

**Allocution de M<sup>me</sup> Nezha LAHRICHI**  
**Présidente du Conseil National du Commerce Extérieur**  
**lors de l'Assemblée Générale du Conseil**

**Rabat, le 06/07/2013**

Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances,

Monsieur le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies,

Mesdames et Messieurs,

Trois points seront abordés au cours de cette présentation :

- Le CNCE un projet qui arrive à point nommé,
- Sa nouvelle offre de services,
- Ce qui reste à faire et les défis à relever.

**Pourquoi un projet qui arrive à point nommé ?**

Pour répondre, un bref rappel de l'histoire récente du CNCE :

- **2010**, le Ministère en charge du commerce extérieur, conscient des défis et des enjeux de l'environnement international, a lancé une étude de faisabilité d'un dispositif de veille et d'intelligence économique. L'outil recommandé doit répondre aux besoins de deux acteurs, d'une part, les opérateurs économiques et les pouvoirs publics à l'instar des pays qui sont dans la logique de conquête de marché et, d'autre part, aux questions de court terme et de moyen terme.
- **2011**, est l'année de préparation pour rendre opérationnelle le nouveau projet du CNCE avec deux temps fort :
  - o changement de la présidence du CNCE en mai suite à une nouvelle élection,
  - o présentation au Bureau Exécutif de la démarche de mise en œuvre en novembre.
- **2012**, début des travaux pour réaliser les différents chantiers ; au moment où le CNCE était dans sa phase de passage de la conception à la réalisation, est intervenu le discours de SM le Roi qui a mis en avant la nécessité de se doter d'outils de veille et d'évaluation.

**La citation de SM est extraite du discours du trône du 30 juillet 2012 :**

*« Nous réitérons donc Notre appel au gouvernement pour qu'il assure les conditions de convergence entre les différentes stratégies sectorielles, et qu'il se dote **d'outils de veille et d'instruments de suivi et d'évaluation** pour assurer leur cohérence et mesurer leur efficacité et l'efficience de l'utilisation des fonds qui leur sont affectés. »*

**La transformation du CNCE** arrive à point nommé pour une deuxième raison soit le contexte international dont la mutation est à l'œuvre depuis plusieurs années mais qu'il faut analyser également à l'aune de la crise internationale qui n'a pas fini de produire ses effets :

**Quelles sont les réalités d'aujourd'hui ou plus exactement l'état de la mondialisation d'avant crise ?**

L'élément marquant par rapport aux préoccupations du CNCE concerne la fragmentation des chaînes de valeur qui se traduit par la production des composants d'un bien dans plusieurs usines dispersées dans de nombreux pays sur la base d'une planification logistique en flux tendus ; l'échange de ces biens intermédiaires a impliqué un essor du commerce international dont les 2/3 concernent des biens intermédiaires ou semi-finis :

La 1<sup>ère</sup> Conséquence est liée à la surestimation des exportations : une grande partie du prix d'une exportation correspond à la valeur des intrants importés et de ce fait une grande partie des échanges de biens intermédiaires se trouvent comptabilisés plusieurs fois à chaque passage de frontière ; seule une comptabilité du commerce international en valeur ajoutée est en mesure de corriger les taux d'ouverture de chaque pays et de reconsidérer la géographie des échanges. L'OMC a publié, pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2013, les statistiques en valeur ajoutée mais seulement pour les pays de l'OCDE ; la Turquie par exemple a un contenu de la valeur ajoutée domestique dans les exportations de 78% c'est-à-dire plus que l'Allemagne, 73%, et la France, 75%. La révision de la comptabilité du commerce international est donc en marche et nous attendons les statistiques de l'OMC pour les comparer avec l'évaluation que le CNCE a faite il y a deux ans, et qui avait déterminé le contenu des intrants importés par secteurs d'activité.

