage (CNP):

- ❖ Le comité facilite et oriente la mise en œuvre du PCP, et aura ainsi pour rôle de garantir l'alignement du PCP aux orientations, aux politiques nationales et aux objectifs de croissance du pays ;
- ❖ Assurer le suivi et le contrôle de tous les programmes et projets du PCP Maroc et identifier les mécanismes susceptibles de concourir à leur financement ;
- ❖ Communiquer régulièrement aux parties prenantes l'état d'avancement du PCP Maroc ;

- ❖ Contribuer à la coordination entre les différentes parties prenantes du PCP Maroc, notamment afin d'identifier les ajustements appropriés, à même d'optimiser les résultats du PCP Maroc et de proposer des pistes de partenariats potentiels à faire valoir au titre du programme ;
- ❖ Instituer, le cas échéant, des groupes de travail ad-hoc spécifiques au traitement de thématiques particulières.

Le CNP sera composé de représentants d'autres Ministères, des représentants du secteur privé, des représentants de l'ONUDI et d'autres partenaires des secteurs public et privé, à savoir :

- ❖ Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique ;
- ❖ Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ;
- ❖ Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ❖ Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts ;
- ❖ Ministère de l'Education nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- ❖ Ministère de l'Energie, des Mines et du Développement Durable ;
- ❖ Secrétariat d'Etat chargé du Développement Durable ;
- ❖ Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle ;
- ❖ Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ;
- ❖ Fédération des technologies de l'information, des télécommunications et de l'offshoring (APEBI) ;
- ❖ Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI) ;
- ❖ Coalition pour la Valorisation des Déchets (COVAD) ;
- ❖ ONUDI.

La première réunion du Comité National de Pilotage du PCP Maroc a eu lieu le 23 Septembre 2018 à Rabat, au siège du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique.

4.1.2 L'Unité de Mobilisation des Ressources

L'unité de mobilisation des ressources a pour rôle de contribuer à la mise en place de la stratégie de mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PCP Maroc.

Elle est chargée :

- ❖ D'identifier et mobiliser les financements nécessaires à la mise en œuvre des composantes du PCP, notamment auprès des institutions financières internationales, de la coopération internationale et du secteur privé ;

- ❖ De communiquer aux partenaires financiers et bailleurs de fonds les composantes du PCP Maroc, en s'assurant de leur alignement avec les domaines d'intervention desdits bailleurs de fonds ;
- ❖ D'identifier les principaux fonds de financement nationaux disponibles et susceptibles de concourir au financement du PCP Maroc ;
- ❖ De structurer, coordonner et optimiser l'intervention des sources de financement du PCP.

L'unité est composée notamment des institutions suivantes :

- ❖ Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique ;
- ❖ Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ;
- ❖ Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ❖ ONUDI.

4.1.3 Unité de Coordination du PCP Maroc

Cette unité est constituée de représentants du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique et de l'ONUDI.

Elle assure le suivi opérationnel du PCP Maroc et aura notamment pour fonctions de :

- ❖ Assurer le secrétariat du Comité National de Pilotage ;
- ❖ Appuyer l'Unité de Mobilisation des Ressources dans la réalisation de ses missions ;
- ❖ Assurer le suivi de la mise en œuvre du PCP Maroc et évaluer périodiquement son état d'avancement ;
- ❖ Identifier des partenaires clés pour le PCP Maroc ;
- ❖ Suivre et faciliter la mise en œuvre de la stratégie de promotion et de communication du PCP Maroc ;
- ❖ S'assurer que les projets soumis dans le cadre du PCP Maroc incluent une stratégie de l'intégration du genre ;
- ❖ Produire des rapports de suivi semestriels et annuels.

4.2 Coordination de l'ONUDI

Après la phase préparatoire du PCP, des responsabilités claires en matière de gestion sont maintenues au siège de l'ONUDI et entre le siège et le Bureau de Représentation de l'ONUDI au Maroc, afin de garantir le succès de la mise en œuvre du PCP.

Au siège de l'ONUDI, la Division régionale pour les pays arabes assure la coordination du programme avec sa contrepartie marocaine auprès du siège, à la fois avec la Mission Permanente du Maroc auprès de l'ONUDI et avec sa contrepartie du Gouvernement marocain.

Elle continuera également à servir d'intermédiaire entre les départements techniques pour assurer les synergies émergentes de l'intervention du PCP, et entre ceux-ci et le Bureau de

Représentation de l'ONUDI au Maroc pour la mise en œuvre, le suivi et la présentation de rapports du PCP dans son ensemble.

Le Bureau de Représentation de l'ONUDI au Maroc, secondé par l'Unité de Coordination du PCP, fournira un appui administratif pour l'organisation de missions techniques, la coordination avec les organismes des Nations Unies (PNUAD), la coordination et la synergie au sein des projets du PCP et d'autres projets régionaux.



5. LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION

La stratégie de communication de PCP Maroc vise à connecter différents publics; à mesure que progressera la mise en œuvre du PCP Maroc, la stratégie intègrera des actions destinées à promouvoir le modèle du PCP et à accroître sa visibilité au Maroc tant au plan national qu'international.

Eu égard à la nature dynamique du PCP, la stratégie de communication sera un document évolutif qui sera actualisé parallèlement à la mise en œuvre du PCP, en intégrant les modifications et les activités associées en conséquence pour les chacune des composantes.

5.1. Les Objectifs de la Stratégie de Communication

1. *Sensibiliser divers publics cibles nationaux au PCP Maroc, en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, ainsi que sur le secteur privé*
2. *Augmenter la visibilité nationale et mondiale du PCP Maroc en utilisant des exemples de réussites et des meilleures pratiques, tirés des activités du PCP*
3. *Soutenir le développement de partenariats en créant des canaux et des plateformes de communication entre les fournisseurs de technologies, les investisseurs et les institutions nationales*
4. *Présenter le succès des différentes composantes durant la période définie dans la campagne*

La stratégie de communication soutiendra la promotion de programmes et de projets PCP spécifiques dans des secteurs industriels sélectionnés, conformément au Plan d'Accélération Industrielle, notamment l'agroalimentaire, le commerce électronique et l'industrie 4.0, l'économie circulaire et la gestion des déchets, l'énergie, les zones industrielles et la coopération Sud-Sud.

En mettant l'accent sur la mise en œuvre des objectifs globaux énoncés dans le Plan d'Accélération Industrielle, la stratégie de communication du PCP mettra en évidence l'importance des différentes composantes et favorisera leur progression et les résultats attendus tout au long de la mise en œuvre du projet.

5.2. Gestion de la Communication

Chaque événement ou atelier doit avoir sa campagne et amplifier ses activités de communication pour atteindre le bon public.



5.3 Cadre logique pour la Communication

	Synthèse	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
Objectifs	Instaurer le PCP Maroc comme une marque et sensibiliser sur l'approche PCP	Commentaires et réactions provenant des divers publics	Enquête	La marque n'est pas compréhensible
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation du grand public • Susciter l'intérêt des parties prenantes pour l'extension et l'intégration du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un intérêt du grand public • Plus de parties prenantes dans le PCP Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes adressées aux responsables du PCP Maroc et au gouvernement 	Manque d'intérêt envers le PCP Maroc
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de mentions du PCP Maroc dans les médias locaux et régionaux • Augmentation du nombre de mentions par les utilisateurs de médias numériques 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'articles publiés sur le PCP Maroc • Statistiques sur le contenu du PCP Maroc 	Sites Internet d'information populaires, analyses de différents canaux	Manque d'engagement avec le Plan d'Accélération Industrielle
Activités	Création d'un modèle de campagne pour chacun des événements	Trafic sur le site Internet du PCP (page PCP Maroc) / Statistiques sur le contenu des médias sociaux concernant le PCP Maroc	Différents types d'analyses (sites Internet, médias numériques) / Nombre de médias intéressés	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles atteinte et engagement sur les médias sociaux • Manque d'intérêt des médias



Activités Diverses Pour réaliser les activités de la campagne ⁹⁴		Responsable(s)	Calendrier des coûts
I.	Site Internet	PPF/AMR/NCB	Par campagne
II.	Médias numériques	PPF/AMR/NCB	Par campagne
III.	Médias traditionnels	PPF/AMR/NCB	Par campagne
IV.	Événements	PPF/AMR/NCB	Par campagne
V.	Multimédia	PPF/AMR/NCB	Par campagne
VI.	Reportages	PPF/AMR/NCB	Par campagne
VII.	Réalité virtuelle	PPF/AMR/NCB	Par campagne
VIII.	Réunion d'alignement de la Communication	PPF/AMR/NCM	Chaque trimestre

5.4 Risques et Mesures d'atténuation

Hypothèses/risques	Mesures d'atténuation
1) Consultation de Communication à un stade tardif pour différentes activités	S'assurer que la communication est incluse et maintenue impliquée dans les différentes activités
2) Partenaires pas totalement impliqués dans la campagne	S'assurer de leur implication dès le départ dans le processus de création, de manière à s'assurer de leur appropriation. Les tenir informés suffisamment tôt des plans. Tenir des réunions régulières au sujet de la communication
3) Maintenance de différents canaux traditionnels et numériques	Définir des lignes directrices pour le développement de la campagne et la stratégie de communication axée sur une année précise. S'assurer que les activités de communication sont planifiées par trimestres conformément aux objectifs annuels
4) Informations et commentaires incorrects / négatifs	Développer différents plans d'action et des lignes directrices dès que les composantes sont définies et que les campagnes sont développées
5) La Barrière linguistique	Traduire les contenus clés aussi bien en Français et qu'en Arabe (en fonction de la cible)

⁹⁴ Voir Annexe 3 pour plus d'informations.

5.5 Budget de Communication⁹⁵

L'aperçu du budget représente un modèle comprenant 4 campagnes de communication, 3 ateliers et 2 événements pour les 4 années consécutives, réalisé conformément aux différentes activités qui pourraient être organisées pour de telles occasions.



5.6 Suivi et Évaluation

Bien que des indicateurs de performance clés spécifiques puissent être utilisés pour chaque campagne, une liste initiale d'indicateurs de performance clés est ici proposée, notamment:

- ❖ Nombre d'articles / éditoriaux / Revues de Presse publiés et nombre d'histoires partagées ;
- ❖ Nombre de médias contactés et d'interactions initiées ;
- ❖ Nombre de reportages et de diffusions, y compris les abonnés aux médias sociaux ;
- ❖ Nombre d'interactions et d'initiatives développées conjointement avec les partenaires des Nations Unies ;
- ❖ Nombre de reportages sur des sujets importants préparés et diffusés, promus pour les partenaires et les bénéficiaires ;
- ❖ Nombre de campagnes de communication nationales conjointes développées et de sujets de communication traités / Rayonnement médiatique numérique ;
- ❖ Nombre de campagnes préparées ;
- ❖ Indicateurs de performance clés atteints pour chaque campagne ;
- ❖ Nombre d'événements organisés.

⁹⁵ Voir Chapitre 8.4 pour les détails financiers



6. LA LOGIQUE DES INTERVENTIONS DU PROGRAMME

La logique des interventions du PCP Maroc est fondée sur un processus d'analyse opéré sur le terrain par des experts internationaux, nationaux et le staff des différents départements ONUDI concernés par les composantes. Des consultations continues ont été menées sur place et par moyens télématiques pour affiner et valider les différents livrables du cadre logique de chaque composante avec les points focaux respectifs de la contrepartie nationale.

Le cadre logique vise un objectif général et un résultat principal pour chaque composante, tous alignés avec les objectifs du Gouvernement, notamment son Plan d'Accélération Industrielle et les ODD des Nations Unies concernés.

Les interventions prévues pour atteindre les résultats principaux de chaque composante sont ici traduites par des « produits », présentant chacun des activités spécifiques et un plan de travail, mis en œuvre pendant la phase d'exécution du PCP.

La composante transversale du PCP Maroc, Statistiques, mettra en œuvre une assistance dédiée à chaque composante pour la définition, en synergie, des scénarios de référence respectifs durant la phase d'exécution du PCP, aussi dans l'objectif de définir et mettre en place l'évaluation *ex post* de l'impact du programme.

6.1 L'Objectif du Programme

Les résultats attendus du PCP Maroc	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
OBJECTIF Améliorer les performances du secteur manufacturier national	<p>Contribuer aux objectifs du Plan national d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020:</p> <ul style="list-style-type: none">• La création d'un demi-million d'emplois, dont la moitié provient d'investissements directs étrangers et l'autre moitié d'une base industrielle nationale rénovée;• Une croissance de neuf points de la part de l'industrie dans le PIB, passant de 14% à 23%. <p>Contribuer, en conséquence, à</p>	<ul style="list-style-type: none">• Part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB (indicateurs : PAI et ODD9).• Valeur ajoutée manufacturière par habitant (indicateur ODD9).• Création brute d'emplois (PAI)• Intensité du carbone (émissions de CO2 provenant de la manufacture/ valeur ajoutée de la manufacture, indicateur ODD 9).• Réduction des déchets industriels (Stratégie	Statistiques Nationales, Rapports nationaux liés au Plan national d'Accélération Industrielle 2014-2020.



