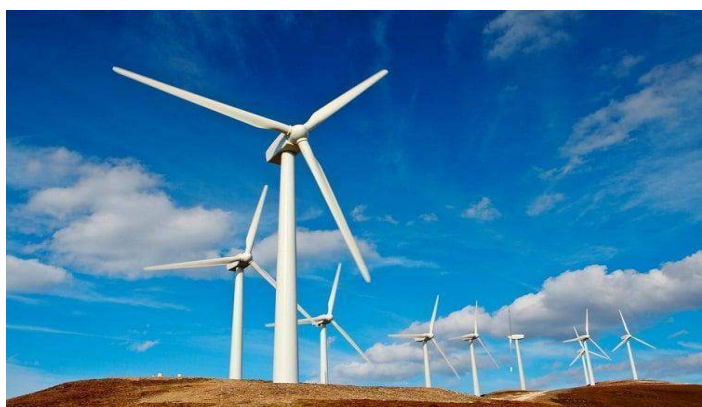


ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ SECTORIELLE ET DE LA TRANSITION VERTE AU MAROC

FOCUS SUR LES INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'AGRO-INDUSTRIE

LIVRABLE 4 : ANALYSE DES SYSTÈMES DE MARCHÉ ET FEUILLE DE ROUTE





International
Labour
Organization



Copyright (PAGE n'étant pas une entité juridique, les droits d'auteur doivent être détenus par l'agence cheffe de file)

Copyright © Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, 2025, au nom du Partenariat pour l'Action en faveur d'une économie verte (PAGE).

Ce rapport est publié dans le cadre du Partenariat pour l'action en faveur de l'économie verte (PAGE), une initiative du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de l'Organisation internationale du travail (OIT), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Cette publication peut être reproduite en totalité ou en partie et sous quelque forme que ce soit à des fins éducatives ou à but non lucratif sans autorisation spéciale du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source soit mentionnée. Le Secrétariat PAGE apprécierait de recevoir une copie de toute publication qui utilise cette publication comme source. La présente publication ne peut être utilisée pour la revente ou à toute autre fin commerciale sans autorisation écrite préalable du Secrétariat de PAGE.

Auteurs et principaux contributeurs

- o Mouna Lyoubi, Team Leader, E Co Ltd
- o Hind Berjamy, Experte en Analyse du Marché du Travail et des Besoins en Compétences, E Co Ltd
- o Redouane Lachgar, Expert en Industrie du Textile, E Co Ltd
- o Abdennacer Hasnaoui, Expert en Agro-industrie, ABI Consulting
- o Seloua Amaziane, Chef de la Division du Partenariat, Département du Développement Durable, Ministère de la Transition Energétique et du Développement Durable (MTEDD)
- o Jannati Idrissi Rabea, Chef de Division du Développement Durable, Ministère de l'Industrie et du Commerce
- o Hafsa Benbrahim, Chef de Service de Partenariat avec les Secteurs Public et Privé, Département du Développement Durable, Ministère de la Transition Energétique et du Développement Durable (MTEDD)
- o ITI, Ozunimi Lilian, Gestionnaire de projet PAGE, ONUDI
- o Kenza Khomsi, Coordinatrice Nationale du PAGE, ONUDI
- o Nawal El Hilali, Consultante en Communication PAGE, ONUDI
- o Gilles Cols, Conseiller Technique Principal, OIT
- o Mustapha Ziroili, Expert national en emploi et en formation professionnelle, OIT
- o Walid Machrouh, Coordonnateur National de projet, OIT
- o Tahmina Mahmud, Administrateur de Programme Technique, OIT

Citation

PAGE 2025, Livrable 4 : Analyse du système du marché et feuille de route.

Clause de non-responsabilité

Pour tous les documents :

Cette publication a été réalisée avec le soutien des partenaires de financement de PAGE. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de PAGE et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant les opinions d'un gouvernement. Les appellations employées et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part des partenaires de PAGE, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Par ailleurs, les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement la décision ou la politique déclarée des partenaires de PAGE, et la mention de noms commerciaux ou de processus industriels ne constitue pas une approbation.

Pour les produits bénéficiant d'un financement spécifique de l'UE :

Ce document a été produit avec l'aide financière de l'Union européenne. Les opinions exprimées ici ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'Union européenne.

Remerciements

La présente étude relative à l'analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc a été réalisée par PAGE, à la demande du Gouvernement du Maroc.

PAGE et le Gouvernement du Maroc souhaitent exprimer leur reconnaissance et leurs sincères remerciements aux institutions suivantes qui ont assuré la réussite de ce projet :

- o Les membres du Comité de Pilotage, notamment le Ministère de La Transition Energétique Et Du Développement Durable ; le Ministère de l'Industrie et du Commerce ; le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences ; le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidents à l'Etranger ; le Ministère de l'Economie et des Finances ; le Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports ; le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts ; le Ministère de l'Équipement et de l'Eau ; le Ministère de l'Intérieur ; la Confédération Générale des Entreprises du Maroc ; la Confédération Démocratique du Travail ; la Fondation Mohammed VI pour l'Environnement ; la Coalition Marocaine pour l'Eau ; la Coalition pour la Valorisation des Déchets.
- o Le groupe interagence de PAGE Maroc y inclus les représentant(e)s du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, du Programme des Nations Unies pour le Développement, du Bureau International du Travail, de l'UNIDO, et de l'UNITAR.
- o Toutes les personnes et structures consultées lors des entretiens et de la collecte des données dont les noms figurent en Annexe.

PAGE et le Gouvernement du Maroc tiennent à remercier chaleureusement ses partenaires financiers (l'Union européenne, la Finlande, l'Allemagne, le Norvège, la République de Corée, la Suède, la Suisse) sans lesquels la présente œuvre n'aurait pas abouti.

Sommaire

Sommaire.....	4
Figures.....	5
Abréviations.....	6
Résumé.....	8
Contexte.....	8
Objectif du rapport.....	9
Méthodologie.....	10
Textile et Agro-industrie : secteurs clés de la transition verte.....	13
Analyse du système marché de l'industrie textile.....	14
Analyse du système de marché de l'Agro-Industrie.....	15
Analyse des acteurs.....	17
Secteur Textile : Acteurs de l'écosystème.....	17
Secteur Agro-Industrie : Acteurs de l'écosystème.....	18
Ecosystème de marché de la transition verte des deux secteurs.....	19
Analyse de l'Influence et de l'Intérêt des différents acteurs du Système.....	22
Opportunités et Défis de la transition verte des secteurs du Textile et de l'agro-Industrie.....	28
Identification des défis structurels systémiques.....	30
Alignement de la Feuille de Route avec les recommandations stratégiques pour la Transition Verte de l'Étude Globale de PAGE..	36
Recommandation.....	37
Conclusion.....	37

Figures

Figure 1: Distribution des emplois dans l'industrie textile au Maroc par région (MIC, 2024)	15
Figure 2: Distribution des emplois dans l'industrie Agro-industrie au Maroc par région (MIC, 2024)	16
Figure 3: Schéma des acteurs institutionnels et fonctions de l'écosystème de marché pour la transition verte (Industrie textile, Maroc)	21
Figure 4: Schéma des acteurs institutionnels et fonctions de l'écosystème de marché pour la transition verte (Agro-industrie, Maroc)	22
Figure 5 : Matrice influence–intérêt des principaux acteurs impliqués dans la transition bas carbone des secteurs Agro-industrie et textile au Maroc	29
Figure 6 : Défis et désalignement des compétences vertes dans la transition des secteurs Agro-industrie et textile au Maroc	32
Figure 7 : Théorie du changement relative à la feuille de route de réduction de l'écart de compétences vertes et d'alignement de l'emploi et de la transition verte	33

Abréviations

ADA	Agence de Développement Agricole
AMEE	Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique
AMITH	Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAM	Crédit Agricole du Maroc
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDG	Caisse de dépôt et de gestion
CDN	Contributions Déterminées au Niveau National
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
DDD	Département du Développement Durable
DFP	Direction de la formation Professionnelle
ESITH	École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
FCMCIS	Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
FEDIC	Fédération Marocaine des Industries du Cuir
FENAGRI	Fédération Nationale de l'Agro-industrie
FENIP	Fédération Nationale des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche
FIMASUCRE	Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Sucre
FNM	Fédération Nationale de la Minoterie
FPT	Formation Professionnelle et Technique
FVC	Fond Vert pour le Climat
GES	Gaz à effet de serre
GIAC	Groupeement Interprofessionnel d'Aide au Conseil
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
INRA	Institut national de la recherche agronomique
IRESEN	Institut de Recherche en Énergie Solaire et Énergies Nouvelles
NMD	Nouveau Modèle de Développement
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONEP	Office national de l'eau potable
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Agro-industries au Maroc

ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PAGE	Partenariat pour l'Action en faveur de l'Économie Verte
PAI	Plan d'Accélération Industrielle
PAM	Prêtes À Manger (denrées)
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PMV	Plan Maroc Vert
PNUD	Programme De Développement Des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
REP	Responsabilité Élargie du Producteur
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SNEE	Stratégie Nationale de l'Efficacité Énergétique
SNRVD	Stratégie nationale de réduction et de valorisation des déchets
TPME	Très petite et moyenne entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
SIE	Société d'Investissements Énergétiques
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SNEE	Stratégie Nationale de l'Efficacité Énergétique
SNRVD	Stratégie nationale de réduction et de valorisation des déchets
TPME	Très petite et moyenne entreprise

Résumé

Ce rapport constitue le Livrable 4, une Analyse des Systèmes de Marché dédiée à l'évaluation du potentiel de transition verte des secteurs marocains du Textile et de l'Agro-industrie. Il s'inscrit dans la continuité des travaux précédents (Livrables 1, 2 et 3) en intégrant l'état des lieux sectoriel, l'analyse des besoins en formation et le plan d'action des compétences vertes, pour proposer une approche systémique de la durabilité.

Ce rapport vise à identifier les défis systémiques et les opportunités d'amélioration qui peuvent renforcer la compétitivité de ces deux secteurs face aux exigences réglementaires nationales et internationales croissantes. L'analyse approfondie des systèmes de marché a permis de cartographier les acteurs et d'examiner les fonctions clés de soutien : l'accès au financement vert, l'efficacité du cadre institutionnel et réglementaire, ainsi que la pertinence de l'offre de Formation Professionnelle et Technique (FPT).

Un accent particulier est mis sur la manière dont la FPT peut combler les besoins en compétences vertes, améliorer l'employabilité et aligner le capital humain du secteur privé sur les pratiques durables. En définitive, ce rapport vise à éclairer les recommandations pour renforcer la cohérence des politiques nationales, optimiser la coordination entre les institutions et débloquer l'investissement nécessaire à une transition industrielle efficace et inclusive.

Contexte

Le Partenariat pour l'Action en faveur d'une Économie Verte (PAGE) a été lancé en 2013 en réponse à l'appel lancé lors de la conférence Rio+20 pour soutenir les pays souhaitant s'engager sur des trajectoires de croissance plus verte et plus inclusive. PAGE mobilise l'expertise et le pouvoir de coordination de cinq agences des Nations Unies – l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – afin d'apporter un appui coordonné et complémentaire aux pays qui se préparent à relever les défis du XXI^e siècle.

PAGE vise à placer la durabilité au cœur des politiques et des pratiques économiques pour faire progresser l'Agenda 2030 pour le développement durable, et accompagne les pays et les régions dans la reformulation de leurs politiques et pratiques économiques autour de la durabilité, afin de stimuler la croissance économique, générer des revenus et des emplois, réduire la pauvreté et les inégalités, et renforcer les fondements écologiques de leurs économies.

Le Royaume a adhéré au partenariat en mars 2020, et a lancé son programme en 2021, dans le cadre de l'accompagnement de la relance industrielle, et des initiatives de concrétisation du nouveau modèle de développement et d'anticipation des besoins futurs en compétences. Au cours du processus de candidature, le gouvernement a souligné le besoin urgent de déployer un soutien financier par le biais de son partenariat avec PAGE pour les programmes qui serviront à accompagner les stratégies nationales pour le processus de transition vers une économie verte. De plus, dans sa candidature, le Maroc a clairement défini

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché
les attentes du gouvernement vis-à-vis de PAGE et les domaines prioritaires pour la réforme politique, qui incluent la décarbonation de ses industries clés et le développement d'opportunités d'emplois verts pour faciliter cette transition.