La 2<sup>ème</sup> conséquence de la division des processus productifs et de leur interconnexion concerne la mutation des politiques commerciales vers les mesures non tarifaires où se déploie une grande ingéniosité. De nombreux experts s'accordent pour dire qu'un nouveau protectionnisme est en marche. Les exemples ne manquent pas : le Brésil, l'Argentine, la Russie ont imposé des obligations de contenu local. Même l'OMC évoque la question dans son rapport 2012 et précise que la menace du protectionnisme est plus présente aujourd'hui qu'à n'importe quel moment depuis le début de la crise ; l'explication avancée est que les politiques pour restaurer la croissance sont restées inefficaces ; cependant l'OMC attire l'attention sur le risque du nationalisme économique autodestructeur.

**A la lumière de cet état des lieux, comment essayer de saisir le tournant que le monde vit ?**

Nous avons d'un côté les grandes tendances qui sont déjà à l'œuvre et donc quasiment certaines et d'un autre côté, les catalyseurs de changement, c'est-à-dire des variables clés avec une trajectoire moins évidente. L'interaction entre les deux permet d'établir des scénarios qui ne sont pas des prévisions mais des images contrastées de futurs possibles.

Les scénarios sont généralement tendanciels, optimistes ou pessimistes et ces derniers ont l'avantage d'attirer l'attention pour que les décideurs donnent plus de chance aux scénarios optimistes. C'est pourquoi le futur n'est pas gravé dans le marbre, il dépend de l'interaction des tendances, des catalyseurs de changement et surtout de l'intervention humaine.

Plusieurs tendances à l'œuvre sont identifiées : émergence de l'Afrique, développement des classes moyennes, nouveaux modèles démographiques, ... mais l'exemple le plus significatif par rapport au centre d'intérêt du CNCE concerne le glissement de la puissance vers l'Asie, puissance parce que deux critères importants sont pris en considération en plus du PIB et de la population, il s'agit des dépenses militaires et des investissements technologiques. Ainsi, la conséquence largement admise est la dépendance de l'économie mondiale des BRICS et des nouveaux pays émergents mais la question qui mérite d'être posée est la suivante: Est-ce que le développement de plusieurs centres de croissance va stabiliser ou déstabiliser l'économie mondiale ?

Les catalyseurs de changement sont nombreux ; une économie mondiale encline à des crises en est un avec une perspective admise : le retour à des taux de croissance antérieurs à 2008 semble de moins en moins plausible en particulier pour l'Europe où le taux de récupération est plus long ;

le 2<sup>ème</sup> catalyseur de changement clé à l'ère du numérique est celui des technologies de l'information qui connaissent une avancée majeure : il s'agit de la création de solutions de stockage et de traitement de données massives (big data) qui sont en train de révolutionner l'information. Des analystes sont aujourd'hui en mesure d'exploiter le volume considérable des données qui circulent sur la toile : pourquoi attendre les statistiques officielles d'un secteur, d'une activité ou d'un produit alors que les tendances peuvent être saisies avec plusieurs semaines, voir plusieurs mois d'avance ?

La puissance des entreprises dépendra de la capacité d'extraire ces données !

**L'enjeu d'aujourd'hui consiste à maîtriser des données non structurées.**

**Le défi est de permettre d'assurer l'accès à la bonne information au bon moment ;**

Comme l'information est au cœur des processus de décision, elle est dorénavant comparée au pétrole et constitue un enjeu stratégique.

Le CNCE, conformément à ses missions se propose de répondre à cet enjeu majeur en organisant une veille pour l'aide à la décision : une veille pour passer du défensif à l'offensif.

Jusqu'à une date récente, la veille, l'intelligence économique est restée à un niveau tactique : comment trouver l'information, comment être plus performant en recoupant différentes sources, autrement dit il était question d'une posture défensive : défense des entreprises, de la propriété intellectuelle, du patrimoine, des parts de marchés etc....Aujourd'hui, l'intelligence économique essaie de baliser un nouveau terrain : comment passer du défensif à l'offensif, comment donner à l'intelligence économique la dimension qu'elle n'avait pas réussi à atteindre soit le niveau stratégique ; l'intelligence économique est devenue ainsi l'outil pour aider à accroître le potentiel économique et à conquérir des marchés.