Les résultats attendus du PCP Maroc	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
	<p>l'Objectif 9 de l'Agenda 2030 des Nations Unies «Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation».</p>	<p>Environnementale Nationale).</p> <ul style="list-style-type: none"> Proportion de la valeur ajoutée des industries de moyenne et haute technologie dans la valeur ajoutée totale (indicateur ODD9). 	

6.2 Les Résultats du Programme

1. Zones Industrielles	Les zones industrielles (ZI) du Maroc sont mises à niveau et valorisées. La commercialisation / valorisation du foncier industriel est rapidement améliorée selon une nouvelle approche et des modèles fiables de développement, de gestion et d'opérationnalité durables
2. Agro-Industrie	Améliorer la performance et la compétitivité du secteur agro-industriel à travers un développement inclusif et durable
3. Énergie	Les investissements privés et publics dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ont augmenté
4. Économie Circulaire	La croissance verte est accélérée au Maroc via la mise en place de l'écosystème vert et l'amélioration de la compétitivité des entreprises en adoptant des techniques et des technologies vertes
5. Industrie 4.0	Les capacités d'innovation, d'adaptation des nouvelles technologies et de création d'emplois des sous-secteurs industriels clés en développement rapide sont renforcées.
6. E-Commerce	Le commerce et l'emploi dans le secteur numérique au Maroc sont développés, en mettant l'accent sur les segments porteurs de l'économie
7. Coopération Sud-Sud et Triangulaire	La capacité d'innovation, le potentiel d'exportation et d'emplois à travers la CISS sont renforcés au Maroc pour la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable
8. Partenariats	Ressources financières et du savoir-faire mobilisées grâce à des partenariats de développement industriel établis
9. Genre	L'égalité entre les sexes est accrue
10. Statistiques	Capacité analytique dans le Département des Statistiques du MIICEN, et évaluation de la capacité d'impact du PCP améliorées

Les résultats et produits par composante sont détaillés dans les cadres logiques suivants.



6.3 Les Livrables du Programme

6.3.1 Composante Zones Industrielles

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	<p>Les zones industrielles (ZI) du Maroc sont mises à niveau et valorisées. La commercialisation / valorisation du foncier industriel est rapidement améliorée selon une nouvelle approche et des modèles fiables de développement, de gestion et d'opérationnalité durables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evolution quantitative et qualitative de l'emploi industriel au sein des zones industrielles Durabilité de l'emploi féminin au sein des Z.I. Classement international annuel Doing Business <p>Indicateurs nationaux/ODD9⁹⁶/DIID pertinents :</p> <p>Indicateurs ODD² 9.2.1, 9.2.2, 9.4.1, 9.b.1, 7.3.1, 17.11.1, 1.16</p>	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales Rapports du PCP Rapports nationaux Rapports annuels Banque Mondiale, Doing Business
Produit 1	<p>Des nouveaux modèles de gouvernance, de valorisation, de gestion et de développement transposables des ZI sont développés, y compris un suivi de ces entités dans leur implication durable, la mise en place des indicateurs de performances spécifiques aux ZI, et une feuille de route visant à l'éradication de la non-valorisation du foncier industriel commercialisé sur les zones industrielles du Maroc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Une feuille de route est élaborée, validée et mise en œuvre Dégressivité sensible, durable des lots de terrain industriel et d'hectares de foncier industriel non-valorisés Augmentation du nombre d'emplois dans les zones industrielles existantes. Augmentation du nombre de structures de développeurs / gestionnaires/ animateurs de ZI Nombre de cas résolus 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques du MIICEN Statistiques du Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville (MATNUHPV) Statistiques du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (MEIP). Statistiques du Ministère de l'Energie, des Mines et du Développement Durable

⁹⁶ ODD9: Objectif de Développement Durable : SDG9: Sustainable Development Goal 9.



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la quantité et la qualité des services dans les ZI.• Amélioration des performances genre, écologiques et énergétiques des ZI• Amélioration de l'attractivité et de la qualité de vie dans les ZI• Amélioration de l'interaction des ZI avec leur environnement socio-économique	<p>(MEMDD)</p> <ul style="list-style-type: none">• Rapports du PCP
Produit 2	<p>Mise en œuvre de 12 Zones Industrielles en Régions (dont 1 ZI en réhabilitation et 2 en extension) à travers assistance, conseils techniques/ et suivi du MIICEN, après l'achèvement des études de faisabilité y afférentes.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de projets de ZI accompagnés et concrétisés• Nombre de ZI opérationnelles, et ayant un modèle de financement, de gouvernance, de gestion, de développement et d'animation durable• Nombre de Régions accompagnées dans la mise en œuvre de ces ZI. Elles ont acquis les compétences techniques, économiques, juridiques et financières pour pouvoir créer d'autres ZI sur leur territoire• Nombre d'industriels intéressés et ayant investi sur ces ZI• Nombre de personnels publics et privés ayant été formés• Nombre de modèles de joint-ventures mises en place	<ul style="list-style-type: none">• Directions chargées des Infrastructures Industrielles, et Statistiques du MIICEN• Données et statistiques des Régions concernées• Rapports du PCP



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Produit 3	<p>Développement, auprès du MIICEN, de l'amplification de la promotion nationale et internationale des ZI, de leurs spécificités et atouts respectifs, cette action aboutira notamment à l'élargissement et l'enrichissement du portail Internet des zones industrielles (approche verticale et transversale), tant dans une optique de développement endogène que de développement exogène.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de données du Portail Internet des Infrastructures Industrielles actualisées en permanence. (A évaluer après la mise à jour du site actuel) • Nombre de ZI disposant d'une structure de développement, gestion et animation couvertes par le portail en évolution rapide (le taux d'évolution semestriel des ZI concernées sera un indicateur de performance) • Nombre des données qui sont enrichies et élargies, notamment aux plans économique, social, sectoriel, administratif et statistique. • Les compteurs du Portail Internet indiquent un nombre important et croissant (significatif) des consultations • Le nombre de questions posées sur le Portail Internet est accru • Nombre des Fiches d'évaluation reçues du Portail Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques du MIICEN • Service Qualité du MIICEN • Rapports du PCP
Produit 4	<p>Des nouveaux modèles de développement sont formulés pour la mise à niveau organisationnelle, opérationnelle et financière des 30 pépinières d'entreprises suivies par le MIICEN et réalisation d'une feuille de route, qui favorise le transfert aux collectivités ou opérateurs régionaux/locaux, dans une optique de partenariat potentiel avec les ZI et leur soutien aux PME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 30 pépinières d'entreprises ont été étudiées et évaluées individuellement. • Nombre des solutions spécifiques qui ont été identifiées et adaptées, pour leur statut et leur vocation • Au moins un modèle durable et transposable a été mis au point conformément à leur vocation • Nombre de cas litigieux identifiés et réglés, nombre d'occupants sans droit régularisés ou 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction des Infrastructures Industrielles, et statistiques du MIICEN • Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<p>évincés</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre de pépinières transférées vers des opérateurs territoriaux• Nombre des pépinières qui opèrent comme incubateurs et opérateurs de l'entrepreneuriat dans ou en partenariat avec les zones industrielles les plus proches,• Augmentation du nombre d'entreprises incubées hors et dans les ZI	



6.3.2 Composante Agro-Industrie

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Améliorer la performance et la compétitivité du secteur agro-industriel à travers un développement inclusif et durable	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des performances au niveau de l'exportation du secteur agro-industriel (volume, bénéfices) Augmentation de la valeur ajoutée des produits Création d'emplois dans le secteur agro-industriel Amélioration de la compétitivité des entreprises Utilisation accrue des capacités Réduction des GES⁹⁷ / déchets 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales ; Plan national d'accélération industrielle 2014-2020 Rapports du PCP
Produit 1	Les Petites et Moyens Entreprises (PME) agro-industrielles ont amélioré de manière significative leur compétitivité et performance	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de diagnostics réalisés Nombre de PMEs aidées qui ont augmenté leur compétitivité Nombre de contractualisations appuyés en amont et aval Pourcentage d'amélioration de performance des entreprises Nombre de personnes formées 	<ul style="list-style-type: none"> Critères de sélection Modules de formation Spécifications techniques des équipements Rapports techniques Rapports d'avancement Rapports de S&E
Produit 2	Le CETIA est opérationnel et en mesure de répondre aux besoins des PME en terme de service d'appui.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de diagnostics réalisés Nombre de plans d'affaires préparés Performance du CETIA Nombre de types de services et prestations du centre fournis aux professionnels Nombre de personnes formées 	<ul style="list-style-type: none"> Etudes Plans d'affaires Modules de formation Rapports techniques et rapports d'avancement Rapports de S&E

⁹⁷ Gas à effet de serre



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Produit 3	Un centre d'excellence pour l'emballage et design est mis en place et opérationnel	<ul style="list-style-type: none">• Nombre des études réalisées sur le secteur de l'emballage• Nombre des études de faisabilité réalisée• Un centre d'excellence pour l'emballage et design est mis en place et opérationnel• Nombre et types de services et prestations du centre fournis aux professionnels• Nombre de cadres de partenariat initiés	<ul style="list-style-type: none">• Etudes• Cadres• Modules de formation• Rapports techniques• Rapports de S&E



6.3.3 Composante Energie

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Les investissements privés et publics dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ont augmenté	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets d'investissement en USD (pipeline, en cours, achevés) Création d'emplois dans un secteur Augmentation de la capacité installée de l'énergie renouvelable (MW) Réduction des GES⁹⁸ / déchets 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales Plan national d'Accélération Industrielle pour 2014-2020 Rapports du PCP
Produit 1	Les technologies d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique sont appliquées aux utilisations industrielles et le Système de Gestion de l'Énergie mis en œuvre conformément aux normes ISO 50001 dans les industries grandes consommatrices d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 250 industries fortement consommatrices d'énergie ont adopté et mis en œuvre le EnMS Au moins 50 experts en EnMS sont formés pour soutenir et favoriser l'adoption ultérieure du système EnMS dans les industries et les installations municipales Au moins 50 auditeurs principaux familiers avec la norme ISO 50001, formés pour contrôler la mise en œuvre du système EnMS dans les industries Un système d'identification établi pour les experts du système EnMS et les industries conformes aux normes ISO 50001 Organisation de formations sur le Système de Gestion de l'Énergie, EnMS, à travers l'accréditation des instituts de formation locaux Une feuille de route et un plan de mise en œuvre pour la diffusion de l'énergie solaire pour le chauffage industriel dans 3 secteurs sélectionnés, ont été formulés Technologies solaires thermiques installées dans des installations industrielles sélectionnées à titre de projets de démonstration 	Certificats ISO 50001

⁹⁸ Gas à Effet de Serre



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<ul style="list-style-type: none">• Instruments développés pour contrôler la qualité des composantes solaires, des entreprises et du personnel effectuant l'installation et la maintenance des systèmes thermiques solaires• Campagnes de sensibilisation sur les technologies thermiques solaires concernant les processus de chauffage industriel, mises en œuvre• Campagne de sensibilisation à l'efficacité énergétique industrielle mise en œuvre pour les fédérations, les associations professionnelles, les agences, les banques et les fournisseurs de technologies• Un certain nombre d'activités de renforcement des capacités, organisées pour les parties prenantes le long de la chaîne de valeur industrielle de l'efficacité énergétique (gestionnaires de l'énergie, fournisseurs de technologie, financiers), afin d'améliorer les compétences et les connaissances en matière de conception et de mise en œuvre de projets d'efficacité énergétique• Pipeline d'au moins 20 projets développés pour le financement d'applications de technologies d'efficacité énergétique dans les processus industriels• Un contrat type sur la performance énergétique développé pour faciliter le développement du marché de l'efficacité énergétique• Une liste des principales technologies et pratiques d'efficacité énergétique développées en fonction des résultats de la mise en œuvre du système de gestion de l'énergie EnMS, et des projets de démonstration• Au moins trois accords volontaires d'efficacité énergétique négociés avec des associations sectorielles.	
Produit 2	Énergies renouvelables et efficacité énergétique intégrées dans les infrastructures des zones industrielles et des villes	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation des opportunités d'intégration des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans les infrastructures de 10 zones industrielles (par exemple,	Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<p>amélioration de l'éclairage public, parking pour les voitures solaires, biogaz issu de boues d'épuration)</p> <ul style="list-style-type: none">• Étude de faisabilité détaillée sur l'intégration des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans 10 principaux projets / opportunités sélectionnés• Au moins 3 projets de démonstration mis en œuvre sur l'intégration des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans les infrastructures des zones industrielles / villes• Modèles commerciaux développés pour financer la mise en œuvre des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans les infrastructures des zones industrielles et des villes• Pipeline d'au moins 10 projets commercialement viables et prêts pour l'investissement, générés pour l'intégration de l'efficacité énergétique, des technologies intelligentes et des énergies renouvelables dans les infrastructures des zones urbaines / industrielles.	
Produit 3	<p>Chaîne de valeur des énergies renouvelables localisée pour soutenir la création d'emplois et renforcer la capacité de l'industrie marocaine pour répondre aux exigences du «contenu local» pour les projets d'énergies renouvelables</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cartographie et évaluation de la chaîne de valeur d'une technologie d'énergie renouvelable sélectionnée (par exemple, biogaz ou solaire thermique) afin d'identifier les lacunes, les besoins en capacités et les opportunités de création d'emplois.• Zones d'intervention identifiées, des plans d'action priorisés et mis en place pour renforcer les capacités des fabricants et / ou prestataires de services marocains des composantes d'énergies renouvelables (par exemple, installateurs d'équipements)• Activités de renforcement des capacités mises en œuvre pour améliorer les capacités locales de l'industrie marocaine dans le domaine des énergies renouvelables afin de/d':<ul style="list-style-type: none">○ Améliorer la qualité de la fabrication des composants de l'énergie renouvelable pour se conformer aux normes internationales○ Mise à niveau des compétences reliées à l'installation et la	Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<ul style="list-style-type: none">○ maintenance des équipements○ Développer des instruments contractuels, juridiques et financiers, ainsi que des directives pour le développement et l'évaluation des projets d'énergie renouvelable.	