L'objectif de cette mission, mandatée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) agissant dans le cadre de l'initiative PAGE, est d'analyser la compétitivité et les besoins en compétences nécessaires pour accompagner la transition des secteurs industriels du Maroc vers une économie verte et renforcer les capacités de la main-d'œuvre, en mettant l'accent sur les secteurs du textile et de l'agro-industrie et en fournissant des éléments clés qui faciliteront l'élaboration de politiques et de programmes de formation ciblés.

Le programme et livrable de la mission sont présentés ci-dessous :

Phase	Activités	Livrables
0. Phase d'Inception	0.1 Réunion de Lancement	D-0 : Rapport de Démarrage
	0.2 Élaboration du Rapport de Démarrage	
1. Analyse Approfondie de l'État Actuel des Deux Secteurs Cibles	1.1 Analyse approfondie de l'état actuel des deux secteurs cibles	D-1 : Rapport d'Analyse Sectorielle
	1.2 Consultation des Parties Prenantes	
2. Analyse des Lacunes en Compétences	2.1 Réalisation d'une analyse des lacunes en compétences sectorielles et futures	D-2 : Rapport d'Analyse des Besoins en Formation
3. Évaluation des Besoins en Formation et Recommandations pour le Renforcement des Capacités	3.1 Évaluation des besoins en formation et recommandations pour le renforcement des capacités	D-3 : Document de Plan d'Action
4. Analyse des Systèmes de Marché	4.1 Analyse des Systèmes de Marché et Feuille de Route	D-4 : Rapport d'Analyse des Systèmes de Marché et Feuille de Route
5. Rapport Final et Présentation	5.1 Élaboration d'un Rapport Final	D-5 : Rapport Final
	5.2 Présentation aux parties prenantes clés au Maroc	

Objectif du rapport

Le présent rapport **D-4 : Rapport d'Analyse des systèmes du marché et Feuille de Route** vise à fournir aux parties prenantes du partenariat une compréhension globale de l'état actuel des dynamiques systémiques qui conditionnent la transition verte **des secteurs** textile et agro-alimentaire ainsi que des perspectives d'avenir de ces deux secteurs industriels stratégiquement importants en tenant compte à la fois des dynamiques internes et des influences externes telles que le Clean Industrial Deal de l'UE.

Ainsi, l'objectif est de montrer comment les différents éléments de politiques publiques, de dispositifs de financement, d'offre de formation et des réalités industrielles s'articulent (ou peinent à s'articuler) dans un système de marché cohérent.

Méthodologie

La méthodologie adoptée pour le Livrable 4 permet d'aligner la présente étude et sa feuille de route avec les principes d'intervention du programme PAGE (Partenariat pour l'Action en faveur d'une Économie Verte) car elle permet de **placer les compétences vertes au cœur de la transition sans les isoler des mécanismes d'appui**. Elle se traduit par 5 phases présentée ci-dessous :

Phase 1 : Recherche documentaire et analyse des politiques

Cette première étape a consisté à examiner les documents stratégiques et réglementaires du Maroc. Parmi ces documents, on retrouve la Contribution Déterminée au niveau National (NDC), la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, la stratégie Génération Green, ainsi que d'autres politiques spécifiques au secteur du textile et de l'Agro-industrie. L'accent a été mis sur l'identification des leviers et freins systémiques à la transition verte, plutôt que sur la simple description des politiques déjà couvertes dans le livrable 1.

Cette recherche a permis de comprendre l'écosystème marocain en matière de politiques environnementales. Nous avons également intégré les informations des livrables 2 et 3 pour nous assurer que la formation professionnelle est bien en phase avec les besoins en compétences vertes.

Phase 2 : Consultations des parties prenantes

Entre février et avril 2025, nous avons organisé 19 sessions de consultation avec les institutions et acteurs clés. Nous avons rencontré des représentants de ministères (Industrie, Agriculture), des agences publiques (AMEE, OFPPT), des institutions de recherche, des banques, et des fédérations du secteur privé comme la FENAGRI et l'AMITH.

L'objectif était de recueillir leurs avis sur la transition verte, les obstacles qu'ils perçoivent, la manière dont ils coordonnent leurs actions et les soutiens dont ils ont besoin. Ces consultations ont permis de mieux comprendre les dynamiques propres à chaque secteur.

Phase 3 : Cartographie et analyse des systèmes

La troisième phase a consisté à synthétiser toutes les informations collectées pour créer une cartographie détaillée du système de marché. En utilisant le cadre MSD (Market Systems Development), nous avons distingué trois niveaux :

- Les fonctions principales (production, commerce, services).
- Les fonctions de soutien (formation, recherche, financement).
- Les règles et les normes (lois, standards, etc.).

Phase 4 : Matrice Influence-Intérêt

La matrice d'influence est un outil essentiel pour déterminer la stratégie d'engagement des acteurs. Elle permet de catégoriser les acteurs en fonction de leur capacité à affecter la transition verte (Influence) et leur degré de préoccupation ou de bénéfice par rapport à cette transition (Intérêt).

- Influence : Classée en Élevée, Moyenne ou Faible.

Une **influence élevée** signifie que l'acteur peut définir le cadre réglementaire, allouer des fonds ou mettre en place des mesures structurantes.

Une **influence moyenne** signifie que l'acteur peut influencer la transition de manière significative mais non décisive, souvent par des actions sectorielles, techniques ou territoriales.

Une **influence faible** signifie que l'acteur a un pouvoir limité, généralement individuel, local ou indirect. Son action peut contribuer à la transition, mais **ne change pas à elle seule les règles du jeu**.

- Intérêt : Classé en Élevé, Moyen ou Faible.

Un **intérêt élevé** signifie que la transition bas carbone affecte directement le mandat de l'acteur (institutions publiques) ou sa compétitivité, réputation ou accès aux marchés (organismes à vocation commerciale). Ne pas s'adapter implique un **risque élevé** (perte de marché, sanctions, coûts supplémentaires).

Un **intérêt moyen** signifie que la transition bas carbone représente un enjeu important mais **non vital**.

L'adaptation crée des bénéfices, mais l'urgence est moindre.

Un **intérêt faible** signifie que la transition bas carbone a un impact **indirect ou marginal** sur l'acteur.

Elle est perçue comme un enjeu secondaire par rapport à d'autres priorités.

Ensuite, pour chaque évaluation l'analyse fournit une justification qui explique le rôle de l'acteur et le niveau d'influence et d'intérêt attribué, permettant de comprendre de manière transparente le positionnement retenu. Cette matrice sert de pont entre le diagnostic systémique (Phase 3) et la Feuille de route (Phase 4) en identifiant qui doit être mobilisé pour la suite de l'engagement des parties prenantes.

Phase 5 : Feuille de route et recommandation

Faisant suite à la Cartographie des Systèmes (Phase 3) et s'appuyant sur la logique d'intervention définie par la Théorie du Changement (TDC) présentée dans ce livrable, cette phase a mobilisé une méthodologie rigoureuse pour l'élaboration de la Feuille de route opérationnelle. L'objectif était de transformer les conclusions analytiques en une stratégie d'intervention multi-acteur et systémique.

- La logique cause-effet de l'Arbre à Problèmes : L'Arbre à Problèmes est un outil de diagnostic visuel et structuré qui permet de décomposer un problème central complexe en identifiant de manière logique ses causes profondes (les racines) et ses effets ou conséquences (les branches).
- Théorie du Changement : La Théorie du Changement a été utilisée pour traduire les causes profondes du problème central (identifiées par l'Arbre à Problèmes) en objectifs et résultats attendus (les « moyens » d'action), afin de structurer logiquement l'intervention en trois Composantes qui guident la Feuille de route vers l'atteinte de la compétitivité et de la transition verte souhaitées par les secteurs cibles.
- Traduction de la TDC en une feuille de route et stratégie d'intervention selon 3 Composantes. Chaque Composante a ensuite été décomposée en un ensemble d'actions.

Cette approche garantit une vision systémique qui va au-delà des symptômes, en identifiant les causes profondes et les défis qui peuvent ralentir la transition verte. En traduisant le diagnostic en une logique d'intervention claire et en évaluant l'influence des acteurs, cette méthode assure que la Feuille de route finale est non seulement pertinente et stratégique, mais

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché surtout structurelle et directement actionnable, permettant ainsi d'accompagner une stratégie d'intervention garantissant un impact plus durable et le plus inclusif.

Textile et Agro-industrie : secteurs clés de la transition verte

L'étude globale du PAGE sur la transition du Maroc vers une économie verte identifie des points stratégiques majeurs ainsi que des défis transversaux pour deux secteurs clés : l'agro-industrie et le textile.

Le secteur de l'Agro-industrie, analysé sous l'angle de l'Agriculture et de la Transformation, constitue un pilier essentiel de l'économie marocaine, contribuant à hauteur d'environ 13 % du PIB et étant le premier pourvoyeur d'emploi en milieu rural, crucial pour la souveraineté alimentaire. La stratégie actuelle, Génération Green 2020-2030, vise notamment à doubler le Produit Intérieur Brut Agricole (PIBA) et les exportations d'ici 2030, en accélérant la valorisation des produits agricoles. Cependant, le secteur fait face à d'importants enjeux environnementaux et climatiques : il est le deuxième émetteur de GES au Maroc (24,6 % des émissions) et se trouve extrêmement vulnérable aux changements climatiques. L'impératif le plus critique réside dans l'urgence d'efficacité hydrique, l'agriculture étant le premier consommateur d'eau. La transition passe par une meilleure intégration de la production agricole en amont de l'agro-industrie et un besoin accru de recherche et d'innovation pour la durabilité et la rationalisation de l'eau. Quant au secteur Textile, qui fait partie de l'Industrie – considérée comme la locomotive du développement économique – il est historique et représente 27 % des emplois industriels. Malgré un déclin passé, le secteur a fait preuve de résilience en s'orientant vers la structuration d'écosystèmes (comme le "Denim" et le "Fast Fashion"). La phase actuelle de la vision industrielle est de positionner le Maroc comme une « base industrielle décarbonée et circulaire ».

La transition industrielle est cruciale pour la compétitivité et la maîtrise des impacts, notamment face à l'anticipation de la Taxe Carbone aux Frontières de l'UE (MACF). Le secteur industriel représente la moitié de l'effort national inconditionnel en matière d'atténuation de GES à l'horizon 2030, avec un objectif de réduction de la consommation énergétique de 17 % d'ici 2030, soutenu par des mécanismes de financement dont le programme « Tatwir Croissance Verte » pour les TPME.

Enfin, plusieurs défis sont transversaux aux deux secteurs, soulignant la nécessité d'une approche systémique : l'adaptation du capital humain aux exigences d'une économie verte et la mise en place des fondamentaux de la création d'emplois verts sont majeurs. De plus, l'accès au financement pour les PME et l'intégration des pratiques de durabilité restent concentrés sur les grands groupes, nécessitant un effort d'incitation fiscale et financière pour les TPME. L'économie circulaire et la valorisation des déchets (biomasse pour l'agriculture, Responsabilité Élargie du Producteur (REP) pour le textile) constituent également un impératif commun, incluant la formalisation du secteur informel dans la gestion des déchets. En somme, la transition verte du Maroc repose sur l'intégration des politiques sectorielles avec les impératifs macroéconomiques de souveraineté, de décarbonation et d'efficacité des ressources.

Le Livrable 4, étant une Analyse des Systèmes de Marché et une Feuille de Route spécifiques aux secteurs du Textile et de l'Agro-industrie, agit comme l'instrument opérationnel qui traduit les grandes orientations et les défis identifiés dans l'Étude Globale (le rapport d'État des Lieux et Inventaire de 2022) en une stratégie d'intervention concrète et systémique.

Analyse du système marché de l'industrie textile

Le textile marocain, pilier de l'industrie nationale, illustre la manière dont le pays s'intègre aux chaînes de valeur mondiales tout en conservant des spécificités locales. Cette section analyse les dynamiques internes du secteur : la compétitivité repose sur le modèle « cut-make-trim » (CMT), qui permet une flexibilité forte pour l'export, mais crée une dépendance aux principaux donneurs d'ordre et limite la capture de valeur ajoutée locale.

La structure industrielle met en évidence une dualité notable. Les PME locales, qui représentent la majorité des entreprises et des emplois, sont agiles et spécialisées dans des niches comme les textiles techniques ou l'écoconception, mais elles souffrent de contraintes importantes : équipements vieillissants, accès limité au financement et faible adoption des technologies numériques et vertes. Les multinationales, en revanche, apportent innovation et production à forte valeur ajoutée, mais concentrent leur activité sur quelques régions et segments, renforçant certaines polarités territoriales au détriment d'une couverture plus homogène.