Si les grandes entreprises ont les moyens d'organiser leur veille, les PME ont besoin du CNCE pour les soutenir en organisant le processus de gestion de l'information qui a ses spécificités et ses étapes : les informations doivent être recueillies, croisées, validées, analysées et mises en forme avant d'être diffusées avec pertinence.

Mais le 1<sup>er</sup> maillon est déterminant celui de l'identification des besoins qu'ils soient publics ou privés. Nous savons qu'il y a des besoins mais il faut les compléter par l'expression des préoccupations spécifiques des décideurs.

La finalité est triple: compétitivité du tissu productif, sécurité de l'économie et des entreprises et influence du Maroc

Comment atteindre cette finalité ?

La mise en œuvre du dispositif de veille du CNCE s'appuie sur trois séries d'éléments :

- 1.** L'organisation du processus de gestion de l'information capitalisera sur l'existant, car le dispositif d'information de notre pays a des atouts majeurs dont de grands acteurs nationaux qui ont de l'information crédible disponible et accessible. En outre, le Maroc dispose d'acteurs phares qui ont leur propre système de veille et par conséquent font partie des entreprises les plus performantes, l'OCP et les opérateurs de Telecom notamment. Il en est de même de Maroc Export qui offre un large éventail de prestations pour les exportateurs.

Mais notre dispositif national comporte des faiblesses : peu d'organismes spécialisés par secteur, très peu de prestations de services personnalisés et aussi une faible interaction entre les différents acteurs.

Ce dernier point est important car le fonctionnement en silos ne permet pas de répondre à l'enjeu stratégique de l'information ; une vision globale est nécessaire car les marchés ne sont plus conquis que par les prix et la qualité mais aussi par l'influence et l'e-réputation.

**2.** Partant de ces constats, le CNCE a construit son dispositif de veille autour de cinq principes directeurs : la complémentarité, l'exigence du stratégique et de l'opérationnel et enfin le professionnalisme et l'efficacité.

Un point essentiel pour le Conseil mérite d'être souligné, celui de la complémentarité. Outre le fait que le CNCE, comme son nom l'indique, se focalise sur la veille au profit des importateurs et des exportateurs, les valeurs du Conseil sont le partage, la synergie, la mutualisation pour enrichir la connaissance et mieux agir et réagir.

**3.** Le dispositif du CNCE, a nécessité la mise en place de trois programmes et neuf chantiers.

Le programme central est celui de l'offre de produits et services où il a fallu répondre à toute une série de questions relatives à la vocation et au positionnement :

- Quel est le rôle de CNCE pour le développement du commerce extérieur ?
- Quelles sont les thématiques clés à traiter pour définir le catalogue de services ?

C'est aussi le programme où il a fallu choisir les outils de veille et de business intelligence et les paramétrer.

Le 2° programme concerne l'organisation qui comporte la question des ressources humaines car il s'agit du recrutement de profils pointus de veilleurs et d'analystes.

Le 3° programme concerne le support avec notamment le matériel informatique. Chacun de ces chantiers a nécessité un engagement important en temps et en énergie en suivant une trajectoire en cinq séquences mais le travail le plus important est en amont, celui de la 1<sup>ère</sup> séquence, c'est-à-dire celui du cadrage et de la définition des besoins : de la qualité de la clarification du besoin dépend la qualité du cahier des charges qui doit traduire avec pertinence et précision les besoins : un souci constant du CNCE.

Messieurs les Ministres, Mesdames et Messieurs, où en sommes-nous aujourd'hui ?

Le programme support est achevé, l'organisation est en suspens et l'offre de services est en cours de conception et c'est précisément ce que le CNCE souhaite partager avec ses partenaires aujourd'hui.