6.3.4 Composante Economie Circulaire

Les résultats attendus du PCP		La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Produit 1	Produit 2	Produit 3	
	<p>La croissance verte est accélérée au Maroc via la mise en place de l'écosystème vert et l'amélioration de la compétitivité des entreprises en adoptant des techniques et des technologies vertes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'emplois dans les entreprises adoptant des techniques et des technologies vertes • Valorisation et optimisation des ressources • Réduction des GES / déchets 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques nationales; • Plan national d'Accélération Industrielle pour 2014-2020; • Rapports du PCP 	
	<p>Mise en place de l'Ecosystème vert à travers l'organisation de la chaîne de valeur de la valorisation énergétique et industrielle des déchets au Maroc et la promotion et adoption des meilleures technologies vertes par le secteur industriel marocain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie et plan de mise en œuvre élaborés • Projets développés et mis en œuvre sur la valorisation industrielle et énergétique des déchets pour des filières sélectionnées • Pipeline de projets pour des filières sélectionnées • Nombre d'acteurs informels reconvertis • Taux de collecte • Nombre de PME/PMI accompagnées • Nombre de partenaires mobilisés 	Études, plans d'affaires, etc. approuvés par le CNP ⁹⁹	
	<p>Une usine Modèle « Green Factory » est mise en place et opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de faisabilité réalisée • Business plan élaboré • Nombre de nouvelles technologies vertes introduites • Nombre d'interventions 	Rapports du PCP	
	<p>Programme de rationalisation de la consommation de l'eau et des intrants et de valorisation des sous-produits au niveau du secteur industriel marocain mis en place et développé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etude réalisée • Nombre de bénéficiaires des activités de sensibilisation et de communication • Nombre de régions couvertes par les activités du programme 	Rapports du PCP	

⁹⁹ CNP: Comité National de Pilotage.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'experts formés• Nombre d'entreprises formées• Nombre d'entreprises auditées par rapport au 300 prévues• Impact environnemental et financier au niveau des entreprises accompagnées évaluées : m3 d'eau économisés ; émissions équivalent CO2 évitées ; rejets industriels évités, gains financiers	



6.3.5 Composante Industrie 4.0

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Les capacités d'innovation, d'adaptation des nouvelles technologies et de création d'emplois des sous-secteurs industriels clés en développement rapide sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité accrue d'innovation et d'exportation dans des sous-secteurs industriels en développement visés • Augmentation des opportunités d'emploi dans des secteurs industriels visés • Augmentation des compétences de la main-d'œuvre industrielle • MIICEN en capacité de superviser l'adoption par les industries de modèles commerciaux et de technologies Industrie 4.0 • Des pratiques industrielles respectueuses de l'environnement sont adoptées 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques Nationales • MIICEN • Plan national d'Accélération Industrielle 2014-2020 • Rapports du PCP
Produit 1	Une nouvelle génération de "Smart Factory" mise en place au Maroc ainsi que son ancrage dans un réseau international de haut niveau.	<ul style="list-style-type: none"> • Un accord avec les principaux investisseurs est signé • La Smart Factory est lancée au second semestre 2019 • Un plan de développement durable est défini et validé pour la Smart Factory • Soutien dynamique des entreprises cibles à l'adoption d'un business modèle favorable à l'Industrie 4.0 (fabrication intelligente pour la productivité et le développement de la performance) • Nombre de campagnes de sensibilisation et nombre de personnes ciblées • Nombre d'institutions en réseau / en partenariat (via la Smart Factory) • Nombre de nouvelles technologies démontrées qui seront intégrées aux pratiques industrielles et aux chaînes de valeur • Nombre de produits exportés fabriqués dans la 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan national d'Accélération Industrielle 2014-2020 • Statistiques Nationales • Rapports du PCP. • Gouv: MIICEN, AMDIE, Maroc PME, CGEM, MASCIR, ICO, Cluster Aéronautique, GIMAS. • Secteur privé: GE Manufacturing, Thales, Dassault Systems, Fanuc, Mitsubishi.



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<p>Smart Factory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'emplois créés dans les secteurs développés dans la Smart Factory • Nombre d'activités de recherche communes avec des universités marocaines sélectionnées • Nombre de visites d'étude et de visites techniques effectuées • Nombre d'appels à projets organisés sur Industrie 4.0 pour promouvoir l'innovation • Nombre de services offerts aux entreprises marocaines (pour évaluer comment elles pourraient utiliser Industrie 4.0 et à quel coût) 	
Produit 2	Mise en place d'une plateforme d'intégration dans l'Industrie 4.0 pour la coopération et la coordination nationales.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'instruments nationaux développés pour mesurer les capacités nationales et l'état de préparation à industrie 4.0 • Nombre de technologies inhérentes à l'Industrie 4.0 adoptées par les entreprises marocaines • Nombre de normes relatives aux nouvelles technologies appliquées par les entreprises marocaines • Nombre de partenariats stratégiques nationaux technologiques et sur l'intelligence organisationnelle, établis pour le développement de l'industrie 4.0 • Nombre de forums nationaux annuels organisés sur toute la durée du PCP pour débattre de l'état de l'économie numérique au Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan national d'Accélération Industrielle 2014-2020 • Statistiques Nationales • Rapports du PCP • Gouvt: MIICEN, Maroc PME, ADD, APEBI, DIAFNER
Produit 3	Capacités construites sur l'avenir des compétences professionnelles relatives à l'Industrie 4.0.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de programmes co-créés conjointement avec le secteur privé • Nombre de programmes diffusés à un public pertinent 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan national d'Accélération Industrielle 2014-2020 • Statistiques Nationales • Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<ul style="list-style-type: none">• Nombre de formateurs et de bénéficiaires formés aux nouveaux programmes• Nombre de voyages d'étude / séminaires organisés pour renforcer les capacités institutionnelles sur l'Industrie 4.0• Nombre de sessions de sensibilisation organisées pour accroître la visibilité des nouvelles technologies• Nombre de programmes de formation développés pour promouvoir des compétences dans les hautes technologies	<ul style="list-style-type: none">• Ministère de l'Éducation, MIICEN, Maroc PME, ADD, APEBI, CGEM.



6.3.6 Composante E-Commerce

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Le commerce et l'emploi dans le secteur numérique au Maroc sont développés , en mettant l'accent sur les segments porteurs de l'économie	<ul style="list-style-type: none"> Nombre accru de transactions numériques, résultant de la confiance des fabricants et des consommateurs dans les technologies et les canaux numériques Augmentation du nombre d'usagers du e-commerce Normes réglementaires promulguées pour faciliter la croissance et l'adoption du secteur du e-commerce Nouvelles opportunités d'emploi Création d'un secteur de e-commerce B2B, actuellement «inexistant» 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques Nationales Plan national d'Accélération Industrielle pour 2014-2020 Stratégie marocaine du e-commerce (Publiée prochainement) Maroc Digital 2020 Tourisme Vision 2020 Rapports du PCP
Produit 1	Des plateformes d'approvisionnement électroniques sont développées au profit des commerçants en vue d'améliorer leur compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de plateformes d'approvisionnement électroniques Nombre des commerçants affiliés aux plateformes Augmentation du revenu des commerçants ayant rejoint les plateformes Nombre de produits répertoriés sur les plateformes Baisse des prix de vente des produits au consommateur Nombre et valeur des transactions numériques effectuées via les plateformes Montant des revenus générés par les plateformes chaque année sur la période 2019-2023 Volume du trafic Internet visitant les 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques Nationales Statistiques générées par les plateformes Stratégie marocaine du e-commerce (Publiée prochainement) Bilans financiers des entreprises cibles



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Produit 2	Un cadre réglementaire cohérent est mis en place pour le e-commerce et une nouvelle infrastructure de qualité appropriée est développée.	<p>plateformes (Pour la solution web oui, mais la solution EDI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Des politiques sont élaborées et mises en œuvre pour réglementer l'après-vente dans le e-commerce, en faveur des fabricants et des consommateurs Nombre d'usagers et d'entreprises inscrits sur les plateformes de e-commerce existantes et nouvelles Montant du panier moyen par consommateur Nombre de transactions effectuées par carte bancaire et porte-monnaie électronique Nombre d'entreprises qui adoptent le label ethiq @ Nombre de normes (nouvelles et existantes) appliquées Un système de détection de fraude numérique est mis au point pour identifier les fraudes liées au commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la législation sur l'après-vente Programme de sensibilisation à la qualité et aux normes Les statistiques fournies par le Gouvernement aident la CGEM à affiner le processus et les coûts de candidature au label ethiq @ label pour les PME
Produit 3	Un marché B2B est développé pour promouvoir le développement des entreprises et la création d'emplois.	<ul style="list-style-type: none"> Un marché B2B existe, il permet aux entrepreneurs et aux PME de travailler en réseaux Nombre d'entreprises ayant rejoint le marché B2B Quantité de produits répertoriés sur le marché B2B Revenus générés par le marché B2B Volume du trafic Internet généré par le 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques Nationales Développement du portail B2B Réalisation de la vision Maroc Tourisme 2020 Création réussie d'un Cimetière d'aéronefs pour échanger des pièces d'occasion sur cette plateforme



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		<p>marché B2B</p> <ul style="list-style-type: none">Volume des services et des emplois créés dans le secteur du tourisme (Référence à Maroc Tourisme Vision 2020)Un cimetière d'aéronefs (récupération de composants) est créé (en lien avec la croissance rapide du secteur aérospatial);Nombre de pièces aéronautiques d'occasion vendues à des partenaires africains via le marché B2BRevenus générés par les composants aéronautiques d'occasion vendus via le marché B2B	
Produit 4	<p>Une masse critique d'usagers est constituée pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie marocaine de commerce électronique.</p>	<ul style="list-style-type: none">Nombre total de PME opérant dans le secteur du e-commerce et leur chiffre d'affairesNombre et pourcentage de nouvelles entreprises opérant dans le secteur du e-commerceNombre de transactions commerciales en ligne effectuées par des PME marocainesNombre de plateformes de e-commerce utilisées au Maroc	<ul style="list-style-type: none">Statistiques nationalesRapports du PCP



6.3.7 Composante Coopération Sud- Sud et Triangulaire

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	La capacité d'innovation, le potentiel d'exportation et d'emplois à travers la CISS sont renforcés au Maroc pour la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets d'investissement (Pipeline, en cours et achevé) Amélioration des performances à l'exportation d'un secteur (volume, recettes) Réduction des coûts de transaction Augmentation de la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de valeur Nombre de création d'emplois dans un secteur spécifique Emplois créés pour les jeunes et les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales Plan national d'Accélération Industrielle pour 2014-2020 Rapports du PCP
Produit 1	Les mécanismes de la CISS sont institutionnalisés , notamment à travers la commission nationale de coordination responsable de la définition des objectifs à long terme de la stratégie de CISS du Maroc, et le Service de la Coopération Régionale et Sud-Sud est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de séances de travail annuelles de la commission nationale de coordination Le Service de la Coopération Régionale et Sud-Sud est opérationnel La CISS est active et opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports du PCP Rapports techniques
Produit 2	Capacités nationales dans le domaine de la CISS renforcées et partenariats de coopération créés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'ateliers sur le renforcement des capacités Nombre d'activités de renforcement des capacités entreprises pour le personnel du Service de la Coopération Régionale et Sud-Sud Nombre d'experts formés Nombre de personnel local recruté Nombre d'experts internationaux recrutés 	Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Produit 3	Projets de Coopération Technique de CISS identifiés et développés	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de projets identifiés et développés• Nombre de partenariats / projets communs établis entre le Maroc, les partenaires africains et d'autres pays en développement (au moins 8)• Nombre de partenaires mobilisés• Nombre de technologies pertinentes transférées, meilleures pratiques diffusées• Nombre de réPLICATION des cas de réussite / meilleures pratiques	Rapports du PCP