Les intrants et la chaîne d'approvisionnement constituent un autre facteur structurant. Le Maroc dépend fortement des importations de coton et de fibres synthétiques, exposant le secteur à la volatilité des prix mondiaux et aux régulations internationales. Cette dépendance limite la flexibilité industrielle et accentue les risques en cas de perturbations logistiques. Le développement de matières premières locales ou de solutions de recyclage reste un levier stratégique insuffisamment exploité.

La répartition territoriale des emplois illustre ces dynamiques et les contraintes associées. Les régions de Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Fès-Meknès et Rabat-Salé-Kenitra concentrent la majorité des emplois industriels. **La carte ci-après illustre la distribution régionale de l'emploi**, soulignant la concentration territoriale et les implications pour la formation, l'infrastructure et l'accès aux marchés.

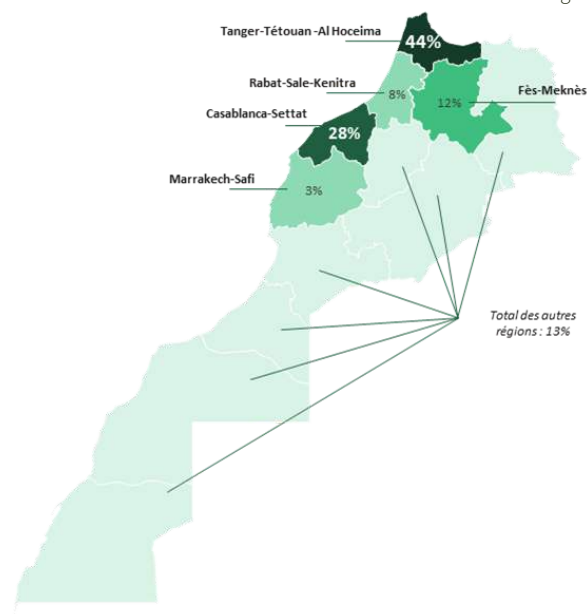


Figure 1: Distribution des emplois dans l'industrie textile au Maroc par région (MIC, 2024)

La main-d'œuvre constitue un levier et un obstacle à la fois. Majoritairement féminine et concentrée dans les centres urbains, elle souffre d'informalité (environ 15 % des emplois) et de lacunes en compétences techniques, numériques et vertes. Le manque de formation adaptée aux nouvelles technologies et aux approches modernes de production (Lean, Agile) freine la productivité et limite l'adoption de pratiques durables.

Enfin, la transition vers des pratiques plus durables et à plus forte valeur ajoutée reste largement à consolider. Les textiles techniques et l'écoconception représentent des opportunités de diversification et d'innovation, mais leur adoption est limitée : seulement 10 % des PME utilisent l'écoconception et moins de 25 % ont modernisé leurs équipements. La capacité d'investissement et le renforcement des compétences sont donc des leviers essentiels pour améliorer la résilience du secteur, sa compétitivité et sa contribution à l'export.

Analyse du système de marché de l'Agro-Industrie

Le secteur Agro-industriel marocain constitue un pilier économique du pays et illustre la complexité des interactions entre production agricole, transformation et exportation. La compétitivité repose sur des produits à forte valeur ajoutée comme les agrumes, l'huile d'olive et les aliments transformés, tout en étant fortement dépendante de l'irrigation et des importations pour les céréales et autres intrants stratégiques.

La structure industrielle révèle un système interdépendant mais vulnérable, avec des interactions complexes entre grandes entreprises, coopératives et PME. Les coopératives et PME locales assurent la transformation et la mise en marché des produits, mais sont freinées par un accès limité au financement, des équipements vieillissants et des difficultés d'organisation. Les grandes entreprises, en apportant certification et standards internationaux, stimulent l'exportation, mais concentrent leurs activités dans certaines régions et filières, accentuant la polarisation territoriale. Cette complémentarité crée un système

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché d'interdépendances, où les investissements dans l'infrastructure et la formation déterminent la résilience et la compétitivité du secteur.

Les intrants et les ressources naturelles jouent un rôle central dans la dynamique du système. La forte dépendance aux importations de céréales et autres intrants expose le Maroc à la volatilité des prix internationaux. Parallèlement, la rareté de l'eau et le stress hydrique accentuent les vulnérabilités, mais stimulent également le développement de solutions innovantes comme le dessalement. Ces dynamiques façonnent les choix stratégiques des entreprises et des coopératives.

La répartition territoriale de l'emploi traduit concrètement les dynamiques et contraintes du secteur. La majorité des emplois se concentre dans les régions à forte activité agricole et Agro-industrie, telles que Souss-Massa, Casablanca-Settat et Tanger-Tétouan-El Hoceima. La carte ci-après illustre cette distribution régionale de l'emploi, mettant en évidence l'articulation entre les zones de production agricole, les pôles de transformation et les filières exportatrices.

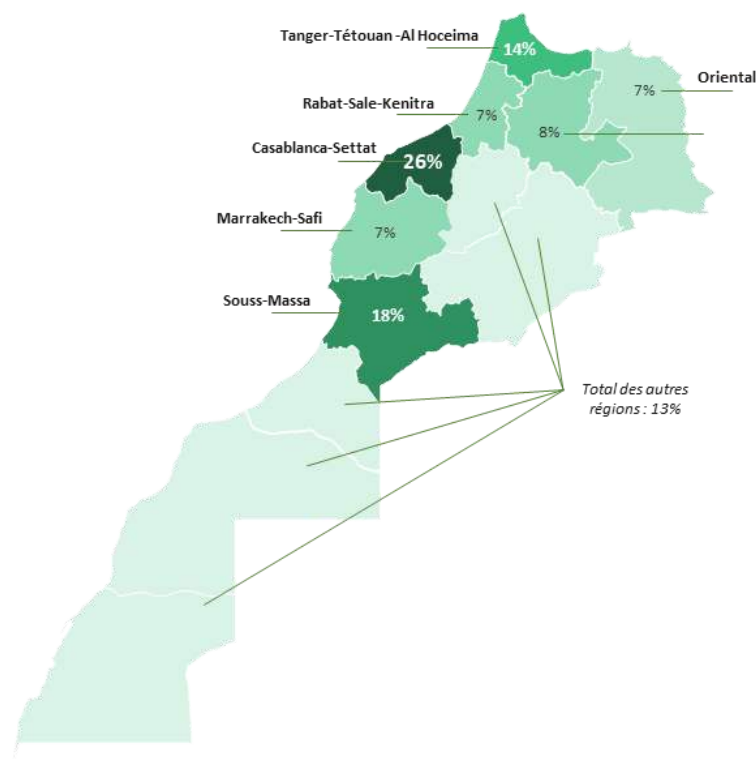


Figure 2: Distribution des emplois dans l'industrie Agro-industrie au Maroc par région (MIC, 2024)

Le capital humain représente un levier stratégique pour la compétitivité et la modernisation. L'accès limité à la formation, la faible organisation de certaines filières et le manque de compétences spécialisées freinent l'adoption de technologies modernes et durables. Le développement des compétences dans l'industrie Agro-industrie, notamment pour la transformation écoresponsable, est donc essentiel pour renforcer la valeur ajoutée et la résilience du système.

Enfin, l'innovation dans les techniques de transformation et la diversification vers des produits certifiés bio ou halal représentent des vecteurs de compétitivité à développer. Ces leviers permettront de sécuriser les exportations, d'accroître la valeur ajoutée locale et de diversifier les marchés. Les obstacles à surmonter incluent l'accès au financement, la formation, la logistique, la dépendance aux intrants importés et la gestion des ressources naturelles, en particulier l'eau.

Analyse des acteurs

Secteur Textile : Acteurs de l'écosystème

Le système de marché du textile et de l'habillement marocain repose sur une architecture institutionnelle dense qui guide les politiques publiques, défend les intérêts sectoriels et accompagne les entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Parmi les acteurs principaux figurent :

- Ministère de l'Industrie et du Commerce (**MIC**), pilote plusieurs programmes et projets dont la l'objectif est d'accélérer le développement d'une industrie compétitive, durable et inclusive. Dans cette même logique le MIC développe les écosystèmes industriels et assure la mise en œuvre des normes qualité, traçabilité et durabilité.
- **Collectivités territoriales (Régions, Conseils régionaux et Communes)**, contribuent à l'ancrage territorial du secteur à travers l'aménagement et la gestion des zones industrielles et le soutien à l'attractivité des territoires.
- Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (**AMITH**), fondée en 1957, fédère les industriels et sert d'interlocuteur privilégié avec les pouvoirs publics et marques internationales. Elle conduit la feuille de route *Dayem* visant 6 milliards USD d'exportations d'ici 2035 et un accroissement de la part des produits finis à 60%.
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (**CGEM**), grande plateforme patronale, contribue à l'élaboration des politiques économiques et veille à l'intégration des enjeux textiles dans les programmes nationaux.
- Agences **AMDIE** et **Maroc PME** accompagnent la modernisation, attirent les investissements et soutiennent l'export, favorisant notamment l'implantation d'entreprises high-tech.
- **ANAPEC** et **CNSS** facilitent l'intermédiation emploi-formation et assurent la protection sociale, soutenant la formalisation des unités productives.
- Institutions de formation (**ESITH, CMA, OFPPT**) forment les cadres et techniciens, développent la recherche appliquée et sont en lien étroit avec les clusters sectoriels pour favoriser l'innovation collaborative.

La filière couvre la totalité des maillons, depuis la matière première (avec 85% d'importations à ce jour) jusqu'au produit fini, en passant par la transformation, la finition et la confection. La chaîne valorise des techniques artisanales et innovantes comme le délavage laser/ozone et capitalise sur une logistique efficace via le port Tanger Med, favorisant la réactivité pour les donneurs d'ordres internationaux.

La double finalité de ce système est de répondre aux exigences des marques internationales tout en développant un marché national dynamique. Des niches à forte valeur ajoutée, telles que le textile de maison, les textiles techniques, le denim durable et les vêtements professionnels, sont en plein essor et nécessitent des investissements en R&D, design et marketing.

Cependant, la filière doit relever des défis majeurs, notamment la forte dépendance aux importations de matières premières, la prédominance du modèle Cut-Make-Trim (CMT), et la nécessité d'une montée en gamme vers le Full Package Production (FPP). L'essor de la circularité textile, soutenu par la stratégie Dayem et des programmes comme Morocco Textile Circularity, mis en place par la société financière internationale (IFC), contribue à relever les enjeux environnementaux. Il favorise le recyclage des déchets de production post-industriels en matière premières réutilisables ce qui permet la réduction de l'empreinte Carbone globale du secteur d'activité.

Secteur Agro-Industrie : Acteurs de l'écosystème

Le secteur Agro-industrie est soutenu par un certain nombre d'organisations et d'institutions qui contribuent au développement économique. Ces acteurs forment un maillage institutionnel à la fois diversifié et complémentaire, qui permet d'accompagner la croissance du secteur. Certaines de ces institutions sont entièrement consacrées au secteur agricole/Agro-industrie, tandis que d'autres s'occupent des politiques du marché du travail et de la formation au niveau national. Leur rôle combiné garantit à la fois un appui sectoriel direct et un soutien transversal. Ces institutions ont souvent des missions complémentaires et travaillent en étroite coopération pour mettre en œuvre des initiatives publiques majeures et mener des recherches et des études sectorielles, dont les principaux acteurs sont énumérés ci-après.

- Le Ministère de l'Industrie et du Commerce (**MIC**)
- Le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (**MAPMDREF**)
- L'Agence pour le développement agricole (**ADA**) est une institution publique dotée de la personnalité juridique et de l'autorité financière. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts. Elle joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs stratégiques fixés pour le secteur agricole. Le lancement de projets concrets, la médiation, le suivi de la mise en œuvre et la gestion des partenariats avec des investisseurs institutionnels et sociaux constituent le cœur de mission de l'ADA.
- Les **Collectivités territoriales (Régions, Conseils régionaux et Communes)**, qui contribuent au développement de l'Agro-industrie par l'aménagement des agropoles et zones industrielles, le soutien aux infrastructures et l'ancrage territorial des chaînes de valeur.
- La Confédération générale des entreprises du Maroc (**CGEM**) est la confédération représentant le secteur privé auprès des organismes publics compétents marocains.
- La Fédération nationale de l'Agro-industrie (**FENAGRI**) est une fédération regroupant 20 fédérations nationales et comptant plus de 100 entreprises directement affiliées, dont plusieurs acteurs majeurs du secteur. Créée en 1996, elle est désormais chargée de superviser le programme de développement de l'industrie Agro-industrie.
- Le Centre technique des Agro-industries (**CETIA**) est une association à but non lucratif qui a été créée le 10 mars 1998 par le MIC avec l'appui de la Fédération Nationale de l'Agro-industrie « FENAGRI », avec l'appui du Ministère Chargé de l'Industrie. Le CETIA a pour vocation d'aider les entreprises du secteur Agro-industrie à améliorer leur compétitivité, et de les assister dans leur mise à niveau et le développement de nouveaux produits.
- Le Groupement interprofessionnel d'aide au conseil du secteur Agro-industrie (**GIAC AGRO**) est une association à but non lucratif, créée par huit associations du secteur Agro-industrie et dont l'objectif général consiste, entre autres, à

promouvoir le conseil en formation au profit de ses membres. Le GIAC entretient une coopération horizontale avec FENAGRI afin de répondre aux besoins de formation des entreprises.

