

Royaume du Maroc



المملكة المغربية

**STRATEGIE POUR LE DEVELOPPEMENT
DE L'INGENIERIE ET DE L'ENTREPRISE DE BTP 2018 - 2022**

**CONTRAT CADRE
ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LES
PROFESSIONNELS DE BTP**

Al Hoceima, le 24 Septembre 2018

Sommaire

Préambule	2
Importance, essor et défis du secteur	4
<i>A. Importance stratégique du secteur BTP :</i>	<i>4</i>
<i>B. Menaces pour les opérateurs du secteur :</i>	<i>5</i>
<i>C. Contraintes internes aux opérateurs du secteur :.....</i>	<i>6</i>
<i>D. Le rôle central de l'Etat dans le développement de l'ingénierie et de l'entreprise de BTP :</i>	<i>6</i>
Vision et orientations stratégiques	7
<i>A. Vision stratégique :.....</i>	<i>7</i>
<i>B. Stratégie :.....</i>	<i>8</i>
Liste des signataires	13

Préambule

Sous la conduite éclairée de **Sa Majesté le Roi Mohamed VI, Que Dieu l'Assiste**, le Maroc a entrepris plusieurs programmes de développement structurels visant l'essor économique et social du Royaume.

Le Maroc a ainsi opté pour un véritable projet, ambitieux et visionnaire, de transformation nationale à travers la conception et la mise en œuvre de plusieurs plans de développement sectoriels ; un modèle de développement stratégique conçu pour assurer au Royaume une vision globale et convergente des objectifs à atteindre.

Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics est l'un des leviers stratégiques permettant cette transformation économique et sociale :

- Il est, d'une part, l'un des secteurs les plus créateurs de valeur au niveau des indicateurs économiques et sociaux ;
- D'autre part, de par sa nature même, il est un acteur incontournable pour la mise en œuvre des stratégies sectorielles en cours, ces dernières ayant une forte composante infrastructure.

Par conséquent, le secteur occupe une place importante dans l'Économie Nationale.

Le présent Contrat Cadre vient concrétiser la stratégie de développement de l'Ingénierie et de l'entreprise de BTP suite à une étude réalisée par le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau, la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics et la Fédération Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie.

Le présent Contrat Cadre fixe les principales orientations stratégiques de développement du secteur du BTP.

Ce contrat cadre et les contrats d'application y afférents sont le fruit d'une concertation soutenue entre les professionnels du secteur et les Pouvoirs Publics. Ces contrats viennent ainsi confirmer le ferme engagement d'institutionnaliser cette concertation entre le Gouvernement, d'une part, la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics et la Fédération Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie, d'autre part, pour toutes les questions relatives à l'environnement législatif et réglementaire, à l'organisation et au développement de l'ingénierie et de l'Entreprise du BTP dans notre pays.

Le Contrat Cadre est signé, d'une part, par le Gouvernement représenté par le Ministre de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau, et d'autre part, par le

Président de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics (FNBTP) et le Président de la Fédération Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie (FMCI), les deux Fédérations reconnues officiellement pour représenter valablement et respectivement les entreprises de Bâtiment et des Travaux Publics et les Bureaux de Conseil et d'Ingénierie.

Le présent Contrat Cadre est accompagné de Contrats d'Application qui le déclinent en engagements clairs avec les différentes Parties Prenantes signataires.

Les Ministères signataires des Contrats d'Application sont :

- Ministère de l'Intérieur ;
- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ;
- Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville ;
- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts ;
- Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ;
- Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce, et de l'Economie Numérique ;
- Ministère de l'Energie, des Mines et du Développement Durable ;
- Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle.

Le Contrat Cadre avec ses Contrats d'application constituent un tout. Ils font suite au premier contrat programme du Secteur BTP ayant été signé en 2004, les Pouvoirs Publics avec la FNBTP.

Importance, essor et défis du secteur

A. Importance stratégique du secteur BTP :

Le secteur du BTP joue un rôle déterminant dans le développement économique et social du Royaume.