6.3.8 Composante Partenariats

Les résultats attendus du PCP		La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Ressources financières et du savoir-faire mobilisées grâce à des partenariats de développement industriel établis	<ul style="list-style-type: none"> Montant des ressources financières obtenues grâce aux partenariats pour le développement industriel Nombre de bénéficiaires atteints dans le cadre de partenariats du savoir 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales Rapport d'évaluation final indépendant du PCP 	
Produit 1	Des partenariats sont identifiés, développés et financés pour intensifier les interventions du PCP Maroc en faveur d'un développement industriel inclusif et durable	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de partenariats identifiés et concrétisés dans le cadre de partenariats pour le développement industriel Nombre de mécanismes de financement disponibles pour les PME Nombre d'ensembles/projets financables identifiés pour investissement Nombre de tables rondes et de forums organisés 	Données du système de suivi du Partenariat pour le développement industriel	
Produit 2	Création de partenariats du savoir pour renforcer les capacités des secteurs public et privé marocains en vue d'accroître la compétitivité et l'accès à de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de partenariats du savoir formés en vue de la réalisation des objectifs du PCP Maroc Nombre d'entreprises marocaines ayant bénéficié de la plate-forme SPX Nombre d'entreprises marocaines préparées et participant à un ou plusieurs forums commerciaux internationaux et/ou voyages d'étude 	Données du système de suivi du Partenariat pour le développement industriel	



6.3.9 Composante Genre

Les résultats attendus du PCP		La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Accroître l'égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de l'emploi industriel selon l'égalité de genre, quantitative et qualitative Indicateurs nationaux/ODD9100/DIID pertinents aux : ODD 9, en particulier les cibles 9.2 et 9.3. En outre, le projet soutiendra l'ODD 8, cibles 8.2, 8.5, et 8.6, ainsi que la réalisation de l'ODD 5, spécifiquement cible 5.1 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques Nationales Rapports du PCP Evaluation finale du PCP 	
Produit 1	La dimension genre est systématiquement intégrée dans toutes les composantes du PCP	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'analyses du contexte genre réalisées Nombre de plans de mise en œuvre prenant en compte l'information analysée au niveau genre Un expert local en genre est recruté ou un point focal genre est identifié au sein de l'équipe du PCP Nombre de membres de l'équipe et des parties prenantes dont les capacités en matière de genre ont été renforcées pour assurer une mise en œuvre sensible au genre et l'intégration continue d'une perspective de genre même après la fin du projet Nombre de femmes et d'hommes participant aux activités du projet, telles que les formations ou le renforcement des capacités Nombre de plans de S&E des composantes du PCP intégrant des indicateurs sexo spécifiques Nombre de plans (f.) qui sont mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Étude approuvée par le CNP¹⁰¹ Plans de mise en œuvre et de S&E approuvés Rapports du PCP Termes de référence des points focaux et des coordinateurs genre Questionnaires et rapports de S&E 	
Produit 2	Les opportunités économiques des	<ul style="list-style-type: none"> Un plan d'action pays est réalisé 		

¹⁰⁰ ODD9: Objectif de Développement Durable: SDG9: Sustainable Development Goal 9

¹⁰¹ CNP: Comité National de Pilotage



Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
	femmes marocaines des milieux ruraux et urbains sont renforcées pour un développement industriel inclusif et durable	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'analyses de filières sensibles au genre qui sont réalisées (2/3)• Un guide de bonnes pratiques en matière d'accès aux financements est préparé et diffusé• Nombre de cadres de banque formés• Taux de satisfaction de la clientèle féminine des banques• Nombre de plans d'affaires bancables préparés et soumis aux banques• Nombre d'associations de femmes et de fournisseurs de services dont les capacités en matière d'appui à l'accès marché ont été renforcées (ex : e-commerce, analyse de marché etc.)• Nombre d'hommes et de femmes dont les capacités entrepreneuriales ont été renforcées dans les filières sélectionnées (marketing, développement produit, certification qualité, TIC, etc.)• Nombre d'hommes et des femmes bénéficiaires dont les compétences techniques ont été renforcées• Nombre d'opportunités d'affaires identifiées et promues• Au moins un forum des investissements organisé• Pourcentage des entreprises accompagnées ayant développé de nouveaux partenariats d'affaires (dont partenariats Sud-Sud) ou ayant investi dans des nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none">• Rapport des S&E• Enquête de terrain• Questionnaires auprès des bénéficiaires• Rapports du PCP

6.3.10 Composante Statistiques

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
Résultat	Capacité analytique dans le Département des Statistiques du MIICEN, et évaluation de la capacité d'impact du PCP améliorées	Augmentation du nombre de rapports d'analyse publiés par le Département des Statistiques sur le suivi du PAI et des autres stratégies de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport publié en temps opportun pour l'évaluation du PAI • Rapport d'analyse d'impact publié • Rapports du PCP
Produit 1	Les systèmes d'évaluation et suivi-évaluation du PAI développés, ainsi que leurs contributions pertinentes aux ODD, et personnel technique formé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnel formé dans le domaine de l'analyse statistique • Pertinence et nombre des cadres mis en place pour l'évaluation et suivi-évaluation du PAI et leurs contributions aux ODD • Nombre de sessions de formation organisées 	Rapports du MIICEN : les cadres avec les indicateurs conçus seront examinés par les parties prenantes concernées
Produit 2	Le système étendu du MOSIS avec une plateforme reliant les différentes parties prenantes et les fournisseurs de statistiques mis en place. Base de données statistiques MOSIS étendue, en intégrant une base de données sur le commerce extérieur avec le développement informatique des programmes relatifs à cette intégration dans la solution MOSIS.	<ul style="list-style-type: none"> • Le système MOSIS étendu développé, testé et mis en marche • Cadre légal et réglementaire révisés • Conventions de partenariat pour l'échange des données pour les besoins statistiques préparées et signées 	La plateforme avec tous les producteurs et détenteurs de statistiques pertinents, partageant les données ensemble
Produit 3	Cadre établi pour évaluer l'impact du programme PCP avec la mise en place d'un système analytique approprié	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'indicateurs pertinents créés pour l'analyse d'impact pour chaque programme PCP Maroc • Nombre de données de base collectées au stade initial de la mise en œuvre du programme PCP • Nombre de données d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport du MIICEN • Rapports du PCP



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Les résultats attendus du PCP	La logique des interventions	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification
		collectées lors de la phase finale du programme PCP	



7. L'ANALYSE DES RISQUES DES INTERVENTIONS

Le programme a été conçu en accord avec les autorités gouvernementales concernées et sera présenté aux différentes sources de financement du Gouvernement et/ou d'autres partenaires avec l'aide du Gouvernement. La pleine participation des principaux partenaires dans l'approbation du programme ainsi que l'assistance que fournira l'ONUDI sur le plan technique seraient à même de minimiser tout risque inhérent à l'exécution du programme.

L'analyse des risques présentée ci-*infra*, fait état en premier lieu des risques généraux globalement envisagés pour le programme, puis elle présente les risques pour les composantes, ou respectivement identifiés.

Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (Général)	Les partenaires rencontrent des difficultés à participer au PCP en raison des règles / règlements intérieurs	Impact et durabilité	Moyen	Les partenariats avec les IDE ¹⁰² , les PDD ¹⁰³ et le secteur privé pour la coordination et la mise en œuvre du PCP, permettront de développer une portée et un impact plus grands	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer le cadre politique du Maroc et proposer des adaptations pour permettre une plus grande participation au PCP sur une base exceptionnelle / expérimentale (peut-être limitée aux ZI¹⁰⁴ et non applicable à l'ensemble du Maroc) 2. Si les partenaires ne peuvent pas facilement travailler avec l'ONUDI en raison d'une inadéquation des règles /

¹⁰² Investissements Directs Étrangers

¹⁰³ Partenaires du Développement

¹⁰⁴ Zones Industrielles



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
					réglementations, l'ONUDI évaluera cette inadéquation et s'alignera autant que possible sur celles des partenaires.
PCP Maroc (Général)	Les objectifs du Gouvernement et du secteur privé ne coïncident pas toujours, et un partenariat doit comporter des règles d'engagement claires. Si la confiance manque entre les partenaires, les coentreprises ne réussiront pas. Si un cadre juridique pour les PPP ¹⁰⁵ n'est pas en place, ces PPP risquent de ne pas se concrétiser.	Gouvernance	Élevé	Les partenariats public-privé constituent une approche efficace pour partager les risques et les avantages entre le Gouvernement et le secteur privé, surtout dans les grands projets d'investissement industriels tels que les Zones Industrielles : le Gouvernement procure la sûreté politique, la sécurité et les infrastructures de base, alors que le secteur privé procure la technologie, les compétences et l'innovation	Le Gouvernement doit préparer, et en collaboration avec le secteur privé, un cadre juridique actualisé et acceptable pour les Partenariats Public-Privé au Maroc
PCP Maroc (Général)	Le climat des affaires au Maroc n'est pas optimisé pour les investissements nationaux et étrangers, ce qui ralentit ou entrave les investissements	Gouvernance	Élevé	Le Gouvernement du Maroc est engagé dans l'application du PCP et prouvera son leadership et sa détermination à	1. Consultation continue des parties prenantes - le Gouvernement doit déceler les obstacles qui entravent les investisseurs privés et les empêchent d'investir

¹⁰⁵ Partenariats public-privé



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (Général)	futurs dans les usines de fabrication.	Gouvernance	Moyen	l'industrialisation, en coordonnant entre tous les Ministères, en hiérarchisant et en allouant des fonds publics à l'investissement dans les infrastructures immatérielles et matérielles	davantage au Maroc ou même de se retirer du Maroc
	Les investissements publics dans les infrastructures industrielles matérielles sont retardés / inexistant, ce qui entrave tous les investissements privés			Le Gouvernement du Maroc est engagé dans l'application du PCP et prouvera son leadership et sa détermination à l'industrialisation, à travers des actions concrètes, en coordonnant entre tous les Ministères, en hiérarchisant et en allouant des fonds publics à l'investissement dans les infrastructures immatérielles et matérielles	2. Impliquer les ministères concernés et remédier aux obstacles identifiés aux niveaux fédéral et régional 3. Impliquer les ministères concernés et le secteur privé. Préparer et publier également un programme amélioré pour inciter à l'investissement Coordination interministérielle efficace par le biais d'une taskforce conjointe chargée de surveiller de près et de résoudre rapidement des problèmes liés aux projets d'infrastructures publiques, notamment les finances, les terrains, les routes, l'eau, l'électricité et les questions juridiques



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (Général)	Les entreprises multinationales perçoivent les investissements au Maroc comme trop risqués / irréalisables	L'environnement international	Moyen	Le secteur privé est en train d'investir dans la capacité de production des chaînes de valeur dans les secteurs prioritaires identifiés	L'ensemble du PCP doit être promu auprès des entreprises concernées, notamment des études de faisabilité, des visites sur le terrain dans des sites industriels, des mesures d'incitation et de sensibilisation et la démonstration d'un leadership fort de la part du Gouvernement pour instaurer la confiance
PCP Maroc (Général)	Un financement suffisant (monnaie forte, monnaie locale) ne peut pas être mobilisé au Maroc pour les investisseurs du secteur privé intéressés. Le manque de liquidités des institutions financières pour les investissements oblige les entreprises à autofinancer leurs investissements, ce qui entraîne une croissance nulle ou lente si les entreprises ne peuvent pas accéder à des financements à l'étranger	Impact et durabilité	Élevé	Le secteur privé est en train d'investir dans la capacité de production des chaînes de valeur dans les secteurs prioritaires identifiés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réétudier le système national d'octroi de crédits pour les projets industriels et le comparer aux systèmes de la Chine et de l'Inde 2. Identifier et mettre en œuvre des moyens d'accroître les flux de crédit pour investir dans la capacité de production des entreprises nationales et étrangères



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (Zones Industrielles)	Complexité et ancienneté des contraintes juridiques pour les Zones Industrielles	Impact	Élevé	Approche détaillée de chaque ZI, et traitement au cas par cas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Négociations au cas par cas avec les propriétaires concernés 2. Rédaction de clauses et procédures contractuelles types non équivoques, si possible en tripartite avec la conservation foncière 3. Déplacement potentiel des ZI non valorisées, et déclassement corrélatif des terrains dormants
	Lourdeur et longueur des procédures judiciaires en matière foncière	Impact gouvernance durabilité	Élevé		
PCP Maroc (Zones Industrielles)	Diversité des acteurs et institutions impliquées dans chaque ZI, ainsi que les difficultés de transversalité / coordination y afférentes	Gouvernance et durabilité	Élevé		<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication et suivi de l'autorité politique au plus haut niveau (top down) 2. Mise en place de systèmes ou organes de coordination/suivi directifs et durables 3. Mise en place d'une démarche de formation / accompagnement pour acquisition ou perfectionnement des compétences 4. Financements ou subventions conditionnés à la coordination des acteurs
PCP Maroc (Zones	Risque de sous-évaluation des enjeux financiers et				