Le CNCE a construit son offre de services autour de 3 axes d'intervention :

- La veille pour anticiper et donc s'adapter ;
- L'analyse concertée pour partager ;
- Le conseil sur mesure pour agir.

Ces trois axes représentent la vision globale de l'offre de services et son ambition à moyen terme mais la trajectoire année par année reste à définir en fonction des moyens humains en particulier, les cerveaux d'œuvre en l'occurrence.

Ainsi « le conseil sur mesure » s'inscrit dans le prolongement de l'identité du CNCE en s'appuyant sur son expertise en matière de veille, d'analyses et d'études mais il le fera à moyen terme dans sa phase de maturation.

En revanche, son activité de veille est une priorité car toute activité économique génère des menaces dont la minimisation nécessite des outils de suivi et de prévision : l'anticipation est créatrice de valeur.

## **I. Le CNCE, catalyseur de la veille à travers quatre produits**

### **1. La lettre de veille « CNCE intelligence » :**

Celle-ci n'est pas une revue de presse ; il s'agit d'une publication de décryptage de l'actualité internationale qui peut affecter nos produits sur les marchés extérieurs et ce à travers un suivi de plusieurs indicateurs : économiques commerciaux, réglementaire, risque pays, ....

Cette lettre de veille sera consacrée dans une première phase aux pays d'Afrique du Nord, Centrale et de l'Ouest (ANCO) ; soit 28 pays et 500 Millions d'habitants qui constituent une priorité aussi bien pour les pouvoirs publics que pour les opérateurs économiques, mais ces pays souffrent d'un déficit d'information structurée et l'actualisation des données n'est généralement pas régulière.

Le CNCE se propose d'exploiter toutes les possibilités de la collecte de l'information non structurée, mais surtout il s'appuiera sur « les out put terrains » issus de structures locales : consulats, ambassades, banques, assureurs crédits, Agences de l'AMDI etc ...

En outre le Conseil produira ses propres indicateurs ; à titre d'exemple l'analyse risque pays s'appuie sur la notation effectuée par des agences ou des assureurs crédit et cette notation dépend de celui qui l'établit. Or, les définitions du risque pays peuvent être diverses ; il s'agit d'une idée qu'on se

fait de l'instabilité d'un gouvernement et de sa capacité à bien mener sa politique économique ; d'où le projet du CNCE de développer un algorithme pour calculer sa propre notation pays.

## **2. La note de conjoncture « tendances » :**

Son contenu vise à retracer l'évolution du commerce du Maroc avec ses partenaires, le but étant d'identifier les signaux faibles pour anticiper les évolutions.

## **3. La base de données sur les opportunités d'affaires « CNCE digital business » :**

Celle-ci sera établie par pays et par secteur pour faciliter la recherche ; cette veille se fera en continu grâce au service d'alerte personnalisé qui suppose un répertoire des importateurs et des exportateurs.

## **4. Le répertoire national du commerce extérieur :**

Ce répertoire est en cours de construction. Il s'agit d'une base de données proposant des informations clés sur les entreprises exportatrices et importatrices par région, secteur, produit et par pays de provenance / de destination. Ce dispositif permettra donc de répondre à des besoins d'analyses : démographies des opérateurs, performances des exportations par secteur, suivi des importations etc ... et ce pour détecter les menaces et permettre au gouvernement d'actionner les mesures de défense commerciale.

## **II. Le CNCE, Centre d'analyse concertée des performances du commerce extérieur à travers 4 principaux produits**

### **1. le guide pays ou « Country Intelligence » :**

Celui-ci couvrira plusieurs thématiques macro et micro : position politique et géostratégique, situation économique et analyse détaillée du commerce extérieur, données culturelles etc ... Il permet de positionner le Maroc dans le cadre des échanges commerciaux et de dresser le paysage concurrentiel pour l'offre du Maroc. Il fournit donc une information complète sur l'environnement des affaires dans un pays et permet d'évaluer les opportunités commerciales dans ce pays.