Le poids de la contribution du secteur est significatif sur l'ensemble des indicateurs macro-économiques clés. Le secteur du BTP a contribué, en 2014, à environ 53 Milliards de Dhs au PIB national, soit 6 % de l'activité économique du Royaume. Il représente par ailleurs plus de la moitié de la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF). La contribution du secteur à la création de l'emploi est également forte. Le secteur emploie près de 990.000 personnes.

Le secteur du BTP, de par son cœur de métier, est également un acteur incontournable dans l'activité des autres secteurs. En effet, l'ensemble des plans sectoriels marocains comportent une forte composante infrastructure qui en conditionne le succès (Stratégie énergétique, Plan Maroc Vert, Habitat, Tourisme...).

Le tissu des entreprises nationales du secteur est un atout majeur pour la réalisation de ces investissements publics.

L'Entreprise nationale de BTP, à travers la mise en œuvre de la majeure partie des grands ouvrages dans les infrastructures du Royaume, a prouvé sa capacité technique à réaliser des chantiers complexes et d'envergure.

Le tissu d'entreprises d'ingénierie et de construction BTP présente aujourd'hui de forts atouts, à travers l'émergence d'entreprises d'envergure, maîtrisant les meilleures pratiques techniques et technologiques, le développement d'une véritable expertise dans plusieurs domaines, une expérience à l'export en plein essor.

En outre, ces entreprises chefs de file garantissent la pérennisation et la montée en qualifications des salariés. Des atouts sur lesquels le Maroc doit pouvoir capitaliser.

La structuration du secteur sera le fruit d'un effort conjoint de l'Etat et des entreprises.

La politique de développement volontariste de l'Etat conjointe aux efforts des entreprises a permis au secteur du BTP et de l'ingénierie d'entamer sa structuration et son essor. L'Etat a mis en place des mesures favorisant l'accès des entreprises marocaines d'ingénierie et de BTP aux marchés publics :

- Initiative conjointe de signature d'un contrat programme entre le Gouvernement et la FNBTP en 2004 ;
- Allotissement des marchés publics ;
- Système de qualification et classification et système d'agrément ;
- Portail des marchés publics ;
- Préférence nationale appliquée par certains maîtres d'ouvrage publics,
- Accompagnement à l'export (ex : caravanes à l'export), etc.

B. Menaces pour les opérateurs du secteur :

Malgré tous les atouts développés, l'ingénierie et l'entreprise de BTP subissent aujourd'hui de nombreuses menaces qu'il s'agit de lever.

Une forte concurrence étrangère

La concurrence étrangère est forte et les opérateurs étrangers qui viennent de tous les pays du monde, sont de plus en plus agressifs. Cette agressivité porte notamment sur les projets d'ampleur, mais aussi sur un nombre croissant de projets de taille plus modeste, surtout dans les villes.

Une forte dépendance de la commande publique

La commande publique représente une part prépondérante dans l'activité de l'ingénierie et de l'entreprise de BTP, ce qui engendre pour elles une forte dépendance de la réalisation effective des programmes publics.

Un environnement à améliorer de manière générale

De manière générale, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises de BTP et d'ingénierie ne favorise pas leur plein essor. Il présente certaines lacunes qui impactent directement le fonctionnement des entreprises et leurs performances :

- Un cadre réglementaire et des processus de l'administration à améliorer ;
- Un système de formation non optimal, engendrant un handicap pour les entreprises ;
- Un accès au financement difficile combiné avec les retards de paiement fréquents des maîtres d'ouvrages publics, affectant la stabilité financière de l'Entreprise entraînant de grosses difficultés de trésorerie ;
- Le coût élevé des investissements en moyens de production ;
- La pratique, de plus en plus constatée, des prix anormalement bas.

Une image du secteur parfois négative

En outre, l'ingénierie et l'entreprise de BTP souffre d'une image parfois dégradée auprès de l'opinion publique et de certains décideurs. Les opérateurs continuent de subir une image négative (corruption, mauvaise qualité).

A cela s'ajoute une confusion entre les différents acteurs du secteur et une méconnaissance des bonnes performances de notre ingénierie et de nos entreprises de BTP, tant au Maroc qu'à l'étranger.