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
Industrielles)	<p>budgétaires, notamment sur l'ampleur et la mobilisation des investissements à envisager pour la réhabilitation des ZI existantes et leur orientation vers une approche attractive, durable et l'efficacité énergétique</p> <p>Les budgets des Régions risquent de ne pas être adaptés à la mise en œuvre des stratégies et actions relevant des leurs nouvelles prérogatives</p> <p>Risque de faibles financements privés sur les ZI en régions enclavées ou en retard de développement</p>	Gouvernance, Impact et durabilité	Élevé	<p>Recherche de financements pour les anciennes ZI sur les parties on-site et off-site</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feuille de route claire et transparente pour chaque ZI 2. Augmentation de la valorisation et durabilité des ZI 3. Mise au point de financements composites entre différents financiers et bailleurs de fonds, où le risque individuel est minimisé
PCP Maroc (Zones Industrielles)	Difficulté de définition de modèles de gouvernance performants et adaptables à chaque ZI	Gouvernance et durabilité	Moyen	Mise au point de plusieurs types de modèles	Elaboration de modèles composites : intransigeants sur les critères fondamentaux ou structurels, et flexibles sur les paramètres spécifiques ou conjoncturels
PCP Maroc (Agro-industrie)	La durabilité des résultats demeure fragile	Durabilité	Faible	Les partenaires du projet sont actifs tout au long du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bien déterminer le cadre de partenariat avec des engagements clairs de toutes



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
				Les systèmes de gouvernance mis en place par les projets sont réalistes et validés par les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> les parties prenantes 2. Se référer aux recommandations des études de faisabilité et plans d'affaires garantissent la durabilité des actions préconisées 3. La sensibilisation et la communication accrue sera envisagée pour appuyer la mise en œuvre des études technico-économiques
PCP Maroc (Agro-industrie)	Manque de coordination entre le CP et les projets	Gouvernance	Faible	Le Ministère en charge de l'industrie, le ministère en charge de l'agriculture et la FENAGRI sont engagés dans le processus du PCP	<ul style="list-style-type: none"> 1. La formulation du projet et sa mise en œuvre sont réalisées sur la base d'un processus hautement consultatif 2. Des mécanismes de coordination sont créés en vue de faire le lien entre les actions programmées et réalisées par le CP IAA et le PCP
PCP Maroc (Agro-industrie)	Les professionnels producteurs et consommateurs n'adhèrent pas aux prestations des centres (ne voient pas l'intérêt, services payants, etc.)	Risque de mise en œuvre	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Les ministères concernés appuient la mise en place des centres tout au long du projet • La mise en place des centres répond à des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Actions pilotes pour démontrer l'intérêt des services des centres : mesurer l'impact direct sur la compétitivité des entreprises productrices et consommatrices 2. Formation et sensibilisation accrues



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (Agro-industrie)	Les bénéficiaires ont des difficultés à absorber les activités de renforcement de capacités	Risque de mise en œuvre	Moyen	Les activités de renforcement de capacités répondent à des besoins	Développer des approches et méthodologies adaptées à chaque bénéficiaire, permettant une insertion rapide au sein des projets
PCP Maroc (Agro-industrie)	La disponibilité des expertises au sein du pays	Risque de mise en œuvre	Faible	Le Maroc dispose de ressources humaines qualifiées suffisantes en ce qui concerne le domaine agro-industriel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulter les universités et écoles spécialisées en vue d'identifier des profils adéquats 2. Le personnel du projet bénéficiera de formation par les experts internationaux pour les domaines spécifiques
PCP Maroc (Genre)	Les données désagrégées par sexe ne sont pas disponibles ¹⁰⁶	Impact et durabilité	Moyen / Élevé	Suffisamment de données sont disponibles pour avoir une compréhension du contexte	Des études de base et diagnostiques (multisectorielles) sont menées en phase initiale
PCP Maroc (Genre)	Il n'y a pas d'experts local en genre suffisamment qualifiés pour intégrer l'équipe PCP ¹²¹	Impact et durabilité	Faible	Il existe suffisamment d'experts en genre dans le pays	Le recrutement sera fait suffisamment à l'avance et si nécessaire des experts internationaux pourront être engagés
PCP Maroc (Genre)	Les points focaux nationaux « genre » ne s'engagent pas dans le projet ¹²¹	Impact et durabilité	Faible	Les points focaux sont engagés et deviennent partie intégrante de l'équipe	Les parties prenantes seront engagées dès le début y compris pendant la formulation et le développement des plans d'action pour assurer leurs soutien et

¹⁰⁶ Produit 1



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
					engagement
PCP Maroc (Genre)	L'équipe d'évaluation n'est pas suffisamment sensible aux problèmes de genre ¹²¹	Impact et durabilité	Faible	Des données sont collectées au sujet des femmes et des hommes afin de suivre les impacts sur le genre pour déterminer si le projet apporte des avantages égaux aux femmes et aux hommes	L'équipe sera non seulement équilibrée en termes de sexe mais aussi au moins un membre de l'équipe sera en charge de l'intégration de la dimension genre
PCP Maroc (Genre)	Les changements culturels / sociaux créés par le projet pour accroître l'égalité entre les sexes entraînent des conséquences négatives et des tensions entre les hommes et les femmes ¹²¹	Impact et durabilité	Moyen	Les suivi et évaluation mesurent les possibles impacts négatifs du PCP de façon continue pour permettre aux chefs de projet de faire rapidement des changements et les atténuer les risques	Les données sont recueillies par sexe ; on revoit régulièrement l'intégration du « genre » comme composante transversale pendant les études à mi-parcours, les évaluations, audits... ; l'équipe d'évaluation est sensible au genre, elle veille à ce que les femmes et les hommes puissent participer de manière égale aux processus de suivi et / ou d'évaluation
PCP Maroc (Genre)	Une situation économique nationale défavorable empêchant la réalisation de l'impact attendu du programme ¹⁰⁷	Impact et durabilité	Moyen / Faible	L'environnement économique est favorable	Surveiller régulièrement les risques sectoriels globaux
PCP Maroc (Genre)	Les femmes n'ont pas accès au financement ¹²²	Impact et durabilité	Moyen	Les institutions financières sont prêtes à investir dans des PME	Le projet établira des partenariats gagnants avec des institutions financières sélectionnées dès le

¹⁰⁷ Produit 2



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
				dirigées par des femmes	début. Des ateliers seront organisés sur le COMFAR, en tant qu'outil d'évaluation de la faisabilité des projets soumis pour financement
PCP Maroc (Genre)	Demande insuffisante pour ces produits ¹²²	Impact et durabilité	Moyen / Faible	Demande suffisante pour les produits des entreprises dirigées par des femmes	Surveiller les tendances du marché grâce à des outils d'évaluation, d'analyse et de suivi
PCP Maroc (Genre)	Une situation économique nationale défavorable empêchant la réalisation de l'impact attendu du programme ¹²²	Impact et durabilité	Moyen / Faible	L'environnement économique est favorable	Surveiller régulièrement les risques sectoriels globaux
PCP Maroc (E-Commerce)	Les partenaires rencontrent des difficultés dans la création de ces plateformes et dans l'attraction des commerçants pour qu'ils opèrent leurs affaires de manière numérique ¹⁰⁸	Impact et durabilité	Très élevé	Les partenariats avec les Institutions Financières Internationales, les leaders marocains du e-commerce et le secteur privé pour la coordination et la mise en place des plateformes électroniques s'investiront pleinement et permettront	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer le cadre politique et les attentes des commerçants pour s'assurer que les plateformes soient développées en fonction de leurs besoins 2. Proposer des campagnes de sensibilisation au numérique pour renforcer la confiance des commerçants et des consommateurs 3. Équiper les commerçants avec des solutions techniques (regroupant d'autres fonctionnalités utiles) compatible pour échanger

¹⁰⁸ En relation aux Plateformes d'approvisionnement électroniques



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
				d'amplifier leur portée et de promouvoir le développement numérique (en mettant l'accent sur le e-commerce)	<p>avec la plateforme</p> <p>4. Si les partenaires ne peuvent pas facilement travailler avec l'ONUDI en raison d'une inadéquation des règles / réglementations, l'ONUDI évaluera cette inadéquation et s'alignera autant que possible sur celles des partenaires.</p>
PCP Maroc (E-Commerce)	Le Gouvernement peut rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de nouvelles lois sur le numérique ¹⁰⁹	Gouvernance	Moyen / Élevé	Le Gouvernement a exprimé son engagement à promouvoir la confiance numérique en élaborant de nouvelles lois qui répondront aux préoccupations des affaires et des entreprises. Le Gouvernement possède de fortes compétences en politiques, sécurité et infrastructures de base. Le secteur privé peut également contribuer à ce projet en proposant	<p>1. Le Gouvernement doit élaborer, en collaboration avec le secteur privé, un cadre juridique actualisé et acceptable qui favorise la mise en œuvre de ces nouvelles lois</p> <p>2. Ces nouvelles lois doivent être communiquées efficacement à toutes les parties prenantes, et l'observatoire numérique proposé (voir la composante Industrie 4.0) devrait superviser leur mise en œuvre effective</p> <p>3. Le secteur privé devrait être un partenaire clé pour aider à développer un système</p>

¹⁰⁹ En relation au Développement d'une réglementation sur l'après-vente pour le e-commerce



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (E-Commerce)	Les entreprises marocaines peuvent ne pas percevoir les avantages des normes, ce qui impacte leurs ventes sur les sites de e-commerce (et ainsi ralentit l'essor national du e-commerce) ¹¹⁰	Impact et durabilité	Moyen / Élevé	technologie, compétences et innovation.	<p>4. anti-fraude pouvant être intégré dans des plateformes de commerce électronique</p> <p>1. Consultation continue des parties prenantes ; le Gouvernement aide les entreprises en leur fournissant suffisamment d'informations sur les avantages des normes et sur la manière dont elles peuvent les aider à accroître leur accès au marché et leurs revenus</p> <p>2. Le Gouvernement doit informer efficacement le public sur le fait que les normes (telles que ethiq @) garantissent la qualité du produit / service certifié</p> <p>3. Impliquer les ministères concernés et le secteur privé pour développer de nouvelles marques de qualité sur la base des exigences du marché des</p>

¹¹⁰ En relation à l' Adoption du label ethiq @ et développement de nouvelles normes



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
PCP Maroc (E-Commerce)	L'industrie aérospatiale a été identifiée comme un secteur pour lequel le e-commerce favorise significativement le B2B, et plus particulièrement le e-commerce des pièces d'occasion pouvant provenir d'un "cimetière" d'aéronefs. À ce jour il n'existe pas de telle structure de récupération de pièces aéronautiques au Maroc, mais une législation est à l'étude pour en créer une dans le désert du Sahara, qui possède le climat idéal pour une telle initiative. Le risque inhérent à cette proposition est le défaut d'incitations / ou de mise en œuvre par le Gouvernement pour développer ce lieu. Au moins deux autres secteurs seront ajoutés au secteur déjà identifié, après la	Impact et Durabilité	Élevé	standard proposés aux entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Une coordination interministérielle efficace permettant l'adoption d'une loi sur le cimetière d'aéronefs dans un délai de deux ans 2. Après cela, les trois années suivantes seront consacrées à la création du cimetière et au développement d'une plateforme B2B destinée à la vente de composants d'occasion au Maroc, au continent africain et aux intervenants internationaux 3. L'ONUDI peut aider le Département de l'aéronautique à convaincre le Gouvernement du "fort potentiel commercial" d'une telle initiative



Hypothèses et risques					
Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
	publication de la stratégie de commerce électronique ¹¹¹				
PCP Maroc (Économie Circulaire)	Financement du projet	Financier	Moyen / Élevé	Manque de fonds pour la réalisation	Partenariats nationaux et internationaux
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Cyberattaques : l'usine devrait être interconnectée avec les systèmes télématiques, ce qui signifie que l'entité est susceptible de subir des cyberattaques de la part de personnes malveillantes	Impact et Durabilité	Moyen / Élevé	On suppose que l'usine comportera des systèmes complexes et fortement interconnectés, car l'entité promeut le développement de l'Industrie 4.0, c'est-à-dire les systèmes cyber-physiques et de nouvelles technologies sophistiquées	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que le personnel possède des compétences en matière de formation à la cybersécurité et d'atténuation 2. Toutes les technologies présentes dans l'usine doivent disposer des derniers correctifs et mises à jour de sécurité 3. Des sauvegardes systématiques doivent être prévues, pour contrer l'éventualité de cyberattaques
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Nouveau modèle de gestion : Smart Factory n'est ni une solution technologique ni une suite, c'est un nouvel état d'esprit. La monétisation n'est pas simple et il existe souvent	Gouvernance		On part du principe qu'il s'agit d'un concept très nouveau pour l'industrie marocaine et que de nombreuses parties prenantes n'auront pas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La structure organisationnelle doit être bien définie : la Direction doit maîtriser les technologies et pouvoir partager les connaissances avec ses équipes

¹¹¹ En relation au marché du e-commerce B2B; secteur aérospatial et autres secteurs stratégiques