- L'Institut national de la recherche agronomique (**INRA**), qui a été créée en 1974, est le principal organisme de recherche spécialisé dans la recherche et l'innovation agricoles.
- L'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (**IAV HII**) créé en 1974, et l'École nationale d'agriculture de Meknès (**ENA**) créé en 1950, sont les deux plus grands établissements d'enseignement supérieur relevant de la compétence du ministère de l'Agriculture.
- L'Office national du conseil agricole (**ONCA**) est un organisme public chargé de diriger, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement agricole au niveau national.
- L'Office national de la sécurité sanitaire et Agro-industrie (**ONSSA**) est un organisme public chargé de la sécurité des produits Agro-industries et de la conformité des denrées Agro-industries importées au Maroc.
- **Morocco FOODDEX**: L'Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations est un organisme public créé en 1986 et placé sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement rural et des Eaux et Forêts. Depuis sa création, il œuvre au service du secteur des produits alimentaires et maritimes, l'un des principaux leviers de croissance économique du pays.
- L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (**OFPPT**) est un organisme public chargé de la gestion de l'enseignement professionnel.
- L'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (**ANAPEC**) est l'organisme public marocain chargé de la gestion des politiques actives du marché du travail.

L'existence d'organismes spécialisés dans la recherche, la formation et le développement des compétences constitue un véritable atout, car elle permet de cibler les politiques publiques sur les besoins réels du secteur.

Néanmoins, la répartition des responsabilités en matière d'enseignement et formation professionnels (et, plus généralement, de politiques sectorielles) entre de nombreux acteurs complique la coordination et l'intégration des initiatives, ce qui ralentit l'efficacité des politiques sectorielles. L'intégration des entreprises pourrait être développée suivant le modèle des agropoles, et la coopération et l'intégration du côté des organismes publics spécialisés pourrait être renforcée, afin d'exploiter pleinement la capacité des organismes sectoriels dédiés à entretenir des liens étroits avec les entreprises et à répondre rapidement aux besoins sectoriels.

Ecosystème de marché de la transition verte des deux secteurs

La cartographie d'un écosystème de marché constitue un outil précieux pour identifier les opportunités d'intervention systémique. Le mapping de l'ensemble des acteurs permet de visualiser les interactions, les rôles et les relations entre les différents participants du marché. Dans ce rapport, nous avons utilisé le visuel du doughnut (beignet) afin d'illustrer ces

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché dynamiques. Cette représentation circulaire offre une lecture claire de la manière dont le marché fonctionne et met en évidence les faiblesses structurelles qui freinent son développement durable.

Ce modèle organise les acteurs en trois couches concentriques :

1. **Le Cœur (Core Functions):** C'est le centre de l'analyse. Pour cette étude par exemple, cela comprend le secteur privé et la population active. Le mapping permet de se focaliser sur l'employabilité de la population active (offre) et le secteur privé en transition verte (la demande).
2. **La Couche Intermédiaire (Supporting Functions):** Cette couche représente les services et infrastructures qui facilitent le bon fonctionnement du marché. Il s'agit par exemple des institutions de formation (TVET), des services financiers (banques) etc. Le mapping des acteurs ici aide à identifier les lacunes, comme un manque de compétences en production durable ou des difficultés d'accès au financement vert.
3. **La Couche Externe (Rules and Policies):** Il s'agit de l'environnement réglementaire et normatif qui influence le comportement des acteurs. On y trouve les lois gouvernementales, les certifications et les normes de sécurité. Le mapping permet de détecter les incohérences ou les failles dans ces règles qui entravent la transition vers une économie plus verte.

En résumé, cette approche par couches concentriques ne se limite pas à une simple liste d'acteurs : elle permet d'analyser leurs rôles, leur degré d'influence et les éventuelles failles de coordination. Elle aide aussi à visualiser la densité d'acteurs par niveau et par fonction. Ci-dessous les figures développées dans le cadre de la transition verte des secteurs de l'industrie du textile et de l'industrie Agro-industrie.

Industrie textile

Le schéma suivant présente la configuration systémique du marché textile marocain et ses principales interconnexions. Il met en lumière les relations entre producteurs, acheteurs, prestataires et institutions d'appui, ainsi que la manière dont ces acteurs structurent la chaîne de valeur. La carte illustre un système fortement polarisé autour des zones industrielles côtières, où coexistent PME locales et multinationales opérant pour le fast-fashion international. Elle met également en évidence les dépendances du secteur à l'égard des intrants importés, de la sous-traitance et de la disponibilité de main d'œuvre qualifiée. L'objectif est de montrer la complexité des flux et la place centrale des fonctions de soutien – financement, formation, certification et innovation – dans la transition vers un textile plus durable et compétitif.

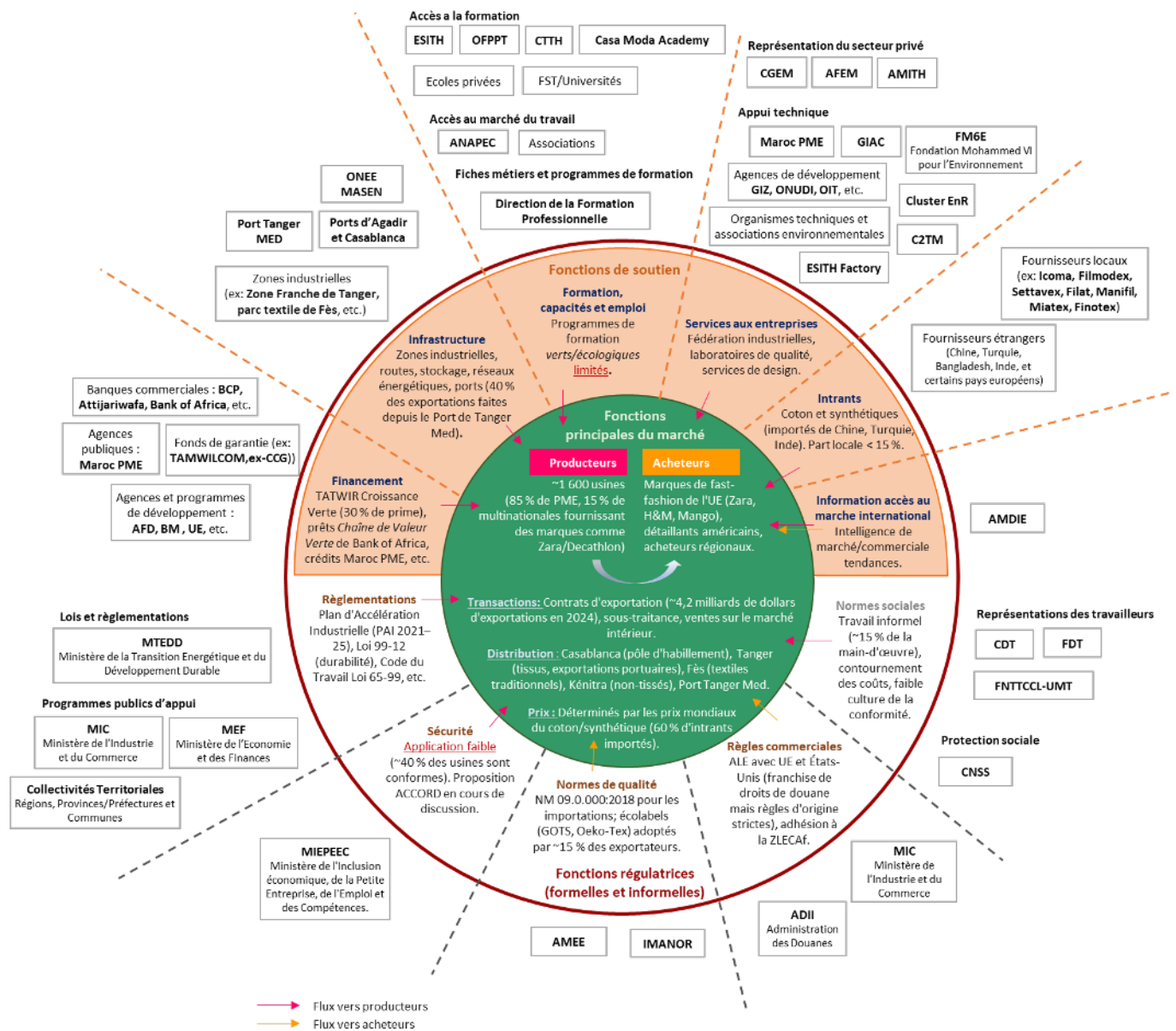


Figure 3: Schéma des acteurs institutionnels et fonctions de l'écosystème de marché pour la transition verte (Industrie textile, Maroc)

Industrie Agro-industrie

La figure ci-après propose une lecture systémique du fonctionnement du marché de l'Agro-industrie marocain. Elle met en évidence les relations entre les producteurs, les acheteurs et les acteurs de soutien qui structurent l'écosystème. Cette représentation illustre la diversité des fonctions du secteur – production, transformation, financement, logistique, certification, régulation – et leurs interdépendances. On y observe notamment la forte intégration institutionnelle autour des programmes publics (Génération Green, Plan Maroc Vert), mais aussi les maillons plus fragiles, tels que la formation, la gestion des ressources hydriques et la disponibilité des intrants. L'objectif de cette carte est de visualiser comment les acteurs et les flux économiques interagissent, tout en soulignant les goulets d'étranglement qui limitent la montée en valeur du secteur.

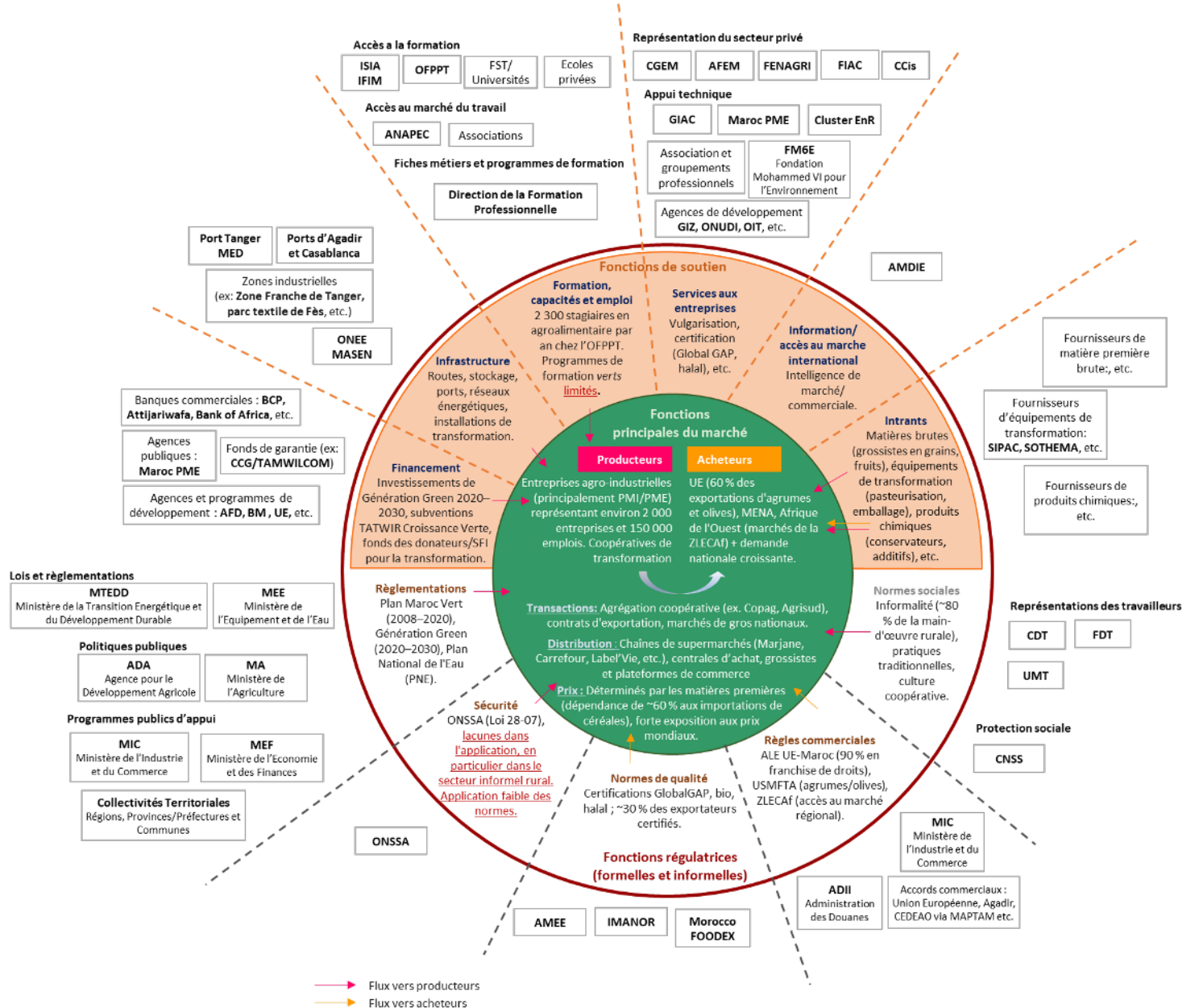


Figure 4: Schéma des acteurs institutionnels et fonctions de l'écosystème de marché pour la transition verte (Agro-industrie, Maroc)

Analyse de l'Influence et de l'Intérêt des différents acteurs du Système

Entre février et avril 2025, des réunions ont été organisées avec une diversité d'institutions publiques, de fédérations du secteur privé, d'organismes de formation et de recherche, et d'acteurs financiers.