C. Contraintes internes aux opérateurs du secteur :

L'ingénierie et l'entreprise de BTP ont également des contraintes majeures à lever :

- Le développement organisationnel et des ressources humaines peu qualifiées (optimisation de la structure organisationnelle, développement des compétences managériales, accroissement de la main d'œuvre qualifiée, ...)
- Le développement technique et technologique (qualité des équipements des entreprises de BTP, innovation, R&D, utilisation des NTIC)
- L'amélioration de la santé financière des entreprises (distorsion entre les flux financiers et les rendements réalisés, ...)
- La Sous-capitalisation...

D. Le rôle central de l'Etat dans le développement de l'ingénierie et de l'entreprise de BTP :

L'ensemble de ces éléments constituent une véritable menace pour le développement de l'ingénierie et l'entreprise de BTP, voire sa pérennité.

Aussi, l'Etat a un rôle central à jouer dans l'instauration d'un environnement favorable au développement de l'ingénierie et de l'entreprise du BTP :

- L'Etat est le régulateur du secteur. Il est responsable de la mise en place du cadre réglementaire et procédural permettant, d'une part, une bonne régulation du secteur, et d'autre part, le hissingement vers le haut de la qualité des ouvrages selon les meilleures pratiques internationales.
- L'Etat est le principal maître d'ouvrage du secteur. Il est, de ce fait, la locomotive de développement du secteur à travers le lancement des ouvrages publics.
- L'Etat est le principal formateur des Hommes de métier du secteur. A travers les formations initiales et continues, l'Etat est censé fournir les compétences nécessaires, en qualité et en quantité, à-même de répondre aux besoins du secteur.
- L'Etat est aussi le partenaire stratégique de l'entreprise nationale pour son développement national et, aussi, régional et international, à travers son appui et son accompagnement dans ses efforts de pénétration de nouveaux marchés internationaux.

Vision et orientations stratégiques

A. Vision stratégique :

Dans le but de **consolider les acquis et de répondre aux divers enjeux auxquels fait face le secteur**, les Parties se sont fédérées autour d'une **Vision pour le développement à moyen terme de l'ingénierie et des entreprises de BTP**. Cette Vision s'articule autour de deux piliers et se base sur un partenariat durable entre les entreprises et l'Etat :

Pilier 1 : Une Entreprise compétitive, créatrice de valeur, innovante, citoyenne, qui concrétise les besoins du pays et qui s'exporte

- Compétitive : Une entreprise fiable, alignée aux meilleurs standards de qualité, coût et délais d'exécution ;
- Créatrice de valeur : Une entreprise qui apporte une forte contribution au développement socio-économique du pays (PIB, emplois) ;
- Innovante : Une entreprise qui développe sa capacité d'innovation ;
- Citoyenne : Une entreprise qui respecte et valorise les dimensions sociales et environnementales ;
- Et enfin une entreprise qui a une capacité suffisante pour répondre à la demande au niveau national et qui est capable de s'exporter.

Pilier 2 : Un Etat qui favorise la pérennité des entreprises en donnant de la visibilité, en accompagnant et encourageant et surtout en développant les conditions d'un environnement favorable

- Un Etat qui donne la visibilité nécessaire à l'investissement et à la croissance des entreprises ;
- Un Etat qui met en place des actions effectives d'encouragement pour la promotion de vrais champions nationaux à même de constituer de vraies locomotives pour le tissu des entreprises du secteur ;
- Un Etat qui prend en considération l'agressivité de la concurrence étrangère et qui met en place des mesures de compensation dédiées aux entreprises nationales pour pallier au dumping international ;
- Un Etat qui accompagne le développement par un environnement favorable en termes de réglementation, de processus administratifs, de formation et de dynamique concurrentielle.

B. Stratégie :

La « **Stratégie nationale de développement de l'ingénierie et de l'entreprise du BTP** », dont découle le présent Contrat Cadre, accorde une importance déterminante **à deux piliers pour le développement du secteur sur le moyen terme** : la stratégie s'appuie sur une **mise à niveau indispensable du secteur du BTP, couplée avec une montée en puissance des acteurs par le développement de l'excellence et de l'export.**

▪ **Mettre à niveau le secteur**

La stratégie vise à répondre aux déficits structurels du secteur par le biais d'une mise à niveau coordonnée des différents facteurs impactant la compétitivité.