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
	un décalage entre la promesse de la numérisation et la mise en œuvre de la structure organisationnelle		Moyen / Élevé	une vision claire de ce concept	<ul style="list-style-type: none"> 2. Fournir une formation et des conseils sur la façon de gouverner une usine intelligente 3. Partager les meilleures pratiques d'usines existantes dans d'autres pays
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Étendue de l'Industrie 4.0: cette révolution industrielle couvre de nombreux aspects et il peut être difficile de suivre toutes les statistiques, ce qui peut entraîner des coûts de main-d'œuvre et d'investissement élevés	Impact et Durabilité	Moyen / Élevé	ADD, DIAFNER, MASCIR, MASEN et INMAA disposent déjà de leurs propres méthodologies pour suivre les progrès d'Industrie 4.0 Une attention importante devra donc être apportée à la manière dont l'observatoire du numérique pourra caractériser ses services, mais aussi mettre à profit les compétences offertes par les organismes susmentionnés	<ul style="list-style-type: none"> 1. Une étroite collaboration avec les partenaires doit être mise en œuvre pour mieux comprendre quels sont les domaines ou sous-secteurs prioritaires 2. L'observatoire pourrait suivre l'état de préparation de l'Industrie 4.0 dans les secteurs manufacturiers car c'est un domaine où l'ONUDI a démontré son expertise 3. Développer une plateforme statistique Open



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
					Source Industry 4.0 pouvant être hébergée au sein de l'observatoire proposé ; demander la contribution de partenaires fiables
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Force majeure, développements politiques, économiques et des affaires : le soutien politique concernant les compétences liées à l'industrie 4.0 change	Gouvernance Impact et Durabilité	Élevé	L'assise politique et les marchés ne sont pas stables - ils sont toujours assujettis au changement et à la volonté de la communauté publique	Le risque ne peut pas être atténué, mais seulement contrôlé
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Impact sur les marchés: Distorsion de concurrence: dans le cas d'un financement externe, le cofinancement public pourrait constituer une subvention des besoins en développement de compétences des entreprises du secteur privé; le programme est influencé par des partenaires du secteur privé et profitera directement et	Impact et Durabilité	Moyen / Élevé	Les programmes d'études, les compétences et la formation requis par Industrie 4.0 évolueront sur la base des progrès technologiques	<ol style="list-style-type: none"> La formation n'est pas spécifique aux partenaires privés ou à d'autres entreprises et peut être transférée dans de nombreux secteurs de l'industrie et secteur des services Après leur formation, les étudiants pourraient occuper un emploi correspondant à leur choix, y compris dans d'autres entreprises concurrentes, ou créer



Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
	indirectement à ces entreprises privées qui, sinon, seraient obligées de former de nouvelles recrues en interne				leur propre entreprise. Le programme peut être accompagné de services à l'emploi ou d'une formation commerciale pour faciliter cette recherche
PCP Maroc (Industrie 4.0)	Formation et emploi : <ul style="list-style-type: none"> ○ Décrochage scolaire par manque de motivation ou d'aptitudes ; ○ Renouvellement élevé des formateurs dû à la forte demande du secteur privé ou d'autres institutions de formation privée ; ○ Faible employabilité des stagiaires. 	Gouvernance, Impact Durabilité Environnement	Élevé	<p>Le secteur de l'éducation au Maroc et en Afrique devrait être soumis à une pression extrême en raison de la croissance rapide de la population. Par conséquent, la réforme des programmes d'éducation et de développement des compétences doit impérativement intégrer les derniers développements numériques.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Des partenariats plus larges avec plus d'entreprises autour de ces écoles réduisent le risque des avantages spécifiques à une entreprise 1. Fonder un processus de candidature et d'admission, attentif à la motivation en plus des résultats scolaires, exposition rapide à des travaux pratiques et sur des lieux de travail grâce à des stages 2. Promouvoir une compétitivité des conditions de travail 3. Préparer le roulement (formateurs supplémentaires), peut contribuer à la modernisation du système



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Hypothèses et risques

Élément de projet	Nature du risque	Type du risque	Niveau du risque	Hypothèses	Mesures atténuantes
					<ul style="list-style-type: none">4. Développer des liens étroits avec le marché du travail au moyen de programmes définis par le secteur privé, une formation pratique, des stages d'apprentissage5. Mener un suivi attentif des résultats sur le marché du travail et adaptation des programmes et des modes de formation6. Création de centres de services de carrière.



8. BUDGET ESTIMATIF DU PROGRAMME

Ce chapitre décrit le budget indicatif total pour la mise en œuvre du PCP Maroc 2019-2023 et l'atteinte les résultats attendus. Il inclut : (1) Les budgets estimés respectivement pour chaque composante technique du PCP, (2) le budget indicatif de l'Unité de Coordination du PCP, (3) le budget de la Stratégie de Communication et de Promotion du PCP, et (4) le budget du plan de Suivi et d'Évaluation.

(1) Le **budget d'Assistance Technique du PCP Maroc** comprend toutes les estimations pour la planification détaillée et la réalisation des composantes transversales et verticales du PCP. Il comprend des estimations de l'assistance technique, qui seront détaillées au cours de la phase de mise en œuvre de chaque composante horizontale et verticale, ainsi que des projets connexes. Le budget total par composante est présenté pour une période de cinq ans (2019-2023). Des budgets détaillés sont également présentés en annexe pour chaque produit des composantes transversales et verticales du PCP.

(2) Le **budget de l'Unité de Coordination du PCP** comprend les dépenses estimées pour le coordinateur de l'équipe nationale du PCP, l'assistant administratif, les experts nationaux et internationaux. Ils œuvrent pour assurer la coordination et la synergie entre les composantes

transversales et verticales du PCP. Ce rôle s'applique aussi (i) aux missions à l'intérieur du Maroc ou à l'étranger, destinées à faciliter la coordination entre l'équipe sur le terrain et le siège de l'ONUDI, (ii) au soutien apporté au Comité National de Pilotage et de l'Unité de Mobilisation de Ressources, (iii) à la mobilisation de fonds, (iv) à la mise en œuvre, la communication et la promotion du PCP sur les échelles nationale et internationale et finalement, (v) au suivi et à l'évaluation.



(3) Le **budget de la Stratégie de Communication et de Promotion** comprend une estimation des coûts relatifs aux actions de communication accompagnant le PCP Maroc et le déploiement de ses composantes.

(4) Le **budget du Plan de Suivi et d'Évaluation (S&E)** inclut toutes les estimations budgétaires visant à préparer, planifier et réaliser les activités de S & E propres à garantir la bonne mise en œuvre du PCP Maroc. Des réunions de lancement seront organisées pour la conception du Plan de Suivi et d'Évaluation, et des outils seront mis au point pour assurer la collecte, l'enregistrement et le traitement des données pertinentes, à savoir : (i) les indicateurs de performance, (ii) le suivi et l'analyse réguliers de ces indicateurs, (iii) la préparation du rapport initial, (iv) les plans d'action et de travail détaillés, ainsi que (v) des revues annuelles du projet pour en évaluer les progrès et la performance, (vi) des réunions du Comité National de Pilotage (CNP) pour valider les rapports de Suivi et d'Évaluation, (vii) des visites sur le terrain, et enfin (viii) l'examen à mi-parcours et l'évaluation finale du projet.



8.1 Le budget total PCP par ligne budgétaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	2,758,000	3,450,214	3,248,214	2,622,215	2,263,000	14,341,643
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	834,000	1,012,643	880,643	776,643	789,500	4,293,429
16	Missions du staff ONUDI	250,000	400,857	388,857	360,357	366,000	1,766,071
17	Experts locaux et personnel administratif	2,682,600	3,339,600	3,193,600	2,961,600	2,772,600	14,950,000
21	Sous-traitance	2,164,000	2,127,857	2,138,857	1,563,857	1,211,000	9,205,571
30	Formation continue, conférences, séminaires	1,010,000	1,320,000	1,120,000	911,000	661,000	5,022,000
35	Réunions et rencontres internationales	365,000	558,000	523,000	502,000	437,000	2,385,000
43	Locaux	101,000	216,000	216,000	216,000	206,000	955,000
45	Equipements et matériels	734,000	2,994,000	3,931,000	3,481,000	2,464,000	13,604,000
51	Divers	369,000	443,500	406,500	320,000	309,912	1,848,912
Total		11,267,600	15,862,671	16,046,671	13,714,672	11,480,012	68,371,626
Grand total avec couts d'appui (13%)		12,732,388	17,924,818	18,132,738	15,497,579	12,972,413	77,259,937

8.2 Le budget total de l'Unité de Coordination PCP

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	75,000	75,000	75,000	60,000	60,000	345,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	450,000
21	Sous-traitance						-
30	Formation continue, conférences, séminaires	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
35	Réunions et rencontres internationales						-
43	Locaux	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
45	Equipements et matériels	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	45,000
51	Divers	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
Total		246,000	246,000	246,000	231,000	231,000	1,200,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		277,980	277,980	277,980	261,030	261,030	1,356,000



8.3 Le budget total de Promotion et Communication

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
16	Missions du staff ONUDI	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	650,000
21	Sous-traitance						0
30	Formation continue, conférences, séminaires	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	200,000
35	Réunions et rencontres internationales	-	-	-	-	-	0
43	Locaux	-	-	-	-	-	0
45	Equipements et matériels	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	200,000
51	Divers	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	190,000
Total		388,000	388,000	388,000	388,000	388,000	1,940,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		438,440	438,440	438,440	438,440	438,440	2,192,200

8.4 Le budget total de Suivi et Evaluation

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	15,000	15,000	30,000	15,000	100,000	175,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000	80,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	5,000	10,000	10,000	20,000	55,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	10,000	15,000	20,000	10,000	70,000	125,000
21	Sous-traitance	-	-	-	-	-	-
30	Formation continue, conférences, séminaires	-	-	-	-	-	-
35	Réunions et rencontres internationales	-	-	-	-	-	-
43	Locaux	-	-	-	-	-	-
45	Equipements et matériels	-	-	-	-	-	-
51	Divers	5,000	5,000	10,000	5,000	10,000	35,000
Total		50,000	50,000	80,000	50,000	240,000	470,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		56,500	56,500	90,400	56,500	271,200	531,100



8.5 Le budget total de la Composante Zones Industrielles

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	765,000	765,000	533,000	411,000	301,000	2,775,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	345,000	337,000	242,000	147,000	147,000	1,218,000
16	Missions du staff ONUDI	13,000	16,000	14,000	14,000	13,000	70,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	320,000	306,000	222,000	182,000	119,000	1,149,000
21	Sous-traitance	250,000	170,000	120,000	0	0	540,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	60,000	55,000	45,000	26,000	26,000	212,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	20,000	20,000	20,000	10,000	100,000	170,000
51	Divers	28,000	27,000	25,000	20,000	20,000	120,000
Total		1,801,000	1,696,000	1,221,000	810,000	726,000	6,254,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		2,035,130	1,916,480	1,379,730	915,300	820,380	7,067,020

8.6 Le budget total de la Composante Industrie Agroalimentaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	367,000	664,500	739,500	620,500	372,000	2,763,500
15	Missions locaux	60,000	100,000	90,000	90,000	70,000	410,000
16	Missions du siège	40,000	37,500	37,500	37,500	40,000	192,500
17	Expert nationaux et personnel administratif	313,000	648,000	666,000	589,000	463,000	2,679,000
21	Sous-traitance	120,000	245,000	320,000	130,000	170,000	985,000
30	Formation en cours d'emploi, conférences, ateliers	100,000	250,000	320,000	280,000	160,000	1,110,000
35	Réunions internationaux	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
43	Locaux	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	120,000
45	Equipement	25,000	1,350,000	2,500,000	2,075,000	1,000,000	6,950,000
51	Divers	110,000	165,000	165,000	115,000	109,912	664,912
Total		1,194,000	3,519,000	4,897,000	3,996,000	2,443,912	16,049,912
Grand total avec couts d'appui (13%)		1,349,220	3,976,470	5,533,610	4,515,480	2,761,620	18,136,400



8.7 Le budget total de la Composante Energie

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	460,000	460,000	460,000	460,000	460,000	2,300,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	600,000
16	Missions du staff ONUDI	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
21	Sous-traitance	1,000,000	1,150,000	1,200,000	1,050,000	800,000	5,200,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
35	Réunions et rencontres internationales	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Total		2,075,000	2,225,000	2,275,000	2,125,000	1,875,000	10,575,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		2,344,750	2,514,250	2,570,750	2,401,250	2,118,750	11,949,750

8.8 Le budget total de la Composante Economie Circulaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	1,950,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	605,000
16	Missions du staff ONUDI	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	180,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	630,000	630,000	630,000	630,000	630,000	3,150,000
21	Sous-traitance	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	325,000
35	Réunions et rencontres internationales	-	-	-	-	-	-
43	Locaux	-	-	-	-	-	-
45	Equipements et matériels	300,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	5,220,000
51	Divers	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Total		1,707,000	2,637,000	2,637,000	2,637,000	2,637,000	12,255,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		1,928,910	2,979,810	2,979,810	2,979,810	2,979,810	13,848,150



8.9 Le budget total de la Composante Industrie 4.0

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	180,000	200,000	80,000	30,000	30,000	520,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	45,000	45,000	30,000	30,000	30,000	180,000
16	Missions du staff ONUDI	16,000	16,000	10,000	5,000	5,000	52,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	375,000	400,000	350,000	350,000	350,000	1,825,000
21	Sous-traitance	300,000	0	100,000	0	0	400,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	165,000	300,000	140,000	140,000	140,000	885,000
35	Réunions et rencontres internationales	160,000	80,000	70,000	70,000	70,000	450,000
43	Locaux	50,000	60,000	60,000	60,000	60,000	290,000
45	Equipements et matériels	200,000	150,000	50,000	50,000	50,000	500,000
51	Divers	85,000	75,000	50,000	35,000	35,000	280,000
Total		1,576,000	1,326,000	940,000	770,000	770,000	5,382,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		1,780,880	1,498,380	1,062,200	870,100	870,100	6,081,660

8.10 Le budget total de la Composante E-Commerce

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	70,000	70,000	55,000	50,000	50,000	295,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	47,000	47,000	35,000	26,000	41,000	196,000
16	Missions du staff ONUDI	22,000	22,000	15,000	15,000	22,000	96,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	130,000	120,000	95,000	65,000	55,000	465,000
21	Sous-traitance	160,000	140,000	105,000	90,000	90,000	585,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	170,000	160,000	140,000	85,000	65,000	620,000
35	Réunions et rencontres internationales	50,000	50,000	30,000	42,000	27,000	199,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	105,000	95,000	45,000	45,000	35,000	325,000
51	Divers	35,000	35,000	30,000	25,000	25,000	150,000
Total		789,000	739,000	550,000	443,000	410,000	2,931,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		891,570	835,070	621,500	500,590	463,300	3,312,030



8.11 Le budget total de la Composante Coopération Sud-Sud et Triangulaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	70,000	370,000	370,000	370,000	370,000	1,550,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	170,000	170,000	170,000	170,000	700,000
16	Missions du staff ONUDI	20,000	170,000	170,000	170,000	170,000	700,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	140,000	460,000	460,000	460,000	460,000	1,980,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	0	0	0	0	0
35	Réunions et rencontres internationales	60,000	285,000	285,000	285,000	285,000	1,200,000
43	Locaux	10,000	110,000	110,000	110,000	110,000	450,000
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	7,000	32,000	32,000	32,000	32,000	135,000
Total		327,000	1,597,000	1,597,000	1,597,000	1,597,000	6,715,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		369,510	1,804,610	1,804,610	1,804,610	1,804,610	7,587,950

8.12 Le budget total de la Composante Partenariats

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	170,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	1,000	500	500	500	500	3,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	10,000	10,000	0	0	0	20,000
21	Sous-traitance	184,000	130,000	1,000	1,000	1,000	317,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	95,000	85,000	10,000	5,000	0	195,000
35	Réunions et rencontres internationales	5,000	5,000	0	0	0	10,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	10,000	10,000	0	0	0	20,000
Total		365,000	280,500	51,500	46,500	41,500	785,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		412,450	316,965	58,195	52,545	46,895	887,050



8.13 Le budget total de la Composante Genre

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	66,000	85,714	85,714	85,715	-	323,143
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	15,000	12,143	12,143	12,143	-	51,429
16	Missions du staff ONUDI	8,000	20,857	18,857	17,857	5,000	70,571
17	Experts locaux et personnel administratif	159,600	155,600	155,600	155,600	105,600	732,000
21	Sous-traitance	-	142,857	142,857	142,857	-	428,571
30	Formation continue, conférences, séminaires	35,000	115,000	110,000	110,000	5,000	375,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	58,000	58,000	55,000	5,000	186,000
43	Locaux	5,000	10,000	10,000	10,000	-	35,000
45	Equipements et matériels	5,000	25,000	22,000	22,000	-	74,000
51	Divers	5,000	12,000	12,000	10,000	-	39,000
Total		308,600	637,171	627,171	621,172	120,600	2,314,714
Grand total avec couts d'appui (13%)		348,718	720,003	708,703	701,924	136,278	2,615,627

8.14 Le budget total de la Composante Statistiques

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
11	Experts internationaux	150,000	225,000	300,000	0	0	675,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	0	0	0	0	0	0
16	Missions du staff ONUDI	30,000	22,500	22,500	0	0	75,000
17	Experts locaux et personnel administratif	75,000	75,000	75,000	0	0	225,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	120,000	90,000	90,000	0	0	300,000
35	Réunions et rencontres internationales	30,000	30,000	30,000	0	0	90,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	30,000	75,000	15,000	0	0	120,000
51	Divers	6,000	4,500	4,500	0	0	15,000
Total		441,000	522,000	537,000	0	0	1,500,000
Grand total avec couts d'appui (13%)		498,330	589,860	606,810	0	0	1,695,000



9. SUIVI ET EVALUATION DU PROGRAMME

Le Programme Partenariat Pays (PCP) Maroc sera soumis à des procédés de contrôle et d'évaluation conformes aux politiques et procédures en vigueur au sein de l'ONUDI, et ce, conformément aux dernières Instructions Administratives du Directeur Général (DGB/2018/08) et aux normes et standards du Groupe d'Évaluation des Nations-Unies UNEG/DAC.

La stratégie de Suivi et d'Évaluation (S&E) comprendra le suivi du programme, les visites sur le terrain, les rapports réguliers et la collecte annuelle des données y afférentes. Des rapports d'activité annuels seront préparés sur l'état d'avancement des produits, la mobilisation et l'utilisation des ressources. L'accent sera mis sur la réalisation des indicateurs présentés pour les « Résultats » des différentes composantes.

L'ONUDI coopérera étroitement avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique pour élaborer une stratégie de suivi et d'évaluation de tous les programmes et projets du PCP Maroc.

Un examen à mi-parcours sera opéré au cours de la troisième année du PCP, en collaboration avec le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, ainsi que les autres les partenaires nationaux.

Cet examen évaluera : la planification du PCP, ses réalisations au regard des produits prévus. Les résultats de l'examen permettront des ajustements stratégiques, programmatiques et opérationnels appropriés.

À la fin du programme, une évaluation indépendante approfondie sera réalisée en collaboration avec le Groupe d'Évaluation des Nations-Unies (UNEG), la Division Régionale pour les Pays Arabes de l'ONUDI, le Bureau de Représentation de l'ONUDI au Maroc et les partenaires nationaux. L'évaluation examinera les résultats, évaluera et documentera l'impact global des interventions de l'ONUDI par rapport aux produits prévus, résumera les leçons tirées, définira la portée de l'action et formulera des recommandations sur les directions à suivre.

Plan de S&E préliminaire pour le Programme pour le Partenariat Pays Maroc

Type d'activité de S&E	Parties responsables	Délais d'exécution	Budget indicatif (EUR)
Phase de mise en œuvre			
Organisation d'un atelier de lancement pour s'accorder sur un plan de contrôle et d'évaluation (S&E) détaillé	CNP	1 ^{er} trimestre 2019	10,000
Conception du plan (S&E) avec indicateurs de performance et outils pour collecter et enregistrer les données de toutes les composantes du programme	Chef de la composante Statistique et chefs des autres composantes ONUDI, points focaux de la contrepartie nationale	1 ^{er} trimestre 2019	100,000
Rapports d'avancement des composantes du programme	Chefs des composantes ONUDI	Tous les 6 mois	n/a



Type d'activité de S&E	Parties responsables	Délais d'exécution	Budget indicatif (EUR)
Réunion annuelle d'examen du programme pour évaluer les progrès et la performance du programme et pour élaborer des plans de travail du programme annuel, validés par le CNP	CNP avec les contributions des chefs des composantes ONUDI pour examiner la performance du programme et recommander des mesures correctives	Tous les 12 mois	50,000
Examen à mi-parcours du PCP	CNP, chefs des composantes ONUDI, consultants externes et autres contreparties pertinentes, si besoin	À mi-parcours de la mise en œuvre du PCP	100,000
Rapport final du programme	CNP, chefs des composantes ONUDI, consultants externes indépendants	La rédaction doit commencer au moins un mois avant la fin du programme; le rapport final devrait être disponible à la fin de la période de mise en œuvre du PCP	80,000
Évaluation indépendante de fin de programme du PCP	CNP, chefs des composantes ONUDI, consultants externes et autres contreparties, si besoin	Fin du PCP Maroc	130,000
Budget total estimé			470,000

10. CADRE REGLEMENTAIRE

Le présent Programme pour le Partenariat Pays (PCP) Maroc 2019-2023 est régi par les dispositions de l'Accord de Base standard de Coopération entre le Royaume du Maroc et l'ONUDI, signé le 6 septembre 1988 et entré en vigueur le 30 septembre 1993.



Programme de Partenariat Pays Maroc

ANNEXES



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Royaume du Maroc



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Annexe 1: Requête du Gouvernement du Maroc

Royaume du Maroc
Ministère de l'Industrie,
de l'Investissement, du Commerce
et de l'Economie Numérique



المملكة المغربية
وزارة الصناعة
والاستثمار والتجارة
والماء والاقتصاد الرقمي

21/06/2017

The Minister

RECEIVED

- 1 NOV 2017

Log: 82939
Office of the Director-General

27th October 2017

Excellency,

I would like to convey my appreciation on your keen interest for Morocco-UNIDO Partnership, which took shape on the occasion of your visit to Morocco from the 2nd to the 5th of October 2017.

The In-depth discussions and the quality of exchanges we had on this occasion allow to note the convergence of viewpoints steered to the Morocco-UNIDO partnership prospects, which are aligned with the Moroccan national priorities towards an inclusive and sustainable industrial development.

I hereby express the interest of the Kingdom of Morocco to implement a Program for Country Partnership (PCP) which ought to support the Moroccan Industrial Acceleration Plan, as well as the momentum of the industrial sector, through the implementation of national and continental projects.

The Moroccan Government is looking forward to make this program a success and harness its fruits at the local and regional level.

Please accept, Excellency, the assurances of my highest consideration.

Le Ministère de l'Industrie,
de l'Investissement, du Commerce
et de l'Economie Numérique

Moulay Hafid ELALAMY

His Excellency
Mr. Li Yong
Director General of the United Nations Industrial Development Organization



Annexe 2: Budgets estimatifs des composantes par produit¹¹²

2.1 Composante: Zones Industrielles

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	510,000	510,000	340,000	220,000	110,000	1,690,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	190,000	190,000	110,000	50,000	50,000	590,000
16	Missions du staff ONUDI	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	210,000	210,000	150,000	110,000	50,000	730,000
21	Sous-traitance	180,000	100,000	50,000			330,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	30,000	15,000	15,000	10,000	10,000	80,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	10,000	10,000	10,000	10,000	100,000	140,000
51	Divers	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	40,000
Total Produit 1		1,142,000	1,047,000	687,000	412,000	332,000	3,620,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	190,000	190,000	135,000	135,000	135,000	785,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	110,000	110,000	100,000	70,000	70,000	460,000
16	Missions du staff ONUDI	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	80,000	66,000	50,000	50,000	50,000	296,000
21	Sous-traitance	60,000	60,000	60,000	0	0	180,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	10,000	10,000	10,000	10,000	60,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	10,000	10,000	8,000	8,000	8,000	44,000
Total Produit 2		473,000	449,000	366,000	276,000	276,000	1,840,000

¹¹² Les tableaux budgétaires ci-infra présentent les budgets estimatifs respectifs pour chaque composante du PCP Maroc et ils ne comprennent pas les coûts liés au frais de support de l'ONUDI. Ces derniers sont mentionnés dans les tableaux du budget estimatif total présenté supra au chapitre 8.



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	20,000	20,000	18,000	18,000	18,000	94,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	12,000	12,000	12,000	12,000	68,000
16	Missions du staff ONUDI	0	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	10,000	10,000	7,000	7,000	7,000	41,000
21	Sous-traitance	10,000	10,000	10,000	0	0	30,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	20,000	10,000	0	0	30,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	5,000	4,000	4,000	0	0	13,000
Total Produit 3		65,000	79,000	64,000	40,000	40,000	288,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 4							
11	Experts internationaux	45,000	45,000	40,000	38,000	38,000	206,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	25,000	25,000	20,000	15,000	15,000	100,000
16	Missions du staff ONUDI	6,000	6,000	4,000	4,000	3,000	23,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	20,000	20,000	15,000	15,000	12,000	82,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	10,000	10,000	10,000	6,000	6,000	42,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	10,000	10,000	10,000	0	0	30,000
51	Divers	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	23,000
Total Produit 4		121,000	121,000	104,000	82,000	78,000	506,000



2.2 Composante: Agro-Industrie

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	252,000	492,000	492,000	468,000	252,000	1,956,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	25,000	55,000	45,000	45,000	35,000	205,000
16	Missions du staff ONUDI	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	198,000	468,000	486,000	459,000	333,000	1,944,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	70,000	120,000	120,000	70,000	400,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
45	Equipements et matériels	0	1,000,000	2,000,000	2,000,000	1,000,000	6,000,000
51	Divers	25,000	30,000	30,000	30,000	25,000	140,000
Total Produit 1		547,000	2,142,000	3,200,000	3,149,000	1,742,000	10,780,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	45,000	90,000	90,000	90,000	45,000	360,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	20,000	20,000	20,000	10,000	80,000
16	Missions du staff ONUDI	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	15,000	30,000	30,000	30,000	30,000	135,000
21	Sous-traitance	0	80,000	0	0	0	80,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	80,000	80,000	80,000	40,000	280,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
45	Equipements et matériels	0	200,000	100,000	50,000	0	350,000
51	Divers	50,000	100,000	100,000	50,000	49,912	349,912
Total Produit 2		147,000	627,000	447,000	347,000	201,912	1,769,912



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	70,000	82,500	157,500	62,500	75,000	447,500
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	125,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	7,500	7,500	7,500	10,000	42,500
17	Experts nationaux et personnel administratif	100,000	150,000	150,000	100,000	100,000	600,000
21	Sous-traitance	120,000	165,000	320,000	130,000	170,000	905,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	80,000	100,000	120,000	80,000	50,000	430,000
35	Réunions et rencontres internationales	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	25,000	150,000	400,000	25,000	0	600,000
51	Divers	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
Total Produit 3		500,000	750,000	1,250,000	500,000	500,000	3,500,000



2.3 Composante: Energie

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
21	Sous-traitance	400,000	400,000	450,000	400,000	400,000	2,050,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
35	Réunions et rencontres internationales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 1		885,000	885,000	935,000	885,000	885,000	4,475,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	400,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
21	Sous-traitance	300,000	450,000	450,000	450,000	200,000	1,850,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
35	Réunions et rencontres internationales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 2		595,000	745,000	745,000	745,000	495,000	3,325,000



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	400,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
21	Sous-traitance	300,000	300,000	300,000	200,000	200,000	1,300,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
35	Réunions et rencontres internationales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 3		595,000	595,000	595,000	495,000	495,000	2,775,000



2.4 Composante: Economie Circulaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	405,000
16	Missions du staff ONUDI	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
21	Sous-traitance	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	600,000	600,000	600,000	600,000	2,400,000
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 1		468,000	1,068,000	1,068,000	1,068,000	1,068,000	4,740,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
16	Missions du staff ONUDI	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
21	Sous-traitance	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	330,000	330,000	330,000	330,000	1,320,000
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 2		192,000	522,000	522,000	522,000	522,000	2,280,000



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	200,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
16	Missions du staff ONUDI	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	3,000,000
21	Sous-traitance	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	0	0	0	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 3		1,047,000	1,047,000	1,047,000	1,047,000	1,047,000	5,235,000



2.5 Composante: Industrie 4.0

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	50,000	50,000	50,000	0	0	150,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	0	0	15,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	275,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,475,000
21	Sous-traitance	150,000	0	100,000	0	0	250,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	75,000	70,000	60,000	60,000	60,000	325,000
35	Réunions et rencontres internationales	75,000	70,000	60,000	60,000	60,000	325,000
43	Locaux	50,000	60,000	60,000	60,000	60,000	290,000
45	Equipements et matériels	150,000	100,000	50,000	50,000	50,000	400,000
51	Divers	35,000	35,000	35,000	20,000	20,000	145,000
Total Produit 1		880,000	705,000	735,000	565,000	565,000	3,450,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	100,000	120,000	0	0	0	220,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	15,000	15,000	0	0	0	30,000
16	Missions du staff ONUDI	6,000	6,000	0	0	0	12,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	50,000	50,000	0	0	0	100,000
21	Sous-traitance	150,000	0	0	0	0	150,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	10,000	150,000	0	0	0	160,000
35	Réunions et rencontres internationales	75,000	0	0	0	0	75,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	50,000	50,000	0	0	0	100,000
51	Divers	35,000	25,000	0	0	0	60,000
Total Produit 2		491,000	416,000	0	0	0	907,000



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	400,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Total Produit 3		205,000	205,000	205,000	205,000	205,000	1,025,000



2.6 Composante: E-Commerce

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	20,000	20,000	15,000	10,000	20,000	85,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	12,000	12,000	10,000	10,000	16,000	60,000
16	Missions du staff ONUDI	7,000	7,000	5,000	5,000	7,000	31,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	50,000	40,000	40,000	30,000	20,000	180,000
21	Sous-traitance	90,000	90,000	60,000	45,000	45,000	330,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	60,000	60,000	50,000	50,000	50,000	270,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	10,000	7,000	7,000	44,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	60,000	50,000	30,000	30,000	20,000	190,000
51	Divers	15,000	15,000	15,000	10,000	10,000	65,000
Total Produit 1		324,000	304,000	235,000	197,000	195,000	1,255,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	15,000	15,000	0	0	0	30,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	10,000	0	0	0	20,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	0	0	0	10,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	20,000	20,000	0	0	0	40,000
21	Sous-traitance			0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	60,000	50,000	0	0	0	110,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	0	0	0	20,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	10,000	10,000	0	0	0	20,000
Total Produit 2		130,000	120,000	0	0	0	250,000



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	10,000	10,000	15,000	15,000	10,000	60,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	10,000	10,000	1,000	10,000	41,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
21	Sous-traitance	60,000	40,000	30,000	30,000	30,000	190,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	30,000	30,000	30,000	20,000	0	110,000
35	Réunions et rencontres internationales	20,000	20,000	0	15,000	0	55,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	30,000	30,000	0	0	0	60,000
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 3		190,000	170,000	115,000	111,000	80,000	666,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 4							
11	Experts internationaux	25,000	25,000	25,000	25,000	20,000	120,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	30,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	40,000	40,000	35,000	15,000	15,000	145,000
21	Sous-traitance	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000	65,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	20,000	60,000	15,000	15,000	130,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	20,000	20,000	20,000	80,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
51	Divers	5,000	5,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Total Produit 4		145,000	145,000	200,000	135,000	135,000	760,000



2.7 Composante: Coopération Sud- Sud et Triangulaire

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	110,000	130,000	130,000	130,000	130,000	630,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	0	0	0	0	0
35	Réunions et rencontres internationales	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
43	Locaux	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
45	Equipements et matériels						0
51	Divers	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total Produit 1		210,000	230,000	230,000	230,000	230,000	1,130,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	175,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
16	Missions du staff ONUDI	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	0	0	0	0	0
35	Réunions et rencontres internationales	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Total Produit 2		117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	585,000



LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 3							
11	Experts internationaux	0	300,000	300,000	300,000	300,000	1,200,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	0	150,000	150,000	150,000	150,000	600,000
16	Missions du staff ONUDI	0	150,000	150,000	150,000	150,000	600,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	0	300,000	300,000	300,000	300,000	1,200,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	0	0	0	0	0	0
35	Réunions et rencontres internationales	0	225,000	225,000	225,000	225,000	900,000
43	Locaux	0	100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	0	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000
Total Produit 3		0	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	5,000,000



2.8 Composante: Partenariats

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	170,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	1,000	500	500	500	500	3,000
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	0	0	0	0	0	0
21	Sous-traitance	9,000	5,000	1,000	1,000	1,000	17,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	10,000	10,000	5,000	0	45,000
35	Réunions et rencontres internationales	5,000	5,000	0	0	0	10,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	0	0	0	0	0	0
Total Produit 1		90,000	55,500	46,500	41,500	36,500	270,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	0	0	0	0	0	0
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	0	0	0	0	0	0
16	Missions du staff ONUDI	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	10,000	10,000	0	0	0	20,000
21	Sous-traitance	175,000	125,000	0	0	0	300,000
30	Formation continue, conférences, séminaires	75,000	75,000	0	0	0	150,000
35	Réunions et rencontres internationales ¹¹³	750,000	0	0	750,000	0	0
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	0	0	0	0	0	0
51	Divers	10,000	10,000	0	0	0	20,000
Total Produit 2		275,000	225,000	5,000	5,000	5,000	515,000

¹¹³ Note: contribution en nature par le Gouvernement pour Forums Internationaux (pas inclus dans le budget ONUDI)



2.9 Composante: Genre

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	66,000	0	0	0	0	66,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	5,000	0	0	0	0	5,000
16	Missions du staff ONUDI	8,000	8,000	6,000	5,000	5,000	32,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	105,600	105,600	105,600	105,600	105,600	528,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	20,000	15,000	10,000	10,000	5,000	60,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	8,000	8,000	5,000	5,000	36,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	5,000	5,000	2,000	2,000	0	14,000
51	Divers	5,000	2,000	2,000	0	0	9,000
Total Produit 1		224,600	143,600	133,600	127,600	120,600	750,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	0	85,714	85,714	85,715	0	257,143
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	10,000	12,143	12,143	12,143	0	46,429
16	Missions du staff ONUDI	0	12,857	12,857	12,857	0	38,571
17	Experts nationaux et personnel administratif	54,000	50,000	50,000	50,000	0	204,000
21	Sous-traitance	0	142,857	142,857	142,857	0	428,571
30	Formation continue, conférences, séminaires	15,000	100,000	100,000	100,000	0	315,000
35	Réunions et rencontres internationales	0	50,000	50,000	50,000	0	150,000
43	Locaux	5,000	10,000	10,000	10,000	0	35,000
45	Equipements et matériels	0	20,000	20,000	20,000	0	60,000
51	Divers	0	10,000	10,000	10,000	0	30,000
Total Produit 2		84,000	493,571	493,571	493,572	0	1,564,714



2.10 Composante: Statistiques

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 1							
11	Experts internationaux	50,000	75,000	100,000	0	0	225,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	0	0	0	0	0	0
16	Missions du staff ONUDI	10,000	7,500	7,500	0	0	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	25,000	25,000	25,000	0	0	75,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	40,000	30,000	30,000	0	0	100,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	10,000	0	0	30,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	10,000	25,000	5,000	0	0	40,000
51	Divers	2,000	1,500	1,500	0	0	5,000
Total Produit 1		147,000	174,000	179,000	0	0	500,000

LB	Description	2019	2020	2021	2022	2023	Total (EUR)
PRODUIT 2							
11	Experts internationaux	50,000	75,000	100,000	0	0	225,000
15	Voyages des experts nationaux et internationaux	0	0	0	0	0	0
16	Missions du staff ONUDI	10,000	7,500	7,500	0	0	25,000
17	Experts nationaux et personnel administratif	25,000	25,000	25,000	0	0	75,000
21	Sous-traitance	0	0	0	0	0	0
30	Formation continue, conférences, séminaires	40,000	30,000	30,000	0	0	100,000
35	Réunions et rencontres internationales	10,000	10,000	10,000	0	0	30,000
43	Locaux	0	0	0	0	0	0
45	Equipements et matériels	10,000	25,000	5,000	0	0	40,000
51	Divers	2,000	1,500	1,500	0	0	5,000
Total Produit 2		147,000	174,000	179,000	0	0	500,000



Annexe 3: Exemples d'activités de communication et d'outils y afférents

Communication interpersonnelle

Les activités en face à face sont extrêmement importantes. Elles créent une visibilité instantanée, elles sont fondamentales pour nouer et entretenir des relations étroites et constituent une bonne occasion de promotion croisée. La diffusion de ces activités peut être encore renforcée par l'utilisation de nouveaux médias.

Exemples:

- ❖ Visites de haut niveau
- ❖ Conférences / Conférences de presse communes
- ❖ Conférences de bailleurs de fonds
- ❖ Événements publics / réunions communautaires
- ❖ Ateliers, etc...

Médias numériques

Les médias numériques sont un élément essentiel de la stratégie de communication. Approcher le public en ligne est rentable et permet d'établir une relation avec les parties prenantes en proposant un contenu qui peut être facilement diffusé et partagé.

Exemples:

- ❖ Dialogue avec les médias locaux et internationaux pour maximiser la portée
- ❖ Impact et exemples de réussites
- ❖ Multimédia (photos et vidéos de haute qualité, etc...)
- ❖ Campagnes sur réseaux sociaux multicanaux
- ❖ Pages Web sur Unido.org / Site Internet dédié
- ❖ Bulletins d'information
- ❖ Plateforme de données ouvertes
- ❖ Diffusion dans les médias sociaux, etc...

Médias traditionnels

La communication doit prendre en compte les obstacles rencontrés par certains publics pour accéder à l'information. Par exemple, le grand public et les personnes vivant dans des zones reculées pourraient avoir un accès limité à Internet. Les médias traditionnels, tels que la radio et les affiches, peuvent être plus efficaces pour atteindre ces publics.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



Programme de Partenariat Pays
Maroc



Royaume du Maroc

Exemples:

- ❖ Diffusion avec les médias locaux et internationaux pour maximiser la portée
- ❖ Formation des médias locaux sur l'impact du PCP Maroc
- ❖ Radio
- ❖ Télévision
- ❖ Imprimés (articles de presse, fiches d'information, rapports, affiches, lettres, etc...)
- ❖ Panneaux d'affichage, etc...

Annexe 4: Vue synoptique des partenaires potentiels du PCP Maroc