Le tableau ci-après présente une analyse de la matrice influence-intérêt des principaux acteurs impliqués dans la transition bas carbone des secteurs Agro-industrie et textile au Maroc. L'accent est mis sur le développement des capacités et

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché compétences, un levier essentiel pour accompagner l'évolution des pratiques, soutenir la compétitivité des entreprises et répondre aux nouvelles exigences nationales et internationales en matière de durabilité.

Tableau 1 : Analyse de la matrice influence-intérêt des principaux acteurs impliqués dans la transition bas carbone des secteurs Agro-industrie et textile au Maroc

Acteurs	Rôle	Influence	Intérêt	Justification
Acteurs Institutionnels				
Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)	Pilote la stratégie industrielle et l'élaboration des feuilles de route de décarbonation.	Élevée	Élevé	Influence élevée car il définit les politiques industrielles et met en place des mesures structurantes (ex. Taxe Carbone, programme TATWR). Intérêt fort puisque la réussite de la transition bas carbone conditionne la compétitivité du secteur industriel.
Département du Développement Durable (DDD)	Définit le cadre stratégique national et coordonne la transition verte.	Élevée	Élevé	Influence élevée grâce à sa capacité régulatrice (ex. gestion des déchets) et à la supervision de stratégies nationales (SNDD, NDC, Stratégie Bas Carbone). Intérêt élevé car il est garant de la cohérence interministérielle et du respect des engagements internationaux.
Direction de la formation Professionnelle (DFP)	Développe et met en œuvre les programmes de formation et reconversion liés aux métiers verts.	Élevée	Élevé	Influence élevée car elle conditionne la disponibilité des compétences nécessaires à la transition bas carbone. Intérêt élevé puisque l'adaptation de la main-d'œuvre est au cœur de la réussite des projets de décarbonation.
Agence Marocaine de l'Efficacité Énergétique (AMEE)	Met en œuvre les programmes de performance énergétique et de promotion des énergies renouvelables.	Élevée	Élevé	Influence élevée en tant qu'acteur central de la transition énergétique (industrie, bâtiment, projets pilotes). Intérêt élevé car ses missions sont directement liées à l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique et de réduction des émissions.
Agence de Développement Agricole (ADA)	Conduit la modernisation et l'irrigation durable du secteur agricole.	Moyenne	Moyenne	Influence moyenne car elle agit dans un secteur fortement émetteur et sensible aux changements climatiques. Intérêt moyen puisque la transition bas carbone conditionne la durabilité et la compétitivité de l'agriculture.
Office national de sécurité sanitaire des produits Agro-industries (ONSSA)	Régule et contrôle la conformité sanitaire des produits Agro-industries.	Élevé	Moyen	Influence élevée car ses normes impactent directement les pratiques de production et transformation. Intérêt moyen car la durabilité de la chaîne Agro-industrie est un enjeu croissant, mais moins central que pour d'autres acteurs.
Office National du Conseil Agricole (ONCA)	Fournit conseil et accompagnement technique aux agriculteurs.	Moyenne	Moyenne	Influence moyenne car il agit directement sur les pratiques agricoles à travers la vulgarisation et la formation. Intérêt moyen car la transition bas carbone dans l'agriculture dépend de l'adoption de nouvelles pratiques par les exploitants.

Acteurs	Rôle	Influence	Intérêt	Justification
MOROCCO FOOD EX	Assure la promotion et le contrôle qualité des exportations Agro-industrielles.	Élevé	Élevé	Influence élevée car ses normes et contrôles conditionnent l'accès aux marchés internationaux. Intérêt élevé puisque la durabilité et la conformité carbone deviennent des critères essentiels à l'exportation.
Maroc PME	Accompagne les petites et moyennes entreprises dans leur développement et modernisation.	Moyenne	Moyenne	Influence moyenne car il offre financement et accompagnement technique pour intégrer la durabilité. Intérêt moyen car la compétitivité des PME dépend de leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences bas carbone.
ANAPEC	Facilite l'insertion professionnelle et accompagne l'adaptation des compétences au marché du travail.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle joue un rôle d'interface entre offre et demande de compétences. Intérêt élevé puisque la transition bas carbone crée de nouveaux métiers et besoins de formation.
Collectivités Territoriales	Relais locaux chargés de l'opérationnalisation des politiques publiques et de la coordination au niveau territorial. Engagées dans la préparation de la nouvelle génération de Programmes de Développement Territorial Intégré (PDTI).	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elles ne définissent pas les politiques sectorielles nationales, mais jouent un rôle déterminant dans leur mise en œuvre opérationnelle au niveau territorial. Leur influence varie selon le niveau de décentralisation effective, les ressources financières et les dynamiques régionales. Intérêt élevé car la transition verte et la compétitivité des secteurs textile et agro-industriel conditionnent directement l'attractivité économique des territoires, la création d'emplois locaux, la formalisation des activités productives et la réussite des PDTI.
Secteur privé				
Grands groupes Agro-industries (ex. Danone, Nestlé, etc.)	Acteurs majeurs de la transformation et distribution Agro-industrie.	Élevé	Élevé	Influence élevée car ils influencent les standards de production et d'approvisionnement. Intérêt élevé car leur réputation, compétitivité et accès aux marchés internationaux dépendent fortement de leur performance carbone et RSE.
Fédération Nationale d'Agro-Agro-industrie (FENAGRI)	Représente et défend les intérêts des entreprises du secteur Agro-industrie.	Élevée	Élevé	Influence élevée car elle fédère les acteurs d'un secteur stratégique et peut orienter les choix collectifs. Intérêt élevé puisque la transition bas carbone affecte directement la compétitivité et l'image de la filière.
Fédération Nationale de la Minoterie (FNM)	Représente les acteurs de la filière minotière et céréalière.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle structure un secteur clé pour la sécurité Agro-industrie. Intérêt élevé puisque la modernisation bas carbone des procédés a un potentiel fort pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité.
Fédération Nationale des Industries de	Encadre et promeut la filière halieutique et de	Élevée	Élevé	Influence élevée car elle représente un secteur fortement exportateur. Intérêt élevé puisque la durabilité et la conformité

Acteurs	Rôle	Influence	Intérêt	Justification
Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche (FENIP)	transformation des produits de la mer.			carbone sont devenues des conditions d'accès aux marchés internationaux.
Fédération Interprofessionnelle Marocaine de l'Huile d'Olive (INTERPROLIVE)	Encadre la filière oléicole, de la production à la transformation.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle regroupe un secteur agricole traditionnel mais en croissance à l'export. Intérêt élevé puisque la qualité et la durabilité sont des atouts déterminants pour la compétitivité sur les marchés internationaux.
Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Lait (MAROC LAIT)	Représente la filière laitière, de la production à la transformation.	Élevée	Élevé	Influence élevée car le secteur laitier est central pour l'alimentation nationale. Intérêt élevé puisque la transition bas carbone impacte directement la productivité, la résilience face aux changements climatiques et l'image des grands groupes.
Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Sucre (FIMASUCRE)	Encadre la filière sucrière, incluant production agricole et transformation industrielle.	Élevée	Élevé	Influence élevée car elle regroupe un secteur stratégique soutenu par l'État. Intérêt élevé puisque l'optimisation énergétique et la durabilité sont cruciales pour réduire les coûts et maintenir la compétitivité face à la libéralisation des marchés.
Crédit Agricole du Maroc (CAM)	Banque de référence pour le financement du secteur agricole.	Élevée	Élevé	Influence élevée car il oriente l'accès au financement vers des pratiques durables. Intérêt élevé car l'adaptation bas carbone représente une opportunité de sécuriser les investissements et d'ouvrir de nouveaux marchés. Le programme ISTIDAMA montre un engagement fort à financer la transition verte, ce qui lui donne un pouvoir significatif pour inciter les investissements.
Grands groupes textiles (ex. Inditex, H&M, etc.)	Multinationales dominantes dans la chaîne d'approvisionnement textile.	Élevé	Élevé	Influence très élevée car leurs exigences conditionnent les pratiques des fournisseurs locaux. Intérêt élevé car leur modèle repose sur la conformité sociale et environnementale imposée par les consommateurs et régulations.
Groupe Interprofessionnel d'Aide au Conseil textile et cuir (GIAC)	Finance et accompagne la formation continue dans le secteur textile et cuir.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car il contribue à l'adaptation des compétences dans des secteurs exposés aux normes environnementales mais est limité par le manque de visibilité et l'incertitude financière liée à ses budgets. Intérêt élevé car la compétitivité à l'export dépend de la conformité aux standards bas carbone.
Association Marocaine des Industries du Cuir (AMIC)	Représente les acteurs de la filière cuir, incluant tanneries, maroquinerie et chaussures.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle regroupe un secteur de niche mais fortement exposé aux normes environnementales (traitement des eaux, produits chimiques). Intérêt élevé puisque la conformité verte conditionne l'accès aux marchés européens.

Acteurs	Rôle	Influence	Intérêt	Justification
Fédération Marocaine des Industries du Cuir (FEDIC)	Représente les entreprises du secteur cuir (tanneries, maroquinerie, chaussures), organise des salons et accompagne la modernisation de la filière.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle fédère un secteur de niche, mais reconnu et soutenu par des politiques publiques (zones industrielles spécialisées, partenariats institutionnels). Intérêt élevé puisque la compétitivité internationale du cuir marocain dépend directement du respect des normes environnementales et de durabilité, essentielles pour accéder aux marchés européens.
Cluster Fashion	Réseau d'innovation et de coopération dans le secteur de la mode et du textile.	Faible	Moyenne	Influence faible car limitée par la dominance de la sous-traitance et le manque de financement. Intérêt moyen car conscient de la durabilité comme facteur clé d'accès aux marchés et d'attractivité du secteur.
Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services (FCMCIS)	Instance représentative des entreprises marocaines à travers les chambres régionales.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle relaie les besoins et priorités des entreprises. Intérêt élevé puisque la transition bas carbone impacte directement l'environnement des affaires et l'attractivité des territoires.
Petites coopératives et associations locales	Acteurs de proximité soutenant la production, la commercialisation et l'inclusion socio-économique.	Moyenne	Élevé	Influence faible individuellement mais significative collectivement. Intérêt élevé car leur survie et compétitivité sont directement liées à l'adoption de pratiques durables et à l'accès à de nouveaux marchés.
Zones industrielles spécialisées	Espaces regroupant entreprises et infrastructures pour l'industrie textile et Agro-industrie.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elles centralisent les investissements et l'implantation des projets. Intérêt élevé car leur attractivité et durabilité dépendent de leur capacité à intégrer des solutions bas carbone (infrastructures vertes, énergies renouvelables).
Fournisseurs des équipements	Proposent les technologies et matériels nécessaires à la transition bas carbone.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne dépendant de la capacité d'innovation technologique. Intérêt élevé car leur marché dépend directement de l'adoption des solutions vertes par les entreprises.
Bureaux d'études et de conseils	Fournissent expertise technique et accompagnement stratégique.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car ils orientent les choix techniques des entreprises. Intérêt élevé puisque la demande pour des solutions de décarbonation renforce leur position sur le marché.
Etablissement de formation				
OFPPT	Principal organisme public de formation professionnelle.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne par sa capacité à adapter massivement les cursus. Le Centre de Développement des Compétences (CDC) de l'OFPPT a un potentiel significatif pour intégrer la transition verte

Acteurs	Rôle	Influence	Intérêt	Justification
				dans ses cursus de formation. Il est en collaboration avec l'OIT pour développer des formations qualifiantes spécifiques. Intérêt élevé car la transition bas carbone nécessite une main-d'œuvre qualifiée à grande échelle.
Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P)	Centre académique et de recherche appliquée tourné vers l'innovation.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne de par sa production de connaissances et solutions innovantes. L'UM6P, à travers son Social Innovation Lab (SIL), promeut une approche territoriale pour le développement durable. Son influence est forte dans la recherche, l'éducation et la gestion des savoirs, mais son impact est moins direct que celui des ministères ou des fédérations. Intérêt élevé car elle se positionne comme acteur clé de la recherche en durabilité et en transition énergétique.
École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH)	École spécialisée dans le textile et l'habillement.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elle forme des cadres et techniciens dans un secteur soumis à de fortes contraintes environnementales. Intérêt élevé puisque la durabilité est une condition d'accès aux marchés internationaux.
Institut National de Recherche Agricole (INRA)	Conduit la recherche scientifique en agriculture et développement durable.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car l'INRA a un rôle important dans la recherche et le développement de pratiques agricoles durables. Son ambition est de renforcer son rôle dans la transition verte en développant des compétences spécifiques, mais son influence est plus technique et moins réglementaire que celle d'une agence de l'État. Intérêt élevé car la transition bas carbone est une priorité pour la résilience du secteur.
Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV Hassan II)	Forme les ingénieurs du secteur et développe des solutions scientifiques pour la durabilité, l'irrigation, l'agro-écologie et la productivité.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car il n'a pas de mandat réglementaire direct, mais son expertise est essentielle pour accompagner l'innovation et la performance environnementale et soutenir la transition bas carbone. Intérêt élevé car la durabilité, l'adaptation climatique et l'innovation agro-tech constituent désormais des priorités structurantes pour ses missions académiques et de recherche.
Universités publiques (UM5, UH2C, UCA, etc.)	Assurent la recherche académique, la formation initiale et continue dans les domaines scientifiques, technologiques et économiques liés à la transition verte.	Moyenne	Élevé	Influence moyenne car elles ne structurent pas directement les pratiques industrielles, mais elles alimentent le système en capital humain qualifié et en recherche appliquée. Intérêt élevé, car la transition verte crée de nouveaux besoins de formation, ouvre des opportunités de recherche, et est fortement encouragée par les programmes nationaux d'innovation et les partenariats internationaux.



D'après les consultations menées avec les différentes parties prenantes, plusieurs défis majeurs ont été identifiés dans la transition vers une économie verte au Maroc, en particulier dans les secteurs du textile et de l'agro-Agro-industrie. Ces défis se regroupent en trois grandes catégories : liés à la formation et aux compétences, financiers et économiques, ainsi qu'institutionnels et réglementaires.

28

Pénurie de compétences vertes : Il y a un manque de main-d'œuvre qualifiée pour les métiers liés à la transition verte. Les entreprises peinent à recruter et à retenir ces profils, le marché étant très concurrentiel.

Adéquation entre formation et besoins : Les programmes de formation actuels ne contiennent pas l'ensemble des compétences vertes, et la transition verte n'est pas prise en compte dans les référentiels de compétences. La pertinence des formations est affaiblie par le manque de retour d'information de la part du secteur privé.

Attractivité des secteurs : Le secteur du textile souffre d'un manque d'attractivité pour les jeunes, dû en partie aux fermetures d'usines passées et à un leadership vieillissant.

Défis financiers et économiques

Coût élevé de la technologie : Les industriels sont confrontés à un coût d'acquisition élevé pour les technologies vertes, parfois jusqu'à 20 % supérieur aux technologies classiques.

Accès au financement : Il y a un manque de crédits avantageux pour les entreprises souhaitant investir dans la transition verte. Les PME, en particulier, ont un accès limité aux prêts verts.

Manque de données et de sensibilisation : Le secteur agro-Agro-industrie manque de données précises par branche d'activité pour élaborer des feuilles de route de décarbonation. De plus, la transition verte n'est pas toujours une priorité pour les entrepreneurs, et il y a un manque de sensibilisation aux enjeux environnementaux.

Défis institutionnels et réglementaires

Fragmentations et lacunes : Les consultations ont révélé un manque de coordination entre les institutions, ainsi que des lacunes institutionnelles. Le processus d'élaboration des fiches métiers, par exemple, est affaibli par le manque de retour d'information du secteur privé. Les défis de coordination sont exacerbés par le nombre élevé des parties prenantes.

Règles et normes : Certaines pratiques informelles, comme la prolifération d'unités de sous-traitance, affaiblissent le secteur formel. Les normes internationales, notamment en matière d'emballage, constituent une barrière non tarifaire pour les exportations si elles ne sont pas respectées.

Carences stratégiques : Le secteur agro-Agro-industrie n'est pas inclus dans la Contribution Nationale Déterminée (CND) du Maroc, ce qui limite son accès aux financements climatiques internationaux.

En parallèle de ces défis, les consultations ont également mis en évidence un ensemble d'opportunités sur lesquelles le Maroc peut s'appuyer pour accélérer sa transition verte dans les secteurs du textile et de l'agro-Agro-industrie :

Cadre stratégique aligné : L'étude peut s'appuyer sur la nouvelle stratégie nationale de développement durable (SNDD 2.0) qui est en cours d'approbation, la Contribution Déterminée au niveau National (NDC 3.0) soumise en septembre 2025, et d'autres politiques sectorielles pour orienter les actions. Une feuille de route pour la décarbonation du secteur agro-Agro-industrie est également en cours d'élaboration.

Financements disponibles : Il existe une forte demande et un intérêt croissant des investisseurs pour les projets verts, notamment grâce à la prise de conscience de leur impact financier positif. Des programmes de financement spécialisés, comme **ISTIDAMA** et **TATWIR Croissance Verte** (*achevé en 2023*), sont en place pour atténuer les risques et fournir un soutien financier et technique aux entreprises.

Recherche et développement : Les institutions de recherche intègrent déjà la transition verte au cœur de leurs programmes, notamment en développant de nouvelles pratiques agricoles et en valorisant les déchets pour la production d'énergie. L'existence de centres de R&D comme le **CETIA** (en reconstruction) offre un potentiel d'innovation pour le secteur.

Formation professionnelle : Il est possible d'intégrer les compétences vertes dans les programmes de formation existants de l'OFPPT, via des formations qualifiantes et des modules dédiés, ce qui rend l'offre de formation plus flexible et adaptée aux besoins du marché.

Potentiel d'économie des ressources : Des audits énergétiques ont révélé un potentiel d'optimisation de 5 à 10 % dans le secteur du textile et plus encore dans l'agro-Agro-industrie. Des investissements dans les énergies renouvelables (solaire, éolien) permettent déjà de réduire les charges des entreprises.

Identification des défis structurels systémiques

L'analyse de marché détaillée révèle que la transition écologique des secteurs marocains du textile et de l'agro-industrie est freinée non pas par des obstacles isolés, mais par un ensemble de défis structurels systémiques. Ces problèmes sont profondément enracinés dans les systèmes de marché, les institutions et les comportements des acteurs, et dépassent de loin les symptômes de surface comme le manque d'investissements verts ou les lacunes de l'inspection. Pour comprendre pleinement les barrières à une transition durable, il est essentiel d'examiner les causes profondes qui entravent le développement du capital humain et l'adoption de pratiques écologiques à grande échelle. Ce sont ces failles systémiques, notamment le désalignement des compétences, les contraintes financières et les inefficacités réglementaires, qui constituent les véritables points de blocage pour une économie marocaine plus verte, plus inclusive et plus compétitive.

Cette analyse se focalise sur l'écart de compétences vertes qui entrave la transition verte des deux secteurs en définissant les causes ainsi que les effets potentiels qui y résultent.

Causes de l'écart de compétences vertes :

La figure suivante présente un ensemble de causes qui incluent :

- Un coût technologique élevé pour les PME (tissus économique majoritaire) ;
- Une faible intégration des compétences vertes dans les cursus de formation ainsi que les fiches métiers des deux secteurs ;
- Une faible coordination entre les acteurs institutionnels et le secteur privé en charge de la planification et l'exécution de la formation professionnelle ;
- Une faible inclusion des PME et leur accès aux formations et aux aides pouvant appuyer leur transition ;
- Une faible inclusion des personnes travaillant dans le secteur informel ;
- Un exode vers des secteurs plus attractifs (salaire, protection sociale, bénéfice : transport, cantine etc.).

Effets de l'écart de compétences vertes :

Un ensemble d'effets résultant de cet écart de compétences sur la transition juste, la compétitivité et l'emploi décent sont énumérés ci-dessous :

- **Faible compétitivité internationale** : Le manque de compétences et le non-alignement avec les normes internationales empêchent les entreprises marocaines de rivaliser efficacement sur les marchés d'exportation.
- **Vulnérabilité économique** : La dépendance du pays aux importations de matières premières, exacerbée par les fluctuations de prix mondiales, rend l'économie vulnérable.
- **Risques sociaux** : Les emplois sont souvent instables, les conditions de travail peuvent être précaires et les travailleurs informels ne bénéficient d'aucune protection sociale. Ces facteurs constituent de sérieux risques pour la main-d'œuvre.
- **Impact environnemental** : Les procédés de production actuels contribuent au stress hydrique, à la pollution et à l'augmentation des émissions de carbone, ce qui nuit à l'environnement et compromet la durabilité à long terme.

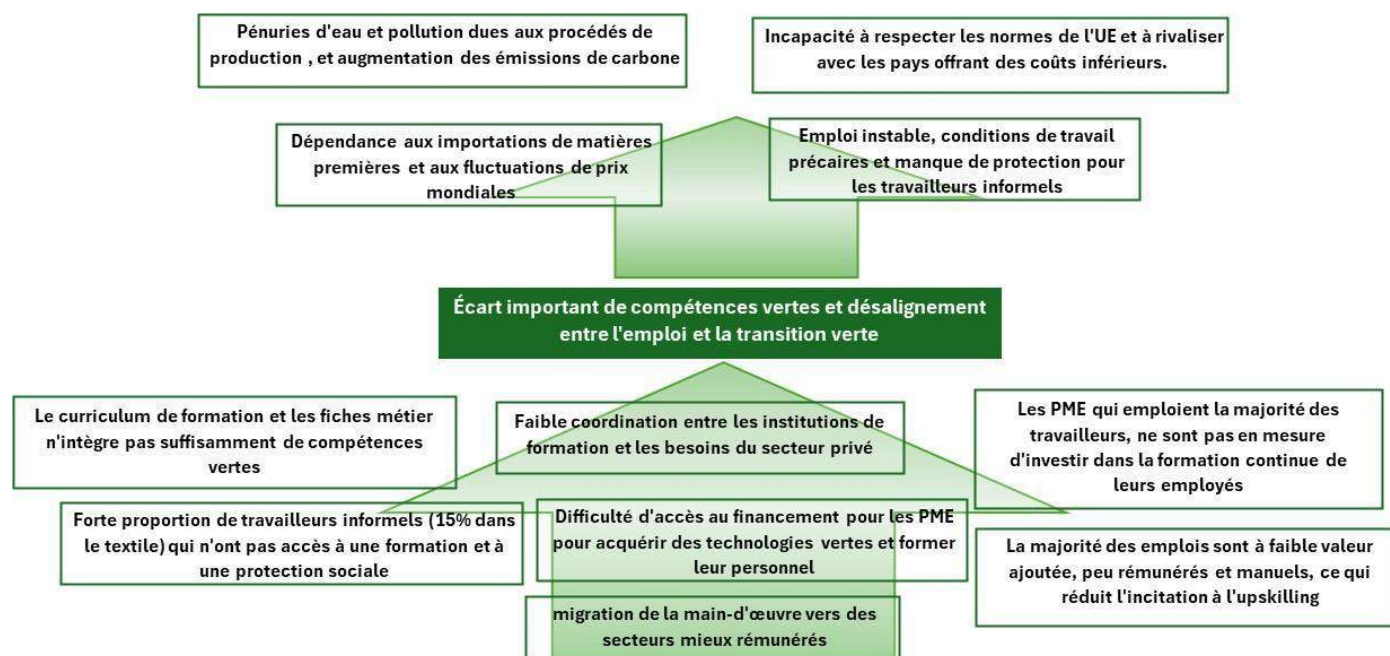


Figure 6 : Défis et désalignement des compétences vertes dans la transition des secteurs Agro-industrie et textile au Maroc

L'analyse des défis structurels systémiques au Maroc a mis en lumière un cercle vicieux où **l'écart important de compétences vertes freine la transition verte du textile et de l'agro-industrie, entraînant des défis en matière de compétitivité, de vulnérabilité économique et de risques sociaux**. Ces mêmes défis, à leur tour, **limitent les capacités d'investissement et de formation** nécessaires pour combler le déficit de compétences.

Face aux différents facteurs qui alimentent cette boucle négative (notamment l'absence de cadres stratégiques intégrant la transition verte de manière effective (formation professionnelle, stratégie d'emploi), l'insuffisance de l'offre en formation en compétences vertes pour l'ensemble des métiers sectoriels, le coût technologique élevé pour les PME, les barrières d'accès de l'informel, l'accès au financement, etc.), il est impératif de passer à **une stratégie d'intervention cohérente et complémentaire** afin de créer un environnement encourageant et inclusif.

Pour cela, la présente théorie du changement est développée afin de placer la problématique du manque de compétences verte au cœur d'un ensemble d'actions systémiques et complémentaires :

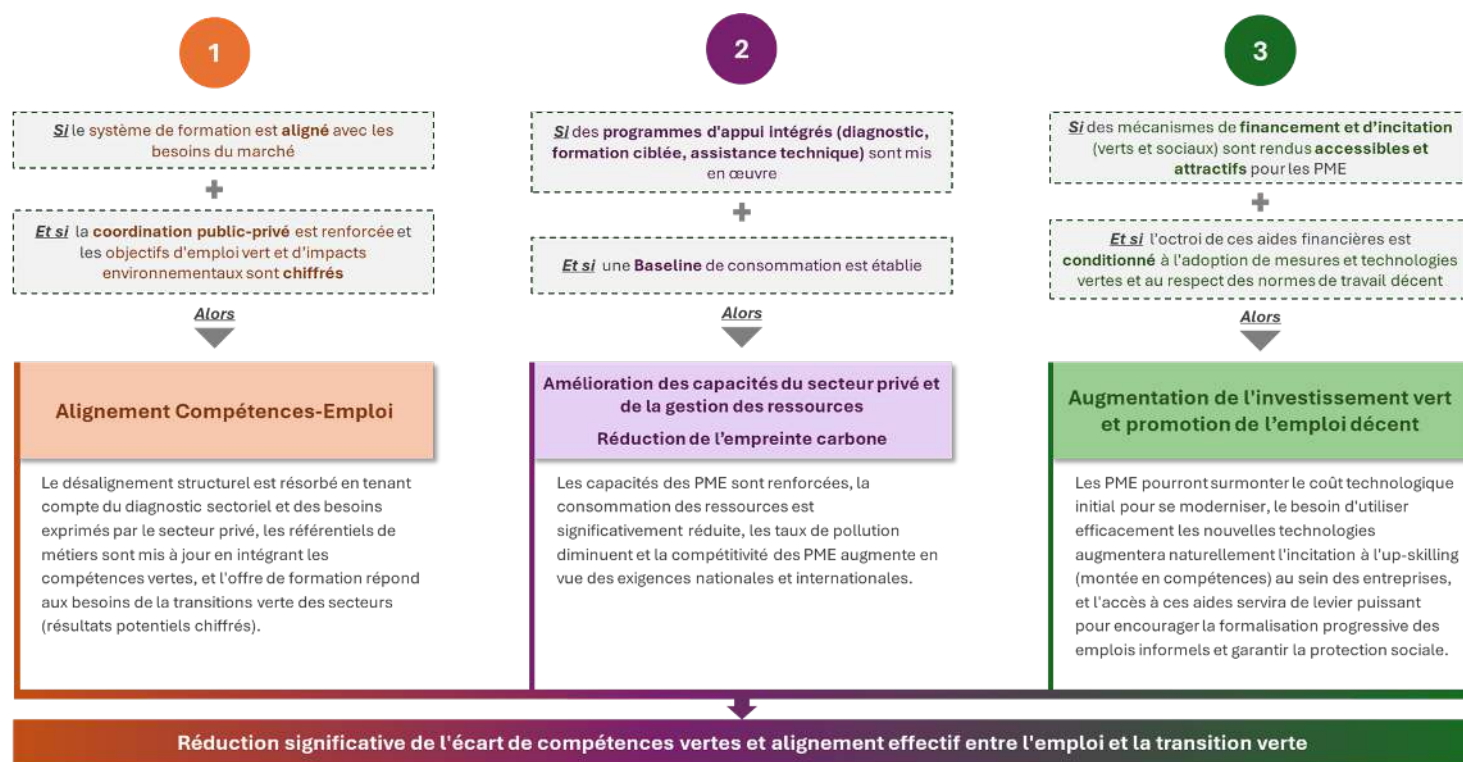


Figure 7 : Théorie du changement relative à la feuille de route de réduction de l'écart de compétences vertes et d'alignement de l'emploi et de la transition verte

Ainsi, une démarche structurée en trois composantes clés visant à adresser ces barrières est proposée :

Composante 1 : Renforcement du cadre politique et stratégique pour un capital humain vert

Cette composante est axée sur :

- L'alignement du système de formation sur les besoins du marché et l'intégration des compétences vertes dans les référentiels de métiers conduisent à une main-d'œuvre qualifiée, directement capable de mettre en œuvre des pratiques durables et efficaces.
- L'établissement d'observatoires sectoriels et la mise à jour des référentiels de métiers assurent que l'offre de formation (OFPPT, etc.) est directement pertinente par rapport aux besoins réels et futurs des industriels. Ce renforcement de la coordination réduit l'écart de compétences, améliore l'employabilité des travailleurs avec un accent sur les jeunes, et atténue l'exode des talents vers d'autres secteurs.

Le développement d'une stratégie de formation des compétences vertes et leur inclusion dans les politiques d'emploi nationales constituent le pilier central pour transformer les défis structurels en opportunités de croissance durable. Il faut intégrer la création d'emplois verts décents comme un objectif chiffré dans les secteurs industriels clés. Cette démarche doit s'articuler autour de l'élaboration d'une stratégie de formation basée sur l'anticipation et l'intégration des compétences vertes, et l'ancrage de ces compétences vertes et des emplois verts qu'elles génèrent dans le cadre plus large des politiques d'emploi. Ensuite, procéder à la mise à jour des référentiels de métiers et des fiches de poste pour y intégrer les dimensions de durabilité environnementale et d'efficacité des ressources.

Pour adopter une approche systémique, il est crucial d'abord d'aligner le système de formation professionnelle sur les besoins du marché en collaborant étroitement avec les fédérations industrielles. Afin de renforcer l'alignement des politiques et stratégies avec les besoins exprimés par le secteur privé, mettre en place des observatoires sectoriels (impliquant fortement les fédérations professionnelles) permettra d'anticiper les besoins en compétences générés par l'adoption de technologies vertes des secteurs. Cela permettra une meilleure planification des besoins en formation et de l'évolution des profils / métiers répondant à la demande. En effet, l'enjeu n'était pas tant technique que de renforcer la coordination et la collaboration entre les partenaires publics et privés, afin de créer un processus de réforme de la formation professionnelle collaboratif et inclusif, avec un rôle accru des entreprises dans la formation.

Composante 2 : Accompagnement technique et technologique

Cette composante est axée sur l'établissement d'une "Baseline" sectorielle, qui permet de quantifier les objectifs de réduction et de mesurer le Retour sur Investissement (ROI) des mesures et technologies vertes, et le développement et la diffusion de référentiels de performance verte (benchmarks). Cette Baseline offrirait aux PME un outil concret pour évaluer et orienter leur transition verte. Ces efforts sont consolidés grâce à la formation pour assurer une meilleure maîtrise des nouvelles technologies et des mesures vertes. En formant le personnel pour qu'il puisse appliquer concrètement les diagnostics et utiliser de manière optimale les équipements modernes, on parvient à la réduction du risque technologique et, in fine, à la garantie d'une réduction mesurable de l'impact environnemental par la validation rigoureuse des performances post-investissement.

Pour cibler efficacement les défis liés au coût technologique élevé pour les PME et aux impacts environnementaux découlant de procédés inefficaces, il est nécessaire de concevoir un programme d'appui informé et intégré. Ce programme doit articuler le diagnostic, la formation et l'investissement technologique.

L'objectif du **diagnostic technique** est d'identifier précisément les gisements d'économies et les besoins de modernisation pour chaque secteur et chaque entreprise. En effet, mesurer l'impact environnemental sectoriel, identifier les ratios de consommation sectoriels et par filière permettra d'identifier précisément les gisements d'économies des ressources et les besoins technologiques pour la réduction de l'empreinte carbone des deux secteurs. Jusqu'à présent, il n'existe aucun état des lieux sectoriel qui capitalise les actions d'audits, les consommations et impact environnementaux dans les deux secteurs. L'absence de telles données de base ("Baseline") entrave significativement la conception, le pilotage et l'évaluation de toute stratégie d'accompagnement efficace. Sans une ligne de référence sectorielle claire, il devient impossible de quantifier les objectifs de réduction (par exemple, le taux de réduction des émissions ou de la consommation d'eau) et de mesurer le Retour sur Investissement (ROI) des technologies vertes. Plus encore, l'absence de Baseline empêche les pouvoirs publics de mettre en place des politiques d'incitation financière ciblées et justifiées, car elles ne peuvent ni identifier avec précision les entreprises les plus polluantes ou les plus inefficaces, ni évaluer l'impact réel des fonds publics mobilisés. Par conséquent, l'effort de diagnostic initial doit aboutir à la capitalisation et à l'agrégation de données sectorielles pour établir cette **Baseline** indispensable.

Cela permettra de développer et diffuser des **référentiels de performance verte** (benchmarks) par sous-secteur, permettant aux PME de se situer par rapport aux meilleures pratiques nationales et internationales en matière de consommation spécifique (eau/énergie par tonne produite) moyennant des diagnostics techniques pour chaque entreprise (audit énergétique, bilan carbone etc.).

Pour garantir que les PME puissent non seulement adopter, mais aussi maîtriser, les nouvelles technologies et les pratiques d'efficacité, l'accès à la formation et à l'expertise doit être facilité et ciblé. Cela est d'autant plus crucial que les PME disposent souvent de ressources limitées et de contraintes opérationnelles fortes. Il est impératif de faciliter l'accès à la **formation continue** pour les personnes déjà en poste, en adaptant le contenu et le format en fonction de leur rôle spécifique au sein de l'entreprise : **Management, Middle-Management, ou Opérateurs**. L'objectif principal est de fournir des parcours d'apprentissage qui répondent directement aux besoins en compétences vertes identifiés précédemment (telles que l'écoconception, la gestion des effluents, ou le bilan carbone).

Cette facilitation doit se traduire par des **formats flexibles et pragmatiques** qui minimisent l'interruption des activités de production des PME. L'offre de formation doit être diversifiée, s'appuyant sur des **Masters spécialisés** pour les cadres et experts, des **Formations Qualifiantes** (telles que celles de l'OFPPT) pour le personnel technique et opérationnel, et des **Ateliers intensifs de courte durée** (1- 3 jours) pour le Leadership et le niveau stratégique. De plus, l'adoption de la **Formation en ligne certifiante** (e-learning) est essentielle pour offrir une solution **accessible à l'échelle régionale**, permettant aux professionnels de se former à leur propre rythme et de surmonter les contraintes géographiques ou personnelles.

En ciblant les besoins précis par niveau hiérarchique, on assure que l'acquisition des compétences a un impact direct sur la performance environnementale et la compétitivité de l'entreprise, transformant ainsi la durabilité d'une contrainte en un véritable levier stratégique.

Par ailleurs, offrir aux PME une **assistance technique subventionnée** (via des bureaux d'études spécialisés) pour la rédaction des cahiers des charges précis, l'évaluation des offres de fournisseurs et le choix des technologies (systèmes de recyclage

Analyse de la compétitivité sectorielle et de la transition verte au Maroc : Focus sur les industries du textile et de l'Agro-industrie - Analyse des systèmes de marché d'eau, équipements d'économie d'énergie, etc.) sécurise l'investissement en garantissant que la technologie choisie est la plus adaptée et la plus performante. Les institutions tel que l'AMEE et l'IRESN peuvent établir et diffuser un **catalogue national de technologies et de fournisseurs "verts" vérifiés**, dont l'efficacité et la fiabilité ont été préalablement attestées. Cette base de données simplifie la recherche pour les PME et réduit le risque technologique lié à l'achat d'équipements coûteux et complexes. Pour s'assurer que l'investissement technologique se traduit effectivement par une réduction mesurable de l'impact environnemental, un processus de validation et de suivi des performances doit être établi et géré par les institutions compétentes. Cette démarche est cruciale pour encourager le passage à l'action et garantir la bonne utilisation des fonds publics.

Promouvoir techniquement et aider à la conception de **projets collectifs et de plateformes mutualisées** (par exemple, des stations de traitement des effluents pour plusieurs PME ou des centres de valorisation des déchets) au sein des zones industrielles réduit l'investissement individuel et favorise l'**économie circulaire** à l'échelle territoriale.

Composante 3 : Augmentation de l'investissement vert et la promotion de l'emploi décent

Cette composante est axée sur :

- L'appui des PME afin qu'elles puissent surmonter le coût technologique initial pour se moderniser.
- L'incitation à l'*upskilling* (montée en compétences) au sein des entreprises, qui augmentera naturellement en réponse au besoin d'utiliser efficacement les nouvelles technologies.
- L'accès à ces aides comme levier puissant pour encourager la formalisation progressive des emplois informels et garantir la protection sociale.

L'un des défis majeurs de la transition verte réside dans la capacité des PME à surmonter les obstacles financiers et techniques initiaux. Le coût des nouvelles technologies propres, les besoins en montée en compétences de la main-d'œuvre, et la nécessité de formaliser les pratiques sociales et environnementales représentent des freins importants, en particulier dans **les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre et en contact avec les marchés d'exportation** tel que le textile et l'agro-industrie. Une intervention efficace doit donc lier stratégiquement les incitations économiques à l'engagement durable et social.

L'atteinte de cet objectif repose sur la mise en place de conditions d'habilitation claires : **l'accès à des mécanismes de financement et d'incitation (verts et sociaux) rendus à la fois accessibles et attractifs pour les PME**. L'efficacité de ces incitations est maximisée lorsqu'elles sont **conditionnées à l'adoption de mesures et technologies vertes, ainsi qu'au respect des normes de travail décent**.

Ainsi, les PME seront en mesure de surmonter la barrière du coût initial pour se moderniser et acquérir des technologies plus propres et plus efficaces. Par conséquent, le besoin d'utiliser efficacement ces nouvelles technologies augmentera naturellement l'incitation à la montée en compétences du personnel (*upskilling*) au sein des entreprises, garantissant que le capital humain suit l'évolution technologique.

En parallèle, l'accès à ces aides financières servira de levier puissant pour encourager la formalisation progressive des emplois informels et garantir la protection sociale des travailleurs, assurant ainsi l'alignement des pratiques sociales sur les objectifs environnementaux.

Alignement de la Feuille de Route avec les recommandations stratégiques pour la Transition Verte de l'Étude Globale de PAGE

La feuille de route proposée répond de manière structurée aux principales recommandations macroéconomiques, sectorielles et transversales de l'Étude Globale, en transformant les défis systémiques identifiés en actions concrètes réparties sur trois composantes comme suit :

Cohérence des Politiques et Gouvernance :

Pour remédier au fonctionnement en silos et au manque de cohérence de l'action publique, la Composante 1 (Renforcement du cadre politique et stratégique) met l'accent sur une gouvernance renouvelée. Elle prévoit notamment la création d'observatoires sectoriels impliquant fortement le secteur privé (*fédérations professionnelles*). Ce mécanisme vise à institutionnaliser la coordination et la collaboration public-privé, permettant d'anticiper les besoins en compétences vertes et d'aligner les stratégies d'emploi et de formation sur les impératifs de la transition.

Capital Humain et Compétences : La feuille de route proposée place la réduction de l'écart de compétences vertes au cœur de sa démarche. La Composante 1 répond directement au besoin d'intégrer l'éducation à l'environnement en prévoyant la mise à jour des référentiels de métiers et des fiches de poste pour y inclure la durabilité et l'efficacité des ressources. En complément, la Composante 2 (Accompagnement technique et technologique) prévoit de faciliter l'accès à une formation continue subventionnée et ciblée (Masters, Formations Qualifiantes, Ateliers) afin de garantir la maîtrise des nouvelles technologies et des pratiques durables par le personnel en poste.

Décarbonation et Efficacité des Ressources

Pour répondre à l'impératif de décarbonation de l'industrie et à l'urgence d'efficience hydrique pour l'agro-industrie, la Composante 2 propose des actions basées sur la mesure et le soutien technologique. Une action clé est l'établissement d'une « Baseline » sectorielle pour agréger les données d'audits d'impacts environnementaux, considérée comme fondamentale pour pouvoir quantifier les objectifs de réduction et le Retour sur Investissement (ROI) des technologies vertes. De plus, elle réduit le risque technologique en offrant une assistance technique subventionnée aux PME pour le choix des technologies et encourage l'économie circulaire via la promotion de projets collectifs (ex. : stations de traitement des effluents mutualisées).

Financement et Rôle du Secteur Privé : Face au constat d'une implication insuffisante du secteur privé dans le financement et à l'accès limité des PME aux fonds verts, la Composante 3 (Augmentation de l'investissement vert et promotion de l'emploi décent) propose de mettre en place des mécanismes de financement et d'incitation (verts et

sociaux) rendus plus accessibles et attractifs. L'objectif est de permettre aux PME de surmonter la barrière du coût technologique initial pour la modernisation, répondant ainsi directement au besoin de mobiliser et d'orienter les capitaux privés vers la transition.

Inclusion Sociale et Emploi Décent : L'importance de l'intégration de l'informel et de la généralisation de la protection sociale est abordée via la Composante 3. Cette dernière utilise un levier social conditionnel puissant : l'accès aux aides financières est conditionné non seulement à l'adoption de technologies vertes, mais aussi au respect des normes de travail décent. Ce couplage est conçu pour inciter fortement à la formalisation progressive des emplois informels et à la garantie de la protection sociale, assurant ainsi l'alignement des objectifs environnementaux et sociaux.

Recommandation

À ce stade de l'analyse, l'étude propose une stratégie d'intervention claire (les 3 Composantes) solidement ancrée dans la consultation des parties prenantes et l'analyse sectorielle. L'analyse systémique a confirmé l'interdépendance des acteurs clés (Ministères, Fédérations professionnelles, institutions financières, organismes de FPT comme l'OFPPT).

Toutefois, l'efficacité de cette Feuille de route dépend de sa transformation en un Plan Opérationnel et Budgétisé. Par conséquent, l'étape d'engagement participatif des acteurs clés (ateliers de travail) est nécessaire pour :

1. **Garantir l'appropriation et la légitimité :** Obtenir l'engagement formel de chaque institution à soutenir la Feuille de route. L'acteur doit accepter de devenir le responsable principal d'une action, transformant ainsi une recommandation externe en un engagement interne.
2. **Définir le cadre opérationnel et temporel :** Déterminer de manière conjointe les institutions de mise en œuvre, la priorisation temporelle réaliste, court/moyen/long terme) et les ressources nécessaires.
3. **Finaliser le plan de financement :** Assurer que la budgétisation des actions tienne compte de l'engagement des ressources propres et des mécanismes de cofinancement (levier crucial), permettant de valider un véritable plan opérationnel et financé.

Cette approche collaborative permettra de traduire l'analyse stratégique de cette étude en une dynamique d'investissement concret et coordonné.

Conclusion

Le livrable 4, portant sur l'Analyse des Systèmes de Marché, a permis d'établir une cartographie précise des enjeux de compétitivité et de transition verte qui impactent les industries clés du Textile et de l'Agro-industrie au Maroc. Notre étude confirme que ces deux secteurs se trouvent à un carrefour stratégique, où les ambitions nationales de durabilité se confrontent aux exigences réglementaires internationales croissantes, notamment celles dictées par le Clean Industrial Deal pour l'Europe.

L'analyse des systèmes de marché a mis en évidence le rôle central d'une pluralité d'acteurs dont la coordination est le facteur clé de succès de la transition verte. La volonté politique est portée par les Ministères et Agences gouvernementales, garants du cadre réglementaire et des incitations fiscales et financières. Le secteur privé (fédérations professionnelles et entreprises) est l'acteur de l'investissement et de l'implémentation des technologies, mais sa capacité est conditionnée par l'accès au financement des institutions financières et au savoir-faire du système d'appui technique et de formation (OFPPT, AMEE, IMANOR). La conclusion de cette analyse est qu'aucun acteur ne peut réussir seul : une gouvernance renouvelée et des plateformes de dialogue public-privé sont impératives pour aligner les incitations, rationaliser les efforts de formation (Plan d'Action du Livrable 3), et fluidifier la circulation des capitaux nécessaires à l'accélération de la décarbonation et à la compétitivité durable des filières Textile et Agro-industrie.

Cette analyse a également mis en lumière un ensemble de défis dont la résolution est indispensable à la réussite de la transition verte. Le principal obstacle réside dans le coût initial élevé de l'investissement dans les technologies éco-efficientes (STEP, énergies renouvelables, machines à faible consommation), qui entrave la modernisation des PME, surtout en l'absence de mécanismes de financement vert suffisamment accessibles et attractifs. À cela s'ajoute un fossé critique en matière de capital humain, nécessitant une montée en compétences urgente à tous les niveaux (stratégique, technique, opérationnel) pour maîtriser les nouvelles pratiques et les outils de mesure (MRV, bilan carbone). Finalement, la nécessité d'une réforme réglementaire et d'une coordination institutionnelle efficace pour transformer les exigences nationales et des marchés internationaux (Clean Industrial Deal européen, Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR Règlement (UE) 2024/1781 et le CSDDD Directive (UE) 2024/1760) en un cadre clair, incitatif et équitable pour l'ensemble des acteurs industriels.

En réponse à ces défis, l'analyse a permis également d'identifier les principaux leviers techniques, économiques et réglementaires qui doivent être actionnés pour transformer les contraintes et barrières identifiées en vecteurs d'efficacité opérationnelle et de transition verte pour les deux secteurs.

La conclusion de cette analyse souligne qu'une réponse sectorielle fragmentée ne suffira pas à garantir la pérennité et la compétitivité. En effet, la transition verte exige une approche systémique qui va au-delà des simples mesures de conformité. Elle nécessite l'alignement des politiques publiques, des stratégies sectorielles et surtout, la mise en place d'un écosystème de soutien pour les PME. Le succès de cette transformation dépendra de la capacité à orchestrer le financement de l'investissement vert, à faciliter l'accès à des technologies éco-efficientes et, de manière critique, à développer la force de travail verte dotée des compétences stratégiques, techniques et technologiques détaillées dans le Plan d'Action (Livrable 3).

La concrétisation d'une transition industrielle verte et inclusive exige la poursuite et le renforcement des efforts concertés entre les autorités publiques, le secteur privé et les organismes de financement, afin de faire de la durabilité un avantage comparatif déterminant au service du développement socio-économique du Maroc.



Cette étude examine les défis liés à la compétitivité et à la transition verte dans les secteurs du textile et de l'agro-industrie au Maroc, dans un contexte marqué par les ambitions nationales en matière de durabilité et l'évolution des cadres réglementaires internationaux, notamment le Pacte vert pour l'Europe (European Green Deal).

Elle propose un état des lieux de ces deux secteurs, analyse les politiques publiques et les stratégies sectorielles existantes, et identifie les principaux leviers techniques, économiques et réglementaires associés à la transition écologique. L'étude prend également en compte les mesures d'accompagnement mises en œuvre par les autorités marocaines.

Cette évaluation, enrichie par de larges consultations auprès des parties prenantes, vise à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques en cours, tout en éclairant les discussions sur les trajectoires possibles pour une transition industrielle alignée avec les objectifs environnementaux et les exigences des marchés internationaux.

Pour plus d'informations :

PAGE Secretariat
UNEP/Economic and Trade Branch
11-13 Chemin des Anémones
CH-1219 Chatelaine-Geneva
Switzerland
page@unep.org



<http://www.un-page.org/>



https://twitter.com/un_page



<http://www.facebook.com/unpartnershipforactionongreeneconomy>

/



<http://www.linkedin.com/company/un->



http://www.instagram.com/un_page/