La mise à niveau du secteur passera par l'amélioration de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, notamment en matière de visibilité sur l'évolution de la demande (observatoire), mais également en termes de réglementation et de processus administratifs. La compétitivité des entreprises est également à renforcer, grâce à une mise à niveau organisationnelle, managériale, ressources humaines (formation adaptée), technique (normes, ...) et technologique (meilleure utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, ...).

La mise à niveau passera également par l'amélioration consécutive du dispositif de régulation et réglementation du secteur.

La mise à niveau du secteur passera également par l'émergence d'une Entreprise Citoyenne, formelle et respectueuse des règles de sécurité, de santé et des législations sociales et environnementales.

Pour lancer de manière claire et résolue ce processus de mise à niveau, le Gouvernement doit s'engager à mener avec les deux Fédérations une réforme globale du cadre réglementaire, incluant la généralisation de l'application effective de la préférence nationale tout en examinant la possibilité d'introduire cette préférence nationale dans le cadre de la négociation des dons et emprunts internationaux dans le respect des engagements internationaux du Maroc.

Le secteur étant particulièrement dépendant de la commande publique, la réglementation de la gestion des marchés publics constitue un enjeu majeur pour le développement du secteur. Cela implique de mener une réflexion globale et concertée sur la réforme de cette dernière après parachèvement de la réforme menée depuis 2013 et l'évaluation de sa mise en œuvre et de son déploiement avec l'ensemble des acteurs concernés.

S'agissant de la réforme de la généralisation et de l'unification du système de qualification et de classification des entreprises de BTP, une étude sera menée, sous l'autorité du Chef du Gouvernement, en vue d'évaluer les systèmes actuellement en vigueur sur la base d'un benchmark à l'international, et proposer les scénarii possibles pour la réforme de l'unification et la généralisation du système à l'ensemble des Maîtres d'ouvrage publics.

- *Développer l'excellence et rayonner à l'international*

La stratégie vise également à assurer une évolution fortement qualitative du secteur du BTP en favorisant l'émergence d'entreprises hautement performantes.

L'objectif est de développer un cœur d'entreprises autour des principes d'excellence et d'innovation et de favoriser l'émulation et la compétitivité en assurant l'accès à la recherche et à l'innovation pour un grand nombre d'entreprises.

Le développement de l'excellence doit permettre de renforcer la présence des entreprises marocaines de l'ingénierie et du BTP à l'international, tout en assurant, par le Gouvernement, la mise en place d'une offre BTP marocaine compétitive au niveau régional et international.

Parallèlement, la stratégie facilitera l'émergence de champions nationaux qui devront à terme hisser le secteur vers une plus grande compétitivité en entraînant de manière équitable et positive, les entreprises de taille plus modeste dans leur sillage.

D'autre part, la Stratégie s'appuie sur **deux principes transverses** :

A. La stratégie est conçue pour assurer le développement d'un secteur BTP solidaire assurant l'équité et la cohésion sociale (responsabilité partagée entre le public et le privé pour le développement de toute taille d'entreprise et de toute catégorie d'employés, dans un climat de solidarité et d'équité).

B. La stratégie suppose que si l'Etat soutient de manière volontariste le développement du secteur, les entreprises en sont les principales actrices (des engagements forts des deux parts)

Ainsi le Contrat cadre vise des objectifs clairs, chiffrés et ambitieux quant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur, à l'amélioration de leur environnement et à la contribution du secteur à l'économie du Royaume à l'horizon 2022.