### **2. L'étude sectorielle ou « Sectorial Intelligence » :**

Ce produit propose un aperçu global de l'Etat du secteur, une analyse de la situation concurrentielle et une lecture des enjeux et tendances du secteur au niveau mondial ; il permettra aussi de saisir les opportunités de développement dans le secteur à l'international et au niveau national ;

Exemples : secteur de la téléphonie mobile en Afrique, industries pharmaceutiques en Côte d'Ivoire etc ...

### **3. L'étude de marché ou « Market Intelligence » :**

L'objectif est de donner une information pertinente sur un couple produit/marché ou une filière dans un pays donné ou une région précise. Ce produit permet d'identifier le potentiel et les conditions d'accès au marché pour un exportateur.

Exemples : le marché des agrumes en Russie, l'huile d'olive en méditerranée, les conserves de sardine au Gabon ;

#### **4. Les études thématiques**

Celles-ci porteront sur des sujets d'actualité liés au commerce extérieur. Le produit pilote concerne l'étude relative aux stratégies sectorielles et à la soutenabilité du déficit commercial. Elle est le fruit d'un cheminement et se situe dans le prolongement du diagnostic qui a été fait par le CNCE il y a deux ans. Celui-ci a couvert une longue période d'observation 2001-2011 et a permis de dégager plusieurs conclusions notamment la dépendance de notre système productif à l'égard des intrants importés : la moitié des importations du Maroc concernent des biens intermédiaires ce qui se traduit par la faiblesse de l'intégration du système productif. Autrement dit, chaque investissement est satisfait par une proportion des importations évaluée à 57% et les consommations intermédiaires sont satisfaites à hauteur de 40% par les importations ; C'est pourquoi au niveau du produit pilote de cette catégorie d'études la question posée était de voir comment les plans sectoriels allaient impacter le déficit commercial puisque leurs objectifs est d'augmenter les exportations, mais pour exporter, il faut investir et produire donc importer !

Pour pouvoir répondre, le CNCE a effectué un exercice inédit, celui de l'éclatement des consommations intermédiaires qui s'est traduit par la distinction des consommations intermédiaires produites localement de celles qui sont importées. Cet exercice a permis d'évaluer l'effet des stratégies sectorielles sur la demande d'importation dont l'accroissement annule l'effet bénéfique sur les exportations. A cet égard, le CNCE propose d'ouvrir des pistes de réflexion autour de la question de l'intégration du système productif marocain et de l'augmentation de la valeur ajoutée locale.

En définitive, l'offre de services proposée définit le cadre dans lequel le travail de concertation avec les décideurs publics et privés va s'inscrire.

Pour conclure, le CNCE est appelé à être doté d'un conseil scientifique qui va organiser les interactions avec les partenaires publiques et privés : les ministères qui sont membres du Conseil au nombre de 12 et à leur tête le département en charge du commerce extérieur, les institutions publiques : office des changes, direction des douanes, CGEM, ASMEX, fédérations des chambres professionnelles etc ....

Les interactions se feront dans le cadre des commissions spécifiques par domaine de réflexion. Le conseil scientifique pourra ainsi consolider le fruit des réflexions préliminaires pour établir un rapport de programmation annuel qui donne les orientations de travail du CNCE. Le conseil scientifique assurera également le suivi et l'évaluation de la production du CNCE.

Lors de la prochaine assemblée générale, le CNCE présentera son plan stratégique ; quant à son plan organisationnel, il dépend de la vitesse à laquelle le projet de loi en cours d'étude sera adopté pour permettre le recrutement de nouvelles ressources humaines et fidéliser les cadres actuels ; je saisis cette occasion pour les remercier pour leur engagement dans cette période transitoire où le CNCE se construit et comme pour toute construction, les efforts sont forcément démultipliés.

Je vous remercie pour votre écoute.