Indicateur de performance	2014	2022	Progression
PIB (Milliards de dhs)	53	81	+ 28 MMDh
Productivité apparente par employé Dh par an	53 000	67 000	+ 3 % /an
Emplois	990 000	1 210 000	+ 220 000 emplois

La Stratégie proposée s'appuie sur **11 dossiers stratégiques** :

Pilier I – Mise à niveau du secteur

- **Dossier Stratégique A1** : Assurer une visibilité sur le secteur ;
- **Dossier Stratégique A2** : Actualiser le cadre réglementaire et optimiser les processus de l'administration ;
- **Dossier Stratégique A3** : Renforcer les compétences et améliorer l'attractivité des métiers du BTP ;
- **Dossier Stratégique A4** : Renforcer la représentation professionnelle et encourager l'interprofession ;
- **Dossier Stratégique A5** : Améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- **Dossier Stratégique A6** : Faire émerger une entreprise citoyenne.

Pilier II – Une culture d'excellence et un rayonnement à l'international

- **Dossier Stratégique B1** : Valoriser l'excellence et l'innovation ;
- **Dossier Stratégique B2** : Favoriser l'émergence de champions nationaux ;
- **Dossier Stratégique B3** : Développer les partenariats publics privés ;
- **Dossier Stratégique B4** : Promouvoir le respect de l'environnement ;
- **Dossier Stratégique B5** : Accompagner l'internationalisation des entreprises.

Gouvernance du Contrat Programme

Pour assurer le suivi et la mise en œuvre du présent Contrat Cadre et des Contrats d'Application, le Gouvernement, la FMCI et la FNBTP s'engagent à mettre en place un dispositif de pilotage.

Comité de pilotage

Le Comité de pilotage aura comme mission d'assurer le suivi de l'avancement de la réalisation du Contrat Cadre et des Contrats d'Application et de procéder aux arbitrages nécessaires. Le Comité de pilotage, présidé par le Ministre de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ou par son représentant, réunira les entités signataires du présent Contrat Cadre et des Contrats d'Application et devra se réunir une fois par an. La 1^{ère} réunion sera tenue au courant du 1^{er} semestre suivant la date de signature du contrat cadre.

La représentativité concerne les plus hautes instances de gouvernance des ministères signataires, de la FMCI et de la FNBTP.

Les attributions du comité de pilotage sont :

- Veiller à ce que l'esprit du Contrat Programme soit respecté et que la concertation entre les Fédérations et les Pouvoirs Publics soit effective ;
- Evaluer l'efficacité des mesures mises en place pour le développement du secteur de BTP et de ses entreprises ;
- Décider des orientations générales pour la mise en œuvre des chantiers ;
- Evaluer les réalisations globales des chantiers et apprécier leur alignement avec la stratégie ;
- Statuer sur les points de risque et de blocage reportés et les moyens proposés.

A la suite de chaque session du Comité de Pilotage, un rapport annuel concernant l'avancement du Contrat Cadre et des Contrats d'Application et les propositions de résolutions qui en découlent, sera établi et adressé au Chef du Gouvernement.

Comité de suivi

Le comité de suivi, présidé par le Directeur des Affaires Techniques et des Relations avec la Profession (Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau), ou son représentant réunira les représentants dûment mandatés par les ministères signataires, de la FMCI et de la FNBTP et devra se réunir au minimum deux fois par an, et à chaque fois que l'un de ses membres le juge nécessaire. Lors de ces

rencontres, un état des lieux de la mise en œuvre des engagements devra être dressé et transmis au Comité de Pilotage.

Les attributions du comité de suivi sont :

- Evaluer la cadence des réalisations par chantiers suivant les plans d'actions détaillés de mise en œuvre ;
- Identifier les points de risque et de blocage et définir les actions de couverture ;
- Identifier les sujets demandant un arbitrage des hautes instances et suivre leur dénouement ;
- Assurer le respect de la qualité dans les livrables, réalisations, méthodologie de mise en œuvre ;
- Assurer le reporting auprès du comité de pilotage.

Le Project Management Office (PMO)

Les comités de pilotage et de suivi seront assistés par un consultant qui aura pour mission de suivre l'exécution du Contrat Cadre et des Contrats d'Application et de préparer des évaluations périodiques de la mise en œuvre des engagements retenus.

Liste des signataires

**Le Ministre de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau
Représentant du Gouvernement**

**Le Président de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux
Publics**

Le Président de la Fédération Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie