



EXAMEN DE LA POLITIQUE DES SERVICES



MAROC (II)



© 2021, Nations Unies

Ce document est disponible en libre accès dans le cadre de la licence Creative Commons, créée pour les organisations intergouvernementales et disponible à <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>.

Les affirmations, les interprétations et les conclusions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies ou de ses fonctionnaires ou de ses États Membres.

Les appellations employées et l'information qui figurent sur les cartes dans la présente publication n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies 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.

La photocopie et la reproduction d'extraits sont autorisées sous réserve de l'inclusion des références appropriées.

Le présent document n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

Ouvrage des Nations Unies publié par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

UNCTAD/DITC/TNCD/2021/1 (Vol. II)

eISBN: 9789214030898

Avertissement

Ce rapport, publié en deux volumes, présente le résultat de l'examen de la politique des services (EPS) entrepris par le gouvernement Marocain avec l'appui technique et financier de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). L'examen concerne trois secteurs de services ; en l'occurrence : les services de distribution (commerce de gros et vente en détail), les services juridiques et les services de logistique, fournis dans le transport et la distribution des produits pharmaceutiques.

Ce deuxième volume couvre l'examen des services de logistique, fournis dans le transport et la distribution des produits pharmaceutiques, et le secteur des services juridiques au Maroc.

Le premier volume, (UNCTAD/DITC/2021/1 (Vol. I), contient, dans la partie introductive, une étude documentaire (revue de littérature), préparée par la CNUCED, sur les caractéristiques de l'économie marocaine, en général, et le secteur des services en particulier. Il porte, dans sa deuxième partie, sur l'examen des services de distribution (Commerce de gros et vente en détail) au Maroc.

Sauf indication contraire, le terme dollar (\$) s'entend du dollar des États-Unis d'Amérique.

Pour plus d'informations sur le Service de la Diplomatie et des Négociations Commerciales (TNCDB), veuillez contacter :

Miho Shirotori
Cheffe
Service de la diplomatie et des négociations commerciales
Division du commerce international et des produits de base
CNUCED
Tél. : +41 22 917 56 40
Email : tncdb@unctad.org
Site web : unctad.org/SPPs

Remerciements

Cette publication a été élaborée par une équipe dirigée par Miho Shirotori, Cheffe du Service de la Diplomatie et des Négociations Commerciales (TNCDB) de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et Paola Pagliani, Coordinatrice du Programme Régional, Bureau Régional pour les États Arabes (BREA) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Amman, Jordan.

L'équipe était composée de Khairedine Ramoul, TNCDB, CNUCED, et Quang Anh Le, BREA, PNUD.

Une assistance en matière de recherche pour les études sectorielles et des contributions ont été fournies par Nabil Boubrahimi et Mohamed Mamad, experts marocains.

Des observations et des contributions ont été reçues de Miho Shirotori, Dong Wu, Vincent Valentine, David Bicchetti, Robert Hamwey, CNUCED, Walide El Nozahy, PNUD, et Youcef Benabdallah, expert indépendant.

Le BREA a fourni les fonds nécessaires pour la réalisation de l'examen de la politique des services (EPS) grâce à une contribution généreuse de la Suède via l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA).

Les auteurs remercient Mohammed Benjelloun, Directeur des Relations Commerciales Internationales au Ministère Marocain de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique (MICEVN), Abdelmadjid Nadiri, Chef de la Division des Relations Multilatérales, MICEVN, et leur équipe pour leur soutien et coopération dans la réalisation de l'EPS.

Laura Moresino-Borini, CNUCED, a réalisé la publication assistée par ordinateur et conçu la couverture.

Table de matières

Avertissement.....	iii
Remerciements	iv
Acronymes et abréviations.....	ix
I. Les services juridiques	1
A. Analyse économique des services juridiques au Maroc.....	2
1. Dynamique et tendances du secteur des services juridiques au Maroc.....	3
2. Évaluation des réglementations, institutions et mesures politiques.....	6
3. Commerce international dans le secteur des services juridiques au Maroc : Engagements existants et perspectives de libéralisation.....	11
B. Analyse et perspectives de restructuration du marché des services juridiques au Maroc	16
1. Analyse SWOT du secteur des services juridiques au Maroc	17
2. Résultats et tendances de l'enquête sur le secteur des services juridiques au Maroc	21
3. Macroscopie territoriale des services juridiques au Maroc.....	30
4. Impact de la pandémie de la Covid-19 sur les services juridiques au Maroc	38
5. Recommandations pour une réforme structurelle du marché des services juridiques au Maroc.....	38
II. Les services de logistique fournis pour le transport et la distribution des produits pharmaceutiques	48
A. Dynamique et tendances du secteur des services logistiques relatifs au transport à la distribution des produits pharmaceutiques au Maroc	50
1. Analyse économique de la structure du marché des services logistiques relatifs au transport et à la distribution des produits pharmaceutiques	50
2. Analyse de la structure du secteur des services de distribution des produits pharmaceutiques	52
3. État des lieux des services logistiques et du transport des produits pharmaceutiques au Maroc.....	56
4. Services de transport des produits pharmaceutiques	62
B. Évaluation des réglementations, institutions et mesures politiques	63
1. État des lieux de la réglementation des services de distribution et de transport des produits pharmaceutiques au Maroc	63
2. Cadre institutionnel des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc	64
3. Engagements existants et perspectives de libéralisation du secteur des services logistiques de	65
4. Analyse SWOT du secteur des services de logistique relatifs au transport et à la distribution des produits pharmaceutiques au Maroc.....	66

TABLE DE MATIÈRES

C. Perspectives d'une restructuration du marché des services relatifs au transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc.....	68
1. Résultats et tendances de l'enquête sur le secteur des services de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc.....	68
2. Impacts de la pandémie de la Covid-19 sur les principales activités de distribution et transport des produits pharmaceutiques	72
3. Recommandations pour une réforme structurelle du marché des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc	74
4. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations	78
Conclusion	82
Références	84
Notes de fin	85
AnnexesS	
1. Liste des destinataires et répondants aux questionnaires relatifs aux services juridiques	88
2. Liste des destinataires des questionnaires relatifs aux services de logistique fournis dans le transport et la distribution des produits pharmaceutiques.	89

Liste de Graphiques

1.	Structure du marché des services juridiques au Maroc, 2013	3
2.	Structure du marché des services juridiques au Maroc, 2018	4
3.	Évolution des professions juridiques au Maroc, par corps de métiers, 2013–2018	5
4.	Structure globale du marché des services juridiques, selon le genre, 2013–2018	6
5.	Structure du marché par corps de métiers, selon la dimension du genre, 2013–2018 ..	7
6.	Quantification des mesures prises par le Maroc dans les accords de libre-échange	12
7.	Mesures des services fournis aux entreprises	14
8.	Mesures relatives aux services juridiques	14
9.	Part des professionnels dans l'échantillon	21
10.	Répartition territoriale de l'échantillon	22
11.	Forme juridique des professionnels répondants	22
12.	Taux à l'export des services juridiques exportés	23
13.	Part des services juridiques au niveau national et international du Maroc	23
14.	Diversification du portefeuille des activités et des usagers des professionnels juridiques	24
15.	Type de formation des professionnels juridiques	24
16.	Effet de la Covid-19 sur le maintien de l'emploi dans les services juridiques	25
17.	Effet de la Covid-19 sur le maintien de l'emploi par type de services juridiques les plus affectés	26
18.	Impact de la Covid-19 sur le chiffre d'affaires des professionnels juridiques	26
19.	Effet de la Covid-19 sur le chiffre d'affaires par type de services juridiques les plus affectés	27
20.	Impact de la Covid-19 sur l'arrêt de l'activité juridique des répondants	27
21.	Effet Covid-19 sur l'arrêt de l'activité par type de services juridiques les plus affectés ...	28
22.	Effet de la Covid-19 sur la reconversion des professionnels en télétravail	28
23.	Impact de la Covid-19 sur l'arrêt de l'activité par type de services juridiques le plus affectés	29
24.	Répartition territoriale des avocats au Maroc, 2013	31
25.	Répartition territoriale des avocats au Maroc, 2018	31
26.	Répartition territoriale des notaires au Maroc, 2013	32
27.	Répartition territoriale des notaires au Maroc, 2017	32
28.	Répartition territoriale des huissiers au Maroc, 2013	33
29.	Répartition territoriale des huissiers au Maroc, 2017	33
30.	Répartition territoriale des Adouls au Maroc, 2013	34
31.	Répartition territoriale des Adouls au Maroc, 2017	34
32.	Répartition territoriale des copistes au Maroc, 2013	35
33.	Répartition territoriale des copistes au Maroc, 2017	35
34.	Répartition territoriale des experts judiciaires au Maroc, 2013	36
35.	Répartition territoriale des experts judiciaires au Maroc, 2017	36
36.	Répartition territoriale des interprètes au Maroc, 2013	37
37.	Répartition territoriale des interprètes au Maroc, 2017	37

TABLE DE MATIÈRES

38.	Vision stratégique du secteur des services juridiques.....	39
39.	Contribution du secteur pharmaceutique à l'emploi	51
40.	Évolution du chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique, 2015–2019	53
41.	Évolution des importations par rapport aux exportations et le déficit enregistré de la balance commerciale, 2010–2019.....	55 55
42.	Répartition des exportations médicaments - produit fini (Classe 3004), par pays, 2019.	56
43.	Répartition laboratoires (industriels pharmaceutiques), par ville.....	57
44.	Schéma de canaux de distribution du médicament	58
45.	Répartition des 61 grossistes/répartiteurs, par ville	59
46.	Évolution du nombre de pharmaciens d'officine au Maroc, 1971–2018	60
47.	Répartition des 28 pharmaciens responsables, par ville, 2019	61
48.	Solutions pour prévenir les ruptures de stocks au niveau juridique	69
49.	Technologies pour identifier et suivre les expéditions en temps réels	70
50.	Atouts d'incitation à l'investissement étranger	70
51.	Faiblesses et menaces du secteur de la distribution pharmaceutique au Maroc	71
52.	Forces et opportunités du secteur	71
53.	Vision stratégique pour la structuration du marché des services de logistique et distribution des produits pharmaceutique.....	75 75

Liste de tableaux

1.	Répartition des professions juridiques, par corps de métiers, 2013–2018 (en unités).....	5
2.	Matrice SWOT du marché des services juridiques au Maroc.....	20
3.	Plan d'action opérationnel des recommandations.....	46
4.	Évolution des exportations et importations, 2015–2018 (en millions de Dirhams)	52
5.	Évolution des produits pharmaceutiques en termes de chiffre d'affaires, 2015–2019.....	54
6.	Évolution du nombre des grossistes-répartiteurs, 1960–2018 (en unités)	58
7.	Répartition des pharmaciens d'officine, par région	60
8.	Matrice SWOT du marché des services de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc.....	67
9.	Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations.....	79

Acronymes et abréviations

ADD	Agence de Développement du Digital
AGCS	Accord général sur le commerce des services
ALE	Accord de libre-échange
AMIP	Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique
AMM	Autorisation de mise sur le marché
BREA	Bureau Régional pour les États Arabes
BPD	Bonne pratique de distribution
BPF	bonne pratique de fabrication
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
DGI	Direction Générale des Impôts
EPI	Établissement pharmaceutique industriel
EPS	Examen de la politique des services
GPDP	Groupement Professionnel de la Distribution Pharmaceutique
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IDE	Investissement direct étrangers
MICEVN	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique
ODD	Objectifs de développement durable
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
TPE	Très petite entreprise
ZLECAf	Zone de libre-échange continentale africaine



Les services juridiques

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Introduction

Le développement du secteur des services juridiques occupe une place importante dans la stratégie d'accompagnement des entreprises nationales en vue de l'amélioration de l'attractivité de l'économie marocaine.

Conscient de l'importance stratégique que revêt le secteur des services juridiques, le Maroc s'est attelé à développer un corpus réglementaire avancé, dédié à l'encadrement du fonctionnement des corps de métiers liés aux services juridiques. Dans ce contexte, les textes législatifs, réglementaires et les procédures ont été progressivement consolidés pour répondre à l'évolution économique et sociale du pays.

La performance du secteur des services juridiques et sa capacité à se positionner d'une manière efficace face à la concurrence étrangère, en cas de libéralisation significative des services juridiques, requièrent une véritable structuration du marché national et une stratégie intégrée. Cet objectif dépend non seulement de la qualité de l'encadrement réglementaire et de l'amélioration des conditions d'exercice des différentes professions juridiques et la fourniture de services y afférents, mais aussi de la maîtrise des aspects inhérents à l'offre étrangère et aux besoins en prestations juridiques au profit des fournisseurs de services locaux et étrangers, établis au Maroc.

Par ailleurs, l'un des points clés de la mise à niveau du secteur des services juridiques se rapporte à la nécessaire convergence des politiques publiques dans ce domaine ; dictée par la satisfaction des besoins d'un marché exigeant et en perpétuelle mutation. Il s'agit notamment de la capacité du système éducatif à pourvoir les cabinets juridiques et bureaux d'étude en ressources humaines spécialisées et en mesure d'accompagner des entreprises ou des particuliers aussi bien au niveau national qu'international.

La présente étude s'articule autour de deux parties principales. La première partie est réservée à un diagnostic du secteur des services juridiques au Maroc. Il s'agit en particulier de mettre en exergue la structure du marché et ses performances économiques (emploi, participation des femmes par corps de métiers, concentration géographique, etc.) et d'analyser les stratégies mises en place pour promouvoir les services juridiques. En outre, il s'agit également d'analyser le cadre réglementaire régissant les différentes professions juridiques établies : avocats, notaires, Adouls, huissiers de justice, experts juridiques et copistes. Une section est dédiée aux aspects liés à la libéralisation du secteur des services juridiques, aux termes des engagements pris à l'échelle multilatérale, régionale et bilatérale mais aussi en dans la perspective d'une libéralisation approfondie de certains services juridiques jusque-là exclus des engagements antérieurs du Maroc.

La deuxième partie est consacrée aux résultats de l'enquête et de l'examen du dispositif réglementaire ainsi qu'aux recommandations. A partir de l'identification des forces et des faiblesses du secteur des services juridiques, un plan d'action est proposé, dans cette partie, assorti de recommandations portant sur les mesures susceptibles de palier les différents dysfonctionnements relevés sur le plan institutionnel et législatif.

A. Analyse économique des services juridiques au Maroc

Au Maroc, les services juridiques couvrent un large spectre d'activités et de professions liées de manière horizontale à l'ensemble des pans de l'économie et de la société. Sur le plan économique, les prestations fournies par ce secteur contribuent significativement à la création de la valeur ajoutée soit directement en favorisant la croissance et l'emploi soit indirectement en permettant aux bénéficiaires (organismes publics, entreprises privées et particuliers) de sécuriser leurs relations contractuelles.

Toutes les professions à vocation juridique sont encadrées par un dispositif normatif dédié. En effet, les corps de métiers juridiques sont réglementés par l'État dans la mesure où leur exercice est généralement subordonné non seulement à la détention d'un diplôme reconnu, mais également à une série de mesures réglementaires édictées par les pouvoirs publics concernant leur fonctionnement.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Les enjeux économiques et financiers inhérents à chaque segment du marché des services juridiques expliquent, dans une large mesure, les disparités caractérisant à la fois le niveau de concentration géographique ainsi que le nombre de professionnels ou de prestataires exerçant au sein des professions respectives. Les conditions initiales d'accès représentent, également, l'un des principaux facteurs de différenciation.

1. Dynamique et tendances du secteur des services juridiques au Maroc

a. Analyse de la structure du marché des services juridiques, par type de profession

Au Maroc, le secteur des services juridiques est très largement structuré autour de professions libérales strictement réglementées. Ces professions sont assimilées à des auxiliaires de justice qui pourraient être, pour certaines d'entre elles, dépositaires de l'autorité publique et prestataires de services à connotation juridique.

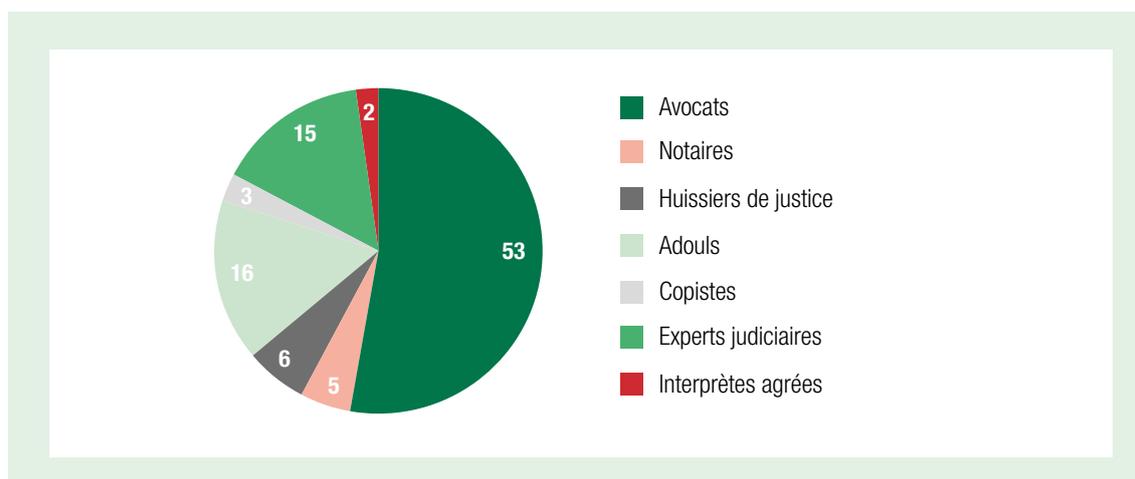
Les trois principales catégories professionnelles, en termes de nombre et de volume d'activité, sont incontestablement les avocats, les Adouls¹ et les experts judiciaires.

Par ailleurs, les notaires se distinguent, hormis leur nombre limité, par l'importance du chiffre d'affaires qu'ils réalisent. En 2018, les notaires ont généré 10 milliards de Dirhams de recettes pour l'État et le nombre d'actes notariaux a progressé de 83 pour cent en 7 ans.

Ces constats s'expliquent, notamment, par la nature des missions assurées par ces branches d'activité dont le fonctionnement est soumis à des normes réglementaires strictes.

Dans ce sens, les graphiques 1 et 2 permettent de mettre en évidence la prédominance de la proportion que représentent les avocats au niveau de la structure du marché des services juridiques au Maroc. En effet, cette profession a dominé le marché avec un pourcentage de 53 pour cent entre 2018 maintenant ainsi sa même part qu'en 2013.

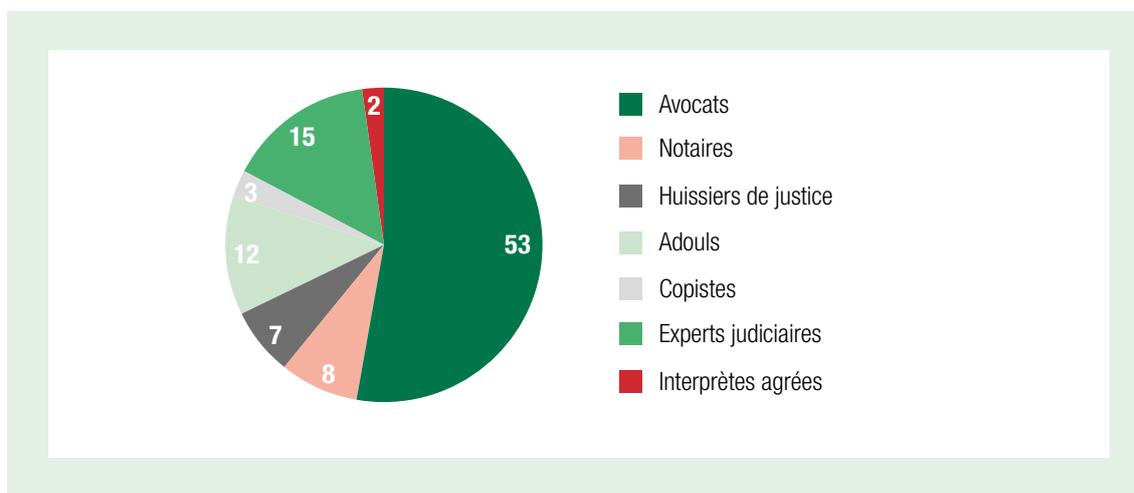
Graphique 1. Structure du marché des services juridiques au Maroc, 2013 (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du ministère de la Justice et du HCP

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Graphique 2. Structure du marché des services juridiques au Maroc, 2018 (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du ministère de la Justice et du HCP.

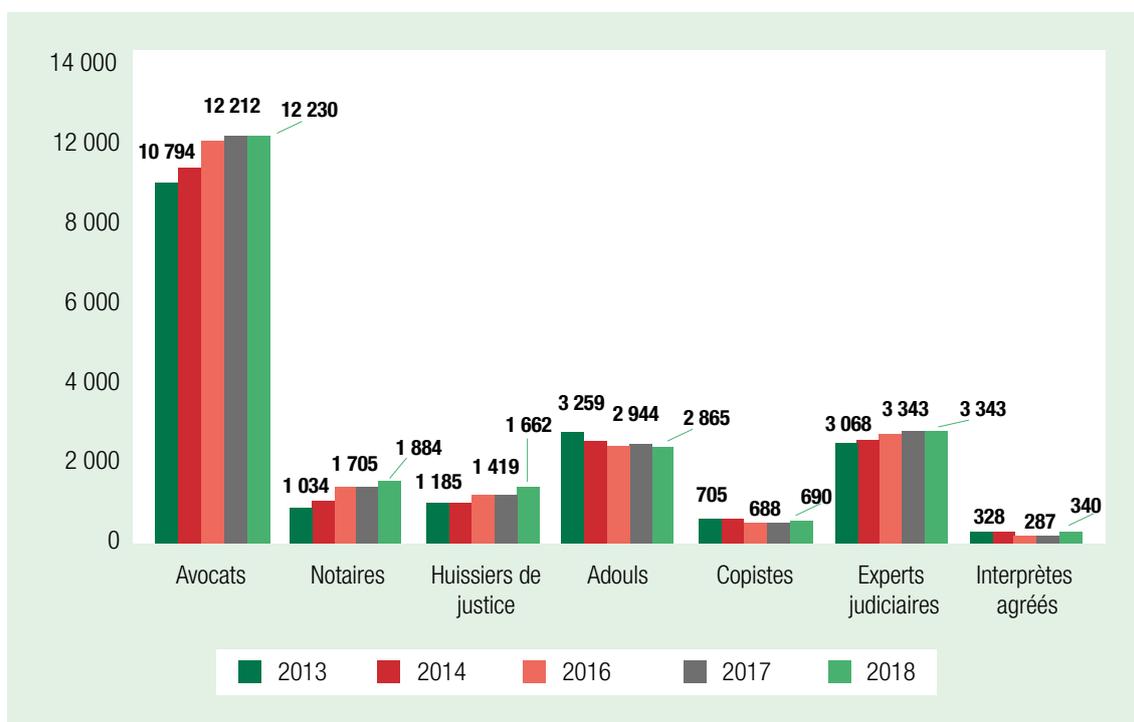
L'analyse de l'évolution de la dynamique du marché permet également de s'apercevoir que la fraction qu'occupent les Adouls s'est contractée de -4 pour cent, entre 2013 et 2018, en passant de 16 à 12 pour cent. Ce recul s'est accompagné par une évolution positive de la proportion des notaires², qui s'est établie à 8 pour cent en 2017 contre seulement 5 pour cent en 2013, soit une progression de +3 pour cent. Aussi, il est à préciser que les interprètes agréés auprès des tribunaux ont enregistré une stagnation de leur part parmi les professions juridiques au même titre que les huissiers de justice entre 2013 et 2018 soit une part de 2 pour cent. Les premiers continuent de représenter désormais 2 pour cent, tandis que les seconds se sont situés à 6 pour cent. Ces tendances sont confirmées par l'évolution du nombre de praticiens activant au sein de chaque profession. A ce titre, le graphique 3 montre une progression soutenue du nombre de professionnels au niveau de quatre corps de métiers à savoir les avocats, les notaires, les huissiers de justice et les experts judiciaires.

En revanche, deux métiers enregistrent une tendance à la baisse. Il s'agit des Adouls dont le nombre est passé de 3,259 à 2,865 en 2018 et des copistes qui comptent 690 praticiens en 2018 contre 705 en 2013.

En passant de 10,794 à 12,230 avocats en 2018, ce métier constitue de loin la première profession au niveau du marché marocain des services juridiques. Les experts judiciaires se positionnent au deuxième niveau en comptant 3,343 praticiens en 2018 contre 3,068 en 2013. Par ailleurs, 1,884 notaires confirmés exercent effectivement en 2018 contre 1,034 en 2013. En outre, les huissiers de justice se sont établis à 1,662 contre 1,185 en 2013 (tableau 1).

Au total, la contribution directe des services juridiques à l'emploi s'élève à 23,014 professionnels qui exercent leurs activités sur tout le territoire national pour la plupart d'entre eux et qui accompagnent l'évolution des professions en tant qu'acteurs principaux chacun dans son domaine d'intervention.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Graphique 3. Évolution des professions juridiques au Maroc, par corps de métiers, 2013–2018 (en unités)

Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice et du HCP.

Tableau 1. Répartition des professions juridiques, par corps de métiers, 2013–2018 (en unités)

	2013	2014	2016	2017	2018
Avocats	10 794	11 303	12 092	12 212	12 230
Notaires	1 034	1 175	1 707	1 705	1 884
Huissiers de justice	1 185	1 173	1 426	1 419	1 662
Adouls	3 259	3 045	2 908	2 944	2 865
Copistes	705	696	685	688	690
Experts judiciaires	3 068	3 136	3 321	3 343	3 343
Interprètes agréés	328	328	287	287	340
Total	20 373	20 856	22 426	22 598	23 014

Source : Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

b. Analyse de la structure du secteur des services juridiques, par genre et corps de métier

En ce qui concerne l'analyse du marché sous l'angle de la dimension du genre, le ratio hommes/femmes reste généralement dominé par une forte représentation masculine. Il est à noter, tout de même que la profession de notaire se distingue à cet égard, en se rapprochant de la parité.

Il apparaît donc clairement que la proportion des femmes professionnelles des services juridiques n'a pas progressé depuis 2016. Par rapport à 2013, la représentativité des femmes sur ce marché, toutes professions confondues, est de l'ordre de 19 pour cent en 2018 contre 17 pour cent en 2013, soit une évolution positive de 2 pour cent (graphique 4).

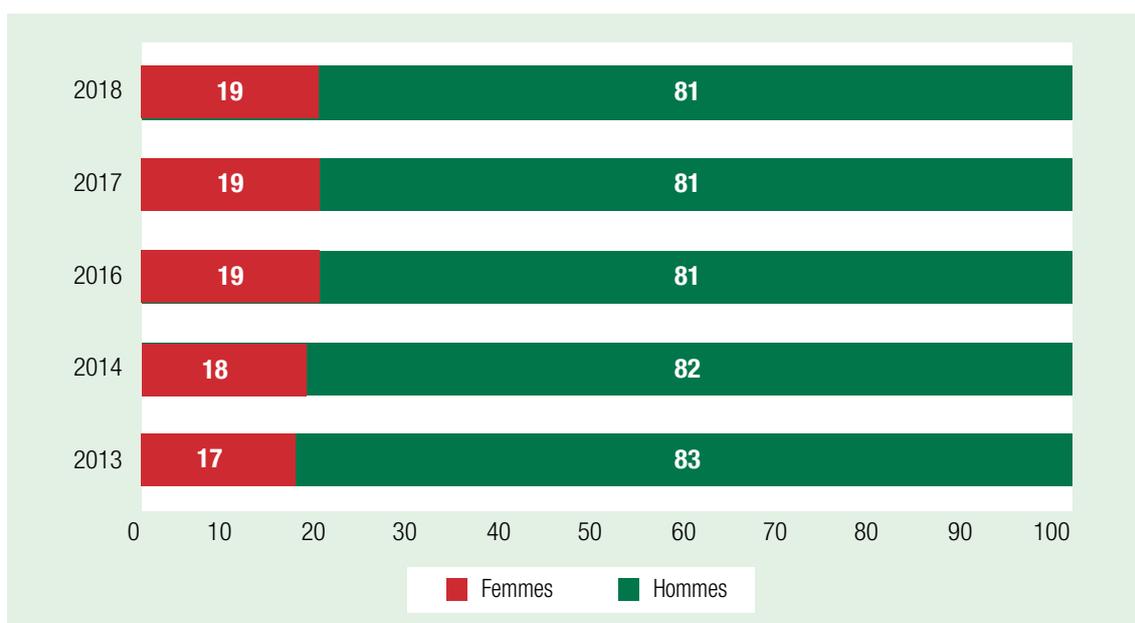
Le graphique 5 montre la distribution hommes/femmes pour chacune des sept professions juridiques retenues au titre de cette étude. Tous les métiers ont enregistré une progression positive, en termes de parité, entre 2013 et 2018, à l'exception du corps des interprètes agréés. Avant son ouverture aux femmes, la profession d'Adoul a été, pour des considérations sociologiques, exclusivement exercée par les hommes. Cette configuration a changé à partir de l'année 2019 qui a marqué le début de la permission des femmes d'accéder à cette profession.

2. Évaluation des réglementations, institutions et mesures politiques

L'objectif de cette section consiste à exposer les réglementations régissant les services juridiques et leur organisation institutionnelle au Maroc. Il s'agit de présenter d'abord l'état des lieux des dispositions réglementaires, en termes de conditions d'accès pour les différentes professions tel que les avocats, les notaires, les experts assermentés, les Adouls, les huissiers de justices, les interprètes et les copistes.

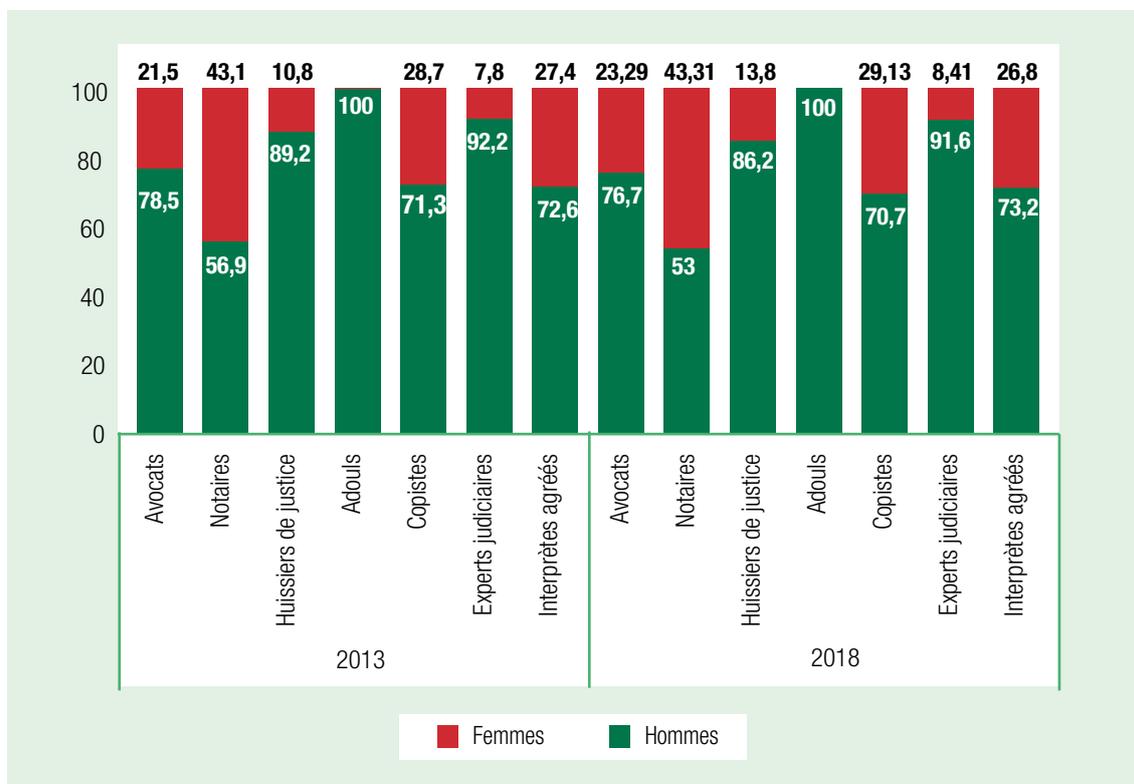
Ensuite, il sera question de présenter le cadre institutionnel et les associations professionnelles activant dans ces domaines. Enfin, et à chaque fois que cela s'avèrera nécessaire, les dispositions réglementaires seront évoquées, notamment celles marquant d'éventuelles possibilités pour l'exercice de certaines professions par les étrangers sur le marché national.

Graphique 4. Structure globale du marché des services juridiques, selon le genre, 2013–2018 (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice et HCP.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Graphique 5. Structure du marché par corps de métiers, selon la dimension du genre, 2013–2018 (en pourcentage)

Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice et HCP.

a. État des lieux de la réglementation des services juridiques au Maroc

Les services juridiques relèvent des prérogatives du Ministère de la Justice³ qui se prononce notamment sur les conditions d'exercice des activités juridiques, la nomination des professionnels et qui veille également, en concertation avec les associations professionnelles concernées au contrôle de leurs opérations.

Ce département ministériel élabore les textes de projets de lois et leurs décrets d'application pour l'ensemble des services juridiques. Pour certaines activités à vocation juridique, le Ministère accorde les autorisations d'exercice et organise les examens d'accès, et ce en concertation avec les associations professionnelles concernées.

En général, les activités réalisées par les professionnels juridiques, sont régies par une multitude de textes dont l'accès en ligne sur le site du Ministère de la Justice s'avère parfois difficile en raison de l'absence d'un recueil centralisé desdits textes devant être disponible pour les usagers.

Cette section vise à clarifier les conditions d'accès aux professions juridiques en simplifiant leur lecture en présentant les services juridiques auxiliaires à la justice où le professionnel apporte son assistance au pouvoir judiciaire et les services juridiques dont l'activité indépendante consiste à faciliter, entre autres, la conclusion des contrats entre les parties.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

b. Professions juridiques

Profession d'avocat

La profession d'avocat est une activité juridique libérale qui contribue à porter assistance au pouvoir judiciaire dans l'aboutissement des affaires juridiques et permet la défense des intérêts des personnes devant les juridictions du Royaume.

Selon les données récentes fournies par le Ministère de la Justice, le Maroc compte en 2018 près de 12,230 avocats inscrits dans l'un des 17 barreaux du pays dont 9,382 d'hommes (77 %) et 2,848 avocats-femmes (23%).

En 2019, ce nombre a augmenté avec l'admission de nouveaux avocats (4,500 avocats stagiaires) ayant réussi l'examen d'accès à la profession ce qui devrait faire passer le nombre total à 16,730 avocats en 2020.

L'accès à la profession d'avocat est réglementé par le décret n° 2.15.801 (31 décembre 2015) en application du paragraphe 2 de l'article 41 de la loi n° 28.08 régissant cette profession juridique⁴. Selon les dispositions de cette loi, l'exercice de la profession d'avocat exige des conditions d'éligibilité pour les candidats à la profession, y compris en particulier, l'exigence de la nationalité marocaine.

Par ailleurs, le ressortissant d'un état lié au Royaume par une convention reconnaissant aux nationaux d'exercer la profession d'avocat de part et d'autre⁵ peut être autorisé à participer aux plaidoiries à la condition d'être domicilié auprès d'un avocat marocain.

A noter que l'évolution de la profession d'avocat renforce le rôle des avocats-conseil dans l'aboutissement des affaires commerciales et dans tous les domaines du droit (droit des affaires, droit fiscal, droit des transports, droit de l'urbanisme, droit de l'environnement, droit bancaire, droit du travail, etc.).

Profession des Adouls

La profession de l'Adoul au Maroc est une activité libérale qui porte assistance au système judiciaire au même titre que celle des avocats. Généralement, les Adouls exercent leurs missions au niveau des principaux tribunaux du Royaume, notamment au niveau des cours d'appel et des sections des tribunaux de famille.

Parmi les activités accomplies par ce corps de métier figurent l'authentification des actes de mariage et de divorces selon *la Chariâa*⁶ islamique ainsi que les actes de ventes, de partages d'héritage et de donations, etc.

Selon les données du Ministère de la Justice, en 2018, le nombre des Adouls marocains a atteint 2,865 principalement des hommes. Depuis 2019, un nombre de 800 nouveaux Adouls s'est ajouté à l'effectif déjà en exercice (soit un total 3,665). L'effectif comporte, pour la première fois, 299 femmes-Adouls qui devront exercer cette profession à l'instar des autres professions juridiques (avocats, notaires, huissiers de justice, etc.).

En vertu de la réglementation en vigueur, pour exercer la profession des Adouls, un ensemble de conditions est requis pour le candidat qui doit être de nationalité marocaine et de confession musulmane. Le concours demeure une conditionnalité d'accès à la profession, prévue par la loi, sauf pour certains candidats ayant déjà acquis une expérience professionnelle dans un domaine similaire tel que les magistrats, les commissaires judiciaires notamment.

La nomination de l'Adoul est admise par le Ministre de la Justice et ses actes sont supervisés par la cour d'appel à laquelle il est rattaché. Aussi, chaque Adoul est tenu d'adhérer obligatoirement à l'Ordre National des Adouls qui a une personnalité juridique et veille à la défense des intérêts de la profession. L'Ordre est subdivisé en conseils régionaux au niveau des cours d'appel du Maroc.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Huissiers de justice⁷

La profession d'huissier de justice est une activité auxiliaire au système judiciaire exercée à part entière et ne pouvant pas être cumulée avec d'autres fonctions (fonctionnaire de l'administration publique, employé du secteur privé ou dans toute activité commerciale et industrielle).

L'huissier de justice est un officier ministériel chargé de signifier les actes de procédures et de mettre à exécution les décisions de justice et les actes authentiques ayant force exécutoire. A ce titre et avant toute procédure, il délivre les convocations en justice : les « assignations » en matière civile, et « citations », en matière pénale et met en œuvre certaines procédures d'exécution forcée.

La nationalité marocaine est requise pour les candidats à la fonction d'huissier de justice.

Traducteurs-interprètes assermentés

L'interprète assermenté auprès des tribunaux est un assistant du pouvoir judiciaire qui effectue la traduction conformément aux dispositions réglementaires en vigueur. Selon les données récentes du Ministère de la Justice, le Maroc compte près de 340 interprètes assermentés, dont 249 hommes (73%) et 91 femmes (27%) qui exercent auprès des chambres des cours d'appel.

A l'instar des autres professions juridiques décrites précédemment, la nationalité marocaine est exigée pour tout candidat à l'exercice de cette profession.

Profession de copiste

La profession de copiste est une profession auxiliaire au système judiciaire du Royaume qui consiste à consigner les actes juridiques et d'extraire des copies des actes homologués. Selon les données du Ministère de la Justice, le Maroc compte en 2,018 près de 690 copistes, dont 474 hommes soit (71%) et 195 femmes (29%).

Le cadre réglementaire relatif à cette profession définit plusieurs conditions d'éligibilité pour l'exercice de la profession de copiste, y compris en particulier la satisfaction des conditions relatives à la nationalité marocaine et la confession musulmane.

Profession de notaire

La profession notariale est une activité libérale de conseil et de rédaction d'actes. Le notaire est un juriste investi d'une mission d'autorité publique qui prépare des contrats sous la forme authentique pour le compte de ses clients. Il ne faut pas le confondre avec plusieurs professions juridiques considérées comme des auxiliaires au système judiciaire.

L'exercice de cette profession est incompatible avec toute fonction administrative et judiciaire ainsi qu'avec les autres professions juridiques (avocat, Adoul, expert judiciaire, huissier de justice, etc.). Selon les données du Ministère de la Justice, en 2018, le Maroc compte environ 1,884 notaires (56.6 pour cent de notaires hommes et 43.4 pour cent sont des femmes notaires) qui effectuent des tâches notariales habituelles.

L'exercice de la profession de notaire est réservé aux personnes de nationalité marocaine.

A la différence la procédure de nomination des autres professionnels juridiques par le Ministre de la Justice, les notaires sont nommés par arrêté du chef du gouvernement sur proposition du ministre de la justice et après avis de la commission consultative composée de représentants des ministères concernés. L'ensemble des notaires doivent obligatoirement être affiliés à l'Ordre National des Notaires du Maroc, instance centrale de la profession, dotée de la personnalité morale qui exerce ses attributions par l'intermédiaire d'un conseil national et des conseils régionaux.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Experts judiciaires

La profession d'expert judiciaire est une activité auxiliaire au pouvoir judiciaire. L'expert judiciaire joue le rôle du spécialiste dans les affaires exposées devant les juridictions du Royaume en formulant ses avis d'un point de vue technique et à titre de renseignement sans pour autant que cet avis acquiert un caractère obligatoire.

Selon les données du Ministère de la Justice, le Maroc compte à présent 3,343 experts judiciaires dont 3,062 d'hommes (91.6%) et 281 de femmes (8.4%). La nationalité marocaine est exigée pour l'exercice de ce métier.

Par ailleurs, le ressortissant d'un État étranger ayant conclu avec le Maroc une convention autorisant les ressortissants de chaque pays à exercer l'expertise judiciaire sur le territoire de l'autre s'affranchi des conditions citées ci-dessus en appliquant la clause de réciprocité.

c. Cadre institutionnel du secteur des services juridiques au Maroc

Le cadre institutionnel permet de présenter le fonctionnement et l'organisation des différents services juridiques au Maroc. Il se compose de plusieurs intervenants publics et privés. Il s'agit : (i) du Ministère de la Justice ; (ii) des ordres nationaux des professions (notaires, Adouls et huissiers de justice) et (iii) des associations professionnelles (avocats, copistes et experts assermentés).

Le Ministère de la Justice

Le Ministère de la Justice est chargé de veiller au bon fonctionnement du système judiciaire et d'élaborer les projets de textes juridiques (lois et décrets d'application) fixant les conditions d'exercice de l'ensemble des professions juridiques (avocat, notaire, Adoul, huissier de justice, expert assermenté et interprète agréé). Un processus de réforme du système judiciaire a été lancé depuis 2010 par l'élaboration d'une charte visant le renforcement du système judiciaire marocain, dans le sens d'une justice indépendante, efficace, transparente, moderne et protectrice des droits et libertés.

Ordres nationaux des professions juridiques

Ordre National des Notaires : L'Ordre National des Notaires du Maroc est une instance centrale de la profession des notaires. Doté de la personnalité morale, il exerce ses attributions par l'intermédiaire d'un conseil national et de conseils régionaux. L'Ordre regroupe obligatoirement l'ensemble des notaires du Maroc au niveau des ressorts des cours d'appel.

Ordre National des Adouls : Doté de la personnalité morale, l'Ordre National des Adouls est l'instance qui veille au bon fonctionnement de la profession conformément aux attributions et conditions prévues par la loi la régissant.

L'Ordre National des Adouls est subdivisé en conseils régionaux dans le territoire des circonscriptions des cours d'appel du Royaume.

Ordre National des Huissiers de Justice : L'Ordre est doté de la personnalité morale et regroupe tous les huissiers de justice exerçant auprès des tribunaux de première instance. Il veille sur la représentativité et la défense des intérêts des professionnels du métier. L'Ordre a pour mission l'amélioration des conditions de travail des huissiers de justice et la promotion de leur profession dans une logique de bonne gouvernance.

L'Ordre National comprend des Conseils régionaux implantés dans les villes du Royaume qui relèvent du ressort des 70 tribunaux de première instance où se situent les bureaux des huissiers de justice en exercice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Associations professionnelles

Association des Barreaux des Avocats : Cette association comprend les 17 barreaux du Royaume. Elle œuvre pour défendre les intérêts de la profession et fixe un ensemble d'objectifs tel que la garantie de la liberté, l'immunité et l'indépendance de la profession juridique et des organisations d'avocats. L'association œuvre également pour la publication et à la diffusion d'études juridiques, de recherches et d'analyses jurisprudentielles auprès des avocats, des juristes, des intellectuels et des étudiants, et ce pour faire connaître les évolutions juridiques réalisées au niveau national et international.

Association des traducteurs agréés auprès des juridictions : L'association des traducteurs agréés auprès des juridictions du Royaume a été créée en octobre 2002 conformément à la réglementation tous les traducteurs agréés près des juridictions sont tenus d'adhérer à une même association professionnelle, dont l'autorisation et le règlement intérieur sont approuvés par le Ministre de la Justice.

Fédération des associations des experts judiciaires : La Fédération des associations des experts judiciaires est une instance collégiale qui regroupe l'ensemble des associations des experts assermentés du Maroc inscrits sur la liste des 21 cours d'appel du Royaume et qui sont déjà des membres des associations régionales. Parmi ses missions figurent la représentativité et la promotion de la profession en centralisant les suggestions et doléances des experts afin d'assurer la défense de leurs intérêts moraux et matériels et en vue de les représenter, en toutes circonstances, devant toutes les administrations et juridictions.

3. Commerce international dans le secteur des services juridiques au Maroc : Engagements existants et perspectives de libéralisation

Les mesures affectant les services juridiques sont analysées à partir des réglementations de nature transversale qui s'appliquent à l'ensemble des secteurs et leurs modes de fourniture tout en complétant l'analyse des réglementations sectorielles qui s'appliquent spécifiquement au secteur des services juridiques.

En plus de l'analyse réglementaire, celle effectuée sur les engagements pris par le Maroc au niveau multilatéral (OMC) et bilatéral (principalement au titre de l'accord Maroc-États-Unis) permet d'affiner l'analyse en spécifiant le degré de transposition des réglementations en vigueur dans lesdites concessions du Maroc et leurs effets sur l'accès à son marché par les fournisseurs de services professionnels étrangers.

Le but de l'analyse est de clarifier les aspects horizontaux et sectoriels spécifiques affectant le potentiel de libéralisation des services juridiques et d'évaluer les effets des dispositions réglementaires en cas de leur conversion en concessions dans les listes annexées aux accords déjà conclus (OMC-États-Unis) ou ceux en cours de négociations (ZLECAf) et de préparer les recommandations adéquates pour une éventuelle amélioration du cadre juridique.

Ce diagnostic permettra également de se prononcer sur la libéralisation potentielle du secteur et son ouverture sur les marchés extérieurs.

Il existe deux types de mesures à analyser : horizontales et spécifiques au secteur des services juridiques. La première catégorie s'appliquant à toute la gamme de services alors que la seconde catégorie ne concerne que le secteur ou les activités liées aux services juridiques ; objet de notre étude.

a. Mesures horizontales influençant le secteur des services juridiques au Maroc

Il s'agit principalement des services juridiques dont la fourniture nécessitera l'un des deux modes suivants : (i) soit l'implantation d'un cabinet d'avocat, de notaire (mode 3) ou bien (ii) le déplacement physique du professionnel des services juridiques pour fournir ce service sur le territoire de l'autre pays (mode 4). Il se peut que la fourniture de ces services se fasse aussi à distance selon le mode transfrontalier (mode 1) qui ne nécessitera aucun déplacement ou de présence locale.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Dans la liste présentée par le Maroc dans le cadre de l'OMC, les mesures horizontales sont relatives à (i) la réglementation de change et (ii) aux mouvements de personnes physiques.

Pour analyser les choix opérés par le Royaume, il est proposé le recours à une méthodologie de quantification des engagements en matière des services juridiques en vue d'apprécier le niveau d'ouverture du secteur et les améliorations apportées par rapport à l'offre OMC en vigueur.

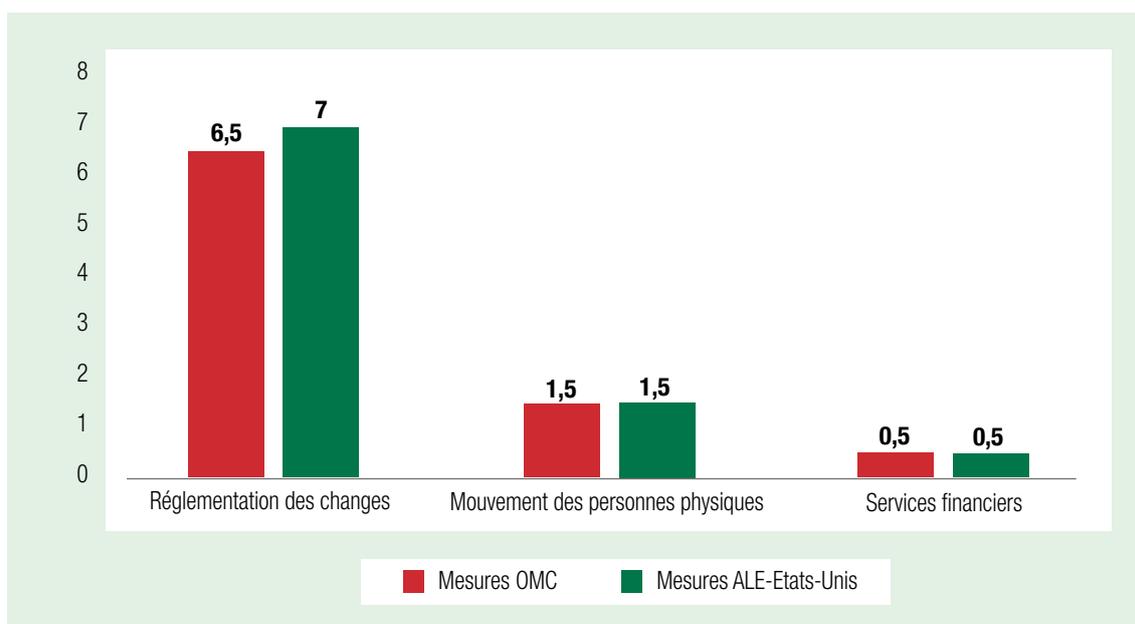
L'approche préconisée consiste à adopter une démarche de quantification basée sur le calcul des indices de fréquence. Il s'agit de comptabiliser les engagements horizontaux et ceux spécifiques aux différents secteurs des services, y compris les services juridiques, ayant soit :

- Un niveau de libéralisation totale (accès au marché et traitement national) ;
- Une libéralisation soumise à des restrictions majeures ou mineures ;
- Aucun engagement de libéralisation n'a été formulé ou consolidé.

Les indices sont calculés sur la base des engagements pris de la manière suivante :

- Si l'engagement pour un secteur ou sous-secteur et un mode de fourniture de service donné porte sur un accès sans limitation (libéralisation totale) : l'indice retenu est de l'ordre de 1 ;
- Si aucun engagement pour un secteur ou sous-secteur et un mode de fourniture donné n'a été pris ou consolidé : l'indice retenu est nul (0) ;
- Si le Maroc concède un accès conditionné par une restriction partielle : l'indice retenu est de 0.50⁸.
- Le *scoring* a été appliqué sur les engagements pris par le Maroc, dans le cadre multilatéral et des accords de libre-échange (ALE) (graphique 6) conclus avec les États-Unis dans les sous-secteurs des services juridiques. La proposition pour une éventuelle offre améliorée du Maroc sera analysée dans la perspective de la ZLECAf (54 pays) ou éventuellement la révision de l'offre soumise au titre de l'accord sur les services, conclu sous l'égide de la Ligue des États Arabes (18 pays).

Graphique 6. Quantification des mesures prises par le Maroc dans les accords de libre-échange (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des engagements multilatéraux et bilatéraux du Maroc.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

A l'exclusion de certaines opérations de capital qui requièrent des autorisations conformément à la réglementation des changes, la plupart des activités de services ne sont pas soumises à des restrictions d'ordre horizontal quant à l'accès au marché marocain et au traitement national notamment pour le cas de certains pays où les prises de participation est limité à 49 pour cent dans toutes les entreprises nationales y compris les cabinets juridiques (avocats-conseils).

Aussi, le mouvement des personnes physiques (Mode 4) fait l'objet d'un encadrement par une mesure d'ordre horizontal fondée sur le besoin économique et qui vise la préservation de l'emploi local.

De ce fait, et à l'instar de la quasi-totalité des pays, la flexibilité concernant le mouvement des personnes physiques pour la fourniture des services, quelle que soit leur nature, s'applique sur une certaine catégorie de personnel bien définie (employée par des sociétés et transféré vers leurs filiales ou leurs représentations constituées au Maroc). Les catégories de personnes concernées par cette flexibilité sont : les directeurs, les cadres supérieurs des sociétés ou tous spécialistes ayant des connaissances essentielles à la fourniture des services. Cette flexibilité dans la mobilité est limitée dans la durée de séjour à 90 jours.

Abstraction faite de ces deux mesures horizontales affectant l'accès au marché, le Maroc a libéralisé la réglementation horizontale pour les secteurs de services, mis à part les services juridiques, et a mis en place plusieurs mesures incitatives d'ordre fiscal et social en faveur des investisseurs étrangers souhaitant s'implanter via une présence locale sur son marché national.

Parmi les avantages accordés figurent la libéralisation du transfert des honoraires et des bénéfices réalisés par les investisseurs étrangers sur le territoire national à hauteur de 100 pour cent avec des exonérations pour les activités de l'*Offshoring* de l'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années, à compter de l'exercice au cours duquel la première opération d'exportation de services en devise a été réalisée et un plafonnement à 20 pour cent au-delà de cette période. Aussi, le Maroc offre des plateformes intégrées dédiées principalement aux activités des services (Casanearshor, Casa city, etc.).

b. Libéralisation des services juridiques au niveau multilatéral et bilatéral au Maroc

(i) Engagements pris au titre des services juridiques au niveau multilatéral et préférentiel

Mesures affectant l'accès au marché

Dans le cadre de ses engagements pris au niveau de l'OMC, le Maroc n'a retenu qu'un nombre limité d'engagements spécifiques en matière des services fournis aux entreprises et aucun engagement pour les services juridiques (graphique 7). Ainsi, en ce qui concerne le droit d'établissement (mode 3), le Maroc ne s'est pas engagé à accorder un accès aux professionnels des services juridiques.

Les mesures affectant les services juridiques ne concernent que l'ALE conclu avec les États-Unis⁹ où les deux pays ont adopté une approche négative¹⁰.

Cette démarche a conduit à considérer tous ce qui n'est pas inscrit dans les listes de mesures non-conformes comme étant totalement libéralisé. Ainsi, le Maroc s'est engagé à accorder l'accès au marché aux fournisseurs de plusieurs services professionnels américains (et *vice-versa*) à l'exception des services juridiques (graphique 8) qui ont été inscrits dans la liste des mesures non-conformes de l'accord à savoir :

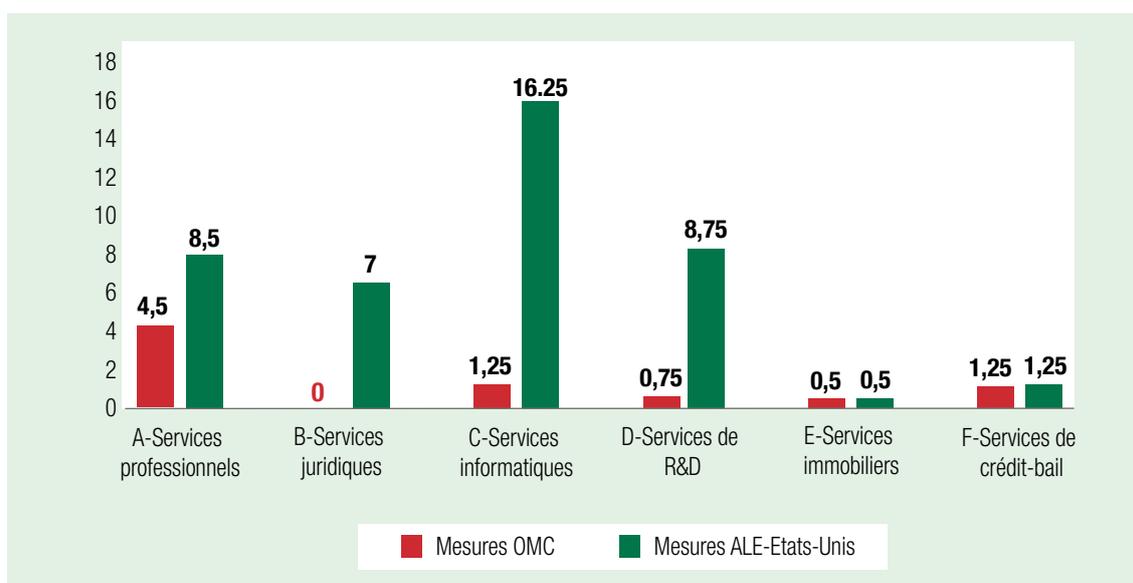
- Les services d'avocats ;
- Les services des traducteurs/interprètes assermentés ;
- Les services des notaires ;
- Les services des huissiers de justice ;
- Les services des experts assermentés ;
- Les services des copistes ;
- Les services des Adouls.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Une telle position reflète le caractère complexe de la libéralisation de ces services même dans le cadre d'un accord bilatéral où le Maroc a assujéti l'exercice de ces professions à des restrictions qui reflètent principalement les dispositions législatives en place. Cette position reflète également la position des corporations professionnelles du secteur, généralement réticentes à la libéralisation, afin de protéger le marché national face à la concurrence étrangère.

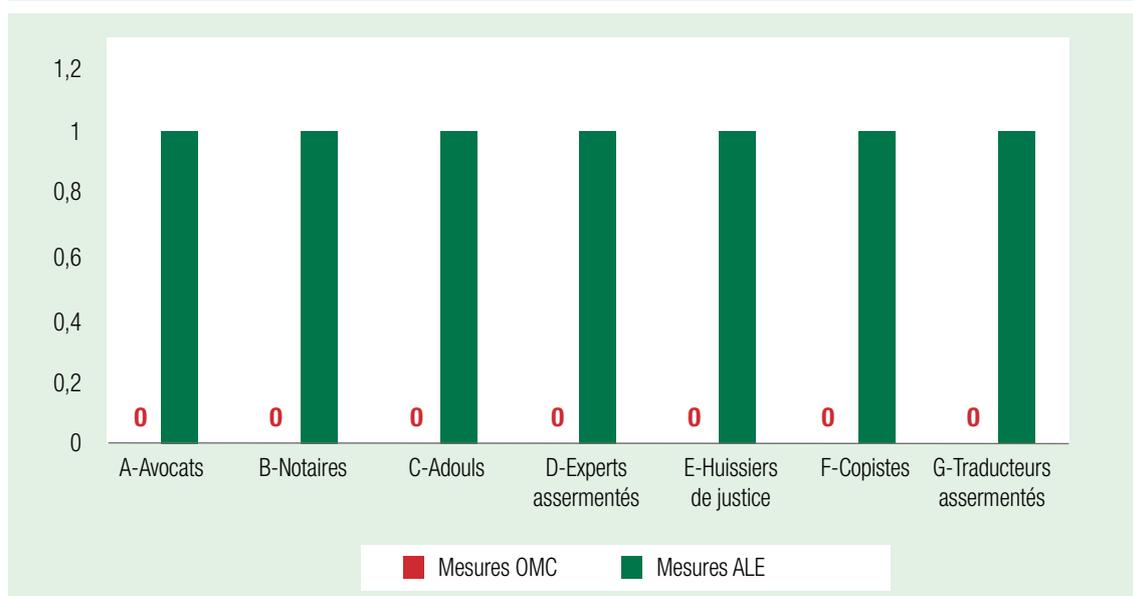
Le Maroc a assujéti la profession d'avocat dans l'accord avec les États-Unis à la condition de la nationalité marocaine ou de la conclusion d'un accord bilatéral autorisant les nationaux à exercer la profession

Graphique 7. Mesures des services fournis aux entreprises (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des engagements multilatéraux et bilatéraux du Maroc.

Graphique 8. Mesures relatives aux services juridiques (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des engagements multilatéraux et bilatéraux du Maroc.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

d'avocat dans le territoire des États signataires. D'autres conditions cumulatives sont également prévues pour ce métier comme le fait d'être un résident et disposer d'un cabinet sur le territoire national (présence commerciale selon le Mode 3 est exigée pour fournir les plaidoiries).

S'agissant de la profession de traducteur/interprète assermenté auprès des tribunaux, le Maroc a retenu des conditions similaires à celles évoquées pour les services d'avocat. Graphique 8. Mesures relatives aux services juridiques

Concernant les mesures affectant l'exercice des autres services juridiques, à savoir les notaires et les huissiers de justice, le Maroc exige de disposer de la nationalité marocaine sauf pour les ressortissants des États ayant conclu des accords de réciprocité avec le Maroc, à l'exception des Adouls et des copistes dont la réciprocité est exclue compte tenu de la nature de ces deux professions.

Ainsi, il ressort de l'analyse de l'offre marocaine dans le cadre de l'ALE, conclu avec les États-Unis, la poursuite de la protection de l'essentiel des services juridiques marocains alors que plusieurs autres services ont bénéficié d'une ouverture différenciée à la concurrence. Cette position implique un défi considérable pour l'analyse des services juridiques en termes de potentiel de développement et de libéralisation. Cette offre marocaine ne fait pas l'exception en termes de restrictions étant donné que même l'offre américaine a protégé le principal service juridique à savoir celui des avocats.

L'exploitation de l'ouverture relative des marchés étrangers aux services juridiques marocains demeure, cependant, handicapée par la méconnaissance, par les fournisseurs de services marocains, du système juridique du pays partenaire. D'où l'intérêt d'explorer les pistes d'une libéralisation partielle et progressive des services juridiques, en tenant compte, des besoins du marché intérieur du Maroc et de la capacité des professionnels de services juridiques marocains disposant d'un potentiel d'export de leurs services (avocats-conseil, traducteurs, experts juridiques, etc.).

Mesures affectant le traitement national des services juridiques

Dans le cadre de ses engagements pris au niveau de l'OMC, le Maroc n'a consenti qu'un nombre très limité d'engagements. Ainsi, en ce qui concerne le droit d'établissement au titre du traitement national, le pays s'est engagé à accorder le même traitement aux fournisseurs étrangers de la majorité des services professionnels à l'exception des services juridiques.

S'agissant de l'accord conclu avec les États-Unis, le Maroc a accordé un accès au marché à plusieurs services professionnels, en ce qui concerne le traitement national mais pas les services juridiques (avocat, interprète assermenté auprès des tribunaux, notaire, Adoul et huissier de justice). Dans le cadre de cet accord, le Maroc a exigé les critères à la fois de la nationalité et de la résidence pour l'exercice des professions d'avocat, notaire, huissier de justice et de traducteur/interprète assermenté. Par ailleurs, il a fait valoir la clause de réciprocité si les deux parties à l'accord la jugent nécessaire ; ce qui permet de déroger à la condition de la nationalité. A noter que la condition de la domiciliation pour l'avocat étranger auprès d'un avocat marocain dûment autorisé demeure imposée dans le cadre de cet accord avec les États-Unis.

Pour ce qui est du mouvement des personnes physiques (Mode 4), l'accord n'a fait que reconduire les engagements des deux parties au titre de l'AGCS à l'OMC.

Eu égard à ce qui précède, une libéralisation des services juridiques nécessite le développement des capacités nationales en matière d'expertise et de formation sur les caractéristiques des systèmes juridiques internationaux et les aspects liés à la législation et aux procédures judiciaires étrangères. Ces aspects sont l'objet de négociations difficiles au sein de l'OMC au titre de l'article VI de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) portant sur la réglementation intérieure.

(ii) Mesures potentielles à prévoir au titre des accords en perspective

Au vue de l'absence d'engagements significatifs au sujet de l'accès au marché et au traitement national des services juridiques du Maroc, au titre de son ALE avec les États-Unis, le conseil juridique demeure une activité libre qui ne fait pas l'objet de mesures restrictives étant donné qu'aucune limitation n'a été prévue

I. LES SERVICES JURIDIQUES

dans ledit accord. En conséquence, les cabinets de conseil juridique américains pourront s'implanter ou même fournir leurs prestations à distance à chaque fois qu'il y a une demande d'expertise adressée par des clients marocains ou étrangers installés au Maroc.

Dans la perspective d'une libéralisation future, le Maroc pourrait envisager de présenter une offre améliorée concernant certains services juridiques dans le cadre de ses engagements à l'OMC, avec l'Union Européenne et à la ZLECAf. C'est ainsi que les négociations couvrant les services juridiques devraient permettre d'explorer les conditions de réciprocité en permettant aux étrangers la fourniture de services juridiques notamment ceux inscrits aux ordres nationaux des États partenaires (avocats par exemple). S'agissant de l'accord sur les services conclu sous l'égide de la Ligue des États Arabes en février 2017, entré en vigueur en octobre 2019, pour les pays l'ayant ratifié (Égypte et Arabie Saoudite), l'offre marocaine ne contient aucun engagement touchant les services juridiques.

B. Analyse et perspectives de restructuration du marché des services juridiques au Maroc

Le marché des services juridiques au Maroc subit des mutations accrues et évolue dans un contexte marqué par l'exacerbation des incertitudes économiques, l'instabilité de l'environnement réglementaire et l'essor inédit des nouvelles technologies numériques.

Le rôle de l'État s'avère déterminant dans la structuration du marché des services juridiques qui fonctionne actuellement en silos catégoriels dissociés et non en tant qu'écosystème intégré dans une logique sectorielle.

En effet, chaque profession à vocation juridique dispose d'un cadre réglementaire propre et, dans certains cas, selon des règles de déontologie et d'éthique spécifiques. En outre, les prestations de services juridiques sont facturées suivant des barèmes disparates variant d'une profession à une autre, et souvent en l'absence d'un référentiel clairement établi et authentifié par des textes de lois ou de règlements. Aussi, le secteur est caractérisé par une asymétrie de l'information ne permettant pas aux clients de juger, de manière éclairée, la qualité des prestations offertes, la compétence des professionnels ou encore la justesse des tarifs appliqués.

Dans cette perspective, et compte tenu des ambitions de modernisation et de libéralisation du marché des services juridiques, le Maroc a besoin d'une politique intégrée de promotion et de développement des services juridiques en vue de corriger les dysfonctionnements, de mettre à niveau l'offre de prestations, de protéger les droits des consommateurs et se préparer à l'ouverture de certaines professions à la concurrence étrangère.

A cet égard, une enquête sur le terrain avait été menée dans le cadre de la présente étude auprès des principales professions du secteur et de certains acteurs institutionnels, en vue de prendre leurs avis au sujet de la stratégie de restructuration et de mise à niveau du marché des services juridiques. Les informations recueillies permettent notamment de mettre en évidence le poids relatif du secteur dans l'économie nationale, d'identifier les contraintes au bon fonctionnement opérationnel des différents segments professionnels et d'apprécier le niveau de préparation des différentes professions pour s'inscrire dans cette dynamique de modernisation.

A la lumière des réponses obtenues lors de cette enquête, cet axe du rapport est structuré autour de quatre sections principales. (i) la première section propose une analyse SWOT¹¹ du secteur des services juridiques au Maroc ; (ii) la deuxième section présente une analyse des données des questionnaires administrés auprès des professionnels et de certains intervenants publics (notamment le Ministère de la Justice et le Conseil de la Concurrence) ; (iii) la troisième section fait ressortir les effets de la crise pandémique de la Covid-19 sur les principales professions juridiques et enfin (iv) la quatrième section fournit des recommandations pour une restructuration du secteur, et un plan d'action pour une mise en œuvre effective des différentes mesures proposées.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

1. Analyse SWOT du secteur des services juridiques au Maroc

Le secteur se caractérise par des atouts indéniables notamment en termes d'organisation professionnelle, d'encadrement réglementaire et d'accompagnement de l'État. Ces éléments avantageux doivent constituer des points d'amorce pour bâtir une stratégie nationale intégrée du secteur. L'amplification de ces forces nécessite une coordination des efforts et une convergence des interventions des différents acteurs dans un cadre partenarial clair et concerté.

En revanche, le secteur souffre de plusieurs vulnérabilités qui se répercutent sur les performances économiques et sur la qualité des services rendus, et qui requièrent également une intervention coordonnée des différents acteurs concernés en vue d'améliorer le fonctionnement du marché national et de garantir des prestations conformes aux exigences de qualité et d'efficacité. Ces vulnérabilités, qui touchent la plupart des professions juridiques, concernent principalement l'absence de transversalité de l'organisation sectorielle, de planification stratégique et d'institutionnalisation de la formation continue.

De surcroît, les évolutions de l'environnement économique, social, légal et technique offrent des opportunités réelles que les opérateurs nationaux sont appelés à exploiter en vue de moderniser leurs modes d'interaction avec les clients mais aussi pour se hisser aux standards internationaux contemporains. Il s'agit essentiellement des aspects inhérents à la libéralisation du marché et aux progrès afférents à la transition numérique de l'économie. Tirer profit de ces opportunités permettra d'apporter des réponses adaptées aux prérequis de l'ouverture potentielle du secteur à la concurrence étrangère et de mettre à niveau l'offre nationale de services juridiques.

Par ailleurs, des risques avérés méritent une attention particulière en vue de prémunir les différentes activités contre les préjudices susceptibles de résulter de certaines déficiences omises ou sous-estimées. Il s'agit notamment des aspects liés aux pratiques déloyales (manque d'encadrement de la politique des prix appliqués aux prestations), à la répartition territoriale déséquilibrée des professionnels du secteur et aux impacts induits par le choc pandémique de la Covid-19.

a. Atouts et acquis à capitaliser

Les points forts caractérisant le secteur des services juridiques au Maroc résident dans la disponibilité d'un cadre réglementaire et institutionnel assurant une certaine visibilité quant aux conditions d'accès aux professions et à la prestation de services juridiques.

L'existence de corporations professionnelles (sous forme de barreaux et ordres pour toutes les professions) renforce la coordination et le bon fonctionnement de différentes entités affiliées à ces groupements. Il s'agit d'un atout majeur pour le secteur des services juridiques dans la mesure où ces entités regroupant l'ensemble des professionnels veillent au respect des règles déontologiques et défendent les valeurs de la profession tout en encadrant l'exercice de l'activité. Dans ce sens, il importe de préciser que la création de ces associations de professionnels trouve son fondement dans le cadre législatif et réglementaire régissant chaque profession juridique. Ceci est de nature à renforcer la bonne gouvernance et procure une marge significative d'autonomie et d'initiative permettant aux professionnels de contribuer à la gestion de leur métier, de défendre leurs droits et de promouvoir les valeurs déontologiques du métier.

En outre, il est à noter que l'assouplissement, observé récemment, en termes de conditions d'accès à certaines professions, notamment en ce qui concerne la dimension du genre (accès des femmes au métier d'Adoul) ou d'âge (pour le cas des notaires) est un acquis indéniable qui permettra d'élargir la base des praticiens. En effet, l'accès des femmes au métier des Adouls, constitue une avancée significative au regard de la levée de l'une des principales discriminations basées sur le genre.

Enfin, il est à noter que l'accompagnement de l'État aux différentes professions juridiques contribue à l'amorce d'un partenariat entre le public et le privé dont l'approfondissement permettrait de renforcer les compétences opérationnelles des praticiens dans le secteur des services juridiques.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

b. Faiblesses à prendre en charge

Ces faiblesses résident principalement dans l'obsolescence de certains textes réglementaires, eu égard à l'évolution de l'environnement et aux contraintes imposées par les mutations économiques, sociales et techniques. A ce titre, l'absence d'une stratégie intégrée de promotion et de développement du secteur limite son évolution.

Dans ce sens, l'établissement d'un cadre stratégique officiel dédié au développement des différents segments ne peut se concrétiser sans l'instauration d'une instance institutionnelle indépendante chargée du contrôle, de l'évaluation et du suivi de l'évolution du marché national. Une telle entité constituerait également une force de proposition de mesures d'amélioration des différentes branches d'activités et pourrait assurer une mission de veille économique et de la concurrence pour le recueil des bonnes pratiques professionnelles et des avancées en termes d'organisation et de législation.

En outre, pallier l'insuffisance de la coordination entre les instances publiques et privées (Ministère de la Justice, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, ordres et barreaux, etc.) est une autre déficience qui pénalise le développement des professions juridiques. L'efficacité du fonctionnement du marché et l'appropriation des mesures d'amélioration nécessitent une gouvernance participative impliquant l'ensemble des parties prenantes dans tout processus de réglementation ou d'organisation des différents segments des services juridiques.

Par ailleurs, la lenteur dans la modernisation des modalités opérationnelles de certaines professions dont celles des Adouls, des huissiers de justice et des avocats dont l'évolution et les méthodes de travail n'ont pas progressé depuis plusieurs années pèse lourdement sur les performances de ces métiers. La transition numérique que ces corps étaient censés d'accomplir à partir de 2003, dans le cadre de la réforme « e-justice », ne s'est pas concrétisée en raison du manque d'internalisation des nouvelles technologies de l'information et des techniques du télétravail par la plupart des professionnels. La prise de conscience de l'importance de cette modernisation n'a pris de l'ampleur, pour certains métiers, qu'avec le choc induit par la pandémie de la Covid-19.

Aussi, l'absence d'une politique institutionnalisée de formation continue des professionnels destinée à actualiser leurs acquis et connaissances théoriques, mais aussi à perfectionner leurs pratiques opérationnelles est une lacune qui requiert des réponses urgentes et concertées, et ce au regard de l'évolution de l'environnement juridique, économique et social.(organisation de cycles de formation continue et de mise à jour au profit des auxiliaires de justice et des autres membres des professions juridiques en vue de mettre à niveau leurs qualifications).

c. Opportunités de développement à saisir

Considéré comme l'un des secteurs les plus protégés notamment en vertu des accords bilatéraux conclus par le Royaume, (et exclus de la liste des engagements du Maroc à l'OMC), les services juridiques recèlent un potentiel de libéralisation qui demeure parmi les plus élevés et les plus prometteurs dans le cadre des échanges extérieurs du pays.

Certes, ce potentiel ne concerne pas l'ensemble des prestations juridiques (mais plutôt certaines professions telles que ceux des avocats, des experts juridiques et des notaires) mais l'ouverture du marché aurait des effets d'entraînement positifs sur l'ensemble du secteur. A cet égard, la libéralisation progressive et encadrée, notamment à travers des accords de réciprocité, en préconisant des seuils de libéralisation selon le besoin économique de chaque segment, s'avère aujourd'hui nécessaire.

Pour cela, une mise à niveau des outils de travail est fortement attendue dans la plupart des professions juridiques notamment en ce qui concerne l'urgence de la dématérialisation des procédures et de l'amélioration de la qualité des services rendus en tirant profit des atouts des nouvelles technologies de l'information. Ceci est d'autant plus prégnant que l'élan de digitalisation de la société et de l'économie sous l'effet de la crise pandémique de la Covid-19 offre aujourd'hui de nouvelles perspectives de développement des services juridiques qu'il convient de saisir.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Par ailleurs, l'opportunité d'introduction des services juridiques dans le cadre de la révision des différents accords de libre-échange conclus, ou en cours de conclusion par le Maroc (accord avec l'Union Européenne, la ZLECAf) constitue une piste à explorer pour étudier les possibilités d'élargissement de la demande de ces prestations et la création d'occasions d'affaires supplémentaires pour les cabinets nationaux.

d. Risques et menaces à prévenir

Les menaces qui pèsent sur la performance économique du secteur des services juridiques au Maroc sont d'ordre structurel, organisationnel et territorial. Le risque de prolifération de pratiques déloyales, compte tenu de l'insuffisance de l'encadrement réglementaire de la fixation des honoraires, trouve son origine dans l'absence d'un référentiel de tarification. L'évaluation du rapport qualité/prix des prestations juridiques nécessite la mise en place d'un cadre indicatif des prix appliqués en vue de renforcer la transparence du marché et de préserver les droits des consommateurs.

De plus, le déséquilibre géographique dans la répartition des professionnels des services juridiques, dû notamment à la concentration de l'activité économique sur un nombre restreint de régions, fragilise la contribution de ce secteur à la territorialisation de la création de la valeur. De surcroît, cette situation renchérit le coût implicite des prestations et ne favorise pas le rapprochement des prestations des clients et la promotion des services de proximité.

Aussi, l'insuffisance de l'enseignement du droit comparé, l'absence d'une véritable connaissance des cadres législatifs des pays partenaires et le manque de formations académiques orientées vers un apprentissage ouvert sur les pratiques juridiques au niveau international entravent le développement du secteur au niveau national et la pénétration des marchés extérieurs. Ces facteurs limitent, en outre, les possibilités d'exploitation des économies d'échelles en vue de l'établissement de partenariats pour la prestation des services juridiques (ceci plaide notamment pour la promotion de l'émergence de grands cabinets d'avocats, de notariat et de conseils juridiques).

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Tableau 2. Matrice SWOT du marché des services juridiques au Maroc

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de corporations professionnelles (sous forme de barreaux) coordonnant le fonctionnement des différents corps de métiers et défendant leurs intérêts respectifs ; • Disponibilité d'un cadre législatif et réglementaire dédié à chaque profession juridique ; • Instauration d'exigences strictes pour l'exercice des différents métiers, notamment en termes de formation académique, de qualification et d'expérience ; • Assouplissement des conditions d'accès à certaines professions et ouverture sur la dimension du genre (accès des femmes au métier d'Adoul) pour élargir la base des praticiens ; • Possibilité offerte aux professionnels juridiques de recruter et de former des stagiaires (clercs pour les cabinets de notariat, avocats-stagiaires, etc.) ; • Accompagnement de l'État aux différentes professions juridiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une stratégie intégrée de promotion et de développement des services juridiques ; • Absence d'une instance institutionnelle qui se charge du suivi de l'évolution du marché des services juridiques et de la proposition de mesures d'amélioration ; • Insuffisance de la coordination entre les différents acteurs du secteur des services juridiques ; • Lenteur de la modernisation des modalités opérationnelles de certains métiers dont celui des Adouls, des huissiers de justice et des avocats ; • Absence d'une politique institutionnalisée de formation continue des professionnels destinée à actualiser leurs acquis au regard de l'évolution de l'environnement juridique, économique et social ; • Atomisation relative de l'offre nationale des services juridiques en raison du nombre de plus en plus élevé des professionnels opérant sur certains segments (avocats, experts judiciaires, etc.) avec une taille souvent très limitée ; • Fixation forfaitaire des honoraires pour certaines prestations juridiques se traduisant par des asymétries empêchant toute appréciation du rapport qualité-prix par les consommateurs.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de libéralisation de certaines professions telles que le métier des avocats et celui des notaires, notamment à travers la voie conventionnelle ; • Possibilités de dématérialisation des procédures et d'amélioration de la qualité des services rendus en tirant profit des atouts des nouvelles technologies de l'information ; • Opportunité d'introduction des services juridiques dans le cadre de la révision des différents accords de libre-échange conclus ou en cours de conclusion (Accord d'association avec l'Union Européenne, la ZLECAf, Accord Arabe sur les services dans le cadre de la zone arabe de libre-échange, etc.) ; • Transition numérique accélérée de la société et de l'économie sous l'effet de la pandémie du Covid-19 offrant de nouvelles perspectives de développement des métiers juridiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de prolifération de pratiques déloyales, compte tenu de l'insuffisance de l'encadrement réglementaire de la fixation des honoraires ; • Impact indéniable du choc provoqué par la pandémie de la Covid-19 sur certains métiers liés à la dynamique économique globale, notamment le Notariat ; • Déséquilibre géographique de la répartition des professionnels en raison de la concentration de l'activité économique sur un nombre restreint de régions ; • Déstabilisation du marché suite à la modération des critères d'accès à certaines professions (notamment le Notariat) ; • Méconnaissance des cadres législatifs des pays partenaires et manque de formations académiques orientées vers un apprentissage ouvert sur l'international.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

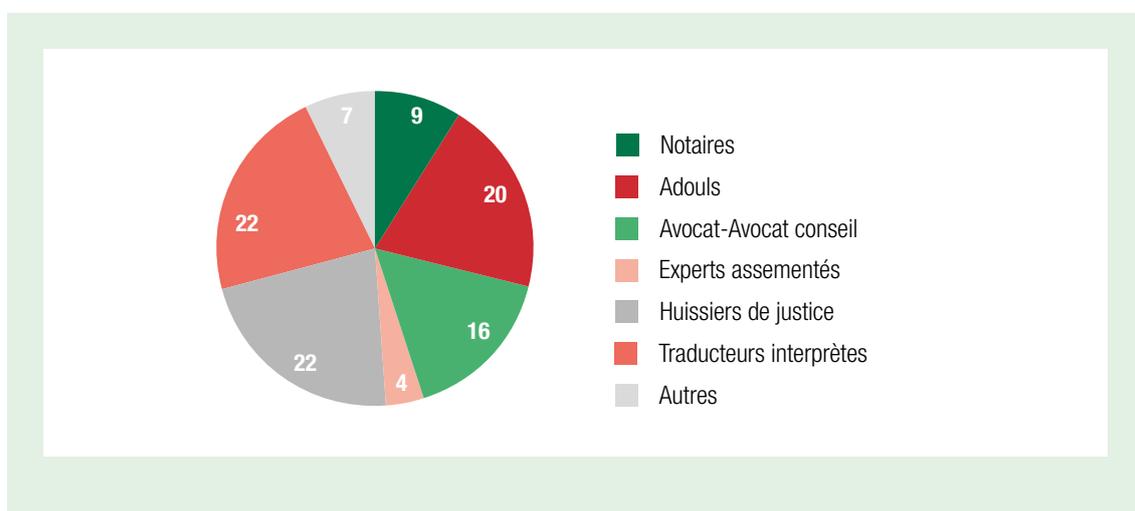
2. Résultats et tendances de l'enquête sur le secteur des services juridiques au Maroc

L'examen de la politique sectorielle des services juridiques a nécessité l'administration d'une enquête de terrain qui a permis de collecter les informations pertinentes. Les données collectées ont permis de faire ressortir les caractéristiques du secteur des services juridiques tels que perçus par les professionnels en termes d'objectifs économiques et sociaux nationaux. Elles ont permis aussi d'établir les liens appropriés avec les orientations du développement des services juridiques, notamment les services rendus par les avocats, les notaires, les experts juridiques, les huissiers de justice et les interprètes-traducteurs assermentés. Cette collecte d'information a permis, en outre, de dégager des enseignements importants sur le rôle et la performance du secteur en termes de structure, de participation des fournisseurs de services étrangers, de potentiel à l'export, de la nature des formations de base, et de l'impact de pandémie de la Covid-19 sur l'emploi, les chiffres d'affaires, l'arrêt temporaire ou définitif du travail et la reconversion des professionnels juridiques en télétravail.

L'enquête a permis d'apprécier la typologie des entreprises nationales et étrangères fournissant des prestations juridiques à l'échelle nationale et internationale : Très petite entreprise (TPE), petite et moyenne entreprise (PME), ou personnes physiques, ainsi que les obstacles auxquels se heurtent ces structures dans l'exercice de leurs activités¹².

Ainsi, la part des professionnels des services juridiques dans l'échantillon retenu de la présente étude varie entre les huissiers de justice et les traducteurs-interprètes avec une part de 22 pour cent chacun, suivi par les Adouls avec 20 pour cent ainsi que les avocats-conseil avec 16 pour cent. Les notaires et les experts assermentés ont des parts avoisinant près de 9 pour cent et de 7 pour cent dans l'échantillon enquêté (graphique 9).

Graphique 9. Part des professionnels dans l'échantillon (en pourcentage)



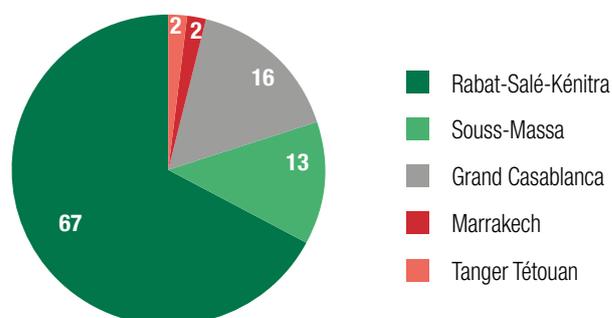
Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

La répartition territoriale laisse apparaître une dominance des réponses des professionnels juridiques exerçant leur activité dans la région Rabat -Salé-Kenitra avec 67 pour cent suivie de la région de Casablanca avec 16 pour cent. La région de Souss-Massa vient en troisième position avec 13 pour cent des répondants et les deux régions de Marrakech et de Tanger-Tétouan ne représentent que 2 pour cent chacune (graphique 10).

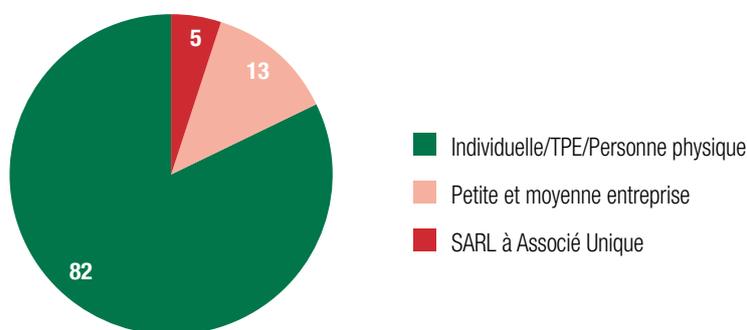
Selon les données de l'enquête, la majorité des répondants ont une forme juridique de cabinet individuel et de personne physique. Cette forme fait partie de la catégorie de la TPE ce qui corrobore la réalité du marché des entreprises en général et des professionnels des services juridiques en particulier, dominé par les entreprises de très petite taille. Près de 13 pour cent des répondants ont déclaré disposer d'une forme de PME ou encore d'association et uniquement 5 pour cent ont précisé la forme de société à responsabilité limitée à associé unique (SARL) (Voir graphique 11).

Graphique 10. Répartition territoriale de l'échantillon (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 11. Forme juridique des professionnels répondants (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

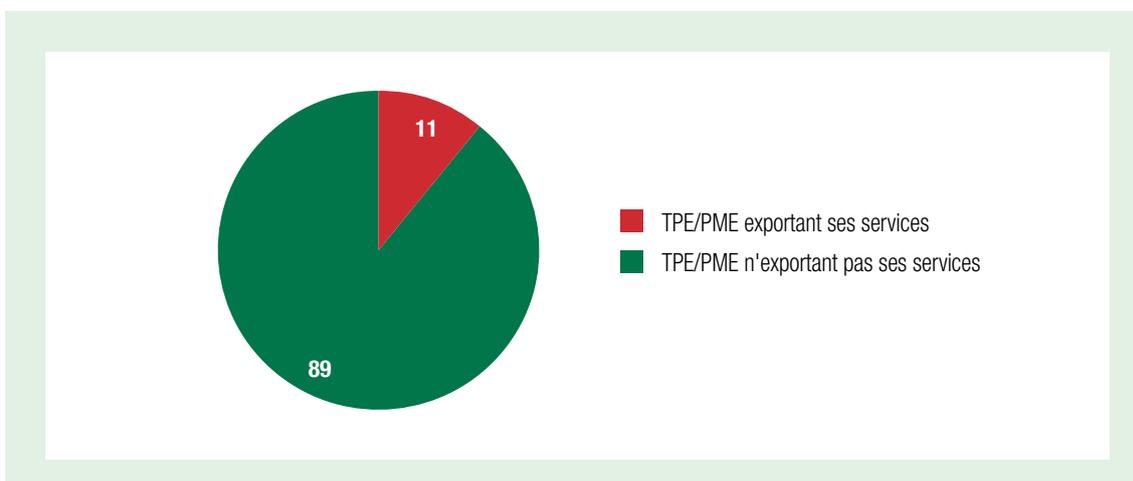
I. LES SERVICES JURIDIQUES

Deux autres indicateurs marquants ressortent des données des questionnaires et corroborent les réponses des professionnels des services juridiques au Maroc à savoir le taux du chiffre d'affaires réalisé à l'export couplé de la répartition des prestations juridiques au niveau national et international.

Ainsi, 82 pour cent des répondants annoncent réaliser l'ensemble de leurs prestations de services juridiques au Maroc soit 89 pour cent du chiffre d'affaires opéré au niveau national alors que seulement 11 pour cent du chiffre d'affaires sont réalisées à l'international¹³ (graphiques 12 et 13).

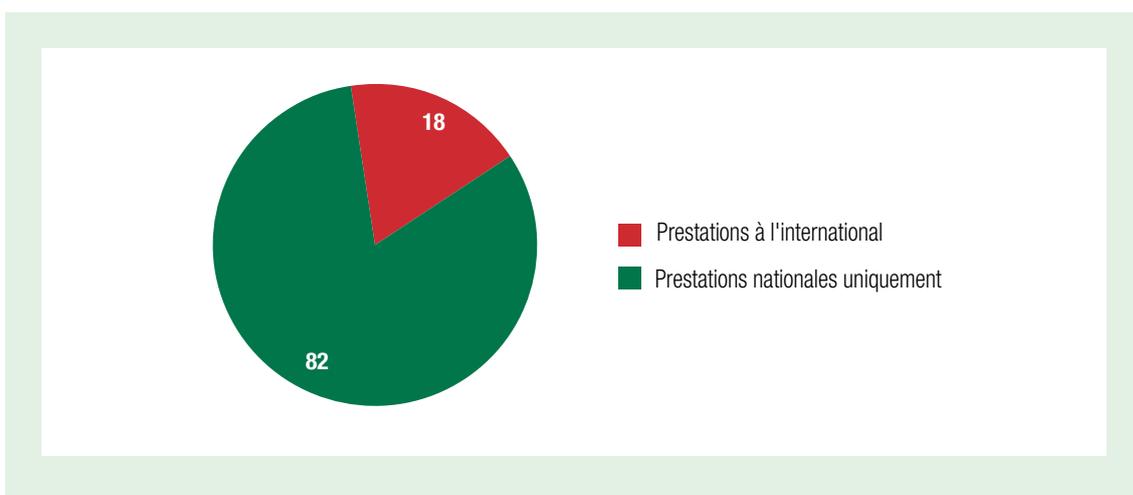
Ce faible taux d'exportation des services juridiques et de la part du chiffre d'affaires à l'export s'explique par la structure et la taille des cabinets des services juridiques dominée en grande partie par la forme TPE ou des personnes physiques avec souvent une personne dirigeante accompagnée d'une assistante ou d'un collaborateur. Une telle structure ne pourra pas développer des activités et des prestations à l'international à l'exception du fait de réaliser des prestations purement dans le cadre de la sous-traitance.

Graphique 12. Taux à l'export des services juridiques exportés (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 13. Part des services juridiques au niveau national et international du Maroc (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

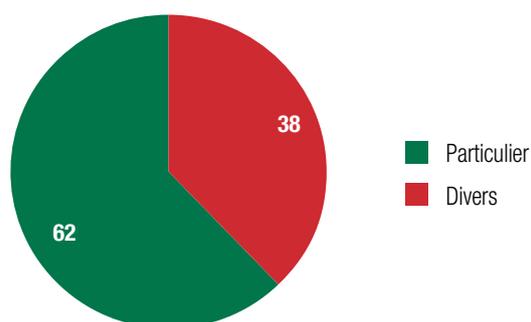
I. LES SERVICES JURIDIQUES

Concernant la diversification du portefeuille des clients et des activités, il ressort des réponses des professionnels que 62 pour cent des répondants disposent d'un portefeuille d'affaires traitées exclusivement avec des particuliers alors que 38 pour cent diversifient leurs activités en traitant des affaires avec les administrations publiques, les banques, le commerce en général, en plus des prestations fournies aux particuliers (graphique 14). Ces taux montrent une vulnérabilité du portefeuille des activités des professionnels juridiques quant à des situations ou origines imprévisibles qui peuvent guetter leur profession à l'image de la Covid-19 où la plupart des individus ont été contraints de se confiner chez eux. Une telle dépendance a remis en question le modèle économique de ces professionnels des services juridiques. Ces derniers reconnaissent la nécessité de diversifier leurs portefeuilles « usagers ».

Pour les avocats, les prestations qui peuvent être fournies à l'international concernent le conseil et l'assistance auprès des cabinets étrangers notamment les avocats résidents dans des pays ayant conclu des conventions de collaboration dans le domaine judiciaire. Les services de conseil requis pour les avocats concernent le statut personnel des étrangers et les consultations pour la création et la restructuration d'entreprises.

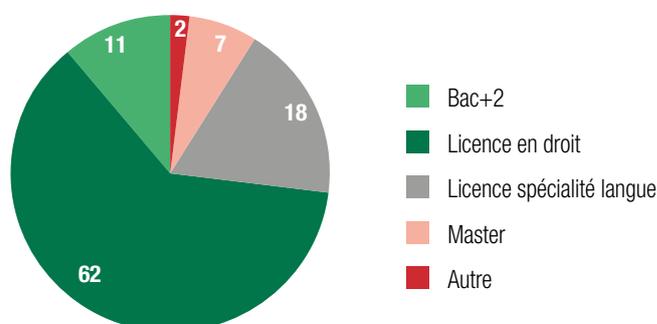
S'agissant des collaborateurs de ces professionnels juridiques, les données de l'enquête montrent que 11 pour cent des répondants emploient des personnes disposant d'un diplôme de Bac+2 qui sanctionne

Graphique 14. Diversification du portefeuille des activités et des usagers des professionnels juridiques (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 15. Type de formation des professionnels juridiques (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

une formation de technicien/technicien spécialisé. Certains professionnels ont confirmé avoir suivi une formation de Master en Droit (mais ne représente que 7 pour cent - graphique 15).

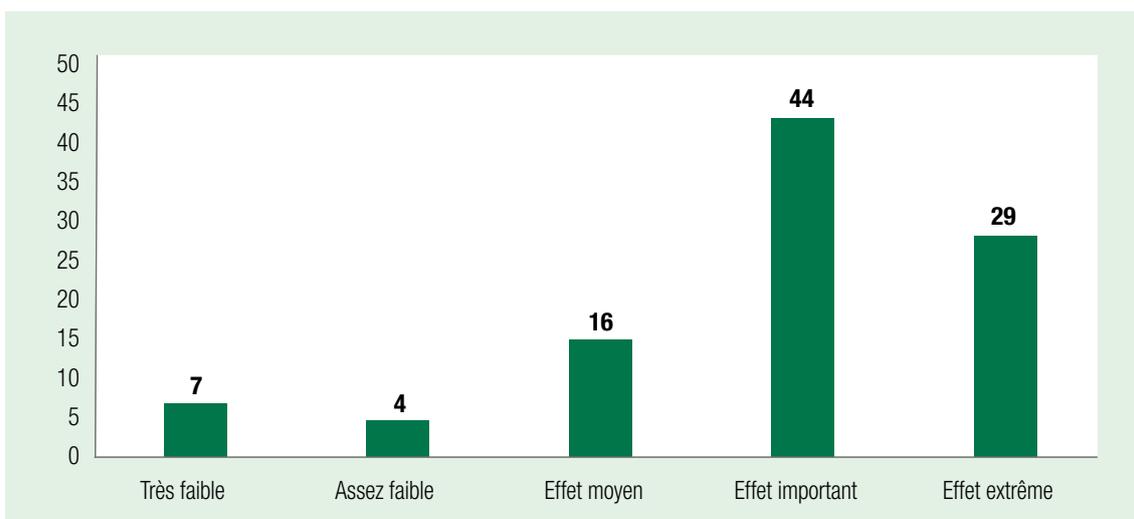
Les questionnaires adressés aux professionnels juridiques les ont invités à apprécier l'effet de la crise sanitaire sur quatre dimensions principales de leurs activités à savoir :

- Le maintien de l'emploi dans le secteur ;
- L'évolution du chiffre d'affaires ;
- L'arrêt partiel ou total de l'activité du professionnel ;
- La reconversion des professionnels en télétravail.

Pour ce qui concerne l'effet de la Covid-19 sur le maintien de l'emploi dans les structures des professionnels juridiques, plus de 73 pour cent ont considéré que la crise pandémique a eu un effet variant d'important à extrême sur le maintien de l'emploi. Près de 16 pour cent des répondants ont considéré que l'effet demeure moyen en raison du maintien de certaines activités en cours et le maintien des services de leurs employés.

Seulement 11 pour cent des répondants ont reconnu que l'effet de la crise du Covid-19 est assez faible (4%) et même très faible (7%) en raison du maintien de l'activité en cours qui a nécessité par conséquent la mobilisation de l'ensemble du personnel notamment en formule de télétravail (graphique 16).

Graphique 16. Effet de la Covid-19 sur le maintien de l'emploi dans les services juridiques (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

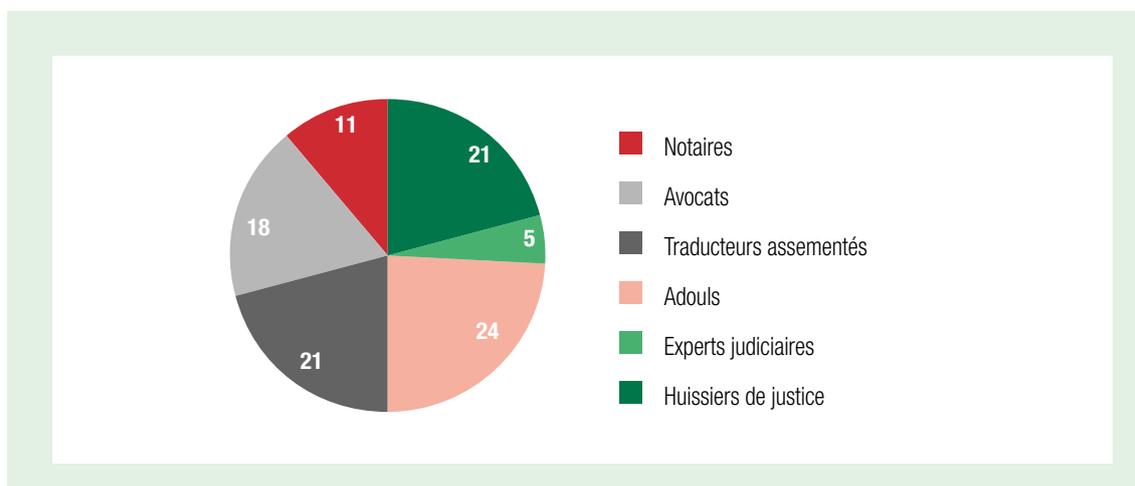
I. LES SERVICES JURIDIQUES

Par type de profession, il découle du graphique 17, que les services juridiques les plus affectés par la difficulté de maintenir des emplois durant la crise de la Covid-19 sont les Adouls 24 pour cent, les huissiers de justice et les traducteurs assermentés 21 pour cent chacun et les avocats 18 pour cent. Les notaires et les experts judiciaires sont affectés dans l'échantillon avec respectivement 11 et 5 pour cent.

Ce même constat a été observé par rapport à la question de l'impact de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires des professionnels juridiques. Ainsi, la majorité des praticiens ont reconnu que la crise a réduit de façon drastique leur chiffre d'affaires depuis le premier mois du confinement suite à l'instauration de l'état d'urgence sanitaire.

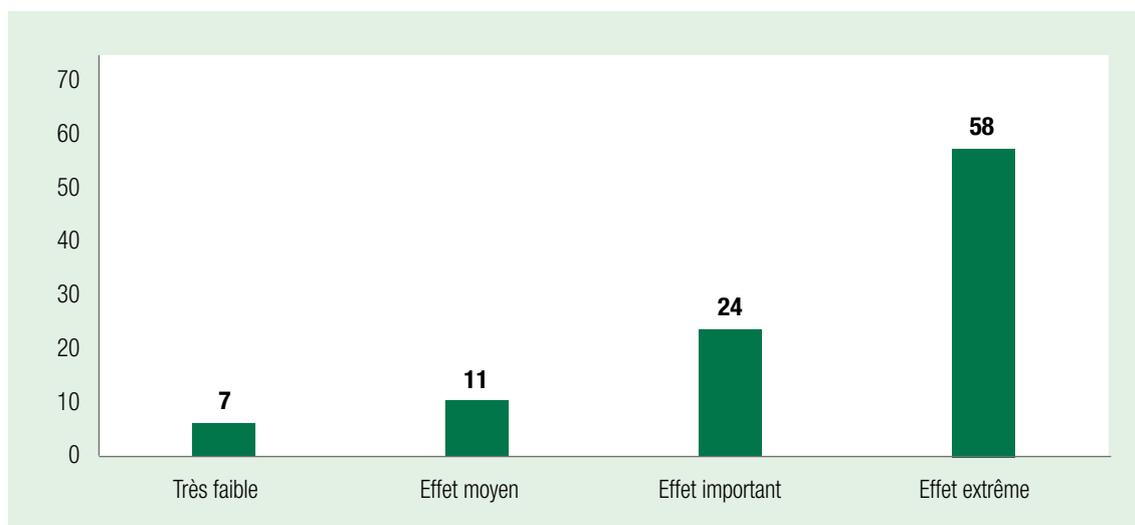
Selon le graphique 18, 24 pour cent des répondants ont estimé l'effet de la crise de la Covid-19 « *important* » et 58 pour cent l'ont estimé « *extrême* » en raison de l'arrêt total de l'activité et de la fermeture des cabinets depuis l'apparition des premiers cas d'infection au Maroc en mars 2020.

Graphique 17. Effet de la Covid-19 sur le maintien de l'emploi par type de services juridiques les plus affectés (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 18. Impact de la Covid-19 sur le chiffre d'affaires des professionnels juridiques (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

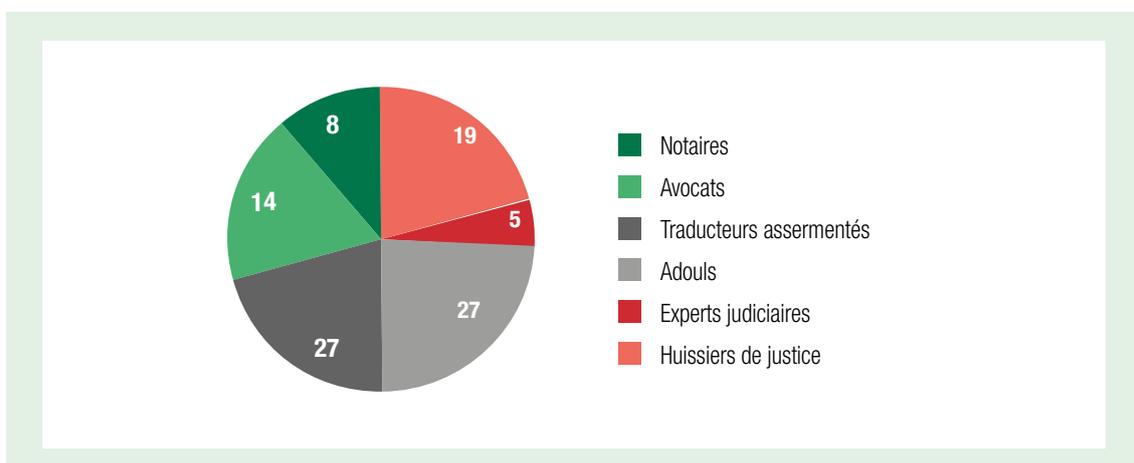
I. LES SERVICES JURIDIQUES

Les types de services juridiques les plus affectés par la pandémie du Covid-19 en termes de chiffre d'affaires sont principalement les traducteurs assermentés et les Adouls avec 27 pour cent chacun suivis des huissiers de justice avec 19 pour cent et des avocats avec 14 pour cent de l'échantillon des répondants (graphique 19). En conséquence pour ces professionnels, la situation socioéconomique s'est compliquée, compte tenu de l'absence de source de revenu alternative pour les professionnels ainsi que l'insuffisance des taux de couverture en assurance.

Concernant le degré d'arrêt de l'activité des professionnels, les données collectées montrent que 84 pour cent (31% effet important et 53% effet extrême) des professionnels avaient cessé totalement leur activité et procédé à la fermeture de leur bureau depuis l'apparition de la pandémie pour se conformer aux recommandations de leurs corporations et des autorités publiques (graphique 20).

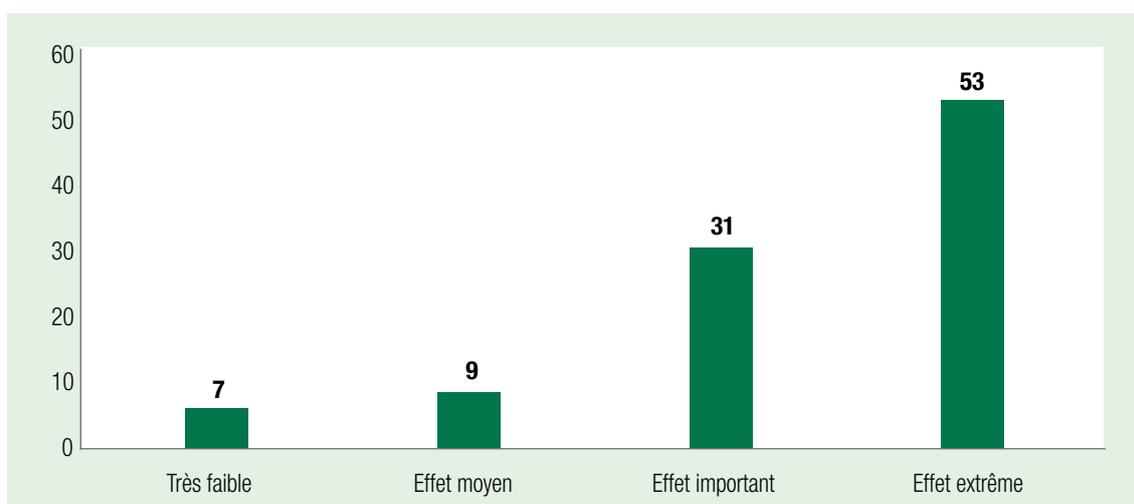
S'agissant de la reconversion des prestations en télétravail, près de 70 pour cent l'ont considéré comme faible (assez faible et très faible), ce qui confirme l'impréparation de ces métiers au travail à distance pour la réalisation de leurs actes juridiques.

Graphique 19. Effet de la Covid-19 sur le chiffre d'affaires par type de services juridiques les plus affectés (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 20. Impact de la Covid-19 sur l'arrêt de l'activité juridique des répondants (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

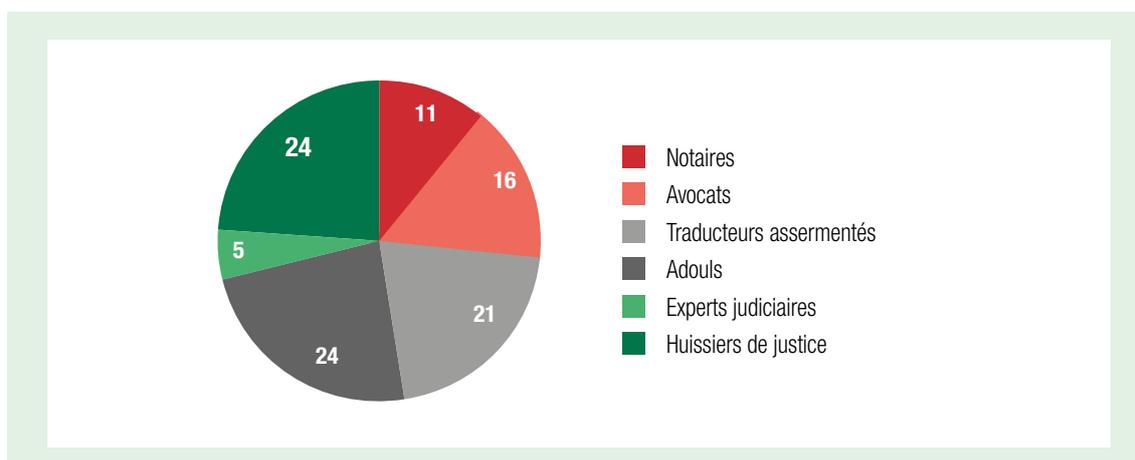
I. LES SERVICES JURIDIQUES

Les professionnels juridiques qui ont été contraints d'arrêter complètement leurs activités sont principalement les Adouls et les huissiers de justice avec 24 pour cent chacun suivis des traducteurs assermentés avec 21 pour cent et les avocats avec 16 pour cent (graphique 21).

Pour expliquer ces arrêts de l'activité des professionnels juridiques, les raisons avancées sont relatives à la spécificité de certaines professions juridiques qui supposent une présence physique des usagers pour l'accomplissement des actes ou la nécessité de présenter des documents authentiques originaux en version papier malgré que les professionnels reconnaissent tout de même être au courant des dispositions de la loi sur la signature électronique qui confère la même valeur juridique au document électronique que celui en papier.

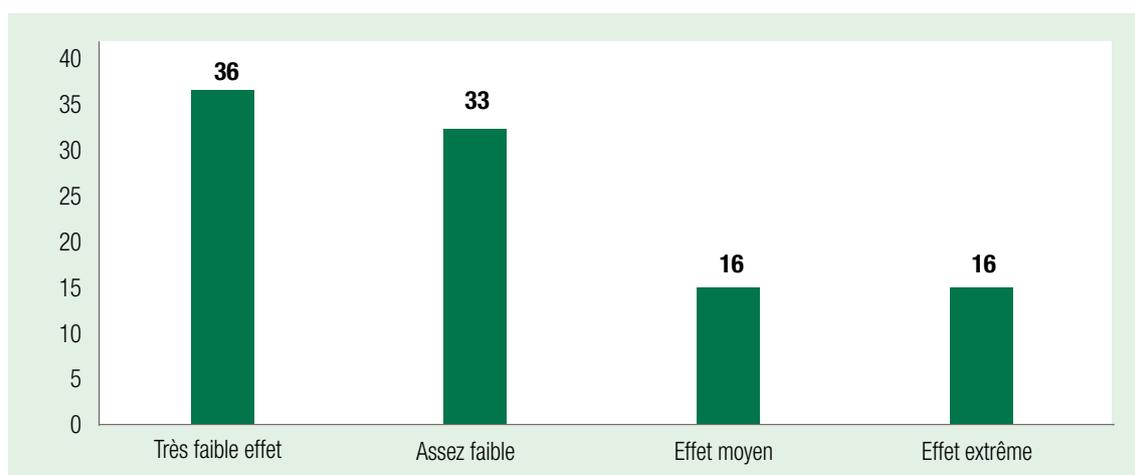
La non-préparation des corporations des professionnels des services juridiques et l'absence de mise à jour des textes juridiques les concernant notamment en ce qui concernent les prestations en ligne expliquent en grande partie l'arrêt total de l'activité depuis l'instauration de l'état d'urgence sanitaire et les difficultés socioéconomiques auxquelles les professionnels ont dû faire face depuis l'apparition de la crise de la Covid-19 (graphique 22).

Graphique 21. Effet Covid-19 sur l'arrêt de l'activité par type de services juridiques les plus affectés (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 22. Effet de la Covid-19 sur la reconversion des professionnels en télétravail (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Il en découle de l'échantillon des répondants que les professionnels juridiques n'ayant pas pu reconverter leurs activités en télétravail sont principalement les huissiers de justice et les Adouls avec 68 pour cent ce qui démontre l'effort à fournir pour leur permettre de s'approprier les pratiques du digital dans leur domaine professionnel (graphique 23).

A cet effet, des besoins ont été formulés par la plupart des professionnels consultés en matière d'accompagnement en termes de formation dans le digital et dans la mise en place et l'usage des applications en réseau leur permettant de communiquer avec les administrations, les tribunaux et les usagers des prestations juridiques. Les professionnels ont également exprimé la nécessité de disposer du matériel informatique (ordinateurs, connexion internet, scanner, etc.) et d'être accompagné par des formateurs en digital pour faciliter la transition de la procédure physique à la procédure électronique.

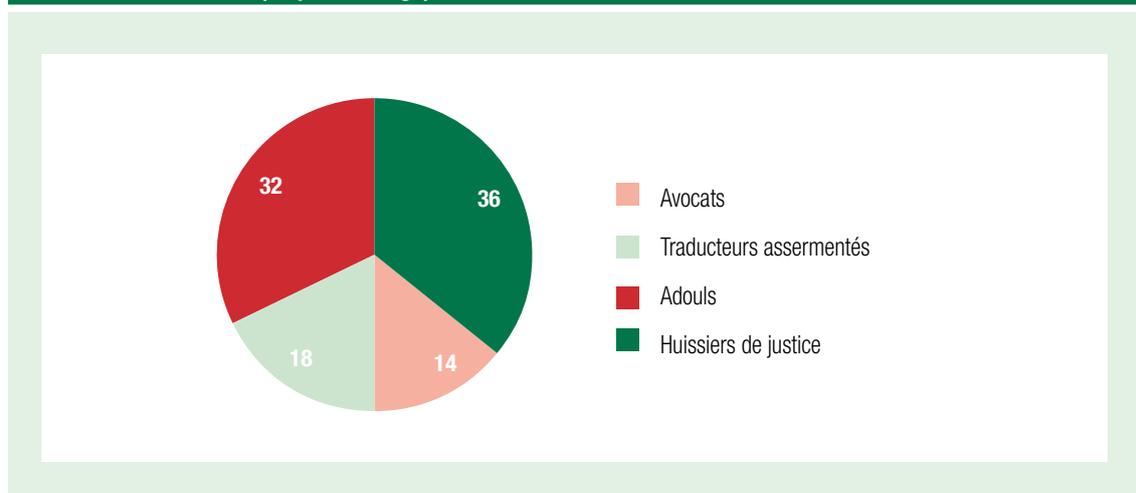
A titre d'exemple, les interprètes-traducteurs ont manifesté le besoin de disposer des moyens pour signer les traductions officielles électroniquement. A cet effet, ils recommandent la signature par l'Association des Traducteurs Agréés près les Juridictions¹⁴ d'une convention avec Poste Maroc considérée comme l'autorité qui gère les e-signatures en vue de faciliter l'obtention des moyens de signature électronique sécurisée.

Concernant les honoraires, plusieurs corps de métiers ont requis la nécessité de la fixation des tarifs de référence qui soient favorables pour le développement de leurs activités sans pour autant alourdir les charges des clients. Ils déplorent le manque d'encadrement des prix et l'absence des tarifs de référence depuis plusieurs années.

Pour renforcer les activités de certains professionnels juridiques et réduire leur vulnérabilité (Adouls, huissiers de justice, avocats, etc.), il a été recommandé par les professionnels juridiques de jouir de plus d'indépendance dans l'accomplissement de leurs actes en engageant leur responsabilité à l'égard des organes de contrôle (les avocats et les huissiers de justice sont les plus concernés). Les huissiers de justice demandent d'intervenir dans la médiation en cas de conflits à l'instar des avocats ayant l'exclusivité jusqu'à présent de la démarche.

Pour les Adouls, leur requête s'inscrit dans la diversification de leurs attributions en leur permettant d'accéder aux transactions immobilières, à l'achat et à la vente des moyens de transport internationaux ainsi que les transactions sur les fonds de commerce.

Graphique 23. Impact de la Covid-19 sur l'arrêt de l'activité par type de services juridiques le plus affectés (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Quant à la perception des professionnels des services juridiques par rapport à la relance de l'activité et de la redynamisation des performances du secteur des services juridiques et de sa contribution à la création de la richesse, plusieurs avis ont été avancés :

- La reprise dépendra des mesures exceptionnelles qui seront prises par l'État pour encourager les activités des services juridiques et accélérer le rythme d'une reprise du flux des affaires traitées ;
- Des procédures liées aux demandeurs de visa, aux activités des ambassades, et aux décisions politiques qui seront prises par le Maroc et ses pays partenaires sont nécessaires en vue de fluidifier la mobilité des personnes ;
- L'accélération de la reprise normale des audiences au niveau des tribunaux pourrait améliorer la situation des avocats et des huissiers de justice mais cela nécessite un accompagnement pour le projet de justice en ligne afin d'éviter des arrêts brusques de travail affectant les professionnels non préparés à la tendance généralisée du télétravail.

3. Macroscopie territoriale des services juridiques au Maroc

La répartition géographique des professionnels des services juridiques au Maroc se caractérise par un déséquilibre flagrant entre les douze régions du Royaume avec une concentration remarquable de certaines professions (avocats, experts judiciaires, etc.) au niveau des grands conglomérats comme les régions de Casablanca–Settat, Rabat–Salé–Kénitra et Tanger–Tétouan.

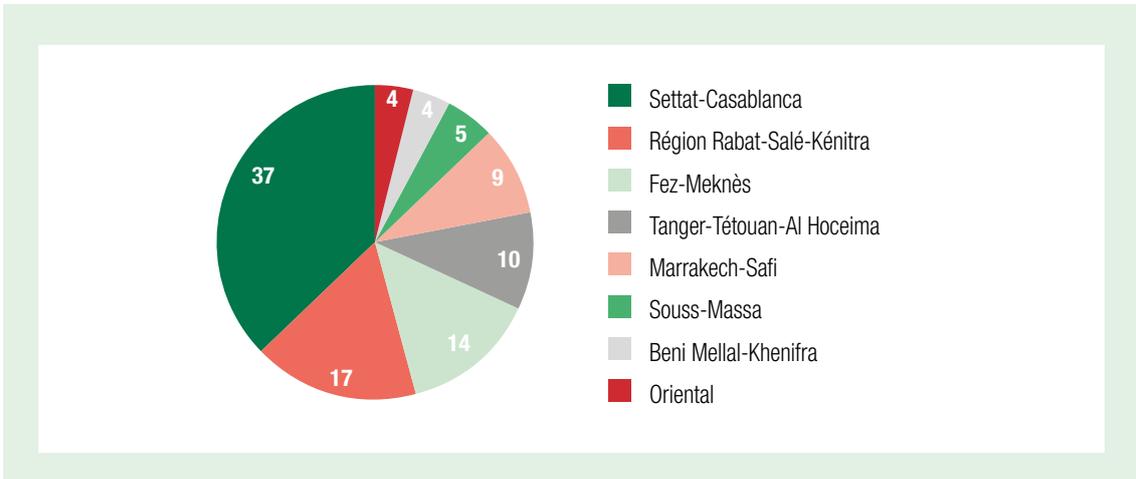
Cette répartition territoriale permet de mettre en évidence une présence selon le nouveau découpage administratif du pays avec une proportion de concentration différente d'une région à l'autre. Il en découle une forte représentation des professionnels au niveau des régions économiquement dynamiques avec disposant d'activités commerciales et d'un tissu démographique importants.

Dans ce sens, la distribution territoriale des professions juridiques au Maroc a été analysée sur la période allant de 2013 à 2018¹⁵ en vue de mettre en lumière l'évolution de cette répartition dans le temps et pour s'enquérir du niveau de persistance des déséquilibres régionaux caractérisant l'offre des services juridiques au sein du Royaume (graphiques 24 et 25).

Le graphique 25 montre une concentration de plus de la moitié des **avocats** (55%) au niveau de deux régions du Royaume, en l'occurrence la région de Casablanca–Settat (37%) suivie de la région de Rabat–Salé–Kénitra avec (18%) des praticiens de ce segment en 2018. Les régions de Fès–Meknès et de Tanger–Tétouan–Al Hoceima abritent respectivement 13 et 10 pour cent. Entre 2013 et 2017, la concentration géographique des avocats a légèrement augmenté d'un demi-point pour Casablanca–Settat et un peu plus d'un point pour la région de Rabat–Salé–Kénitra. Ce sont les mêmes régions qui maintiennent la présence du plus grand nombre d'avocats en donnant lieu à une répartition déséquilibrée sur le territoire national¹⁶.

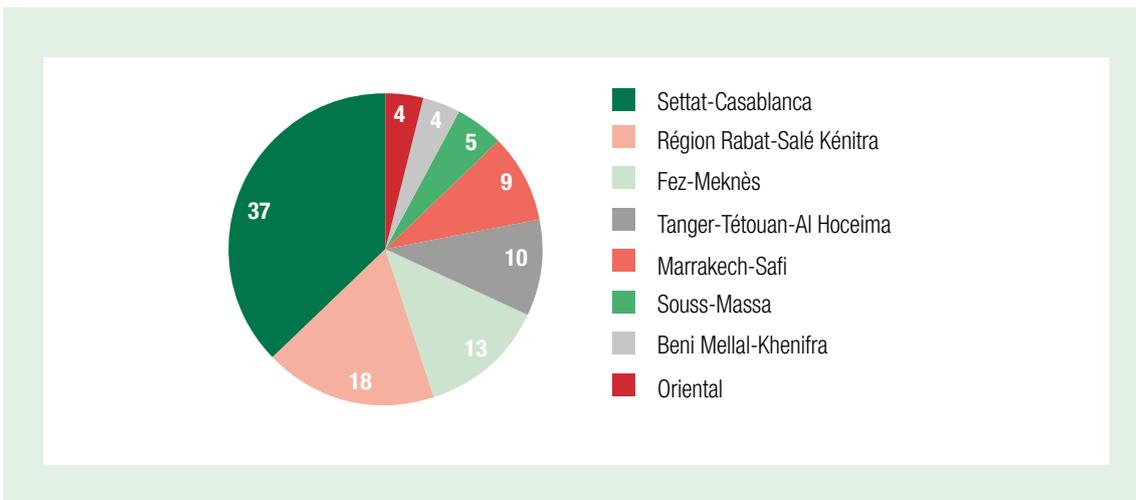
I. LES SERVICES JURIDIQUES

**Graphique 24. Répartition territoriale des avocats au Maroc, 2013
(en pourcentage)**



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

**Graphique 25. Répartition territoriale des avocats au Maroc, 2018
(en pourcentage)**



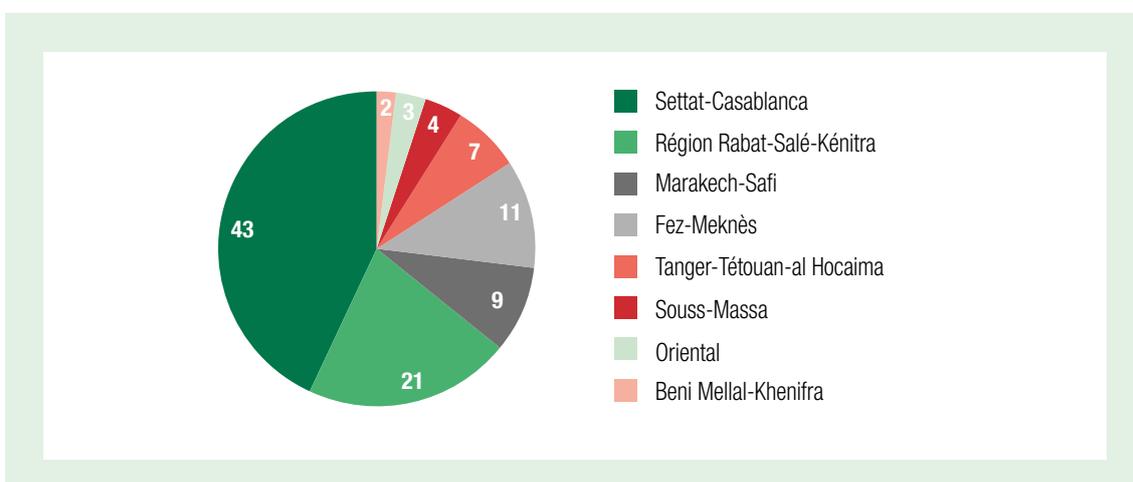
Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Ces mêmes constats peuvent être dégagés pour le métier des notaires avec des niveaux de concentration cumulée de 58 pour cent dans les deux régions. Ce pourcentage est réparti à raison de 41 pour cent pour la région de Casablanca–Settat et 16 pour cent pour la région de Rabat–Salé–Kénitra. Le reste des notaires est distribué entre les autres régions avec une légère prépondérance de la région de Marrakech–Safi qui représente 12 pour cent de l’offre notariale (graphiques 26 et 27).

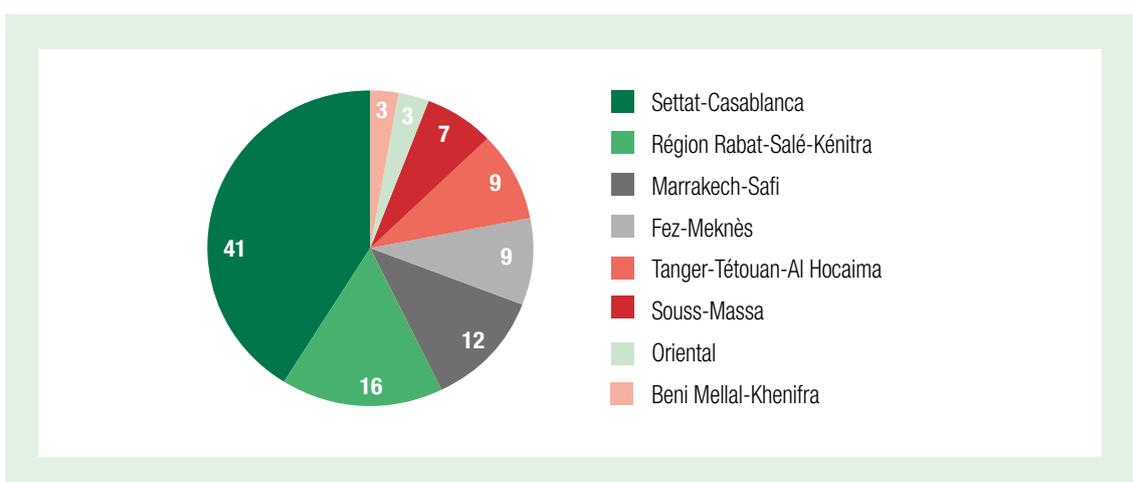
L’évolution de cette répartition territoriale, confirme la corrélation entre dynamisme économique et présence professionnelle. Par ailleurs, la répartition géographique des huissiers de justice se caractérise relativement par un équilibre entre les principales régions du Maroc, abstraction faite de la région de Casablanca–Settat qui concentre le tiers de ce corps de métier, soit 29 pour cent. L’ensemble des autres régions affichent des pourcentages rapprochés en termes de nombre des huissiers inscrits auprès des tribunaux.

Graphique 26. Répartition territoriale des notaires au Maroc, 2013
(en pourcentage)



Source : Élaboré par l’auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

Graphique 27. Répartition territoriale des notaires au Maroc, 2017
(en pourcentage)



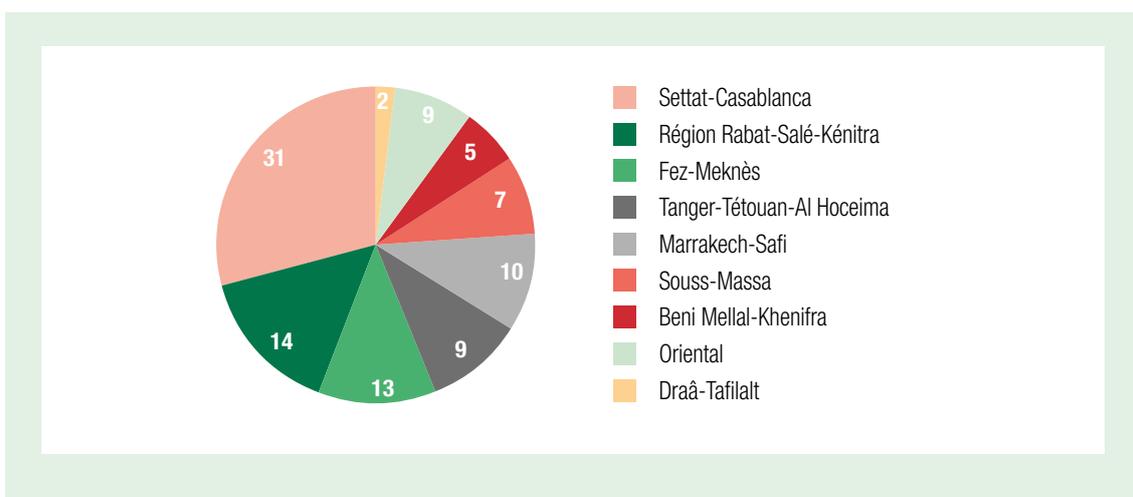
Source : Élaboré par l’auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Ainsi, la région de Rabat–Salé–Kénitra connaît la présence de 15 pour cent des huissiers de justice, suivie des régions de Fès–Meknès et de Tanger–Tétouan avec respectivement 12 et 10 pour cent.

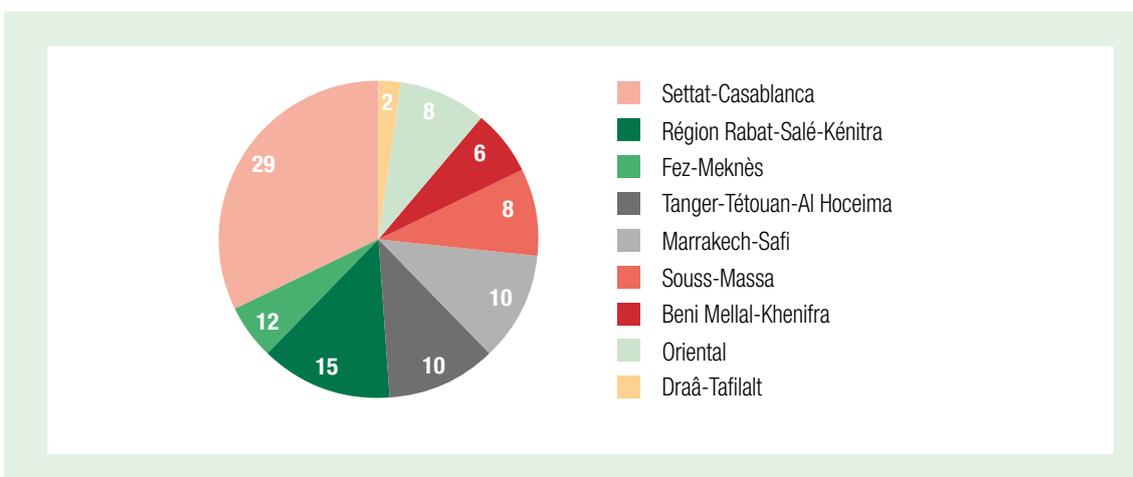
Concernant le métier d'Adoul, la répartition géographique marque un changement de taille où ce n'est plus la région de Casablanca-Settat qui accueille le nombre le plus important de la profession mais plutôt celle de Fès–Meknès qui concentre près de 20 pour cent des Adouls. La ville de Fès, capitale spirituelle du Maroc, sied naturellement mieux à la profession d'Adouls, considérés comme des notaires traditionnels et de proximité (graphiques 28 et 29).

**Graphique 28. Répartition territoriale des huissiers au Maroc, 2013
(en pourcentage)**



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

**Graphique 29. Répartition territoriale des huissiers au Maroc, 2017
(en pourcentage)**

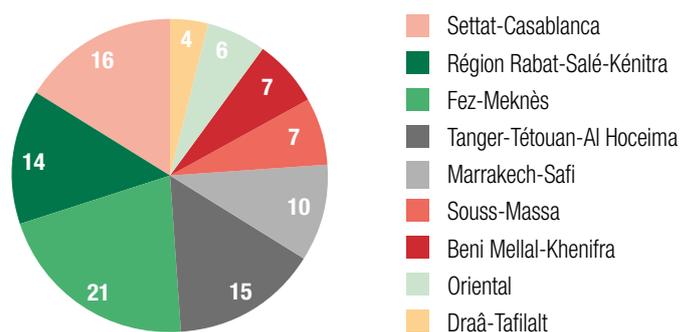


Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

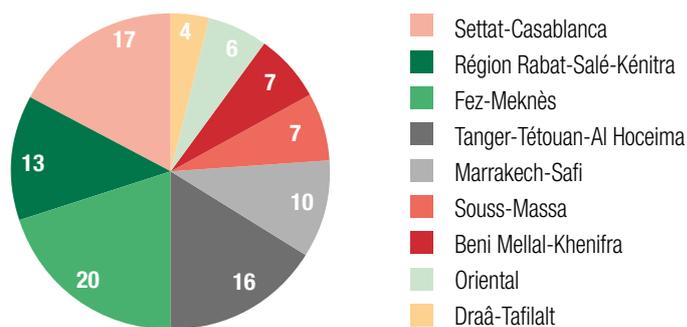
Les régions de Casablanca et de Tanger-Tétouan concentrent respectivement de 16 et 15 pour cent. La répartition globale des Adouls n'a pas changé entre 2013 et 2017 mis à part une légère baisse de leur représentativité au sein de la région de Fès-Meknès et de celle de Tanger-Tétouan de 1 pour cent chacune par rapport 2013 (graphiques 30 et 31).

**Graphique 30. Répartition territoriale des Adouls au Maroc, 2013
(en pourcentage)**



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

**Graphique 31. Répartition territoriale des Adouls au Maroc, 2017
(en pourcentage)**

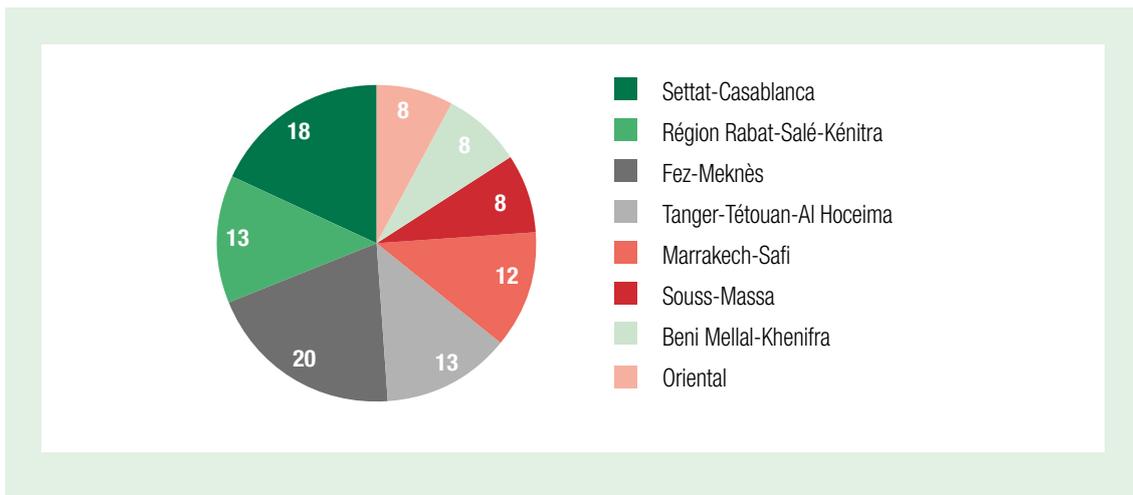


Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

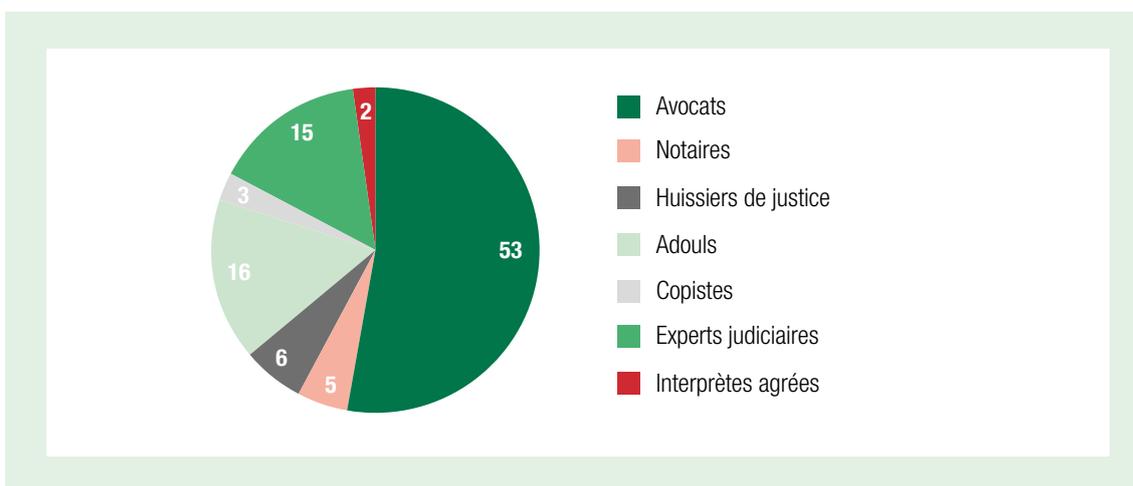
A l'instar des Adouls, la région de Fès-Meknès concentre également le nombre le plus élevé des copistes du Maroc avec une part de 20 pour cent des professionnels, suivie de la région de Casablanca-Settat avec 17 pour cent et les régions de Tanger-Tétouan (16%) ainsi que celle de Rabat-Salé-Kénitra (13%). En termes d'évolution, la répartition géographique des copistes n'a pas connu de changement notable entre 2013 et 2017 pour l'ensemble des régions confondues (graphiques 32 et 33).

Graphique 32. Répartition territoriale des copistes au Maroc, 2013 (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

Graphique 33. Répartition territoriale des copistes au Maroc, 2017 (en pourcentage)

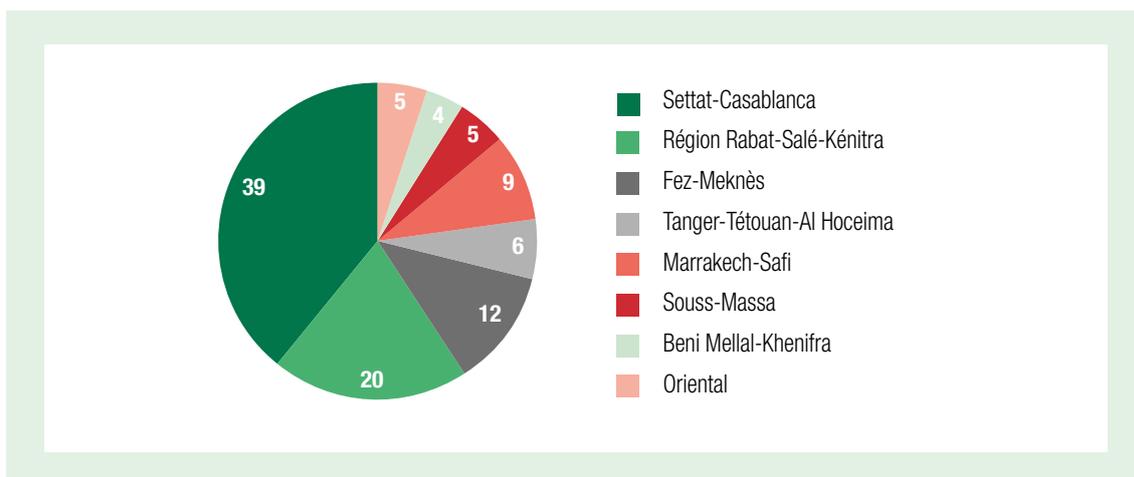


Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

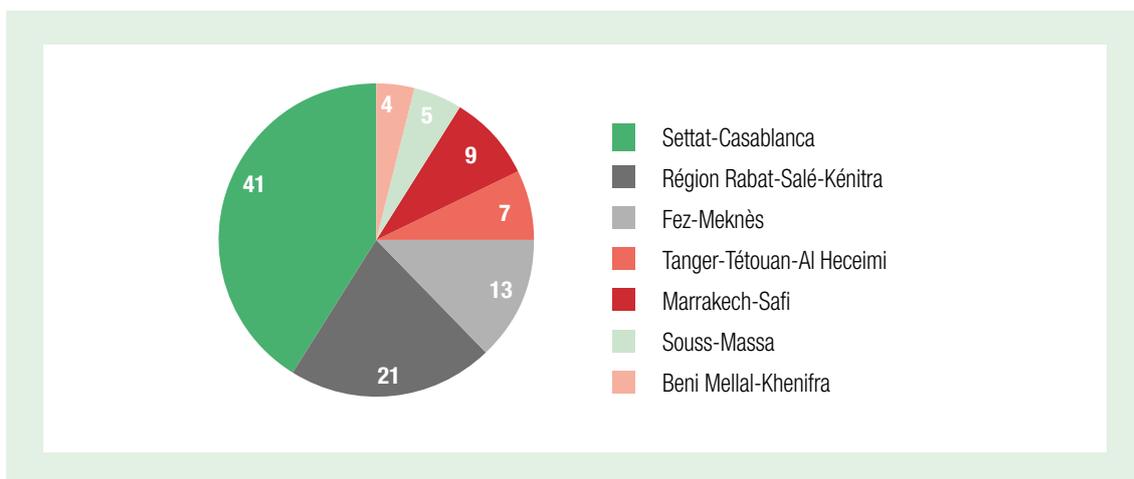
Pour les experts assermentés, la concentration de la répartition territoriale est remarquable avec les deux principales régions qui dominent, en l'occurrence Casablanca–Settat et Rabat–Salé–Kénitra avec 59 pour cent de l'ensemble des experts nationaux. L'évolution de la répartition territoriale entre 2013 et 2017 n'a subi aucun changement dans la mesure où l'ensemble des régions maintiennent leurs parts respectives (graphiques 34 et 35).

**Graphique 34. Répartition territoriale des experts judiciaires au Maroc, 2013
(en pourcentage)**



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

**Graphique 35. Répartition territoriale des experts judiciaires au Maroc, 2017
(en pourcentage)**

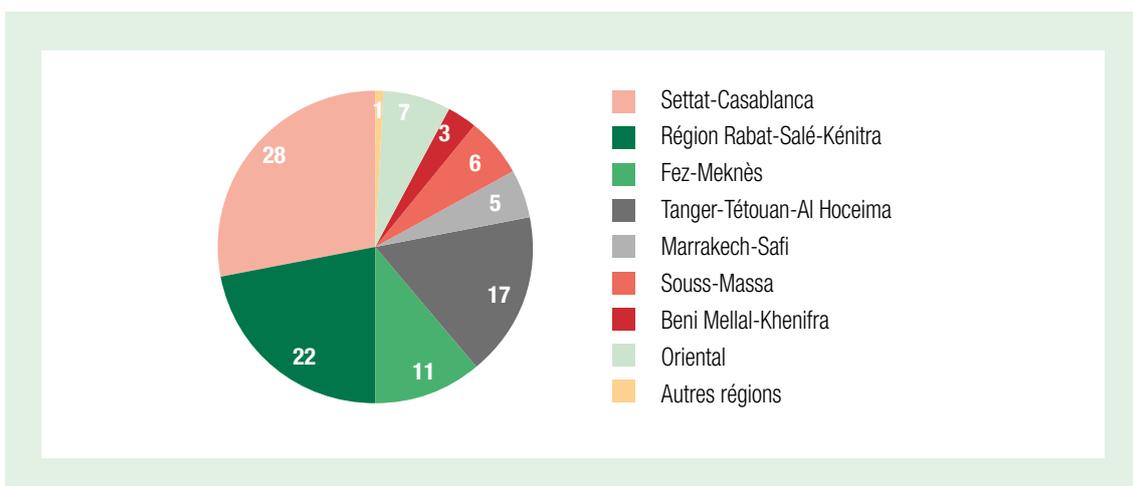


Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

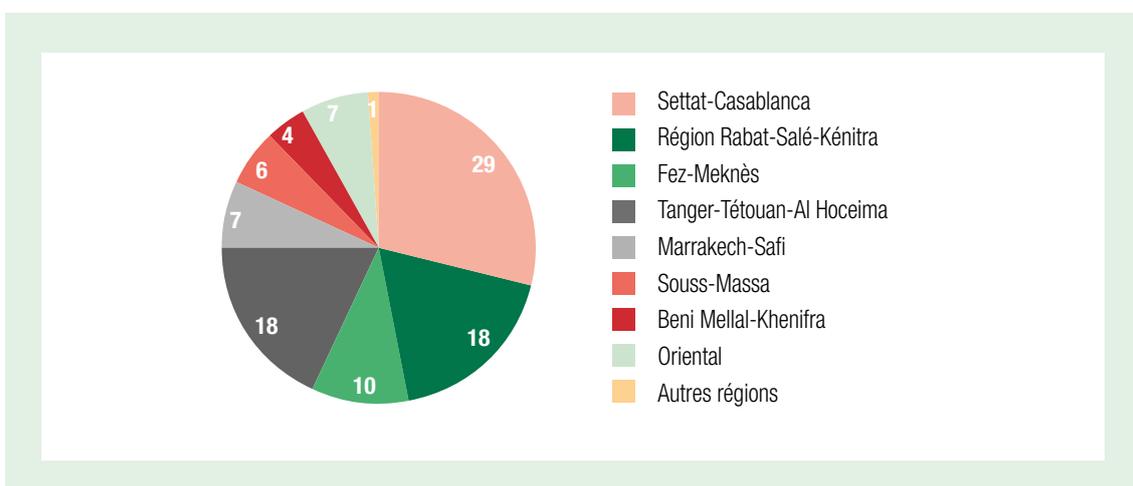
Enfin, la caractéristique principale de la répartition territoriale des interprètes montre que près de 67 pour cent des professionnels sont installés dans trois régions : Casablanca–Settat, Rabat–Salé–Kénitra et Tanger–Tétouan. Ce taux n'a pas changé depuis 2013 et la répartition dans les autres régions demeure marquée par une faible présence de ces professionnels (graphiques 36 et 37).

Graphique 36. Répartition territoriale des interprètes au Maroc, 2013
(en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

Graphique 37. Répartition territoriale des interprètes au Maroc, 2017
(en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données du Ministère de la Justice.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Les disparités de la distribution spatiale des professions juridiques confirment les écarts structurels entre les différentes régions en termes de contribution à la création de la valeur, de densité des activités économiques, de domiciliation des projets d'investissements et des grands chantiers structurants du pays. Cette configuration des services juridiques se répercute également sur les aspects inhérents à la localisation des bassins d'emploi, à la performance des secteurs productifs et à la qualité des prestations rendues.

Aussi, faut-il préciser que les divergences en termes de spatialisation de ces professions sont plus prégnantes pour les métiers juridiques marchands. A ce titre, l'émergence de véritables pôles économiques régionaux, notamment dans le cadre de la conception du nouveau modèle de développement du Maroc, incite à recentrer la vision stratégique de ce secteur sur les paramètres de proximité, de localisation équilibrée des prestataires, de promotion du télétravail et dématérialisation et de digitalisation des services rendus.

4. Impact de la pandémie de la Covid-19 sur les services juridiques au Maroc

L'enquête menée dans le cadre de cet examen de la politique des services (EPS) montre que 87 pour cent des professionnels juridiques ont cessé toute activité depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19 (voir résultats du questionnaire).

Dans la sphère judiciaire, la situation exceptionnelle de la Covid-19 a généré des répercussions inédites. A l'instar des autres activités économiques, l'ensemble des services juridiques ont été fortement impactés par la crise du coronavirus et ses conséquences négatives se sont répandus aussi bien sur le fonctionnement des cabinets des professionnels juridiques (avocats, notaires, traducteurs assermentés, Adouls et experts judiciaires) que sur l'évolution de leur chiffre d'affaires enregistré durant cette période. Dans ce sens, toutes les professions juridiques ont été durement touchées par les mesures de confinement prises par les autorités pour lutter contre l'épidémie de la Covid-19. La nature des actes réalisés par ces professions se font essentiellement en présentiel où le contact direct avec les clients est nécessaire pour l'accomplissement des actes, des prestations et des conseils juridiques.

A noter que les cabinets de petite taille ont été les premiers à souffrir de la crise et à être contraint d'arrêter l'activité depuis le début du confinement engendrant des chutes considérables de revenus.

La prise de conscience des liaisons étroites entre les professions juridiques et la dynamique globale de l'économie et de la société a impulsé plusieurs initiatives et réflexions pour la mise en place de dispositifs et de mécanismes permettant de garantir une continuité de l'activité dans les situations d'exception extrême. C'est dans cette perspective qu'un projet de loi a été préparé par le Ministère de la Justice pour la mise en place du « Tribunal numérique ». Le texte, soumis à l'avis de plusieurs professionnels de la justice, a pour objectifs d'encadrer l'introduction des moyens électroniques dans les procédures judiciaires, de légaliser la visioconférence (de la garde à vue au jugement), d'émettre les notifications et les convocations par messagerie électronique et de reconnaître la force probante aux requêtes et aux recours sur support numérique.

5. Recommandations pour une réforme structurelle du marché des services juridiques au Maroc

A la lumière des éléments du diagnostic de l'état des lieux du secteur des services juridiques au Maroc, sa réforme structurelle exige une prise en considération des facteurs endogènes, liés à la situation du marché domestique et la typologie de l'organisation professionnelle, et des facteurs exogènes y compris la concurrence étrangère potentielle (pour certains services juridiques). En s'appuyant sur les caractéristiques de l'offre et de la demande en prestations juridiques, la mise à niveau passe notamment par la définition d'une stratégie claire et intégrée et d'un plan précis et étalé dans le temps pour l'opérationnalisation de l'ensemble des recommandations.

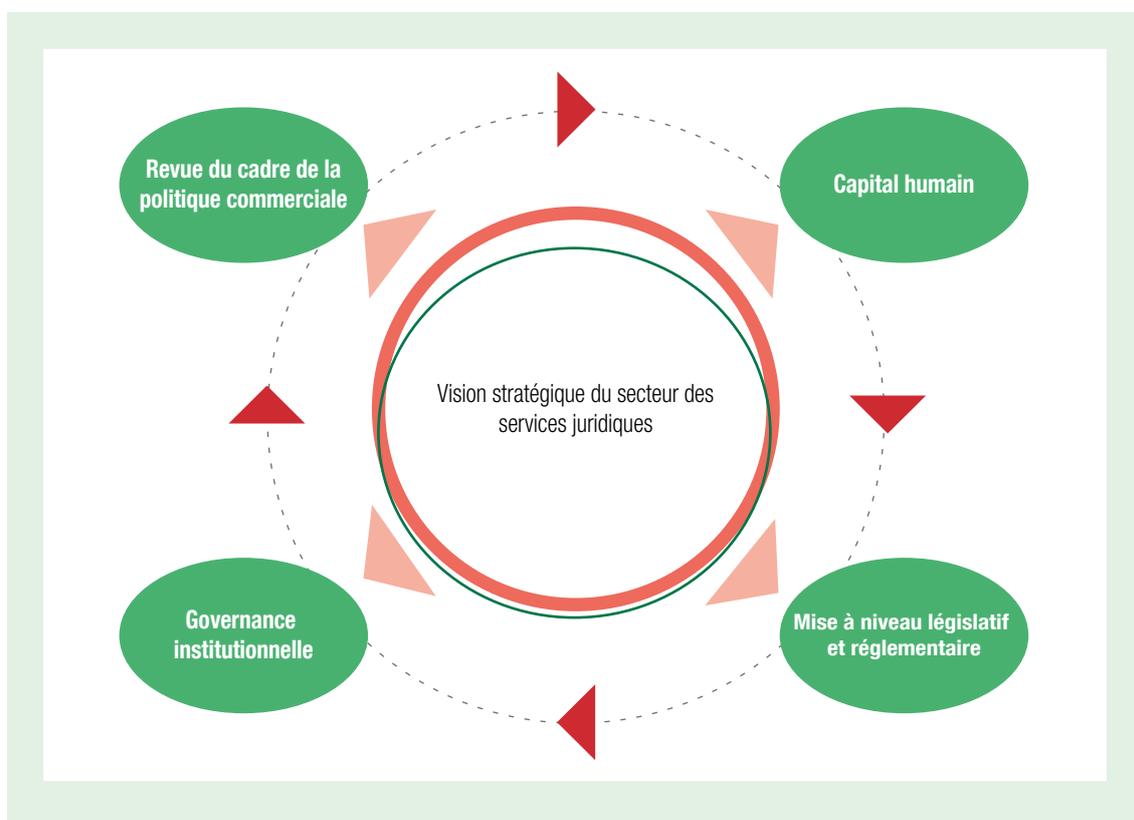
I. LES SERVICES JURIDIQUES

a. Orientations stratégiques pour une meilleure structuration du secteur

A l'heure des incertitudes économiques et de l'acuité des risques systémiques, l'importance de la planification stratégique n'est plus à démontrer. Cette crise liée à la pandémie de la Covid-19 offre, en effet, aux décideurs politiques et aux opérateurs privés une occasion pour repenser la stratégie du fonctionnement et de développement du secteur des services juridiques. Ce dernier a besoin d'une nouvelle approche de modernisation et de partenariat public-privé, entre autres.

La structuration de ce marché, doit passer par une participation et une implication effectives des opérateurs privés dans l'élaboration des grandes orientations de la réforme, tout en recentrant le rôle de l'État sur ses prérogatives de régulation et d'accompagnement. Eu égard aux éléments d'analyse développés dans cette étude, il est préconisé quatre axes principaux pour moderniser le secteur des services juridiques (graphique 38) : (i) revue du cadre de la politique commerciale, s'agissant notamment du volet services, (ii) réorganisation de la gouvernance institutionnelle, (iii) renforcement de la qualité du capital humain et (iv) la mise à niveau réglementaire. Cette démarche concerne l'ensemble des segments professionnels du secteur et s'inscrit dans une logique de valorisation des différentes prestations juridiques et de construction des ressorts de l'efficacité opérationnelle et de la compétitivité sectorielle. L'approche a pour ambition de contribuer à l'émergence d'un secteur de services juridiques performant en consolidant les liens de coopération entre les différentes professions reconnues, d'une part, et entre ces dernières et les acteurs institutionnels concernés, d'autre part. La vision stratégique suggérée s'étalera sur un horizon quinquennal et sera axée sur des actions à mettre en œuvre à court terme (délai de 12 mois), à moyen terme (délai entre 2 et 3 ans) et à long terme (délai entre 3 et 5 ans).

Graphique 38. Vision stratégique du secteur des services juridiques



Source : Élaboré par l'auteur.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Revue du cadre de la politique commerciale

S'agissant de la revue du cadre de la politique commerciale, la vision s'assigne comme objectif de valoriser l'économie des services et d'adopter des mesures de politiques pour promouvoir ce secteur en modernisant le cadre institutionnel, législatif et réglementaire, y compris par le biais d'une véritable libéralisation de certains segments des services juridiques afin de bénéficier de l'apport en expertise et des investissements à même de garantir le redéploiement des professionnels et fournisseurs de services marocains à l'échelle des marchés extérieurs.

Il existe une forte corrélation entre le niveau de réglementation intérieure régissant les services juridiques et le degré d'ouverture du marché aux prestataires étrangers de ces services. En fait, tous les marchés, qu'ils soient ouverts ou restreints, contiennent certaines limitations dues aux aspects réglementaires nationaux. A ce titre, nous pouvons distinguer entre trois types de réglementation qui peuvent affecter l'accès au marché des services juridiques : (i) les mesures législatives et réglementaires non sectorielles, (ii) les mesures réglementaires sectorielles ; souvent imposées par le biais de codes de conduite et (iii) les mesures relatives à l'éducation et à la formation qui peuvent affecter l'accès des opérateurs nationaux et étrangers au marché.

A cet égard, le niveau qui revêt une importance significative concerne la manière dont les mesures générales, telles que les dispositions du droit des sociétés et celles du code de commerce, sont appliquées dans le secteur des services juridiques. La réglementation des services juridiques à travers le monde a pris différentes formes selon le type d'économie et le niveau de développement socio-économique. En règle générale, la réglementation de ce secteur tend à réaliser les trois objectifs suivants :

- Lutter contre l'asymétrie d'information entre les clients et les fournisseurs de services ;
- Tenir compte des externalités, telles que l'impact que la fourniture du service a sur les tiers ainsi que sur le consommateur du service ;
- Tenir compte du fait que les services juridiques produisent des biens publics qui ont une valeur pour la société en général, comme la bonne administration de la justice.

La question qui se pose sur la finalité de la réglementation des services juridiques porte sur la manière dont ces trois objectifs peuvent être atteints de manière moins restrictive. La réponse à cette question, en partant des expériences de certains pays, suppose la prise en considération des éléments suivants :

- Le principe de la transparence de manière à aider les fournisseurs de services étrangers à comprendre les exigences en matière de licences ou d'agrèments ;
- Une application plus large des règles de l'AGCS, qui inclut non seulement la transparence, mais aussi des dispositions sur les prescriptions et les qualifications en matière de licences. Ces normes pourraient être utiles dans les cas où les exigences et les procédures en place ne traiteraient des problèmes liés au droit des sociétés ou aux dispositions du code de conduite ;
- La conclusion d'accords de reconnaissance mutuelle, qui pourraient traiter un éventail d'autres questions dépassant le cadre de l'AGCS ;
- La mise à disposition d'outils (réglementations) spécifiques au secteur plutôt que de disciplines larges, car il existe des problèmes spécifiques, tels que le traitement de l'indépendance et le rôle d'intérêt public de la profession juridique, qui doivent être pris en considération dans les dispositions réglementaires. Le Maroc semble, en effet, avoir déjà opté pour cette démarche puisque chaque profession juridique est régie plus au moins par un dispositif réglementaire spécifique.

Il est à noter que la mise en œuvre des tribunaux numériques au Maroc doit s'inscrire dans le cadre des dispositions de la loi n° 53-05 du 30 novembre 2007 relative à « *L'échange électronique des données juridiques* »¹⁷. Cette loi fixe le régime applicable aux données juridiques échangées par voie électronique, à l'équivalence des documents établis sur papier et sur support électronique et à la signature électronique. Elle détermine également le cadre applicable aux opérations effectuées par les prestataires de service de certification électronique, ainsi que les règles à respecter par ces derniers et les titulaires des certificats électroniques délivrés (Cf. article premier de la loi précitée).

I. LES SERVICES JURIDIQUES

En outre, le déploiement de la justice dématérialisée doit respecter les prescriptions de la loi n° 09-08 du 18 février 2009 relative à « *la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel* »¹⁸. Ce texte stipule notamment que le numérique « *ne doit pas porter atteinte à l'identité, aux droits et aux libertés collectives ou individuelles de l'Homme. Elle ne doit pas constituer un moyen de divulguer des secrets de la vie privée des citoyens* » (Cf article premier de la loi).

Les tendances actuelles du commerce international et les fragilités révélées par la crise pandémique de la Covid-19 plaident amplement pour la modernisation de la politique commerciale, notamment celle concernant les services juridiques, et ce à travers le développement des prestations dématérialisées là où c'est faisable.

Réorganisation de la gouvernance institutionnelle

Pour l'axe de la gouvernance institutionnelle, les études récentes ont montré que la qualité des institutions détermine dans une large proportion le succès des réformes sectorielles. A cet égard, la performance du secteur des services juridiques et sa capacité à se structurer de manière efficace requiert une révision du modèle institutionnel en place en dynamisant les mécanismes de coordination entre les instances existantes ou, le cas échéant, en créant d'autres organismes qui peuvent contribuer à l'amélioration du fonctionnement du marché, à la libération du potentiel de collaboration interprofessions et à la correction d'éventuels dysfonctionnements.

Renforcement de la qualité du capital humain

Concernant le capital humain, son rôle de plus en plus déterminant dans tout processus de développement, amène à reconsidérer la politique adoptée pour la préparation des compétences et le déroulement des apprentissages. Dans ce sens, et à l'ère de l'économie du savoir et de la connaissance, la stratégie dédiée au secteur des services juridiques doit intégrer la composante humaine à travers des systèmes de formation efficaces et innovants. C'est la raison pour laquelle, il convient de revoir en profondeur les cursus de qualification de manière à assurer un dosage équilibré entre la théorie et la pratique et l'adéquation entre le profil des diplômés, prétendant aux métiers juridiques, et les exigences de l'exercice professionnel.

Mise à niveau réglementaire

Par ailleurs, le levier de la mise à niveau réglementaire réfère au besoin d'actualisation des textes régissant l'ensemble des professions juridiques mais aussi les codes d'éthique et de déontologie les concernant. Cette révision doit s'inscrire dans un processus d'adaptation des dispositions normatives en vigueur aux évolutions de l'environnement interne et externe, aux exigences de la modernisation des différentes professions juridiques, mais aussi aux perspectives de libéralisation et d'ouverture potentielle de certains segments à la concurrence étrangère.

A cet effet, les mutations imposées par les chocs systémiques, endogènes et exogènes, appellent au renforcement du cadre réglementaire de manière à prévoir des instruments préventifs susceptibles de permettre une continuité de l'activité. De surcroît, certaines niches émergentes liées aux métiers juridiques (prestations de la *compliance*, *télé-consulting*, télétravail, etc.) nécessitent un encadrement réglementaire particulier, et ce d'une manière concertée entre les pouvoirs publics et les groupements ou représentations professionnelles des différents corps constitutifs du marché.

Si la libéralisation pourrait générer de nouvelles opportunités d'affaires, il n'en demeure pas moins que la vision stratégique doit prévoir une analyse profonde des pistes de convergence réglementaire entre le Maroc et ses principaux partenaires. La création des conditions propices à l'ouverture suppose en effet une dynamisation de la coopération sectorielle, dans le cadre des ALE, en procédant notamment à l'harmonisation des dispositifs législatifs réglementant les principales prestations juridiques marchandes et potentiellement libéralisables.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

b. Recommandations pour un fonctionnement efficace du marché des services juridiques

La prise de conscience de la nécessité de la structuration de ce secteur, au regard de la centralité des prestations fournies pour la performance de l'ensemble de l'économie, plaide pour un rapprochement entre le régulateur et les professionnels des sept corps de métiers officiellement reconnus au Maroc.

Recommandations transversales

Les enjeux, les orientations et les objectifs du développement du marché des services juridiques doivent s'inscrire dans une démarche fédératrice et intégrée fondée sur une nouvelle culture organisationnelle. La modernisation de ce secteur particulier, l'amélioration de son efficacité et la professionnalisation de ces sept¹⁹ segments passent notamment par la mise en œuvre de certaines mesures transversales dont les principales sont les suivantes :

- Établissement d'un référentiel des prix fixant les honoraires indicatifs par nature de prestations pour l'ensemble des professions juridiques libérales reconnues par les pouvoirs publics au Maroc (honoraires forfaitaires, honoraires aux résultats, honoraires mixtes, etc.) ;
- Instauration d'un dispositif incitatif aux professionnels des services juridiques pour les encourager à s'implanter au niveau des régions les moins servies, et ce en vue d'assurer un équilibre territorial du réseau des prestataires et promouvoir un service de proximité ;
- Développement d'une offre de formation continue dédiée au perfectionnement des acquis des professionnels actifs au niveau des différents corps de métiers mais aussi à une mise à niveau permanente au regard de l'évolution de l'environnement réglementaire et institutionnel ;
- Mise en place d'un cadre juridico-institutionnel moderne destiné à promouvoir l'émergence d'une nouvelle génération de services juridiques fondée sur la multidisciplinarité professionnelle (sociétés ou cabinets à vocation juridique intégrant des experts judiciaires, des avocats, des traducteurs et éventuellement des notaires) et la mise à profit des nouvelles technologies d'information et de communication ;
- Réforme des parcours de formation académique au niveau des segments juridiques pour introduire des mécanismes d'alternance en vue d'améliorer le niveau d'employabilité et de favoriser l'acquisition d'une expérience professionnelle probante dès la fin du cursus classique. Ce mode de formation permet aux étudiants de se doter de qualifications valorisantes, de bénéficier d'un accompagnement personnalisé et de faciliter l'accès au marché de l'emploi ;
- Mise en place de contrats de professionnalisation permettant aux cabinets d'avocats et de notaires et aux bureaux de conseil ou d'expertise judiciaire, acceptant de recruter des apprentis, des alternants ou des étudiants-stagiaires, de bénéficier d'allègement de charges sociales et fiscales ;
- Promotion des échanges électroniques de données et du partage d'informations entre les organismes publics, les institutionnels et les acteurs privés opérant dans le secteur des services juridiques. Ceci permet de favoriser la transparence, de consolider la confiance et d'identifier les pistes potentielles d'amélioration du fonctionnement du marché ;
- Instauration d'une autorité de régulation du marché des services juridiques qui sera chargée de l'évaluation de l'offre et de la demande en prestations juridiques, du suivi de l'évolution des performances économiques des différentes professions, de la centralisation des données du marché et du pilotage d'une veille stratégique orientée vers l'identification et la diffusion des meilleures pratiques à l'échelle mondiale.
- Encourager la réforme nationale de la réglementation concernant les services juridiques par le gouvernement qui devrait être guidée et ou dirigée par les acteurs de la profession. Une impulsion ou un encouragement externe rend plus probable la réforme, mais elle aura plus de chances de réussir si elle est menée de l'intérieur du secteur lui-même ;
- Développer une bibliothèque de documents (fonds documentaire) sur la façon dont la réforme de la réglementation des services juridiques a été menée dans d'autres juridictions dans le voisinage

I. LES SERVICES JURIDIQUES

immédiat du Maroc en particulier au sein de ses partenaires commerciaux stratégiques (Union Européenne et États-Unis, pays africains et arabes) ;

- L'élaboration de lignes directrices sur les meilleures pratiques, fondées sur l'expérience et sur la manière la plus appropriée de mettre en place des réformes afin d'obtenir les résultats escomptés en matière de politique commerciale concernant le volet des services juridiques en particulier.

Considérant la particularité du marché des services juridiques, les recommandations transversales proposées sont de nature à contribuer à la construction d'un modèle économique (*business model*) novateur, à la valorisation des professions juridiques et à l'enrichissement de l'économie d'ensemble de ce marché.

Recommandations par profession

L'impulsion d'une dynamique vertueuse de modernisation des professions juridiques implique, parallèlement aux mesures transversales, l'exploration de certaines pistes tenant compte des spécificités de chaque corps de métiers en termes d'opportunités d'affaires et de l'évolution de la demande de prestations juridiques. Le rôle des corporations et des associations professionnelles s'avère déterminant pour moderniser de l'offre nationale de services juridiques et inciter les instances de régulation à prévoir un cadre réglementaire aux niches émergentes.

• Avocats

La modernisation de la pratique passe notamment par l'établissement de cabinets *de niche* ou *multi-spécialistes* faisant appel à des compétences pointues et spécialisées (droit foncier, propriété intellectuelle, *incoterms*²⁰, contrats internationaux, etc.). La promotion de l'expertise favorise l'efficacité des prestations rendues et assure un positionnement durable sur des créneaux spécifiques. Un tel modèle remet en question la pertinence des cabinets traditionnels *full-services* qui proposent des services génériques indépendamment du profil du client ou de la nature de l'affaire. Pour répondre à ce besoin prégnant de spécialisation et pour juguler la multiplicité des thématiques juridiques, le métier d'avocat est appelé à s'inscrire dans une voie de transition et de perfectionnement continu des compétences et des connaissances.

Par ailleurs, la concrétisation de l'introduction de la visioconférence pour assurer le déroulement des procès à distance est un tournant majeur du système judiciaire au Maroc²¹. Cette nouvelle technique est mise en œuvre dans le cadre du grand projet de numérisation des tribunaux et sous la supervision conjointe du Ministère de la Justice, du conseil supérieur du pouvoir judiciaire, et du parquet général. Le tribunal numérique est un projet stratégique qui ambitionne d'impulser un bond qualitatif de la justice marocaine tout en respectant les principes de la primauté du droit, du jugement équitable et des droits de la défense. A ce titre, l'adhésion des avocats aux efforts consentis par l'État pour asseoir les jalons des tribunaux numériques revêt une importance primordiale.

Si ce chantier de modernisation de l'administration judiciaire et de digitalisation des services rendus aux justiciables se construira progressivement, il importe tout de même de souligner que la mise à niveau proactive des procédures de travail des avocats en constitue l'un des gages de réussite. En adhérant à ce projet de réforme structurelle de la justice, le métier d'avocat participe, à travers notamment la fourniture de services de *télé-consulting* à la promotion d'un meilleur accès à la justice et au droit et au rapprochement de la justice des professionnels et des justiciables.

• Experts judiciaires

Il est fortement recommandé d'enclencher une réflexion profonde sur les nouvelles compétences à développer pour améliorer la compétitivité des praticiens, et ce compte tenu de l'étendue du champ des problématiques juridiques (droit de la protection des données à caractère personnel, droit de l'environnement, économie numérique, transactions digitales, télétravail, etc.) mais aussi de la sophistication accrue des contrats et des relations impliquant des cadres législatifs très variés. Qui plus est, l'expertise de conformité « *compliance* » constitue une voie peu investie au Maroc et recèle un potentiel de développement considérable. Cette spécialité nécessite une attention particulière,

I. LES SERVICES JURIDIQUES

en raison du besoin avéré (notamment dans le domaine de la sécurisation des contrats conclus au titre des marchés publics) qu'éprouve l'administration publique et les collectivités locales pour s'assurer du respect de l'ensemble des normes juridiques et des règles de conduite et de prévenir des contentieux souvent très coûteux.

L'exposition des entreprises privées et des établissements publics aux risques de non-conformité incite à développer des offres de services adaptés au besoin de prévention juridique et de préservation de l'intégrité des opérations et des contrats.

- **Notaires**

A l'instar des différentes composantes du marché des services juridiques au Maroc, la profession notariale ne saurait s'affranchir du processus de la transformation numérique. Les possibilités de progrès offertes par les nouveaux outils technologiques ouvrent de larges horizons d'expansion et de modernisation en facilitant l'exercice du métier au quotidien, en développant les activités y afférentes et en améliorant la qualité des services rendus aux clients. La création de la valeur passe désormais par un investissement accru dans le digital pour rapprocher le notaire du client. En effet, les nouveaux canaux du numérique permettent d'accroître l'accessibilité du service et d'augmenter la productivité du métier notarial.

Cette dématérialisation est porteuse d'aisance opérationnelle, de gains substantiels de temps et d'économies conséquentes de coûts. Par ailleurs, les notaires peuvent également développer une plateforme intégrée, sous forme d'espace numérique, pour la mutualisation des documents et la finalisation de certaines transactions en ligne, et ce dans la perspective de développement d'un écosystème collaboratif avec d'autres acteurs économiques, à l'image des promoteurs immobiliers et des investisseurs institutionnels.

Dans ce sens, il est à préciser que le notariat marocain a enregistré des avancées notables en termes de digitalisation du métier. C'est ainsi que cette profession a mis en place, en collaboration avec la Direction Générale des Impôts (DGI) relevant du Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, un système qui permet de dématérialiser la formalité de l'enregistrement. Aussi, le métier dispose actuellement d'un centre d'archivage électronique et d'une plateforme, dénommée Tawtik.ma²², réservée aux procédures afférentes aux actes notariaux.

La réussite du défi qu'impose cette transition digitale, qui paraît inéluctable au regard des tendances générales de l'économie et de la société, requiert tout de même la révision et la réorientation de certains choix qui ne sont plus adaptés aux exigences de sophistication du métier du notaire. Il s'agit en l'occurrence de l'article 24 « *Consultations en ligne* » du chapitre III « *Devoirs et obligations du notaire envers ses confrères et envers les instances représentatives* » du Code de Déontologie des Notaires du Maroc²³. Les restrictions qui ressortent de cet article paraissent non congruentes par rapport aux perspectives de développement de l'économie numérique et des implications d'adaptation qui en découlent.

- **Adouls**

L'accès récent des femmes à la profession d'Adouls est une évolution remarquable du paysage juridique au Maroc. L'accès de la femme marocaine à ce métier vient en effet concrétiser les principes d'égalité et d'équité entérinés par la nouvelle Constitution de 2011

L'ouverture aux femmes de ce système traditionnel, qui repose essentiellement sur des principes de droit musulman et sur les coutumes nationales, matérialise l'aspiration à l'élimination de toutes les formes de discrimination et à l'atteinte de la parité des genres. L'article précité prévoit en effet que « *l'État œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes* ».

La réussite de cette expérience dépend de l'implication des parties prenantes de ce métier et de la poursuite du soutien du Ministère de la Justice en partenariat avec l'Ordre National des Adouls. Dans ce sens, il est recommandé d'instaurer un programme de formation spéciale en vue de réussir l'intégration des femmes à cette profession qui était exclusivement réservée aux hommes.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Au regard de la diversité des interventions des Adouls, cette profession doit s'adapter à l'image des autres métiers juridiques, aux technologies numériques en vue d'assurer des prestations à distance, de faciliter la réalisation des différents actes légaux et de contribuer à la modernisation du système judiciaire national. Dans ce sens, il est judicieux de préciser que les professionnels de ce segment ont la possibilité de procéder à l'enregistrement dématérialisé des actes relevant de leur compétence. A cet effet, la DGI a publié en 2019 un guide pratique de la formalité d'enregistrement en ligne destinée à l'usage des Adouls, des experts comptables et des comptables agréés²⁴.

Cette initiative de digitalisation doit être démultipliée pour couvrir d'autres prestations assurées par ce corps de métier. Il s'agit notamment de la concrétisation de la généralisation de la plateforme d'authentification des actes de mariage à distance actuellement en période d'essai au niveau des villes de Casablanca et de Salé. Les relations des Adouls avec les tribunaux pourraient également faire l'objet de dématérialisation en vue faciliter l'activité et optimiser les délais de traitement des affaires civiles ou commerciales.

c. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations

La mise en œuvre des recommandations générales et transversales doit être déclinée de manière cadencée dans le temps. La synchronisation des actions et la mobilisation des parties prenantes nécessitent la création d'un comité de pilotage stratégique et d'un comité de suivi. Ces deux organes, qui paraissent nécessaires à une gouvernance participative, auront pour mission d'assurer la représentativité de l'ensemble des acteurs et de coordonner la concrétisation des mesures décidées.

A ce titre, le plan d'action opérationnel est structuré en quatre axes majeurs (tableau 3). Les actions à mettre en œuvre concernent les considérations législatives et réglementaires, les aspects institutionnels, les questions technico-logistiques et les mesures afférentes à la qualification des ressources humaines. Le processus de réalisation de ce plan s'étale selon trois temporalités (court, moyen et long termes), et ce en fonction de la complexité des missions à réaliser et de l'état d'avancement des préalables requis pour en garantir le bon déroulement.

L'effectivité de la mise en application de ce plan suppose une appropriation des recommandations émises par les entités concernées et une implication durable des acteurs publics chargés de la régulation du secteur des services juridiques au Maroc. De surcroît, la réussite du déploiement des différentes mesures préconisées exige une évaluation périodique des effets induits en vue d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées et de réorienter les actions convenues.

La régularité de la coordination et de la concertation sont également indispensables à l'activation des synergies entre les autorités publiques et les opérateurs privés du secteur des services juridiques. Ceci étant, la libération du potentiel de développement demeure tributaire du niveau de mobilisation et de l'efficacité d'exécution et de la mise en œuvre opérationnelle du programme de développement.

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Tableau 3. Plan d'action opérationnel des recommandations

Actions	Objectifs	Responsables	Horizon temporel*
1. Volet législatif, réglementaire et partenarial			
Révision et actualisation des codes d'éthique et de déontologie des différents métiers	Modernisation et mise en cohérence des dispositions aux exigences de mise à niveau sectorielle	Ordres nationaux et associations des professions juridiques au Maroc	Court terme (fin 2021)
Préparation d'un mandat de négociation pour élargir et approfondir les principaux ALE conclus ou à conclure par le Maroc	Définition des termes de référence et des orientations stratégiques pour l'intégration des services juridiques	MICEVN ; Ministère des Affaires Étrangères et des MRE ; Ministère de la Justice ; Ordres et barreaux	Moyen terme (fin 2022)
Mise en place du texte réglementaire régissant les contrats de professionnalisation	Fixation des modalités d'exécution de ces contrats et des incitations étatiques	Ministère de la Justice ; Ministère de l'emploi ; Ordres et barreaux	Moyen terme (fin 2022)
Préparation d'un référentiel des prix fixant les honoraires indicatifs des prestations juridiques marchandes	Renforcement de la transparence du marché et de la concurrence loyale et préservation des droits des clients	Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration ; Ministère de la Justice ; Ordres et barreaux ; Conseil de la concurrence	Court terme (fin 2021)
Incitations fiscales aux professionnels domiciliant leurs activités au niveau des régions les moins pourvues	Équilibrage de la répartition territoriale de l'offre de services juridiques	Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration ; Ministère de la Justice ; Ordres et barreaux	Moyen terme (fin 2022)
Mise en place d'un cadre juridico-institutionnel destiné à promouvoir les cabinets de « <i>niche</i> » et des cabinets « <i>multi-spécialistes</i> »	Promotion d'une nouvelle génération de services juridiques fondée sur la multidisciplinarité	Ministère de la Justice ; Ordres et barreaux	Court et moyen terme (2021–2023)
2. Volet institutionnel			
Consolidation de la coopération institutionnelle entre les principaux acteurs publics	Régulation qualitative des services juridiques, suivi de l'évolution du marché et proposition de mesures d'amélioration	Ministère de la Justice ; Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration ; Conseil de la concurrence ; Agence de Développement du Digital (ADD)	Court et moyen terme (2021–2023)
Instauration d'une Autorité de régulation dédiée au secteur des services juridiques (clinique juridique au sein des universités marocaines)	Suivi de l'évolution du marché, centralisation des données et régulation,	Ministère de la Justice ; Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration ; ADD ; Ordres, barreaux et associations professionnelles	Court et moyen terme (2021–2023)

I. LES SERVICES JURIDIQUES

Tableau 3. Plan d'action opérationnel des recommandations (cont.)

Actions	Objectifs	Responsables	Horizon temporel*
Développement de partenariats et de conventions de jumelage institutionnel avec les homologues africains	Renforcement des capacités institutionnelles, transferts de bonnes pratiques et développement des opportunités d'affaires	Ministère des Affaires Étrangères et des MRE ; Ordres, barreaux et associations professionnelles (surtout des professions juridiques marchandes)	Court et moyen terme (2021–2023)
3. Volet digitalisation et modernisation technico-logistique			
Promotion des échanges électroniques de données et du partage d'informations entre les organismes publics, les institutionnels et les acteurs privés du secteur	Amélioration de la transparence, consolidation de la confiance et encouragement des synergies	MICEVN ; Ministère de la Justice ; ADD	Court et moyen terme (2021–2023)
Création d'une plateforme intégrée Notaires-Promoteurs immobiliers	Fluidification et simplification des transactions immobilières	Ordre national des Notaires, Fédération des promoteurs immobiliers ; Ministère de la Justice	Moyen terme (fin 2022)
Réflexion autour des nouveaux métiers de « <i>Compliance</i> »	Identification des nouvelles techniques transposables au Maroc avec une étude profonde de la demande nationale	Associations professionnelles ; Ordres et barreaux ; Ministère de la Justice	Court et moyen terme (2021–2023)
4. Volet ressources humaines			
Mise en place d'une offre de formation continue dédiée aux métiers juridiques	Renforcement des capacités et des qualifications professionnelles des praticiens	Ministère de la Justice en collaboration avec les ordres et les associations professionnelles et l'Institut Supérieur de la Magistrature	Court terme (fin 2021)
Instauration d'un mécanisme d'alternance au titre des parcours académiques de formation aux métiers juridiques	Préparation d'un capital humain de qualité et amélioration de l'employabilité	Ministère de la Justice, Ministère de l'éducation nationale ; Ordres et associations professionnelles	Moyen terme (fin 2022)
Préparation d'un programme de mise à niveau de la profession du métier d'Adoul (avec une composante réservée aux femmes)	Modernisation de la profession Adoul et accompagnement de l'intégration des femmes dans la profession	Ministère de la Justice ; Ordre National des Adouls	Moyen terme (fin 2022)

* Court terme : horizon inférieur à 12 mois

Moyen terme : horizon entre 2 et 3 ans

Long terme : horizon entre 3 et 5 ans.



Les services de logistique fournis pour le transport et la distribution des produits pharmaceutiques

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Introduction

Le développement et la maîtrise des services logistiques, en général, et de ceux ayant trait en particulier à la distribution et transport des produits pharmaceutiques, sont aujourd'hui plus que jamais, tenant compte de la pandémie de la Covid-19, une nécessité vitale, non seulement pour l'organisation économique, mais surtout pour la préservation d'un système de santé publique fiable et capable de répondre aux attentes des populations dans l'ensemble du territoire national.

Pour un produit sensible et stratégique tel que le médicament, la logistique entrant dans son transport et sa distribution sont souvent encadrés par des lois spécifiques qui sont appelées souvent à évoluer, au fur et à mesure, des progrès technologiques, des statuts des acteurs ainsi que des choix de la politique *vis-à-vis* du secteur de services.

Par ailleurs, le secteur des produits pharmaceutiques au Maroc est convoité par des flux d'investissements direct étrangers (IDE) considérables au vu de l'attractivité du pays dans ce domaine. La taille du marché Marocain, la stabilité politique, le coût du travail, la politique fiscale et de change, la performance du secteur, la réglementation, les engagements spécifiques au titre des accords commerciaux pour la libéralisation des échanges concernant ce secteur, ainsi que le régime concernant la protection des droits de propriété intellectuelle, sont autant de considérations à prendre en compte dans l'analyse de ce secteur.

Le Maroc jouit d'un avantage comparatif, celui d'être situé au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et du monde arabe.

En plus de sa position géographique, la dynamique des secteurs productifs fait du Maroc une plateforme d'exportation par excellence qui s'appuie sur de nouveaux produits dont la demande mondiale est en pleine croissance. Dans ce contexte, le secteur des produits pharmaceutiques occupe une place de choix et n'a cessé de se développer ces dernières années. La crise sanitaire du coronavirus a amplifié l'importance du secteur des services logistiques en matière de transport et distribution des produits pharmaceutiques. Ces produits sont à la première ligne dans la lutte contre la pandémie de la Covid-19. Les pays qui ont pu maîtriser ce secteur, en mettant en place des stratégies de gestion efficace de la logistique, transport et distribution des produits et des équipements médicaux et pharmaceutiques ont pu atténuer l'impact et l'ampleur de la pandémie même si celle-ci a mis en jeu d'autres paramètres d'ordre économique, social et culturel.

La présente étude vise à dresser un état des lieux des services de logistique fournis pour le transport et la distribution des produits pharmaceutiques au Maroc en termes de potentiel de croissance et de contribution à la création d'emploi. Aussi, l'étude vise, in fine, à analyser les aspects liés au renforcement de la compétitivité et la résilience des professionnels opérant dans les services logistiques des produits pharmaceutiques et de suggérer des recommandations afin de renforcer le potentiel des exportations marocaines notamment en direction des marchés africains et arabes.

A cet effet, et pour les besoins de cette étude, l'examen des politiques de la logistique concernant les produits pharmaceutiques en amont et en aval a impliqué l'analyse des aspects législatifs et réglementaires de politiques concernées, ainsi que des données disponibles en matière de services logistiques liés au transport et à la distribution de produits pharmaceutiques au Maroc.

Ce travail est basé, dans une première partie, sur la compilation des données et statistiques pertinentes sur les services logistiques fournis pour le transport et la distribution de produits pharmaceutiques du Maroc ; et dans une deuxième partie sur la base d'une enquête de terrain, réalisée auprès des opérateurs publics et privés, via un questionnaire, afin de collecter les données non disponibles et des informations indispensables à l'analyse.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

A. Dynamique et tendances du secteur des services logistiques relatifs au transport à la distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

Faisant écho au développement rapide du secteur des produits pharmaceutiques au niveau mondial, ce secteur a connu également une évolution remarquable au Maroc ces dernières années. Sur le plan économique, les prestations fournies par ce secteur contribuent significativement à la création de la valeur ajoutée, en favorisant la croissance et l'emploi.

1. Analyse économique de la structure du marché des services logistiques relatifs au transport et à la distribution des produits pharmaceutiques

L'analyse de la structure du marché des services de distribution des produits pharmaceutiques est liée au marché des médicaments à l'échelle planétaire. Au cours des dix dernières années, le chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique mondiale n'a cessé d'évoluer en passant de 830 millions de dollars en 2009 à 1,205 milliards de dollars en 2018, enregistrant une croissance de près de 45 pour cent.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le marché mondial des médicaments est caractérisé par la dominance de l'Amérique du Nord avec près de 49.4 pour cent de part de marché, suivie par l'Asie Pacifique 22.5 pour cent, l'Europe 20.5 pour cent, l'Amérique latine 4 pour cent, la Turquie, Moyen-Orient et Eurasie 3 pour cent et l'Afrique en dernier rang avec uniquement 0.7 pour cent. Plus de 70 pour cent de la production du continent est assurée par 10 pays : Afrique du Sud, Maroc, Égypte, Tunisie, Nigeria, Côte d'Ivoire, Kenya, Algérie, Libye, et Soudan. Ce marché est marqué également par une concentration importante et ce, par la domination d'un noyau restreint de multinationales pharmaceutiques, qui sont au nombre de dix²⁵ et qui totalisent des parts de marché de près 41.2 pour cent en 2017.

a. Rôle et performance du secteur dans l'économie marocaine

La contribution du secteur des produits pharmaceutiques à l'économie marocaine est considérable non seulement par le chiffre d'affaires généré ou les emplois directs et indirects créés, mais surtout par l'importance stratégique de ce produit pour le maintien de la bonne santé et du bien-être de la population.

La récente pandémie de la Covid-19 a démontré combien il est vital de disposer d'un tissu industriel national, capable de mettre sur le marché des produits de première nécessité de qualité, avec des niveaux de prix accessibles à l'ensemble de la population et de garantir également la sécurité nationale en matière de santé.

D'après l'Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique (AMIP) et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique (MICEVN), l'industrie pharmaceutique marocaine est classée deuxième au niveau africain après l'Afrique du Sud en termes de taille et de chiffres d'affaires (après les phosphates, l'industrie pharmaceutique marocaine constitue la deuxième activité chimique du Maroc). Au lendemain de son indépendance, le Maroc a fait sienne la doctrine de l'obligation de la fabrication locale de médicaments, avant de consacrer cette orientation stratégique par la loi 17-04 du 22 novembre 2006. Ce choix a été dicté notamment par la cherté des médicaments, la rationalisation des devises et l'industrialisation du Royaume. Ces trois impératifs ont été accentués par les défis de la libéralisation du commerce, de la mondialisation et des mouvements de consolidation du secteur Pharmaceutique.

L'industrie pharmaceutique marocaine composée d'unités industrielles à capitaux étrangers et marocains, entraînant ainsi la mobilisation du capital privé national et des IDE dans le secteur, comme Bayer, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, MSD, Novartis, Pierre Fabre, Pfizer, Roche, Sanofi, Servier, etc.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Cette approche a permis l'émergence d'un secteur au poids socio-économique²⁶ important, contribuant selon les données de l'AMIP en 2019 à : plus de 13,000 emplois directs, 52,500 emplois indirects (graphique 39), 15 milliards de Dirhams de chiffre d'affaires, 5 milliards de Dirhams de valeur ajoutée. Il est considéré un des secteurs à plus forte valeur ajoutée au Maroc qui exporte près de 1.3 milliards de Dirhams. De manière globale, le secteur contribue au produit intérieur brut (PIB) national à hauteur de 1.5 pour cent représente près de 6 pour cent du PIB industriel, pour une contribution fiscale dépassant les 500 millions de Dirhams.

Par ailleurs, selon les données du ministère de la santé et de l'AMIP, ce secteur verse au trésor public l'équivalent de 0.5 milliards de Dirhams de taxes et impôts, contribue aux exportations à hauteur de 1.27 milliards de Dirhams et investit annuellement entre 700 et 800 millions de Dirhams (sur les cinq dernières années).

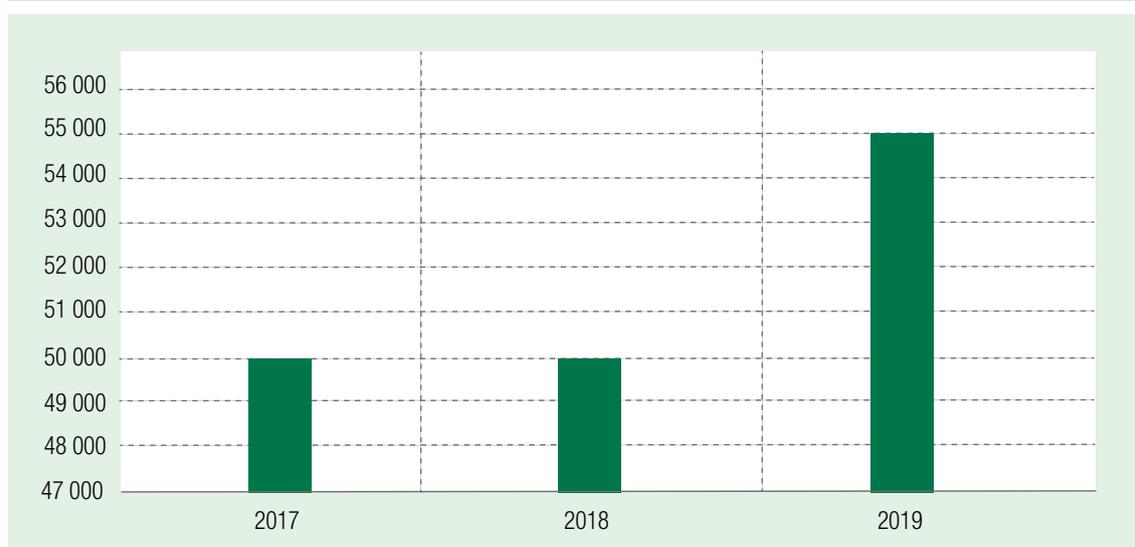
Au-delà de ces chiffres, l'industrie nationale a surtout permis au Maroc de couvrir jusqu'à 80 pour cent de ses besoins en médicaments dans les années 90 et d'en assurer 65 pour cent aujourd'hui, ce qui procure au Maroc un niveau d'indépendance inédit pour un pays à revenu intermédiaire.

b. Performance du secteur des services logistiques des produits pharmaceutiques

La modernisation du secteur pharmaceutique adoptée par le Maroc, a permis à ce dernier de réaliser des performances et d'entrer dans le cercle restreint des pays émergents ayant su mettre en place des pratiques de fabrication aux meilleurs standards internationaux, opérer des transferts de technologie, développer des capacités logistiques et de stockage tout en offrant des opportunités d'emploi démultipliées grâce au développement d'un tissu industriel de qualité.

La performance du secteur pharmaceutiques se manifeste, également, à travers la contribution de la production nationale dans les échanges internationaux, en effet, le Maroc continue à exporter vers plusieurs pays. En 2019, les exportations ont atteint 17 pour cent de la production en médicaments (1.3 milliards de Dirhams en 2019). Les produits pharmaceutiques nationaux s'exportent vers quelques pays européens, notamment, la France et l'Allemagne mais aussi vers l'Afrique, Amérique du Nord et l'Asie (Canada, États-Unis Cote d'Ivoire, Togo, Libye, Mauritanie, Égypte, Inde, Philippines).

Graphique 39. Contribution du secteur pharmaceutique à l'emploi (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'AMIP.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Au niveau africain, le Maroc exporte vers les pays francophones et se situe désormais dans le peloton de tête des nations ayant développés une production locale de médicaments qui contribue de manière tangible à l'économie dans son ensemble (tableau 4).

D'après les données Statistiques 2020 et l'AMIP, le marché marocain représente 0.15 pour cent du marché pharmaceutique mondial (en 2018, le marché mondial du médicament a dépassé 1,046 milliards de dollars (environ 928 milliards d'euros) de chiffre d'affaires, et en même temps le Maroc réalise 15 milliards de Dirhams (environ 1.62 milliards de dollars). Il est à signaler que l'industrie marocaine se caractérise par la formulation, développement et la biotech, la fabrication et le conditionnement, ce qui permet à ce secteur d'avoir un niveau d'autonomie de la production, toutefois elle reste dépendante de l'importation à hauteur de 90 pour cent en termes de matières premières (principes actifs, produits inactifs, excipients aromatisants, conservateurs, colorants, etc.) et près de 50 pour cent en termes d'articles de conditionnement. Pour modérer cette dépendance, et afin d'encourager la production locale, la réglementation marocaine ne permet la possibilité d'importer des produits pharmaceutiques qu'aux entreprises possédants au moins une unité de production locale.

Tableau 4. Évolution des exportations et importations, 2015–2018 (en millions de Dirhams)

	2016	2017	2018
Exportations des médicaments et autres produits pharmaceutiques	970	974	1 054
Importations des médicaments et autres produits pharmaceutiques	5 873	6 141	6 369
Médicaments et autres produits pharmaceutiques importés de l'Union Européenne (ALE)	3 384	3 782	3 789
Médicaments et autres produits pharmaceutiques importés des pays de l'Association Européenne de libre-échange (AELE)	305	285	315

Source : Office des changes.

2. Analyse de la structure du secteur des services de distribution des produits pharmaceutiques

Le marché national²⁷ des produits pharmaceutiques s'élève à 16 milliards de Dirhams (1.73 milliards de dollars) et se compose de deux segments de la demande : 80 pour cent émane de la demande du secteur privé essentiellement représenté par les officines et cliniques privées et 20 pour cent de la demande est générée par les structures de soins publiques (Hôpitaux du ministère de la santé, Centre Hospitalier Universitaire (CHU), et Hôpitaux Militaires),

Selon l'AMIP, en 2019, la composition du secteur des produits pharmaceutiques continue à évoluer, on recense 51 établissements pharmaceutiques industriels (EPI), dont 47 disposent d'un site de production. C'est un secteur qui continue à faire des investissements, ces derniers dépassant les 800 millions de Dirhams/an.

La constatation est que ce secteur à générer 15 millions de Dirhams en 2018 et 6,000 spécialités enregistrées au Ministère de la Santé.

En 2019, les exportations ont atteint 1.27 milliards de Dirhams soit le même niveau à peu près atteint en 2018 avec 1,245 milliards de Dirhams.

Conscient des défis²⁸ à relever dans ce secteur, le ministère de la santé travaille sur la révision du système actuel afin d'atteindre les objectifs fixés notamment dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) dans le domaine de la santé à l'horizon 2030.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Le marché est tiré par les génériques. Mais les princeps²⁹ continuent de dominer le marché marocain avec plus de 60 pour cent des parts. Les génériques représentent 79 pour cent du volume des achats de la division de l'approvisionnement, soit 43 pour cent du montant des achats.

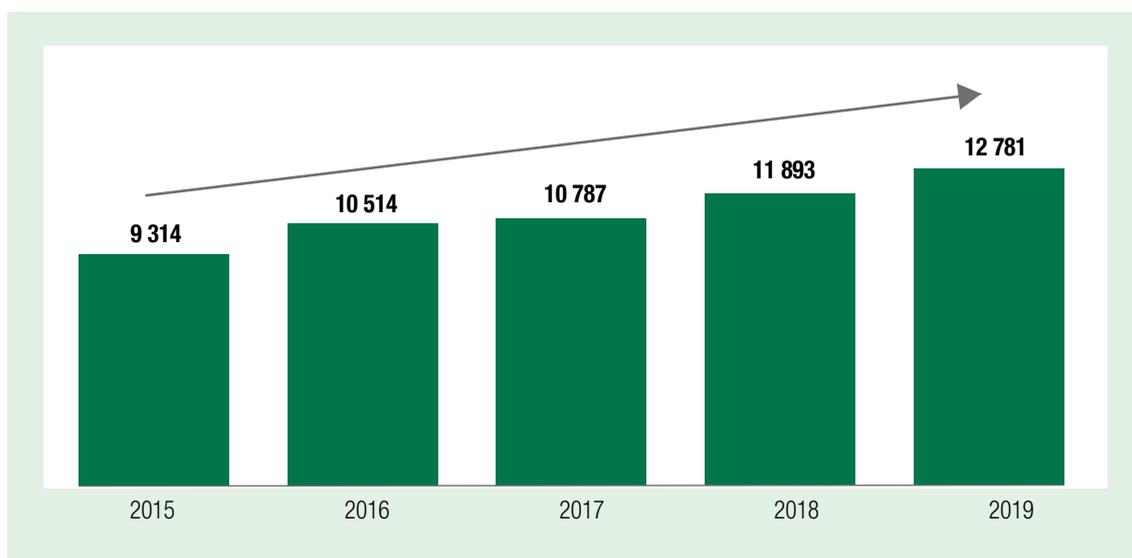
En volume, la consommation a enregistré en 2019 près de 354 millions de boîtes de médicaments. Le budget alloué à l'achat des médicaments au niveau de la demande publique (demande formulée par le Ministère de la Santé) varie considérablement d'une année à l'autre (le budget de 2019 est le double de 2018). Cette instabilité provoque des situations assez fréquentes de rupture de stock pour certains produits et de péremption pour d'autres.

La production locale de médicaments répond à environ 60 pour cent de la demande nationale. Les entreprises du médicament au Maroc estiment le potentiel de développement du secteur à près de 1 milliard de Dirhams (105.3 millions de dollars) par an pour les cinq prochaines années. Néanmoins, le marché marocain n'est pas tout à fait près d'atteindre ce potentiel. L'industrie pharmaceutique représente à peine 2 pour cent du PIB du pays, et devrait se hisser à 2.2 pour cent d'ici fin 2020, selon les prévisions de l'AMIP. Le secteur des produits pharmaceutiques est détenu par le marché privé, qui a enregistré durant les cinq dernières années un taux de croissance annuel moyen de 8 pour cent, réalisant en 2019 un chiffre d'affaires de près de 12.8 milliards de Dirhams (graphique 40).

D'après l'analyse des données du ministère de la santé et les professionnels du secteur, il ressort que l'industrie pharmaceutique au Maroc investit dans presque toutes les catégories de médicaments (princeps, générique, biosimilaire, médicament sans statut : solutés massifs, concentrés d'hémodialyse, dérivés sanguins, complexes vitaminiques, etc.).

Le tableau 5 montre l'évolution des cinq dernières années en termes de chiffre d'affaires en millions de Dirhams.

Graphique 40. Évolution du chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique, 2015–2019 (en milliards de Dirhams)



Source : Ministère de la Santé la Direction des Médicaments et de la Pharmacie.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Tableau 5. Évolution des produits pharmaceutiques en termes de chiffre d'affaires, 2015–2019 (en millions de Dirhams)

Catégorie	2015	2016	2017	2018	2019
Princeps	5 047	5 611	5 812	6 201	6 522
Générique	3 398	3 956	4 021	4 556	4 850
Biosimilaire	5	9	47	187	452
Médicament sans statut	864	939	907	950	957
Total	9 314	10 514	10 787	11 893	12 781

Source : Ministère de la santé la Direction des Médicaments et de la Pharmacie.

a. Évolution de la production pharmaceutique au Maroc

Selon les données de l'AMIP en 2018, ce sont 297 millions d'unités (en volume) qui ont été commercialisées sur le marché privé marocain. Entre 2016 et 2018, le volume des princeps a stagné tandis que celui des génériques a évolué de 13 pour cent. Sur le volume des médicaments produits localement et commercialisés en 2018, 55 pour cent reviennent aux princeps et 45 pour cent aux génériques. Comme précité, le marché est tiré par les génériques, toutefois, les princeps continuent de dominer le marché marocain avec plus de 60 pour cent des parts.

Il est à préciser qu'au Maroc les entreprises ayant au moins une unité de production locale peuvent importer des produits pharmaceutiques. Dans ce sens, plusieurs entreprises, dont certaines à capitaux étrangers, réalisent environ 80 pour cent de la production localement. Cette production locale est destinée à hauteur de 80 pour cent au marché privé, 10 pour cent au marché public et pour 10 pour cent à l'exportation.

b. L'importation et la distribution de gros

L'une des particularités de la fonction de distribution de gros des médicaments est que **le réseau est exclusivement approvisionné par les producteurs**.

Il en ressort qu'en 2018, 78 pour cent des médicaments sont fabriqués localement. L'importation ne représente que 22 pour cent. Une progression en volume des importations de médicaments et une faible croissance des ventes (+2% en 2018).

Concernant les activités de distribution de gros, il est à mentionner que la croissance du nombre de grossistes et leur implantation sont directement liées à la multiplication et à la localisation géographique des officines.

Les importations du Maroc en médicament restent beaucoup plus importantes que les exportations, elles représentent près de 40 pour cent de la demande nationale. Cette situation affecte la balance commerciale nationale avec un déficit qui avoisine les 5.3 milliards de Dirhams en 2019.

Les importations proviennent principalement de la France suivie de l'Allemagne, la Suisse puis l'Espagne et l'Italie. L'Union Européenne reste donc le premier exportateur de médicaments au Maroc avec plus de 60 pour cent des importations marocaines. Par ailleurs, les importations connaissent une croissance soutenue en moyenne de 11 pour cent par an en valeur et de 7 pour cent en volume. Aujourd'hui les importations pèsent 49 pour cent de la demande locale en valeur et 20 pour cent en volume.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Le graphique 41 expose l'évolution des importations par rapport aux exportations ainsi que le déficit enregistré dans la balance commerciale des produits pharmaceutiques entre 2010–2019.

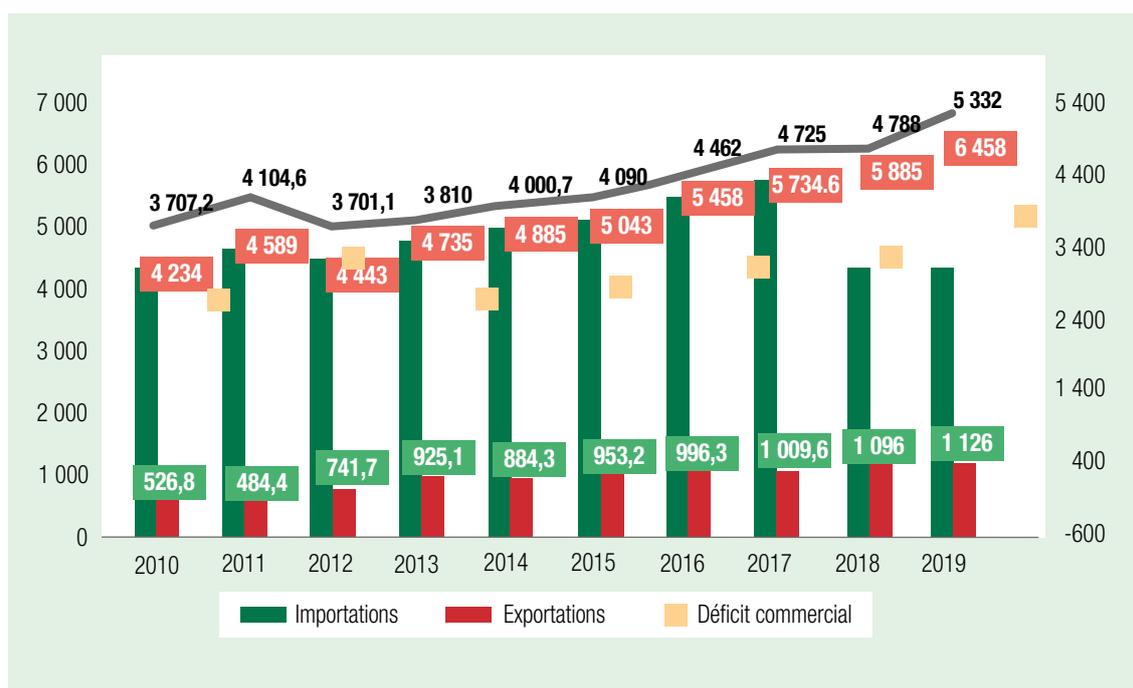
c. Les exportations de l'industrie pharmaceutique marocaine

Les exportations en médicaments concernent aussi bien les médicaments génériques marocains que des séries industrielles européennes délocalisées par certains groupes étrangers³⁰, qu'ils soient princeps ou génériques. Près de 10 pour cent des médicaments produits localement sont exportés vers des pays européens, arabes, asiatiques et africains (graphique 42).

Le Maroc, qui entretient des relations commerciales plus étroites avec des pays hors région arabe, les exportations intra régionale ne représentent que 6 pour cent des exportations totales et les membres de la Ligue des États Arabes sont responsables de 12 pour cent des mesures non tarifaires contraignantes. En outre, malgré le manque de soutien étatique, les exportations des médicaments ont augmenté de 2 pour cent par rapport à 2018. En 2019, les exportations ont atteint 1.27 milliards de Dirhams.

Dans ce sens, les autorités marocaines ont lancé un processus de refonte réglementaire et d'uniformisation des processus dans le secteur pharmaceutique en vue d'attirer les investisseurs dans la recherche biomédicale, d'accroître l'approvisionnement en médicaments meilleur marché, et d'améliorer les opérations logistiques pour l'exportation de produits pharmaceutiques fabriqués dans le pays.

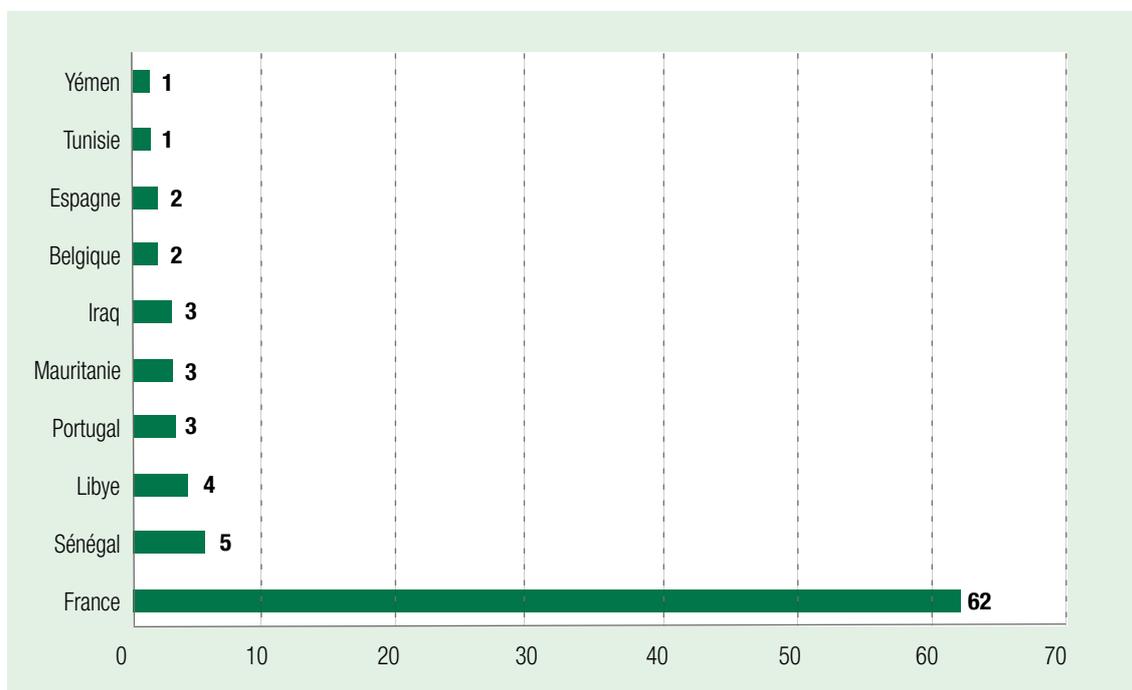
Graphique 41. Évolution des importations par rapport aux exportations et le déficit enregistré de la balance commerciale, 2010–2019 (en millions de Dirhams)



Source : Office des Changes.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Graphique 42. Répartition des exportations médicaments - produit fini (Classe 3004), par pays, 2019 (en pourcentage)



Source : Office des Changes.

3. État des lieux des services logistiques et du transport des produits pharmaceutiques au Maroc

Il est important de rappeler qu'il existe plus de 20,000 références de médicaments dont près de 7,000 spécialités commercialisées. Dans ces conditions, le pharmacien ne peut pas disposer de l'ensemble des médicaments existants dans son officine et doit donc avoir recours à différents canaux de distribution qui jouent un rôle important dans la chaîne logistique des produits pharmaceutiques pour les mettre à la disposition de tous les citoyens. La situation marocaine de la distribution en gros du médicament est partagée globalement entre différents acteurs, ces derniers contribuent par leurs stratégies logistiques en termes de transport et de distribution dans le marché intérieur à assurer à tous les citoyens marocains l'accès à des soins de qualité et de proximité.

Principaux acteurs de la distribution et transport des produits pharmaceutiques

L'importance sociale et économique du secteur pharmaceutique au Maroc, fait de celui-ci le champ d'intervention de plusieurs acteurs agissant dans un contexte bien organisé et réglementé au sein d'un système de distribution et de promotion clairement établi. Ces acteurs sont des établissements disposant d'un site de fabrication et effectuant les opérations de fabrication, d'importation, d'exportation et de vente en gros des médicaments et, le cas échéant, la distribution en gros.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Les laboratoires pharmaceutiques

En bénéficiant d'une expérience de près de 60 ans et d'un savoir-faire reconnu, le secteur pharmaceutique est en plein développement ; en effet, au Maroc, on dénombre environ 50 laboratoires pharmaceutiques (graphique 43), dans lesquels, les nationaux sont légèrement mieux représentés. La majorité de ces laboratoires se situe dans l'axe Casablanca-Rabat. Les multinationales sont présentes, soit à travers l'implantation d'unités de production (Pfizer, Bayer, etc.), soit avec des contrats de sous-traitance (Sanofi et Laprophan, Novartis et Sothema, etc.), soit encore avec des cessions de licences. Ces firmes internationales ont contribué³¹ aux transferts technologiques dans tous les domaines pharmaceutiques, du fait qu'elles sont à l'origine d'innovations thérapeutiques majeures.

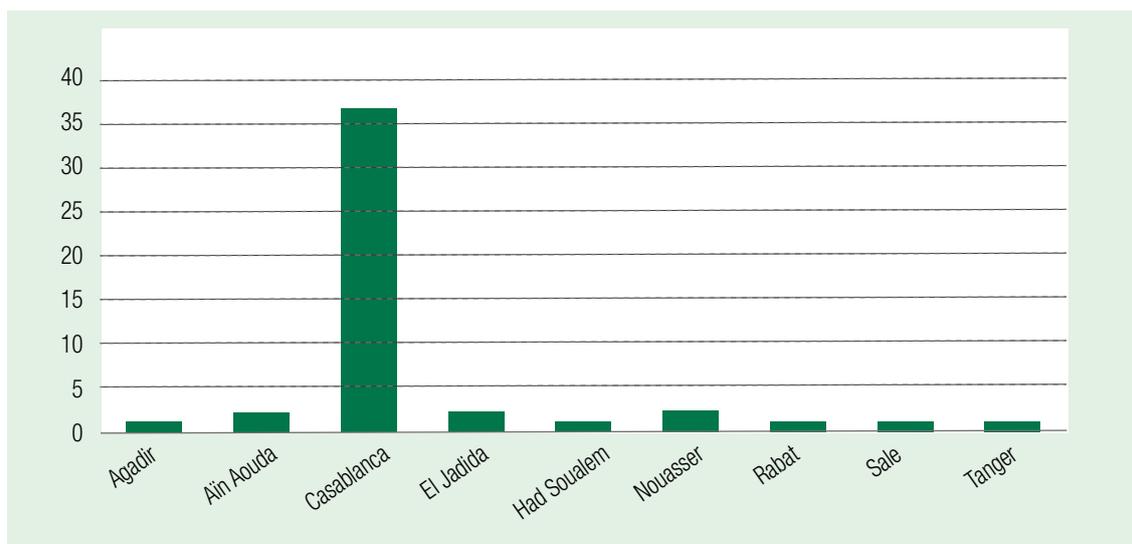
La présence des laboratoires nationaux concerne généralement la production des médicaments génériques. Ces laboratoires nationaux ont largement contribué d'une part à rendre plus accessible les médicaments pour les citoyens et d'autre part ont permis de diminuer la pression des coûts sur l'État et les assurances maladie. Et ce en générant des économies substantielles pour toutes ces entités. Les industriels sont organisés autour de trois associations professionnelles : l'AMIP, l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, les Entreprises du Médicament au Maroc.

Au Maroc, 51 EPI sont autorisés par l'État et ont le droit d'importer, de fabriquer et de distribuer les médicaments. Ce secteur génère l'emploi pour 50,000 personnes dont 12,000 directs avec un taux d'encadrement de 30 pour cent. Le secteur réalise un chiffre d'affaires de 12.8 milliards de Dirhams en PFHT³² (2019), ainsi il contribue à hauteur de 1.5 pour cent du PIB national et 5.2 pour cent du PIB industriel.

Il est à rappeler que ce secteur satisfait le besoin national en médicament en fabricant localement 80 pour cent en volume et 51 pour cent en valeur. Le secteur industriel marocain est aligné aux standards internationaux de qualité et est classée zone Europe (Union Européenne/OMS, BPF, GMP, ICH, ISO).

En plus des multinationales qui commercialisent leurs produits sur le marché national, plusieurs groupes étrangers passent par des filiales marocaines pour commercialiser leurs médicaments sur le marché marocain. Les exportations représentent 11 pour cent de la production nationale.

Graphique 43. Répartition laboratoires (industriels pharmaceutiques), par ville (en unités)



Source : Élaboration auteur sur la base des données de l'AMIP.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Les grossistes (distributeurs/répartiteurs)

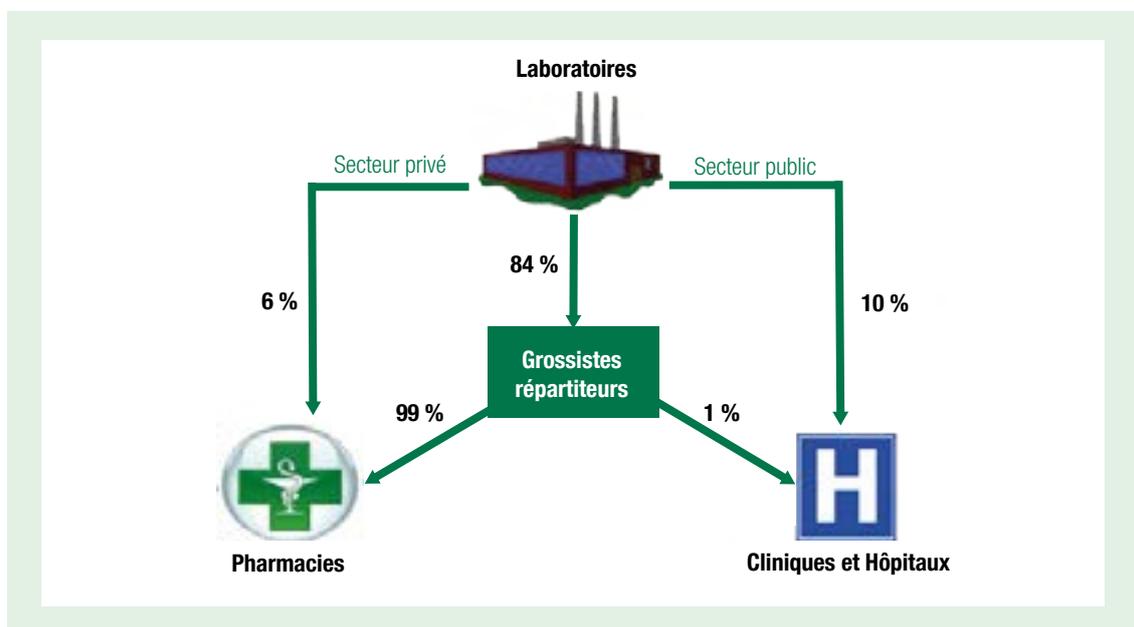
Les entreprises intermédiaires entre les industriels (laboratoires) et les lieux de vente et de consommation, sont un maillon essentiel du secteur pharmaceutique au Maroc. Ces entreprises spécialisées dans l'acheminement et le transport des produits pharmaceutiques sous l'appellation « grossistes et répartiteurs »³³ sont définies comme tout établissement exerçant les activités liées à l'achat, à la détention et à la distribution en gros des médicaments aux officines de pharmacie et aux réserves de médicaments dans les cliniques.

Au Maroc, 61 établissements pharmaceutiques grossistes répartiteurs sont autorisés par l'État de distribuer les médicaments sur le territoire national et de l'exporter après accord du détenteur de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM). Ce secteur génère l'emploi pour 25,000 emplois directs et indirects. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 10 milliards de Dirhams (2017).

La dispensation de médicaments aux patients en ambulatoire s'effectue exclusivement par les 12,000 pharmacies d'officine qui sont réparties sur tout le territoire national.

Les grossistes sont aussi des commerçants importateurs de produits. Au Maroc, on constate leur croissance (tableau 6), en atteignant plus de 60 grossistes en 2018 de taille relativement moyenne dispersés sur le territoire marocain de par la nature de leur activité. Le circuit indirect³⁴ n'est pas à négliger, bien au contraire celui-ci demeure une alternative importante. Vingt pour cent de la production est livrée directement aux hôpitaux, pharmacies, ministère de la santé, etc., une situation souvent rencontrée avec les produits génériques. La vente en gros des médicaments occupe, donc, une position centrale au cœur du circuit de la distribution du médicament, puisqu'elle est l'interface incontournable entre les laboratoires et les officines.

Graphique 44. Schéma de canaux de distribution du médicament



Source : AMIP et IQVIA.

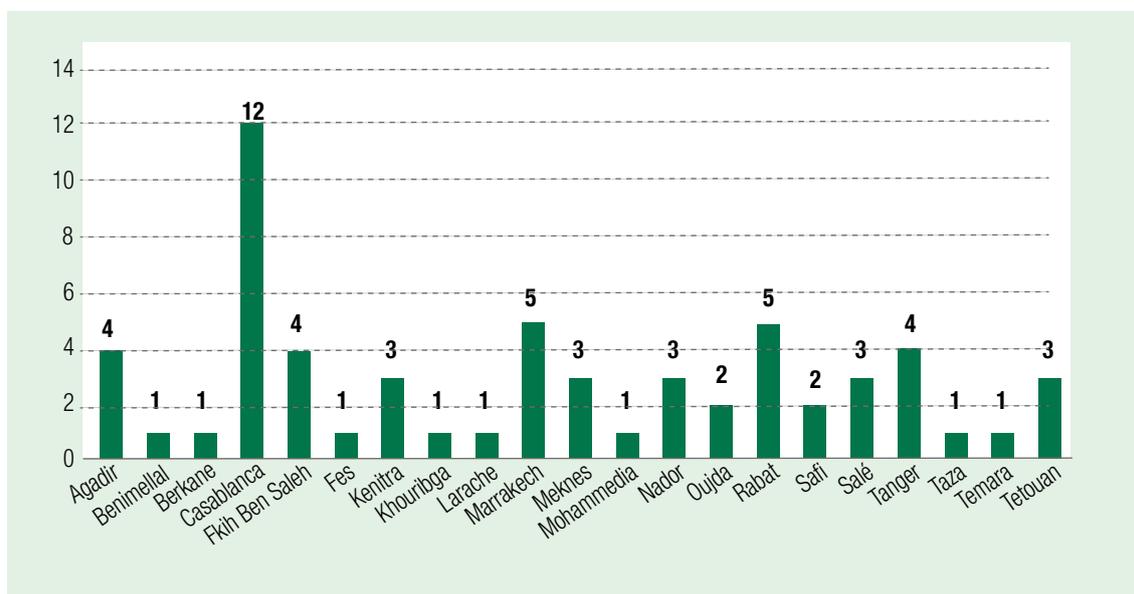
Tableau 6. Évolution du nombre des grossistes-répartiteurs, 1960–2018 (en unités)

Année	1960	1977	1987	1988	1992	1995	2018
Nombre	3	4	12	21	26	27	61

Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'AMIP.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Graphique 45. Répartition des 61 grossistes/répartiteurs, par ville (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'AMIP.

L'analyse des données concernant les grossistes répartiteurs, fait ressortir l'évolution importante en termes de nombre de création et de couverture géographique sur le territoire national (graphique 45).

Pharmacies officielles (la distribution de détail)

Les acteurs au bout de la chaîne logistique assurent la distribution au détail qui se fait par les pharmacies. Ces dernières achètent les produits pharmaceutiques, soit directement auprès des grossistes répartiteurs, soit auprès des fabricants (producteurs de médicaments) ou de leurs dépositaires³⁵ (logisticiens, acteurs de la distribution de médicaments pour le compte de laboratoires fabricants). Ils s'approvisionnent aussi auprès des exploitants³⁶ (acteurs se consacrant à des opérations notamment de ventes de médicaments dont soit ils détiennent l'AMM, ou soit pour le compte du propriétaire de cette AMM).

L'établissement de la distribution en détail peut appartenir à une personne physique, le propriétaire doit être pharmacien dûment autorisé en qualité de pharmacien responsable. Si l'établissement appartient à une société, celle-ci doit être de droit marocain et comporter, en tant que pharmacien responsable et selon la forme qu'elle revêt, soit un des directeurs généraux, soit un des gérants.

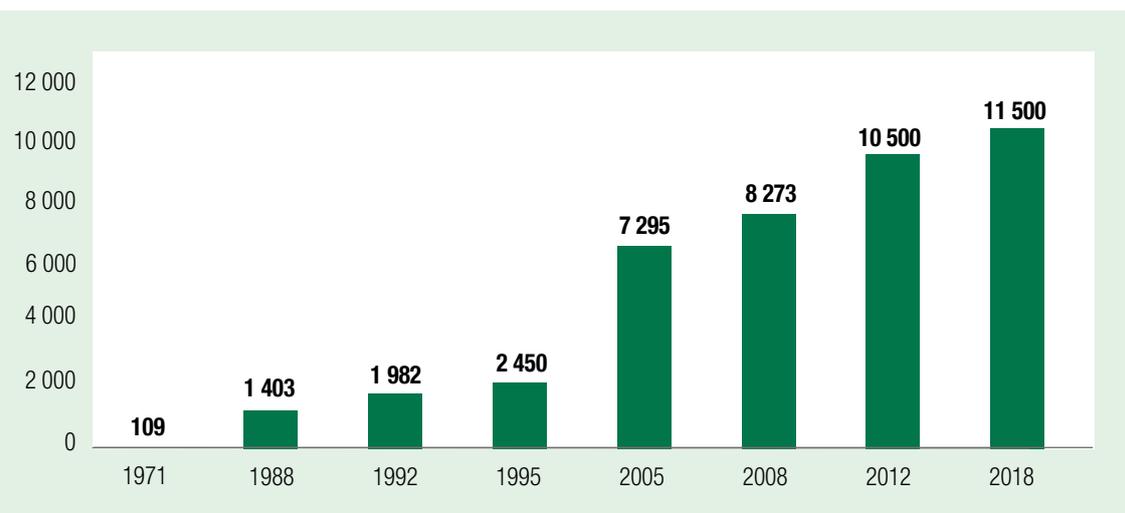
Les directeurs techniques et les directeurs commerciaux exerçant dans les établissements pharmaceutiques industriels doivent être des pharmaciens dûment autorisés. La définition de leurs fonctions techniques est fixée par l'administration après avis du conseil national de l'Ordre des Pharmaciens. Les pharmacies officielles sont un lieu de vente et de délivrance des médicaments.

Selon les données communiquées par les ordres régionaux des pharmaciens du sud et du nord, le nombre de pharmaciens inscrits à l'Ordre est de près de 12,000 pharmaciens, dont 11,500 pharmaciens d'officine. L'évolution du nombre de pharmaciens d'officine a connu une nette augmentation à partir des années 2000 (graphique 46). L'analyse de ce graphe montre que le nombre de pharmaciens d'officines, formés au Maroc et à l'étranger, n'a cessé d'augmenter d'une manière spectaculaire ces dernières années. Cette situation a permis une meilleure couverture du territoire national et une excellente accessibilité géographique aux médicaments pour les patients.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

L'analyse des données relatives aux pharmaciens d'officine, montre que les trois premières régions (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Fès-Meknès) accaparent près de 54 pour cent de pharmaciens d'officine et les 46 pour cent qui restent sont réparties entre les neuf autres régions (tableau 7). Les quatre dernières régions ne totalisent que 4,69 pour cent des pharmaciens d'officine. En conséquence, il y a un déséquilibre entre les régions et parfois il y a un manque énorme de pharmaciens d'officine (exemple la région Dakhla—Oued Ed Dahab qui ne dispose que de 0,31 pour cent des pharmaciens en exercice).

Graphique 46. Évolution du nombre de pharmaciens d'officine au Maroc, 1971–2018 (en unités)



Source : Conseils régionaux des pharmaciens d'Officine du Nord et du Sud.

Tableau 7. Répartition des pharmaciens d'officine, par région (en unités et pourcentage)

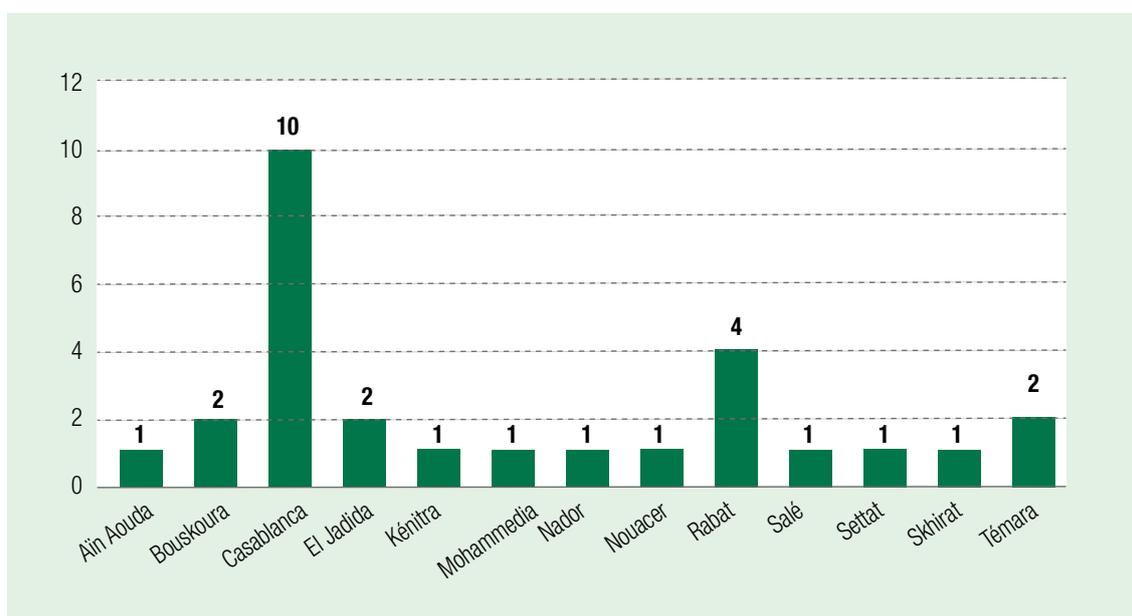
Régions	Nombre de pharmaciens	En %
Casablanca–Settat	2 709	25,70
Rabat–Salé–Kénitra	1 655	15,70
Fès–Meknès	1 331	12,63
Marrakech–Safi	1 045	9,91
L'Oriental	1 036	9,83
Tanger–Tétouan–Al Hoceïma	869	8,24
Souss–Massa	811	7,69
Béni Mellal–Khénifra	590	5,60
Drâa–Tafilalet	224	2,13
Laâyoune–Sakia El Hamra	122	1,16
Guelmim–Oued Noun	115	1,09
Dakhla–Oued Ed Dahab	33	0,31
Total	10 540	100,00

Source : Conseils régionaux des pharmaciens d'Officine du Nord et du Sud.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Il ressort que le Maroc dispose, selon les normes adoptées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), de 29 pharmaciens pour 100,000 habitants, ce qui le classe parmi les pays à taux moyen (22 pharmaciens pour 100,000 habitants), tandis que les pays dont le taux sont faibles est de <0,05 et le plus élevé est de 263 pharmaciens pour citoyens. Malgré le développement qu'a connu ce secteur en nombre de création d'officine, plusieurs contraintes freinent son évolution équilibrée par exemple le manque de critères économiques pour l'implantation des pharmacies d'officine, ce qui a donné des concentrations dans des régions au détriment des autres. La concentration des pharmacies dans les zones urbaines, notamment à Casablanca, Rabat et Marrakech, et ce, en raison du nombre croissant de pharmaciens autorisés au cours de ces dernières années, sans schéma directeur permettant d'assurer une répartition équilibrée entre les régions. En ce qui concerne les pharmaciens responsables au Maroc, ils représentent les mêmes caractéristiques en termes de répartitions géographique et régionales (graphique 47).

Graphique 47. Répartition des 28 pharmaciens responsables, par ville, 2019 (en unités)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'AMIP.

Circuits de distribution des produits pharmaceutiques (vente aux officines et aux hôpitaux)

Les produits pharmaceutiques sont distribués à travers deux circuits principaux. Le circuit direct consiste en marchés passés directement entre, d'une part, les laboratoires et d'autres parts, les pharmacies, le ministère de la santé, la santé militaire, les organismes ou les cliniques.

Le circuit indirect consiste à passer par les grossistes répartiteurs pour approvisionner les pharmacies et tout autre organisme. Ce circuit indirect, duquel font partie les grossistes et les distributeurs, est le canal par lequel transitent 80 pour cent de la production de l'industrie pharmaceutique, pour approvisionner les pharmacies, qui sont estimées à 12,000 officines.

Contrairement au circuit indirect, qui est utilisé par l'ensemble des laboratoires, le circuit direct n'est utilisé que par ceux disposant de structures commerciales et de recouvrements, bien structurés³⁷. Les performances commerciales des différents opérateurs industriels au niveau des ventes directes sont très variables. Leur impact, y compris sur les produits de prescription, n'est pas négligeable.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

L'approvisionnement des produits pharmaceutiques se fait exclusivement par la division de l'approvisionnement relevant du ministère de la santé. La Division de l'Approvisionnement assure l'approvisionnement des établissements de santé du secteur public (hors CHU³⁶). Elle joue le rôle d'une centrale d'achat qui lance des appels d'offres pour l'acquisition des médicaments auprès des EPI. Ils sont ensuite distribués vers les pharmacies hospitalières et les pharmacies régionales, provinciales ou préfectorales. Le cycle logistique de l'approvisionnement des produits pharmaceutiques dans les hôpitaux publics comprend quatre étapes principales : sélection, acquisition, distribution et utilisation. La sélection se fait niveau des établissements de soins de base et est basée sur la liste de médicaments essentiels du Ministère de la Santé au Maroc. L'acquisition est assurée au niveau central par la division de l'approvisionnement sauf pour les CHU qui s'approvisionnent séparément. La Division de l'Approvisionnement achète les médicaments auprès des fournisseurs nationaux, exception faite pour l'achat de vaccins à l'UNICEF. Le stockage et la livraison sont assurés au niveau du service de gestion des produits pharmaceutiques pour les médicaments et des dispositifs médicaux. S'agissant de la distribution, la Division de l'Approvisionnement alimente les délégations provinciales de la santé (qui elles-mêmes approvisionnent les hôpitaux en régie et centres de santé) et les hôpitaux semi-autonomes. A noter qu'en plus des moyens de transports propres à la Division de l'Approvisionnement, le transport des médicaments est assuré également par deux opérateurs nationaux (SNTL³⁹ et Barid Al Maghrib à travers la filiale SDTM⁴⁰). L'étape de l'utilisation se passe au niveau des établissements de soins de santé de base. Le cycle d'approvisionnement au niveau des établissements publics est de 48 mois environ, ce qui est relativement long. L'expérience internationale dans ce domaine montre une possibilité de limitation de la durée globale du cycle à 16 mois.

4. Services de transport des produits pharmaceutiques

La mise en place de processus logistiques et transport spécialisé en amont et en aval, assure un acheminement des produits pharmaceutiques de qualité. Un tel processus permet de palier les ruptures d'approvisionnement de stock et de la chaîne de distribution conformément aux bonnes pratiques de distribution (BPD).

a. Transport et les bonnes pratiques de distribution

A l'instar de la distribution et le transport des produits pharmaceutiques en Europe, au Maroc, les opérateurs du secteur sont garants de l'acheminement sécurisé pour une livraison fiable selon les BPD. La loi marocaine, ne prévoit pas de statut particulier pour le transporteur de ces produits, ainsi le transporteur n'ayant pas un pharmacien responsable n'a pas le statut d'un établissement pharmaceutique, est considéré comme un simple sous-traitant sous la responsabilité d'un laboratoire ou grossiste-répartiteur. Toutefois l'opération doit se dérouler dans le cadre des pratiques de distribution⁴¹. Car une fois les stocks gérés en amont par l'établissement pharmaceutique, il convient également d'en assurer leur bonne distribution jusque dans les officines, les hôpitaux et autres professionnels de la santé. Une livraison fiable, effectuée dans le respect des normes, sous température dirigée et sécurisée, spécialement adaptées aux contraintes du secteur, est nécessaire. Les transporteurs, acteurs du dernier kilomètre, s'illustrent ainsi comme les garants d'une logistique tracée, sécurisée et réglementée selon les normes et les besoins des acteurs du secteur. Les prestataires de transport⁴² accompagnent ainsi quotidiennement les transformations de l'industrie pharma et du monde de la santé pour être toujours conforme aux BPD imposées par la loi 17-04.

Par ailleurs le transport des produits pharmaceutiques à l'import concerne les produits finis, les matières premières : principe actif pharmaceutique et excipients et les articles de conditionnement. Il se fait soit par un seul ou plusieurs modes de transport (routier, maritime et/ou aérien), en fonction des provenances et des destinations.

Pour mener à bien ce processus, la collaboration entre le laboratoire et le transporteur se fait sur la base d'un contrat et d'un cahier des charges qui doit préciser le système de traçabilité ; la garantie de la chaîne de froid pour les produits thermolabiles et le transfert de propriété selon les incoterms.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

b. Le cas particulier des produits chaîne de froid et des bonnes pratiques de distribution

Les produits pharmaceutiques nécessitent des conditions spéciales de transport⁴³. Ainsi, les médicaments thermosensibles, un équipement spécialisé doit être utilisé pour garantir les conditions de transport requises entre le fabricant, le distributeur et le client. La qualification des véhicules à température dirigée, les équipements de contrôle utilisés pendant le transport doivent être entretenus et étalonnés à intervalles réguliers. Une cartographie des températures dans des conditions représentatives doit être réalisée en tenant compte des variations saisonnières. Les processus de livraison des produits sensibles et de contrôle des variations de température saisonnière doivent être détaillés dans une procédure.

B. Évaluation des réglementations, institutions et mesures politiques

L'objectif de cette section consiste à exposer les réglementations régissant les services de distribution des produits pharmaceutiques et leur organisation institutionnelle au Maroc.

Le cadre réglementaire se caractérise par sa diversité et son champ d'application large ce qui se traduit aussi par une multitude d'intervenants dans la chaîne de la distribution et de transport des produits pharmaceutiques au Maroc.

1. État des lieux de la réglementation des services de distribution et de transport des produits pharmaceutiques au Maroc

Les services de distribution et de transport des produits pharmaceutiques sont encadrés par une réglementation rigoureuse.

Le cadre juridique pharmaceutique marocain est régi principalement par la loi 17-04 portant code du médicament et de la pharmacie promulguée par le dahir n°1-06-151 du 22 novembre 2006.

a. La distribution en gros de produits pharmaceutiques

Les conditions telles que prévues par la Loi 17-04⁴⁴ relatives à la distribution des produits pharmaceutiques sont très restrictives. En effet, seul un EPI est habilité à effectuer les opérations de distribution.

Les EPI seuls ont la possibilité de la fabrication, l'importation, l'exportation et la vente en gros des médicaments. Toutefois, les établissements pharmaceutiques grossistes répartiteurs peuvent exporter les médicaments à condition d'être autorisés à cet effet par l'EPI titulaire des AMM. Dans ce sens, la fabrication de tout médicament doit être effectuée dans le respect des règles de bonnes pratiques de fabrication et de distribution édictées par l'administration à savoir le ministère de la santé après avis du Conseil national de l'Ordre des Pharmaciens.

Concernant l'exportation, tout EPI exportant un médicament doit demander à l'administration l'octroi d'un certificat de libre vente attestant que le médicament objet de l'exportation a fait l'objet d'une AMM.

L'établissement pharmaceutique grossiste répartiteur est défini comme tout établissement exerçant les activités liées à l'achat, à la détention et à la distribution en gros des médicaments aux officines de pharmacie et aux réserves de médicaments dans les cliniques.

Dans le cadre de la libéralisation du capital de l'industrie pharmaceutique, il est à préciser que la réglementation (Loi 17-04) stipule que l'EPI peut appartenir à une personne physique ou à une société dans les conditions suivantes :

- Si l'établissement appartient à une personne physique, le propriétaire doit être pharmacien dûment autorisé en qualité de pharmacien responsable⁴⁵ ;

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

- Si l'établissement appartient à une société, celle-ci doit être de droit marocain et comporter, en tant que pharmacien responsable et selon la forme qu'elle revêt, soit un des directeurs généraux, soit un des gérants. Les directeurs techniques et les directeurs commerciaux exerçant dans les établissements pharmaceutiques industriels doivent être des pharmaciens dûment autorisés. Il est à rappeler que la loi permet l'exercice à titre privé de la profession de pharmacien par des étrangers, sous quelque forme que ce soit, est subordonné à l'obtention d'une autorisation délivrée à cet effet par le ministère de la santé après avis du conseil national de l'ordre des pharmaciens aux personnes qui remplissent un certain nombre de conditions⁴⁶.

La répartition pharmaceutique est régie par la loi 17-04 portant sur le code du médicament et de la pharmacie. Elle est également régie par :

- Les lois sur les sociétés commerciales, notamment la loi 20-05 sur la société anonyme (SA) complétant la loi 17-95 et par la loi 5-96 en cas de société à responsabilité limitée à associé unique (SARL) ;
- Les dispositions de la loi 15-95 formant le code de commerce.

Le statut de l'établissement est déterminé compte tenu de ses activités et des opérations effectuées. Les opérations liées à l'achat, à la détention et à la distribution en gros des médicaments aux officines de pharmacie et aux réserves de médicaments dans les cliniques constituent les actes pharmaceutiques encadrés par la Loi 17-04 du 22 novembre 2006.

La responsabilité du pharmacien est bien définie dans la loi 17-04⁴⁷ du 22 novembre 2006.

L'approvisionnement du marché en médicaments est une obligation réglementaire pour le titulaire de l'AMM, pour le grossiste répartiteur et pour le pharmacien d'officine.

L'arrêté de juin 2003 exige des laboratoires pharmaceutiques la détention pour une durée minimale 3 mois de stock en produits finis, et pour les grossistes répartiteurs, d'avoir au minimum, 1 mois de stock en produits finis.

b. Conservation et transport

En se référant à la réglementation régissant le transport et la distribution au Maroc, le grossiste est responsable du transport des produits pharmaceutiques, il doit ainsi garantir que les conditions de température et de conservation soient maintenues dans des limites de température acceptables pendant le transport.

Les conditions de stockage dans lesquelles les médicaments doivent être conservés seront maintenues pendant le transport dans les limites définies par les fabricants et comme mentionne l'emballage extérieur. La responsabilité du stockage revient donc au grossiste et au pharmacien d'officine de sorte à maintenir la qualité des produits et à prévenir leur détérioration.

Les produits pharmaceutiques ne peuvent être transportés qu'au moyen d'équipements nécessaires et adéquats afin de respecter les circuits pharmaceutiques et de préserver la chaîne de froid et ce, conformément aux règles de bonnes pratiques de fabrication et de distribution (publication au Bulletin Officiel du 16 novembre 2017 des bonnes pratiques de fabrication (BPF) et BPD sous forme de normes).

2. Cadre institutionnel des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

Le cadre institutionnel permet de présenter le fonctionnement et l'organisation des différents acteurs institutionnels impliqués dans les services de distribution et transport des produits pharmaceutiques au Maroc. Il se compose de plusieurs intervenants publics et privés. Il s'agit du Ministère de la Santé et des Associations et groupements professionnels.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

a. Ministère de la Santé et intervenants internes dans la logistique pharmaceutique

L'autorité de réglementation nationale au Maroc dans le domaine pharmaceutique est partagée entre plusieurs acteurs qui interviennent sur le marché à savoir :

- Les marchés du médicament du Ministère de la Santé passent par une procédure d'achat organisée par la Division de l'Approvisionnement ; Cette dernière est responsable du regroupement des besoins, du lancement des appels d'offres, de la réception, stockage et distribution des produits pharmaceutiques, de la gestion administrative ainsi que de la traçabilité de l'approvisionnement ;
- La Direction de la Population et la Direction de l'Épidémiologie et de la Lutte Contre les Maladies élaborent les commandes relatives aux programmes de santé publique en concertation avec les acteurs au niveau régional et les transmettent à la Division de l'Approvisionnement pour être acquis et distribués ;
- La Direction du Médicament et de la Pharmacie assure la fonction de régulation (octroi des AMM) et le contrôle de qualité (analyse des échantillons, via le Laboratoire National du Contrôle de Médicament).

b. Associations et groupements professionnels

Les associations professionnelles jouent un rôle important dans l'organisation et le développement du secteur pharmaceutique au Maroc. Les principales associations sont :

L'Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique, créée depuis 1985, l'AMIP est une association professionnelle à but non lucratif représentant le secteur de l'industrie pharmaceutique dans son ensemble. C'est l'interlocuteur incontournable des Autorités de tutelle et organismes professionnels, l'AMIP représente plus de 75 pour cent du chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique du Maroc en valeur et encore plus en volume.

Le Groupement Professionnel de la Distribution Pharmaceutique (GPDP) est composé de 54 distributeurs/répartiteurs de produits pharmaceutiques, ce groupement est caractérisé par :

- Un niveau de concentration : dans ce sens le top 4 des groupes représente 80 pour cent de parts du marché, ils emploient plus de 25,000 emplois directs et indirects avec environ 11,000 pharmacies : 11,000 (une pharmacie pour 3,000 habitants environ).
- Disponibilité de tous les produits ayant une AMM : alors que l'obligation légale est à 85 pour cent ; stock minimum de 30 jours et système de gestion des manquants.
- Accès aux médicaments : nombre de livraisons assurées par les grossistes :
 - Grandes villes : au moins 4 livraisons/jour/pharmacie ;
 - Petites villes : au moins 2 livraisons/jour/pharmacie ;
 - Rurales : au moins une livraison/jour/pharmacie.

L'Association Marocaine du Médicament Générique représente les fabricants de produits pharmaceutiques génériques finis. Elle a pour mission de défendre les intérêts économiques de ses membres adhérents au nombre de cinq : Genpharma, Afric Phar, Génération santé, Synthémédic et Polymédic.

3. Engagements existants et perspectives de libéralisation du secteur des services logistiques de

Il convient de mentionner que dans le cadre de sa stratégie globale d'ouverture et de libéralisation, le Maroc a procédé, durant la dernière décennie, à la mise en place d'un cadre juridique propice au développement de ses relations commerciales avec certains de ses partenaires, à travers la conclusion d'ALE⁴⁸.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Cependant, à l'OMC, le Maroc n'a pas pris qu'un nombre très limité d'engagements de libéralisation au titre des services de transport⁴⁹.

Dans le cadre de l'ALE, conclu entre le Maroc et les États-Unis, le Maroc s'est engagé d'accorder un accès libre aux fournisseurs américains pour la distribution des produits pharmaceutiques via la prestation transfrontière (Mode 1 de l'AGCS) et le droit d'établissement (Mode 3). Le mode 4 (prestation par le mouvement des personnes physiques) a été exclu de l'ALE.

Le secteur de l'industrie pharmaceutique est ouvert aux IDE. La réglementation économique prévoit que les bénéfices et plus-values des investisseurs étrangers soient intégralement transférables à l'étranger⁵⁰. En outre, pendant les cinq premières années d'activité, les entreprises exportatrices bénéficient d'une exonération de l'impôt sur les sociétés ; le taux normal est passé de 30 à 17.5 pour cent. Cette défiscalisation ainsi que la flexibilité de la réglementation sur le retour à l'étranger des bénéfices renforcent l'attrait de l'IDE et l'investissement local en général. En vertu des mesures prises dans le secteur des services de distribution des produits pharmaceutiques, au titre de son ALE avec les États-Unis, le Maroc pourrait envisager de préparer une offre améliorée en matière de services de logistiques pour le transport et la distribution des produits pharmaceutiques dans le cadre de la ZLECAf.

4. Analyse SWOT du secteur des services de logistique relatifs au transport et à la distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

Le potentiel du commerce préférentiel, qu'offrent les accords conclus par le Maroc, n'est pas entièrement exploité, comme en témoigne le faible taux d'utilisation des préférences, notamment avec le principal partenaire commercial du Maroc à savoir l'Union Européenne, qui représente 25 pour cent des exportations marocaines vers ce marché.

Le secteur des services logistiques demeure sujet à plusieurs fragilités qui se reflètent sur les performances économiques des distributeurs, et qui requièrent une intervention coordonnée des différents acteurs concernés en vue d'améliorer le fonctionnement du marché national et de garantir des prestations conformes aux exigences de qualité et d'efficacité. Ces faiblesses, touchent principalement le volet réglementaire et le potentiel de croissance chez les grossistes répartiteurs qui assurent le transport et la distribution. Ainsi, au Maroc, les acteurs du secteur sont confrontés à une multitude de régimes juridiques dont la logique n'est pas forcément commune.

Les menaces concernent notamment des aspects liés aux pratiques déloyales (manque d'encadrement de la politique des prix appliqués aux prestations), à la répartition territoriale déséquilibrée des professionnels du secteur entre industriel et grossistes répartiteurs en l'absence d'un cadre de coordination disposant de compétences élargies pour gérer le processus dans son intégralité, depuis la négociation jusqu'au suivi et à l'évaluation des résultats des accords. Ces carences, génèrent, parfois, des conflits de compétences entre certains départements.

En conclusion, la logistique et la réglementation sont les deux principaux freins à l'export pour les industriels du médicament marocains vers les pays africains. Aussi, on note les problèmes de lenteurs administratives ou encore les difficultés logistiques.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Tableau 8. Matrice SWOT du marché des services de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un métier totalement maîtrisé avec une histoire ; • Un secteur très règlementé au niveau de la distribution et transport des produits pharmaceutiques ; • Marché de la distribution pharmaceutique ouvert depuis plusieurs années et soumis à une réglementation stricte ; • Haut niveau d'encadrement et de compétences ; • Services de proximité : plusieurs livraisons par jour ; • Services des urgences pour des livraisons ; • Permanences : weekends, et jours fériés ; • Couverture totale du territoire par grossistes locales et régionales et encouragement des installations de pharmacies et des cabinets médicaux ; • Renforcement : organisation géographique par groupes économiques : 6 groupes pharmaceutiques de distribution et 15 unités de distribution indépendantes ; • Autonomie financière des acteurs ; • Développement en Afrique du modèle marocain de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une stratégie intégrée de promotion et de développement des services de distribution des produits pharmaceutiques ; • Absence d'une instance institutionnelle qui se charge du suivi de l'évolution du marché des services de distribution des produits pharmaceutiques et de la proposition de mesures d'amélioration ; • Insuffisance de la coordination entre les différents acteurs du secteur des services de distribution des produits pharmaceutiques ; • Faible accès aux médicaments d'où la nécessiter de: <ul style="list-style-type: none"> – réaliser des économies d'échelle significatives pour faire face aux charges – accéder à l'automatisation de façon rentable ; • Impact négatif du passage au prix publique de vente: <ul style="list-style-type: none"> – baisse de la marge de 10 à 2 pour cent à partir d'un PFHT supérieur à 588 Dirhams ; – baisse significative du résultat net du grossiste répartiteur.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel d'échange international pour la croissance de parts de marché ; • Possibilités de dématérialisation des procédures et d'amélioration de la qualité des échanges ; • Canaliser les synergies entre industriel et grossistes ; • Opportunités de partenariats : privé/privé et privé/public ; • Distribution est une porte d'accès vers l'Afrique : modèle exportable à travers le partenariat sud/sud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect du circuit légal de distribution ; • Impact du nouveau décret sur les marges depuis 2014 : les prix baissent, la marge baisse et les charges augmentent : <ul style="list-style-type: none"> – Risque imminent sur la stabilité financière du grossiste répartiteur • Impact fiscal du modèle actuel des marges : <ul style="list-style-type: none"> – PFHT : sur base benchmark pour labo – 2 niveaux de marges pour le grossiste. – 5 niveaux de marges pour la pharmacie • Taux de la TVA : 4 niveaux de TVA <ul style="list-style-type: none"> – Projet de révision de taux, alors que la tendance chez les pays similaires tend vers la suppression • Non-respect des délais de paiement : <ul style="list-style-type: none"> – Déterminés par la Loi : ne pas dépasser 60 jours ; 90 jours en cas de convention – Dans la réalité 40 pour cent des frais financiers supportés par le grossiste sont dus au non-respect des délais de paiement par ses clients pharmaciens • Insuffisance du pouvoir d'achat des citoyens non couverts par l'assurance maladie obligatoire.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

C. Perspectives d'une restructuration du marché des services relatifs au transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

Cette partie porte sur l'analyse des résultats de l'enquête de terrain qui a été menée auprès des opérateurs publics et privés via un questionnaire afin de collecter les données non disponibles et nécessaires pour l'EPS. A cet égard, il est à noter que l'interaction avec les parties prenantes nationales a visé l'obtention des statistiques récentes et toutes autres données pertinentes relatives aux services logistiques pour les produits pharmaceutiques.

1. Résultats et tendances de l'enquête sur le secteur des services de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

L'examen de la politique sectorielle des services de distribution des produits pharmaceutiques a nécessité l'administration d'une enquête de terrain qui a permis de collecter les informations pertinentes non disponibles au niveau institutionnel. Les données collectées ont permis de faire ressortir les caractéristiques du secteur des services de distribution des produits pharmaceutiques tels que perçus par les professionnels en termes d'objectifs nationaux, et aussi d'établir des liens appropriés avec les orientations du développement des services de distribution des produits pharmaceutiques.

L'analyse des résultats de cette enquête est articulée autour des points suivants :

- L'approvisionnement et le stockage des produits pharmaceutiques ;
- Le transport et la distribution des produits pharmaceutiques ;
- L'impact potentiel de l'entrée de nouveaux acteurs clés dans le secteur en termes de concurrence et d'investissement étrangers.

L'approvisionnement et le stockage des produits pharmaceutiques

L'analyse des résultats de l'enquête a portée à la fois, sur les interviews et sur le traitement des données des questionnaires⁵¹, envoyés aux opérateurs et qui ont concerné les modalités d'approvisionnement et de stockage des produits pharmaceutiques.

La politique de constitution d'un stock de sécurité pour les réapprovisionnements du marché demeure une sorte d'obligation pour assurer la pérennité de la production et la conformité à son aspect réglementaire. D'après les résultats de l'enquête tous les répondants (les opérateurs industriels et grossistes distributeurs) témoignent de la nécessité de la constitution de « stock de sécurité » qui est une obligation légale (au moins de trois mois) pour répondre aux besoins nationaux. Il ressort des résultats de l'enquête que l'ensemble des acteurs mettent à jours leurs prévisions au moment de la production et 60 pour cent s'y conforment chaque mois pour chaque produit :

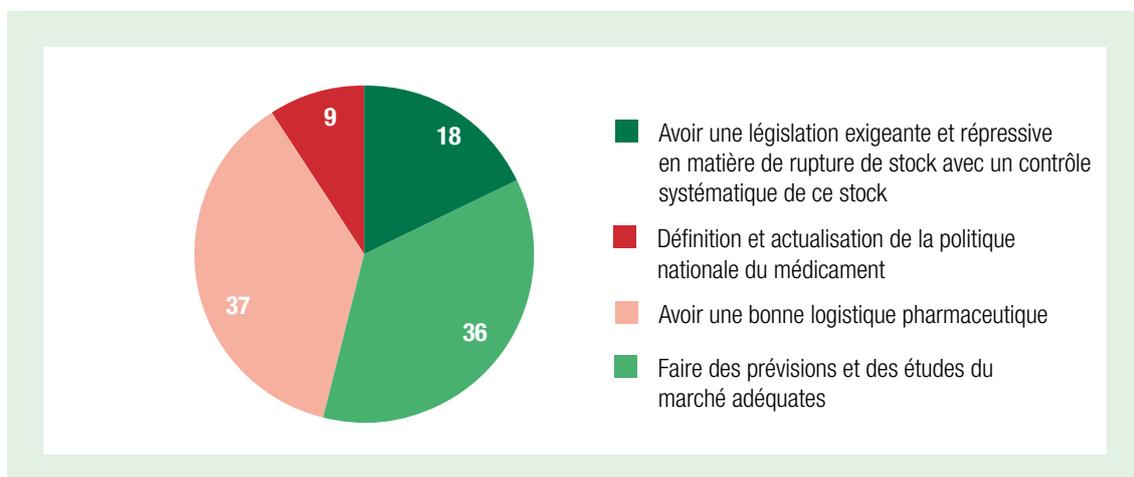
- Cependant le risque de rupture des stocks n'est pas totalement éliminé. Les ruptures peuvent avoir différentes causes, telles que les pannes des machines de fabrication et/ou de conditionnement, ces machines sont toutes importées, l'intervention techniques des fournisseurs étrangers, impose des délais ; le manque d'articles de conditionnement et des matières premières qui sont importés ; L'arrêt de commercialisation de produits par le laboratoire commettant⁵² ;
- Un changement de fournisseur de matières premières, dans ce cas, la durée de rupture est fonction du temps nécessaire à la réalisation des contrôles de conformité ; les essais pour enregistrer un nouveau produit, la certification ou l'accréditation, nécessitent parfois l'arrêt de fabrication et de contrôle des autres produits qui, par conséquence, peuvent tomber en rupture, etc.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Les résultats de l'enquête de terrain ont dévoilé que les raisons de rupture du stock sont à hauteur de 33 pour cent liés à des raisons économiques, de péremption et principalement les coûts élevés de stockage. Selon les données de l'enquête, les incidences des ruptures des produits pharmaceutiques touchent essentiellement les patients. Ces ruptures engendrent une baisse du chiffre d'affaires pour les opérateurs de distribution et pour les pharmaciens. Elle entame également la confiance des patients en leurs pharmacies et dans le système de soins du pays.

D'après les répondants, la mise en place d'une politique nationale moderne des produits pharmaceutiques est nécessaire pour assurer la disponibilité sur le marché de produits de qualité, veiller à leur accessibilité à l'ensemble de la population et s'assurer qu'il en soit fait un usage rationnel. Dans ce sens 37 pour cent des personnes interrogées estiment qu'il est nécessaire de disposer d'un bon service logistique pharmaceutique (graphique 48).

Graphique 48. Solutions pour prévenir les ruptures de stocks au niveau juridique (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Le transport et distribution des produits pharmaceutiques

Les opérations de transport des produits pharmaceutiques (dit transport sous température dirigée) peuvent être également sous-traitées à des transporteurs logistiques qui ne sont pas nécessairement des établissements pharmaceutiques. D'après les résultats de l'enquête, il s'avère que l'ensemble des acteurs se conforment aux BPD en les appliquant tout au long du processus d'acheminement via les véhicules de transport des produits pharmaceutiques au Maroc.

En effet, les services logistiques impliquent tout le processus depuis l'amont (acquisition des matières premières jusqu'au acheminement des produits finis au consommateur). Cette obligation s'impose depuis la fabrication du produit jusqu'à sa dispensation au patient, ce qui couvre donc le transport et définit la chaîne du froid.

S'agissant de l'utilisation d'une solution technologique pour identifier et suivre les expéditions en temps réels par les transporteurs, les résultats montrent que l'ensemble possède une solution, avec une dominance de la technologie GPS à hauteur de 89 pour cent contre 11 pour cent pour l'identification par radiofréquence comme présenté dans le graphique 49.

Les opérateurs du transport sont composés des nationaux et des internationaux. Toutefois, le type de contrat liant les entreprises marocaines et étrangères dans le cadre du transport des produits pharmaceutiques peut-être de types de sous-traitance de capacité et stratégique⁵³ (71%) et ou une sous-traitance de spécialité⁵⁴ et de formalité (29%).

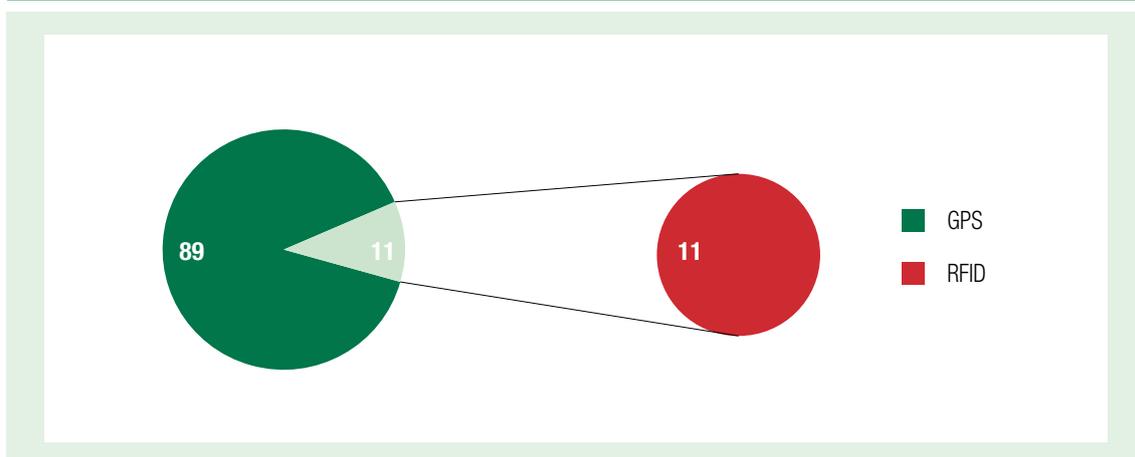
II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

L'impact potentiel de l'entrée de nouveaux acteurs clés dans le secteur en termes de concurrence et d'investissement étrangers

En exprimant leurs préférences en termes de marchés régionaux prioritaires avec qui ils souhaitent développer des partenariats, les opérateurs interviewés ont généralement indiqués, dans cet ordre, les pays suivants :

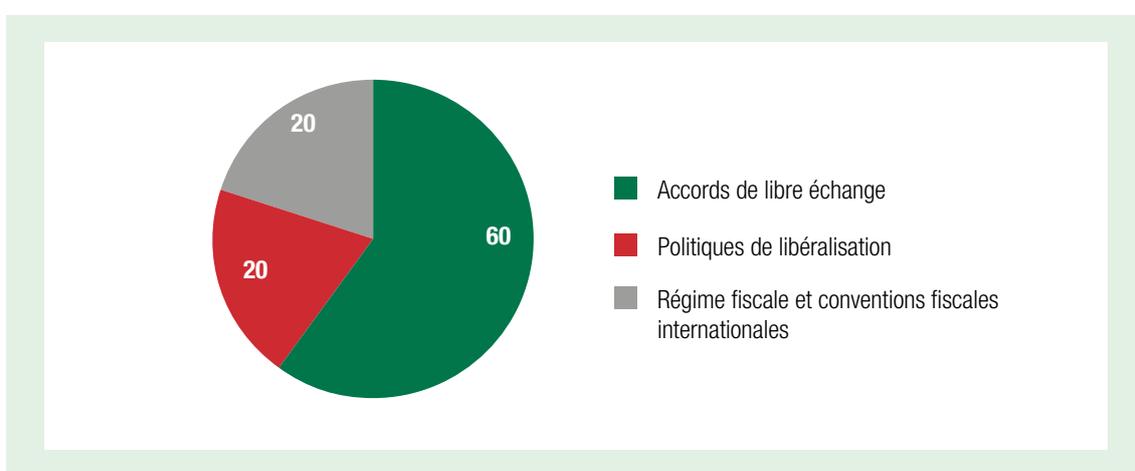
- Pays du Maghreb ;
- Zone de libre-échange africaine ;
- Pays membres de la Ligue Arabe ;
- Union Européenne.
- Dans ce cadre d'incitation des investissements étrangers, les opérateurs et les professionnels mettent en avant le rôle important des ALE comme facteurs déterminants. En effet, 60 pour cent des répondants déclarent la priorité des ALE, contre 40 pour cent partagée entre l'importance à accorder à la politique de libéralisation et au régime fiscale y compris les conventions fiscales internationales (graphique 50).

Graphique 49. Technologies pour identifier et suivre les expéditions en temps réels (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 50. Atouts d'incitation à l'investissement étranger (en pourcentage)



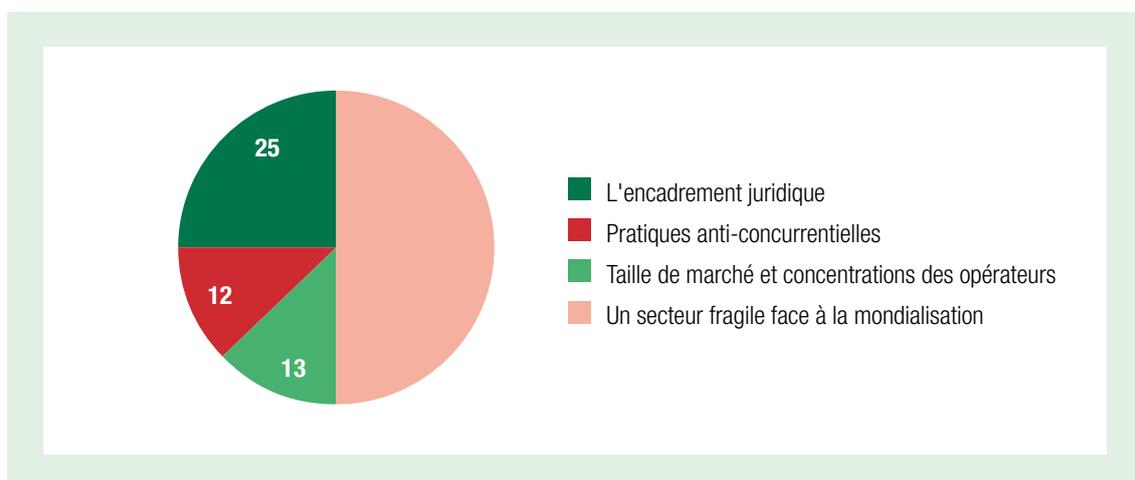
Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Les opérateurs ont par ailleurs souligné qu'additionnellement aux obstacles à l'investissement dans la distribution des produits pharmaceutiques (structures administratives, environnement juridique et barrières d'entrées), il existe un certain nombre de faiblesses et menaces touchant ce secteur de service logistique des produits pharmaceutiques au Maroc. Selon les données de l'enquête, 50 pour cent des faiblesses du secteur ont un lien avec la mondialisation qui peut accentuer sa vulnérabilité. Ensuite, 25 pour cent sont attribuées à la qualité de l'encadrement juridique et réglementaire, tandis que la taille du marché, la concentration des opérateurs et quelques pratiques anti-concurrentielles contribuent à 25 pour cent, comme illustré dans le graphique 51.

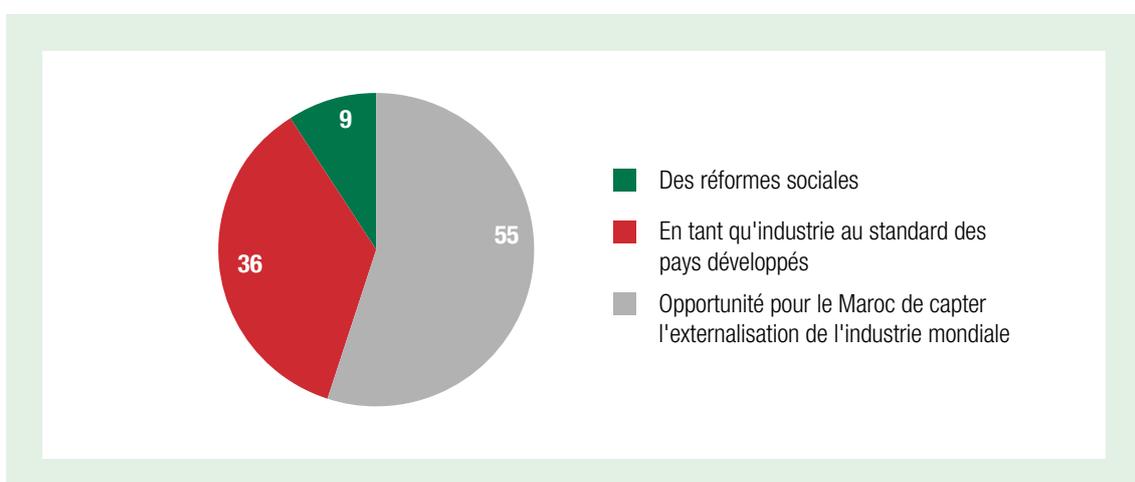
Au sujet des forces et des opportunités du secteur, les professionnels précisent qu'il faut saisir l'opportunité du développement industriel au Maroc, notamment dans ce secteur qui est au standard des pays développés afin de capter l'externalisation de l'industrie mondiale en renforçant les réformes économiques et sociales y compris la revue de la politique commerciale (graphique 52).

Graphique 51. Faiblesses et menaces du secteur de la distribution pharmaceutique au Maroc (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

Graphique 52. Forces et opportunités du secteur (en pourcentage)



Source : Élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Au sujet des mesures nationales d'amélioration du cadre réglementaire, institutionnel et organisationnel prises dans le secteur de la distribution et du transport ces dernières années, les répondants affirment que ces mesures demeurent insuffisantes, dans la mesure où celles-ci n'ont pas pu répondre aux attentes ('amélioration de la compétitivité, l'organisation de la concurrence entre les opérateurs du secteur, et l'ouverture sur le marché international). Les professionnels estiment que lesdites mesures n'ont pas ciblé de façon efficace les insuffisances dont souffrent les distributeurs notamment pour ce qui est de l'importation et l'exportation des produits pharmaceutiques. En effet, la marge bénéficiaire nette réalisée par le secteur de la distribution ne dépasse pas le 1 pour cent, selon le Groupement Professionnel de la Distribution Pharmaceutique. Cette faiblesse au niveau de la marge peut s'expliquer par :

- Le soutien grandissant présenté par les grossistes-répartiteurs aux pharmacies en difficultés : 30 pour cent des pharmacies risquent la fermeture en cas d'arrêt de soutien (crédit, délais de paiement prolongés). Selon les professionnels, 40 pour cent des frais financiers supportés par les grossistes-répartiteurs sont dus au non-respect des délais de paiement par les clients pharmaciens ;
- La révision à la baisse en 2014 par le gouvernement de la marge appliquée aux médicaments chers qui est passée de 10 à 2 pour cent aurait entraîné une réduction des revenus du secteur ;
- La multiplication des officines situées en dehors des grands axes routiers entraîne des coûts de distribution beaucoup plus élevés à la charge des grossistes ;
- Les difficultés financières que connaissent les pharmacies d'officine se répercutent au niveau des grossistes par l'augmentation du nombre des factures impayées et des contentieux.

En gros, les grossistes répartiteurs sont soumis à un pouvoir de négociation croissant des laboratoires en amont ainsi qu'aux pressions des pouvoirs publics. Pour développer leur activité et préserver leurs marges, ils doivent développer des services à valeur ajoutée. Il s'agit de passer d'une position de logisticien à celle de partenaire de la chaîne logistique, capable de rentrer dans les problématiques de traitement des commandes des pharmacies⁵⁵.

Au niveau continental, la logistique et la réglementation sont les deux principaux freins à l'export pour les industriels du médicament marocains vers les pays africains. A cela s'ajoutent les problèmes de lenteurs administratives. Au total, une douzaine de laboratoires marocains sont implantés en Afrique subsaharienne (des filiales de distribution, laboratoires, etc.) et exportent essentiellement des génériques vers ces destinations. Le schéma logistique actuel est l'un des principaux problèmes auquel il convient de s'attaquer en priorité pour apporter des solutions aux défis du transport et de la distribution de produits pharmaceutiques.

L'exportation se fait par le transit -groupage dans les plates formes européennes et expédition vers les pays africains. S'agissant de la pénétration des marchés africains certains industriels disposent d'unités de production en Afrique par exemple en Côte d'Ivoire, Sénégal et au Rwanda.

2. Impacts de la pandémie de la Covid-19 sur les principales activités de distribution et transport des produits pharmaceutiques

La présente pandémie de la Covid-19, a mis en relief l'importance vitale des produits pharmaceutiques pour les systèmes de santé publique et le bien-être de la population. Cette crise a souligné l'impératif de disposer, non seulement d'une industrie nationale dans le domaine pharmaceutique qui assure la sécurité du pays en matière de santé, mais également d'une logistique efficace et performante pour le transport et la distribution des produits pharmaceutiques à travers l'ensemble du territoire national.

L'expérience de la crise de la Covid-19 a dévoilé, les fragilités des systèmes de santé nationaux en général y compris dans des pays avancés et a souligné l'urgence de stratégies adéquates pour faire face à une crise sans précédent. Au Maroc, il y a lieu de revoir la politique pharmaceutique depuis en amont et en aval au niveau des hôpitaux et des officines à travers un système de distribution et de transport efficace et répondant aux normes techniques au vue de la spécificité des produits pharmaceutiques. Étant donné que l'essentiel des approvisionnements en produits pharmaceutiques dépendent en partie d'une production locale (60%)

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

et des importations (40%), l'impact de la crise de la Covid-19 sur le secteur des produits pharmaceutiques semble avoir été contenu. Cependant, la persistance de la crise sanitaire présente des risques pour la production pharmaceutique et par ricochet sa distribution, étant donné que celle-ci dépend dans une large mesure des matières premières (principes actifs et excipients) importés, notamment de Chine. Après la propagation de la Covid-19, la plupart des usines chinoises ont été fermées, ce qui a eu pour effet un impact sur l'inventaire des médicaments au Maroc. Le Maroc importe à partir de la Chine plus de 90 pour cent des principes actifs et excipients utilisés dans la fabrication des médicaments. La fermeture des frontières et l'arrêt de la production dans les usines de ce pays, ont eu des effets sur les canaux mondiaux d'approvisionnement y compris celles concernant le Maroc⁵⁶.

En outre, le Maroc a été également affecté par la rupture de stocks de nombreux distributeurs de génériques au niveau mondial, étant donné que 90 pour cent de ces produits sont importés de Chine et de l'Inde.

Par ailleurs, dans le cadre des mesures entreprises face à la crise de la Covid-19, les expéditions de masques chirurgicaux, de préparations antiseptiques et de masques de protection ont été soumises à licence ou interdites au début de la crise (masque de protection) dans un souci de disposer des stocks de sécurité nationale.

a. Contexte spécifique de la Covid-19

La pandémie de la Covid-19 a mis le Maroc devant une rude épreuve. Le secteur de santé étant en première ligne dans cette lutte. Cela a nécessité la préparation des hôpitaux et les structures d'accueil pour les malades avec tous les équipements nécessaires en matériels et produits médicaux et en soutenant en permanence le personnel médical sur les plans humain et financier.

Le secteur de la logistique et la distribution des produits pharmaceutiques n'était pas en reste dans la mesure où la rupture de l'approvisionnement a fortement affecté le Maroc qui importe 90 pour cent de ses intrants et matières premières nécessaires pour la fabrication des produits médicaux. Toutes les chaînes logistiques aériennes, terrestres ou maritimes ont été perturbées par l'expansion de la pandémie de la Covid-19 ce qui a nécessité la prise de mesures urgentes par le gouvernement pour lutter contre la pandémie. Il est à noter que pendant la pandémie le Maroc n'a enregistré aucune rupture des produits fabriqués localement, contrairement aux produits importés.

Ainsi, la priorité pour l'industrie pharmaceutique marocaine est d'évaluer son potentiel et à remonter la chaîne de valeur mondiale des produits pharmaceutiques et à exploiter les opportunités offertes par la crise à travers l'externalisation et éventuellement, faire appel aux IDE dans ce domaine. En revanche, le pays devrait faire face à l'impact économique et financier de la propagation de la crise pour apporter des solutions urgentes dans le but de contenir les conséquences de la crise et relancer l'économie.

En s'imposant comme un créneau vital de l'économie marocaine, le secteur de la logistique représente un atout indéniable permettant de soutenir la dynamique économique et tirer profit de la reconfiguration mondiale de la chaîne de valeur des produits pharmaceutiques.

Par ailleurs, la crise sanitaire a incité les acteurs de la grande distribution à s'interroger sur les leviers de développement de l'après-crise. Le secteur pharmaceutique a subi une rupture de stocks au niveau du marché africain, expliquée par le fait que chaque exportation de médicament est désormais soumise à une autorisation et une étude de cas par cas.

Les acteurs opérants dans le cadre des chaînes logistiques se trouvaient dans l'obligation de remodeler leurs approches commerciales et logistiques, ainsi que la mise en place de nouvelles mesures d'hygiène et de sécurité.

Désormais, les approches traditionnelles de gestion vont subir d'importants bouleversements. Il faut faire place, aujourd'hui, à des modèles économiques plus autonomes qui doivent allouer la priorité à la gestion des risques et à la prévision des aléas. Ce changement brutal induit par la pandémie incite à concevoir

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

des pratiques plus agiles, flexibles et résilientes. L'accent doit être mis sur la nécessité de recourir à la digitalisation des services (télétravail, cours à distance, téléconsultations, e-commerce) afin de répondre aux nouveaux besoins de la population qui ont considérablement évolué durant cette crise et, par voie de conséquence, bâtir un modèle économique plus immunisé contre les défis susceptibles de menacer sa stabilité.

b. Réponse du Maroc aux effets négatifs de la Covid-19 sur les activités liées aux services de transport et de distribution des pharmaceutiques

Les réponses du Maroc à la pandémie se sont articulées autour de plusieurs axes notamment l'établissement d'un inventaire ciblé des médicaments stratégiques avec actualisation de la nomenclature hospitalière, l'application de nouvelles procédures d'achats, la gestion du transport et de la distribution, l'approvisionnement et l'assistance pharmaceutique spécifique aux protocoles en vigueur. Le gouvernement a décidé de la réorientation de l'appareil productif vers la fabrication locale de solution hydro alcoolique et autres équipements médicaux (masque de protection, désinfectants du sol, etc.). En outre il y a eu la mise en pratique des moyens et outils de management stratégique tels que le système d'information hospitalière afin d'assurer la traçabilité et les flux informationnels sur le stock des produits pharmaceutiques. Le but étant de gérer la pénurie de médicament tout en veillant à la sécurité du personnel des établissements pharmaceutiques contre la propagation du virus. L'accent a été également mis sur la mobilisation des ressources humaines, la valorisation des compétences (formation et communication) afin d'accompagner le personnel souffrant de stress mental engendré par l'impact du confinement et l'état d'urgence sanitaire de la Covid-19. A cet effet, de nouveaux protocoles de sécurité ont été mis en place relatifs aux mesures de distanciation sociale dans les entrepôts et les magasins, la désinfection des zones de travail ou la fourniture d'équipement de protection. Par ailleurs, après avoir sécurisé un stock suffisant de chloroquine et des masques de protection, le Maroc a mis en œuvre des démarches de collaboration avec la Chine, la Corée du Sud et la Turquie pour sécuriser l'acheminement au Royaume de l'équipement indispensable pour faire face à la première étape du développement de la pandémie.

La crise de la Covid-19 a mis en exergue la dépendance du Maroc *vis-à-vis* de l'étranger pour répondre à ses besoins en équipements et consommables médicaux, sachant que la production locale est limitée à quelques types de consommables de faible et moyenne technicité.

3. Recommandations pour une réforme structurelle du marché des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc

La vision stratégique que nous proposons (graphique 53) pour moderniser et structurer ce secteur s'articule autour de quatre axes principaux :

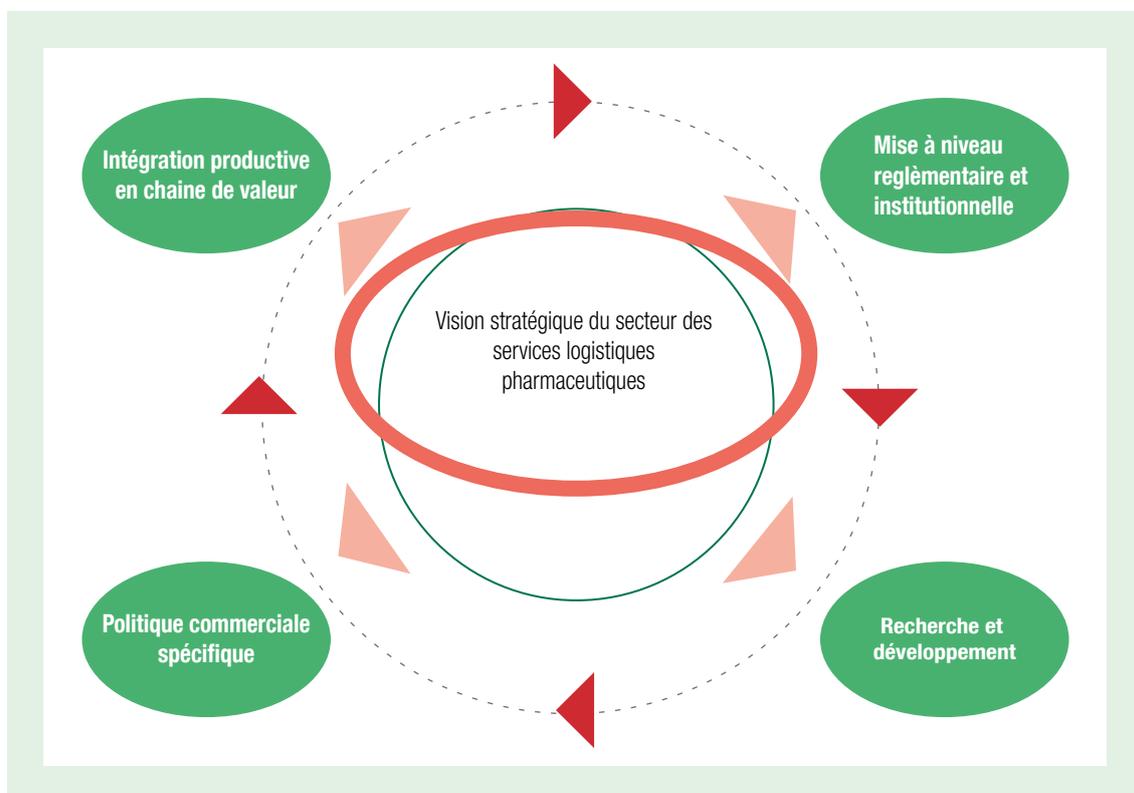
- L'intégration des activités productives et maîtrise de l'approvisionnement ;
- L'amélioration de la recherche et développement ainsi que la formation de pointe ;
- La mise à niveau réglementaire et institutionnelle ;
- La politique commerciale et la libéralisation organisée du secteur.

Cette vision concerne l'ensemble des segments du secteur de la logistique et distribution des produits pharmaceutiques et s'intègre dans une logique de valorisation de la production et la distribution dans le secteur.

L'approche a pour ambition de contribuer à l'émergence d'un secteur intégré et performant en incorporant les différents relais de la chaîne de valeur nationale des produits pharmaceutiques et en consolidant les acquis, d'une part, et assurer une montée en gamme vers plus de valeur ajoutée générée par le secteur.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Graphique 53. Vision stratégique pour la structuration du marché des services de logistique et distribution des produits pharmaceutique



Source : Élaboré par l'auteur.

La vision stratégique suggérée s'étalera sur un horizon quinquennal et sera axée sur des actions à mettre en œuvre à court terme (délai de 12 mois), à moyen terme (délai entre 2 et 3 ans) et à long terme (délai entre 3 et 5 ans).

a. Intégration productive en amont et maîtrise de l'approvisionnement

Cette recommandation en lien avec la production et la distribution des produits pharmaceutiques concerne la maîtrise de la production en amont par l'intégration des savoir-faire nécessaires à la production d'ingrédients pharmaceutiques actifs. Pour cela, il faut travailler sur la constitution d'un cadre institutionnel et réglementaire favorable à cette production en consolidant les bases d'une industrie chimique de pointe et en instaurant les structures nécessaires incluant les bureaux de contrôle et de normalisation tant ce domaine obéit à des standards internationaux.

Le deuxième volet de cette recommandation a trait à la chaîne d'approvisionnement. En tenant compte des perturbations causées par la crise sanitaire de la Covid-19 principalement sur les chaînes d'approvisionnement, il convient d'accompagner les unités industrielles marocaines à prendre des mesures préventives comme la multiplication des fournisseurs (le *multi-sourcing*) dans des pays différents afin de limiter l'effet des ruptures possibles dans la chaîne d'approvisionnement se rapportant à un fournisseur ou à un pays.

A cet effet, il faut revoir les méthodes de gestion des stocks avec la mise en place de tableaux de bord prévisionnels et prospectifs afin de garantir les seuils nécessaires qui assurent une continuité de la production. Une augmentation de la capacité de stockage serait une solution cruciale comme réponse aux perturbations des chaînes d'approvisionnement au-delà des exigences prévues par la loi qui impose un délai de 3 mois de stock de produits médicaments.

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

b. Amélioration de la Valeur ajoutée par la Recherche et Développement et la formation

La création de la valeur dans toute industrie passe par les activités intenses en Recherche et Développement (R&D) ainsi que par les méthodes développées de force de vente et de marketing. Ce secteur est appelé à développer la recherche scientifique au service de la création de nouveaux protocoles thérapeutiques. A cet effet, la principale recommandation à ce titre concerne l'amélioration et le développement de la recherche scientifique fondée sur la biotechnologie ; qui est devenu aujourd'hui une exigence de taille si le Maroc espère réduire sa dépendance *vis-à-vis* de l'étranger et bâtir un écosystème national en phase avec les évolutions mondiales.

Aussi, il convient d'améliorer le système de formation et de recherche scientifique qui constitue un préalable fondamental pour s'intégrer dans la reconfiguration des chaînes de valeurs mondiales qui tient compte de la disponibilité des domaines pointus comme la chimie et la biotechnologie.

Pour réussir cette transition dans le savoir-faire dans ce domaine, il est recommandé de privilégier les partenariats avec les centres de recherches étrangers qui disposent d'une longue expérience en la matière. Cette solution constitue une voie rapide pour l'acquisition du savoir-faire et permettra la mise à niveau de l'industrie marocaine des produits pharmaceutiques. Le renforcement de la formation continue dans les entreprises du secteur et la valorisation de leur capital humain sont également des indispensables. Il y a lieu aussi de créer des synergies entre les laboratoires et structures actuelles afin de mutualiser les expériences et expertises.

Recommandations spécifiques aux industriels pharmaceutiques

La pandémie de la Covid-19 a mis en évidence la nécessité de disposer d'un véritable écosystème de médicament capable de produire, d'innover et d'assurer la fourniture du pays en produits pharmaceutiques divers et variés. De là découle l'urgence d'accélérer la conception d'une industrie nationale des produits pharmaceutiques qui est déjà inscrite dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014–2020.

Dans ce cadre, il est recommandé de mettre en place une politique industrielle pharmaceutique ambitieuse et de renforcer les systèmes régissant les AMM.

L'ensemble des acteurs du secteur notamment les professionnels privés, aspire à un système de soutien et d'incitation au profit des entreprises exportatrices de médicaments et de produits pharmaceutiques.

Il est nécessaire de passer par l'encouragement de toutes les formes d'entreprises, y compris les entreprises pharmaceutiques filiales de multinationales, celles à capitaux étrangers et entreprises à capitaux marocains disposant d'outils industriels et de sites de fabrication. Pour cela, il est judicieux de revoir le cadre fiscal en mettant un dispositif spécifique au secteur des médicaments qui permettra d'encourager et d'accompagner l'investissement étranger et celui privé national en matière de recherche et développement et la consolidation des plateformes de distribution.

Recommandations spécifiques destinées aux distributeurs et répartiteurs

Compte tenu du caractère urgent qui s'attache à l'amélioration de l'activité des distributeurs et répartiteurs, des recommandations à caractère économique et professionnel sont proposées à savoir :

- Impliquer les grossistes répartiteurs dans les opérations de transport et de distribution des médicaments ;
- Domicilier la distribution des dispositifs médicaux au niveau des grossistes répartiteurs ;
- Mettre en place un conseil de l'ordre spécifique à la distribution pharmaceutique et ce à l'occasion de la réactualisation des textes relatifs aux conseils de l'ordre des pharmaciens.

La mise en place d'un partenariat public-privé efficace permettant l'implication effective des différentes composantes du secteur pharmaceutique notamment la logistique en termes de transport et de

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

distribution. Ce cadre partenarial reste le moyen adéquat et efficace pour garantir l'accès au médicament au plus grand nombre de citoyens et constituera le support structurant de la nouvelle politique du médicament et de la santé. Ceci requiert différents prérequis notamment l'implication, par appels d'offres, les grossistes pharmaceutiques dans la délégation de la gestion de l'approvisionnement et du transport des médicaments pour le compte du secteur public et dans le déploiement du Régime d'Assistance Médicale (RAMED).

Recommandations spécifiques concernant les distributeurs de détail (pharmacies)

L'expérience de la crise sanitaire de la Covid-19 rappelle la nécessité d'établir une carte sanitaire par les pouvoirs publics qui permet de décider de l'implantation des officines, en vue d'améliorer la rentabilité commerciale de l'officine et de réduire les inégalités d'accès aux médicaments.

Il est recommandé aussi de permettre aux pharmaciens de pouvoir se regrouper afin de mener des actions de collaboration et de mutualisation des efforts, notamment par l'exploitation des possibilités de bénéficier des avantages commerciaux lors des achats de médicaments.

c. Réformer et/ou revoir les cadres juridique et institutionnel régissant le secteur

La régulation actuelle du marché du médicament est fortement administrée et réglementée par l'État à travers un arsenal juridique dense qui a été constitué par des couches successives dont certaines sont en total décalage avec la réalité du marché. Le souci de la sécurité des médicaments et leur disponibilité a pris le dessus sur leur accessibilité.

Il convient de renforcer l'intégration des distributeurs et pharmaciens dans les stratégies et programmes du ministère (éducation sanitaire, prévention, vaccination, etc.).

L'étude et les analyses menées dans le cadre du présent EPS montrent que la régulation du marché du médicament au Maroc est largement imprégnée par des aspirations contradictoires entre les industriels et les distributeurs se traduisant par des visions incohérentes et des interventions pas toujours convaincantes qui ont fini par transformer cette régulation en obstacle à l'efficacité et l'efficacé dans un marché devenu administré et réglementé de bout en bout.

Un cadre réglementaire national efficace est nécessaire pour encourager l'exportation et l'importation des produits pharmaceutiques par les distributeurs de médicaments avec une vision claire et des objectifs quantifiables et réalisables à moyen terme.

Un environnement juridique dynamique et prévisible pour attirer des investissements dans le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques s'avère aujourd'hui primordiale. A cet effet, il est recommandé de réviser la loi 17-04 portant code du médicament et de la pharmacie, notamment dans les volets concernant le système de distribution des produits pharmaceutiques afin de permettre aux distributeurs de pouvoir importer et exporter.

d. Orientations stratégiques pour une meilleure politique commerciale du secteur : vers une libéralisation réussie

L'ouverture du marché induit, par l'adhésion à l'OMC et l'accord d'association avec l'Union Européenne, suppose de mettre fin aux monopoles (dans le cas du Maroc il y a lieu de revoir les dispositions qui réservent l'importation aux seuls producteurs). Les professionnels du secteur estiment qu'il est temps de mettre en place les mesures permettant au Maroc de développer son industrie pharmaceutique et de réaliser les opérations d'import et d'export en conformité avec les règles de l'OMC en la matière. Cette mise à niveau permettra au pays d'exploiter le potentiel en matière d'exportation en Afrique et dans les pays arabes.

Au niveau continental, la logistique et la réglementation sont les deux principaux freins à l'export pour les industriels du médicament marocains vers les pays africains. Aussi, on note les problèmes de lenteurs

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

administratives ou encore les difficultés logistiques. Au total, une douzaine de laboratoires marocains sont implantés en Afrique subsaharienne (des filiales de distribution, laboratoires, etc.) et exportent essentiellement des génériques vers ces destinations. Le schéma logistique actuel est l'un des principaux problèmes qu'il convient de régler en priorité pour apporter des solutions aux défis du transport et de la distribution de produits pharmaceutiques.

A ce titre, il est crucial de renforcer les accords de libre-échange et d'accélérer la diversification sectorielle et géographique des exportations des produits pharmaceutiques pour s'adapter à l'évolution de la demande extérieure adressée par les partenaires du Maroc et sécuriser la qualité et l'approvisionnement en médicament sur le continent africain. Cela passe par la promotion des relations sud-sud dans les domaines de l'harmonisation de la réglementation pharmaceutique, de l'accès aux marchés des médicaments et des produits de santé de qualité et au partage d'expériences et d'expertise dans le secteur de la pharmacie industrielle.

La centralité des prestations fournies pour la performance de l'ensemble de l'économie, plaide en faveur de la prise en compte de l'importance du secteur dans les négociations commerciales en cours et à venir. A cet effet, il est recommandé de :

- Mener, des campagnes de vulgarisation et de sensibilisation sur les droits préférentiels et les règles d'origine applicables aux produits pharmaceutiques dans le cadre des ALE auprès des opérateurs économiques et des associations professionnelles ;
- Accélérer le processus des réformes destinées à améliorer davantage le climat général des affaires pour entretenir la dynamique de l'investissement privé et améliorer plus significativement l'attractivité du Maroc pour les investissements étrangers dans le secteur de la logistique et du transport des produits pharmaceutiques en provenance des pays signataires d'ALE que d'autres pays qui pourraient profiter de ces accords pour faire du Maroc une plateforme d'exportation servant les principaux marchés partenaires ;
- Doter le Maroc d'une vision globale et intégrée en matière de pilotage de sa stratégie d'ouverture commerciale qui tient compte des impératifs de développement du pays au niveau sectoriel, de ses engagements dans le cadre du système commercial multilatéral (OMC) ;
- Mettre en place un cadre de coordination approprié, permettant de définir les objectifs stratégiques pour le secteur dans ses relations économiques extérieures. Ce cadre pourrait, également, assurer la fonction de suivi et l'évaluation des accords conclus et leur impact sur le secteur et suggérer des mesures correctrices nécessaires ;
- Donner la priorité à des régions avec lesquelles le Maroc dispose d'un avantage concurrentiel.

4. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations

Le plan d'action opérationnel est structuré en quatre axes majeurs. Les actions à mettre en œuvre concernent les considérations législatives et réglementaires, les aspects institutionnels, les questions technico-logistiques et les mesures afférentes à la professionnalisation des ressources humaines. Le processus de réalisation de ce plan s'étale selon trois temporalités (court terme, moyen terme et long terme), et ce en fonction de la complexité des missions à réaliser et de l'état d'avancement des préalables requis pour en garantir le bon déroulement.

L'effectivité de la mise en application de ce plan suppose une appropriation des recommandations émises par les entités concernées et une implication durable des acteurs publics chargés de la régulation du secteur des services de logistique et de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc. De surcroît, la réussite du déploiement des différentes mesures préconisées exige une évaluation périodique des effets induits en vue d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées et de réorienter les actions convenues

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Tableau 9. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations

Actions	Objectifs	Responsables	Horizon temporel*
1. Volet l'intégration des activités productives et maîtrise de l'approvisionnement			
Engager une intégration en amont d'un savoir-faire nécessaire à la production d'ingrédients pharmaceutiques actifs	Réduire la dépendance du pays à satisfaire ses besoins en ingrédients pharmaceutiques actifs par une production locale	Ministère de la Santé ; Producteurs des produits pharmaceutiques	Moyen terme (fin 2022)
Constituer les bases logistiques d'un écosystème favorable à la production d'ingrédients pharmaceutiques actifs	Cette action permettra de consolider une industrie chimique de pointe et d'instaurer les structures nécessaires incluant les bureaux de contrôle et de normalisation tant que ce domaine obéit à des standards internationaux. Elle permettra aussi de renforcer la résilience et la compétitivité du secteur de la logistique et distribution de ces produits qui passe par le renforcement de l'offre du secteur	Opérateurs privés ; Producteurs	Moyen et long terme (fin 2023)
Accompagner les unités industrielles marocaines à prendre des mesures préventives pour bien gérer l'approvisionnement en multipliant les fournisseurs (le <i>multi-sourcing</i>) dans des pays différents	Cette action a pour objectif de limiter l'effet des ruptures de stock possibles dans la chaîne d'approvisionnement à en tirant les leçons de ce qui a été observé lors du déclenchement de la crise sanitaire du Covid-19	Ministère de la Santé ; Opérateurs privés (producteurs des produits pharmaceutiques)	Court terme (fin 2021)
Revoir les méthodes de gestion du stock avec la mise en place de tableaux de bord prévisionnels et prospectifs	Cette recommandation a pour finalité de garantir les seuils nécessaires qui assurent une continuité de la production en cas de survenance des risques et des crises affectant les stocks de sécurité	Ministère de la Santé ; Opérateurs privés ; Industriels ; Distributeurs-répartiteurs ; Grossistes	Court terme (fin 2021)
2. Volet relatif à l'amélioration de la recherche et développement			
Développer la recherche scientifique fondée sur la biotechnologie	Cette recommandation s'inscrit dans le contexte actuel qui fait de la R&D en biotechnologie dans le secteur pharmaceutique une exigence de taille pour un pays comme le Maroc qui espère réduire sa dépendance étrangère et s'insérer dans la chaîne de valeurs mondiales de ces produits	Ministère de la Santé ; Ministère des Finances ; Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique ; Opérateurs privés ; Industriels	Court et moyen terme (2021–2023)

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Tableau 9. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations (cont.)

Actions	Objectifs	Responsables	Horizon temporel*
Améliorer le système de formation et de recherche scientifique	Cette action constitue un fondamental indispensable pour s'intégrer dans la reconfiguration des chaînes de valeur mondiale. Elle tient compte de la disponibilité des domaines pointus comme la chimie et la biotechnologie	Ministère de la Santé ; Ministère des Finances ; Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique	Court et moyen terme (2021–2023)
Privilégier les partenariats avec les centres de recherches étrangers qui disposent d'une longue expérience en la matière Renforcer les partenariats avec les universités marocaines	Cette mesure constitue une piste rapide d'accumulation qui permettra de s'ajouter au dispositif et cursus de formation en vigueur afin de permettre l'acquisition du savoir-faire dans l'industrie marocaine des produits pharmaceutiques	Ministère de la Santé ; Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique Ministère des Affaires Étrangères et des MRE	Court terme (fin 2021)
Renforcer la formation continue dans les métiers des produits pharmaceutiques et valoriser le capital humain dans le secteur	Cette action a pour objectif de créer les synergies entre les laboratoires et les structures actuelles afin de mutualiser les expériences et expertises	Ministère de la Santé ; Ministère des Finances ; Ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique ; Ministère des Affaires Étrangères et des MRE	Court terme (fin 2021)
3. Volet relatif à l'amélioration et le développement des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques			
Accélérer le processus de création des Hub de distributeurs pharmaceutiques locaux	Cette action a pour objectif d'améliorer la chaîne des valeurs des services logistiques de transport et de distribution des produits pharmaceutiques et optimiser le circuit de distribution régionale et réduire le nombre d'intermédiaires entre les producteurs et les patients	Agence Marocaine de Développement de La Logistique (AMDL) ; Opérateurs privés ; Industriels ; Distributeurs	Court et moyen terme (fin 2022)
Permettre la création de plateforme logistique spécialisée dans les produits pharmaceutiques dans la zone franche	Cette mesure va permettre une pénétration aux autres pays africains sans que les produits pharmaceutiques partent en Europe et repartent ensuite en Afrique	Ministère de la Santé ; Ministère des Finances ; AMDL ; Opérateurs privés ; Industriels ; Distributeurs	Moyen terme (2021–2023)
4. Volet mise à niveau réglementaire et institutionnelle			
Généraliser la couverture médicale de base à toute la population marocaine	Cette action est favorable à l'accessibilité de tous les citoyens aux médicaments et permettra de relever la dépense annuelle moyenne en médicament de chaque marocain	Ministère de la Santé ; Agence Nationale de l'Assurance Maladie ; Ministère des Finances ; Opérateurs privés ; Distributeurs-répartiteurs ; Industriels ; Grossistes	Court terme (fin 2021)

II. LES SERVICES DE LOGISTIQUE FOURNIS POUR LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Tableau 9. Plan d'action d'opérationnalisation des recommandations (cont.)

Actions	Objectifs	Responsables	Horizon temporel*
Revoir le décret des prix des médicaments afin promouvoir leur commercialisation	Cette mesure vise à permettre davantage de possibilité de négociation entre le régulateur et les industriels pour fixer les prix des médicaments innovants	Ministère de la Santé ; Ministère des Finances ; Secrétariat Général du Gouvernement ; Opérateurs privés	Moyen terme (fin 2022)
5. Volet politique commerciale et la libéralisation			
Renforcer les accords de libre-échange et accélérer la diversification sectorielle et géographique des exportations des produits pharmaceutiques	Cette action a pour objectif de s'adapter à l'évolution de la demande extérieure adressée par les partenaires du Maroc et sécuriser la qualité et l'approvisionnement en médicament du continent africain et dans la région arabe	Ministère de la Santé ; MICEVN (Direction Générale du Commerce)	Court terme (fin 2021)
Promouvoir les relations avec les pays africains et arabes dans les domaines de l'harmonisation de la réglementation pharmaceutique, de l'accès aux marchés des médicaments et des produits de santé de qualité et au partage d'expériences et d'expertises dans le secteur de la pharmacie industrielle	Cette mesure a pour finalité d'atténuer les deux principales difficultés dont fait face la logistique, le transport et l'accès aux marchés régionaux des produits pharmaceutiques. Il s'agit de la logistique et la réglementation (lenteurs administratives) qui demeurent les principaux freins à l'export pour les industriels du médicament marocains notamment vers les pays africains et arabes	Ministère de la Santé ; MICEVN (Direction Générale du Commerce) ; Ministère des Affaires Étrangères et MRE	Moyen terme (fin 2022)
Proposer la création d'une agence arabe du médicament	Cette recommandation/mesure phare a pour objectif de faciliter l'implémentation d'une politique africaine de la pharmacie qui prend en considération les caractéristiques et spécificités de la région africaine et arabe	Ministère de la Santé ; Ministère des Affaires Étrangères et MRE ; MICEVN (Direction Générale du Commerce)	Court terme (fin 2021)

* Court terme : horizon inférieur à 12 mois

Moyen terme : horizon entre 2 et 3 ans

Long terme : horizon entre 3 et 5 ans.

Conclusion

Dans un contexte marqué par la complexité des transactions et l'incertitude de l'environnement socio-économique national, le besoin de sécurisation des contrats, de prévention de litiges et les impératifs concernant le règlement des différends économiques et commerciaux, le secteur des services juridiques prend, à la lumière de ces considérations, une place de choix. Il contribue de manière indéniable à la création de la valeur et de l'emploi et constitue un appui essentiel aux différentes activités. La particularité du secteur suppose une distinction entre les branches marchandes, qui fonctionnent selon les règles de la concurrence commerciale, et les branches non marchandes, qui relèvent de l'exercice des fonctions régaliennes de l'État.

La modernisation de la chaîne de valeur nationale des services juridiques implique la promotion d'une synergie des interventions de l'ensemble des acteurs. Le développement de ce secteur revêt une importance stratégique pour l'amélioration du climat des affaires au Maroc et pour le fonctionnement efficace de l'ensemble de l'économie du pays.

En effet, la qualité des prestations rendues, la simplification des procédures et le niveau de synchronisation des interactions entre les différents intervenants se répercutent sur l'attractivité de l'investissement et sur la dynamique globale de l'économie.

La rénovation des corpus réglementaire et procédural, la mise à niveau continue du capital humain, le renforcement du cadre institutionnel et la digitalisation représentent les quatre piliers fondamentaux de la vision stratégique proposée pour accompagner le renouveau de ce secteur particulier.

La demande de plus en plus accrue et de plus en plus exigeante de prestations juridiques par les acteurs économiques et sociaux (particuliers, entreprises privées, organismes publics, collectivités territoriales, multinationales, etc.) incite à une transformation profonde de l'offre, et une libéralisation de certains segments du marché des services juridiques afin de bénéficier de l'expertise étrangère et du savoir-faire non disponibles au Maroc. La qualité des services juridiques rendus et la contrainte d'innovation supposent alors un renouvellement des règles qui organisent l'accès et l'exercice des différents métiers mais aussi une redéfinition du rôle du régulateur et celui des corporations professionnelles.

CONCLUSIONS

Par ailleurs, est-il judicieux de préciser que l'essor des nouvelles technologies offre de grandes opportunités de développement, notamment en termes d'exploitation des données juridiques et de dématérialisation des prestations (télé-consulting, services de proximité, etc.).

En outre, il est paru fortement recommandé de pallier les dysfonctionnements inhérents au déséquilibre de la répartition territoriale des prestataires de services juridiques en mettant en place un cadre incitatif adéquat. De plus, le renforcement de la parité basée sur le genre doit être érigé au rang des priorités en vue de rattraper le retard enregistré au niveau de l'intégration de la femme aux différents corps de métiers juridiques.

De surcroît, les perspectives de l'ouverture potentielle du marché national à la concurrence étrangère devraient conduire à une révision du dispositif normatif régissant les services professionnels, le cas échéant, une mise à jour des accords de libre-échange conclus par le Royaume du Maroc.

Au terme de cette étude, il convient de noter que l'examen de la politique du secteur des services de la logistique relatifs aux produits pharmaceutiques a permis de procéder à l'analyse des modalités en vue de l'amélioration de ces services notamment en ce qui concerne le transport, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques ainsi que l'accès des produits « *Made in Morocco* » **aux marchés régionaux en particulier des pays arabes et africains**. Cet examen a tenu compte des répercussions de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'organisation et la résilience dont a fait preuve la chaîne logistique et le transport des produits pharmaceutiques durant cette crise pandémique.

Le point fort de l'examen a été d'établir un diagnostic du secteur de la logistique et la distribution des produits pharmaceutiques sur la base des données et statistiques les plus récentes (fin 2019). Il ressort de ces données un aperçu global du poids du secteur dans l'économie marocaine ainsi que son rôle et sa performance. Ce diagnostic a permis également l'appréciation de la taille des principaux opérateurs du secteur ainsi que les aspects réglementaires et institutionnels, la perspective de la libéralisation commerciale de ce secteur au niveau bilatéral, régional et multilatéral.

L'analyse SWOT a mis en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui guettent le secteur avant de présenter les résultats de l'enquête du terrain dont découle une cartographie du secteur de distribution des produits pharmaceutiques au Maroc.

Les résultats de l'enquête menée, d'une part, à travers les réunions réalisées dans ce sens avec les principaux acteurs concernés à savoir : les industriels (en l'occurrence l'AMIP), les grossistes distributeurs à travers le GPDP et le ministère de tutelle et, d'autre part, via la collecte des réponses aux questionnaires envoyés aux distributeurs. Ces réponses dévoilent l'existence de plusieurs types de difficultés au niveau du secteur de la distribution. Ces difficultés concernent notamment les aspects réglementaires et institutionnels. Le problème de la libéralisation du commerce dans ce secteur et plus précisément l'ouverture du marché marocain aux fournisseurs de services étrangers (transport et distribution) et vice versa.

A cet effet, des recommandations, assorties d'un plan d'action pour leur mise en œuvre, ont été formulées pour répondre aux attentes des opérateurs du secteur. Ledit plan d'action propose des interventions des pouvoirs publics, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes en vue d'atteindre les objectifs escomptés en termes de renforcement de la compétitivité et de la résilience des professionnels opérant dans les services logistiques des produits pharmaceutiques, y compris l'amélioration de la production et la promotion des exportations de produits de qualité et à de prix compétitifs sur les marchés régionaux (pays arabes et africains).

Les mesures préconisées dans le plan d'action concernent toute la chaîne des produits en amont (au niveau des industriels) jusqu'au dernier point d'acheminement des produits pharmaceutiques (officines). Le but est de proposer une feuille de route permettant de réorganiser le système actuel de distribution et de transport sur l'ensemble des volets (réglementation, libéralisation du marché, etc.).

Références

Textes juridiques

- Dahir n° 1.08.101 du 20 Octobre 2008, portant promulgation de la loi n° 28.08 organisant la profession d'Avocat, publié au Bulletin Officiel du 6 novembre 2008.
- Dahir n° 1-06-56 du 15 moharrem 1427 portant promulgations de la loi n° 16-03 relative à la profession d'Adoul.
- Dahir n° 1-06-23 du 28 octobre 2008 (15 moharrem 1427) portant promulgation de la loi n° 81-03 portant organisation de la profession d'Huissier de justice.
- Dahir n° 1-01-127 (29 rabii I 1422) du 22 juin 2001 portant promulgation de la loi n° 50-00 relative aux traducteurs agréés près des juridictions.
- Dahir n° 1.01.124 du 22 juin 2001 portant promulgation de la loi n° 49.00 relative à l'organisation de la profession de copiste.
- Dahir n° 1-11-179 (hija 1432) du 22 novembre 2011 portant promulgation de la loi n° 32-09 relative à l'organisation de la profession de notaire.
- Dahir n° 1-01-126 (rabii I 1422) du 22 juin 2001 portant promulgation de la loi n° 45-00.
- Dahir n° 1-16-25 du 2 mars 2016 portant promulgation de la loi n° 91-14 relative au commerce extérieur.
- Dahir n° 1-07-129 du 30 novembre 2007 portant promulgation de la loi n° 53-05 relative à l'échange électronique des données juridiques.
- Dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009 portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- Dahir n° 1-03-197 du 11 novembre 2003 portant promulgation de la loi n° 07-03 complétant le code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données.
- Dahir n° 1-17-27 du 30 août 2017 portant promulgation de la loi n° 61-16 portant création de l'Agence de développement du digital.
- Dahir n° 1-19-113 du 09 août 2019 portant promulgation de la loi-cadre n° 51-17 relative au système de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de la recherche scientifique.
- Dahir n° 1-00-175 portant promulgation de la loi n° 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques.
- Dahir n° 1-13-09 du 10 rabii II 1434 (21 février 2013) portant promulgation de la loi n° 38-12 portant statut des chambres de commerce, d'industrie et de services.
- Dahir n° 1-19-18 du 13 février 2019 portant promulgation de la loi n° 47-18 portant réforme des centres régionaux d'investissement et création des commissions régionales unifiées d'investissement.
- Dahir n° 1-06-151 du 30 chaoual 1427 (22 novembre 2006) portant promulgation de la loi n° 17-04 portant code du médicament et de la pharmacie.
- Loi organique n° 111.14 du 07 Juillet 2015 relative aux régions, de la loi organique n° 112.14 du 07 Juillet 2015, relative aux Préfectures et Provinces et de la loi organique n° 113.14 du 07 Juillet 2015, relative aux communes.
- Loi-cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement.

Notes de fin

- ¹ Les Adouls sont des auxiliaires de justice qui équivalent à un notaire de droit musulman. Il s'agit d'une activité libérale qui porte assistance à la justice marocaine au même titre que les avocats. Parmi les activités réalisées par les Adouls, on peut citer l'établissement des actes de mariages, de divorces, des actes de ventes, liquidation des droits d'héritage. L'appellation « Adoul/Odoul, pluriel du mot arabe A'adl signifiant une personne juste et intègre » est spécifique au contexte marocain.
- ² Cette progression quantitative du nombre des notaires est attribuable entre autres à la politique d'assouplissement des conditions d'accès à la profession au Maroc.
- ³ Les attributions du Ministère de la Justice sont fixées notamment par le Décret n° 2.10.310 du 11 Avril 2011 – Bulletin Officiel n° 5940 et par l'arrêté n° 1939-10 du 11 Avril 2011 – Bulletin Officiel n° 5949 (les deux textes sont disponibles en version arabe).
- ⁴ Décret n° 2.15.801 (31 décembre 2015) appliquant le paragraphe 2 de l'article 41 de la loi n° 28.08 concernant la modification de la loi régissant la profession juridique, émise par le numéro 1.08.101 du 20 de Shawal 1429 (20 octobre 2008).
- ⁵ A titre d'illustration, nous citons le cas de la convention judiciaire conclue entre le Maroc et la France (Bulletin Officiel du n° 2359 du vendredi 10 Janvier 1958), modifiée par l'accord entré en vigueur 1 janvier 1966. Cet accord permet aux avocats d'un pays de faire des plaidoiries devant les tribunaux de l'autre pays.
- ⁶ Droit musulman.
- ⁷ L'huissier de justice est à la fois officier ministériel et officier public (celui qui a le pouvoir de dresser des actes authentiques).
- ⁸ A noter qu'un score de 0.25 pourrait être attribué lorsque les engagements s'assimilent à une consolidation avec une légère disposition qui demeure restrictive.
- ⁹ En dépit du poids considérable que représentent les échanges commerciaux et les flux d'investissements directs étrangers avec l'Union Européenne, le Maroc n'a pris aucun engagement de libéralisation concernant les services juridiques. Cette situation est la même pour l'ensemble des autres accords de libre-échange conclus par le Royaume. Seul le partenariat avec les États-Unis laisse apparaître des engagements en matière du commerce des services.
- ¹⁰ Cette approche de négociation consiste à retenir le principe suivant : tout est libre à l'exception de ce qui est mentionné sur la liste des mesures non conformes annexée à l'accord. Contrairement à l'approche positive adoptée au niveau de l'OMC qui permet à chacun des pays à ne s'engager que dans les services qu'il souhaite libéraliser. Ce qui n'est pas mentionné sur la liste des engagements spécifiques d'un État membre est considéré comme non consolidé (ou fermé).
- ¹¹ Acronyme signifiant « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats », soit « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ».
- ¹² Cette section a été finalisée après avoir procédé à la réalisation des enquêtes de terrain comme cela a été requis dans les termes de référence.
- ¹³ Les destinations des flux d'export des services juridiques s'effectuent principalement avec la France et dans une moindre mesure l'Espagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.
- ¹⁴ Voir le détail des informations sur le site : <https://www.atajtraduction.asso.ma/>
- ¹⁵ Il s'agit des derniers chiffres disponibles dans l'annuaire des statistiques sur les services juridiques communiquées conjointement par le Ministère de la Justice et le Haut-Commissariat au Plan.
- ¹⁶ Ce déséquilibre s'explique essentiellement par le poids économique et politique de ces régions qui hébergent les capitaux économique et administrative du Royaume.
- ¹⁷ Dahir n° 1-07-129 du 30 novembre 2007, portant promulgation de la loi n° 53-05 relative à l'échange électronique des données juridiques.
- ¹⁸ Dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009, portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- ¹⁹ Il s'agit des avocats, notaires, Adouls, huissiers de justice, experts juridiques, copistes et traducteurs assermentés.
- ²⁰ Acronyme signifiant « International Commercial Terms ». Il s'agit d'un ensemble de règles édicté par la Chambre de commerce internationale, pour définir les droits et les obligations des acheteurs et vendeurs participant à des échanges internationaux. La dernière révision des incoterms est entrée en vigueur le 1er janvier 2020. Cette codification des dispositions contractuelles du transport des marchandises est l'une des niches qui nécessitent une expertise juridique particulière pour prévenir et dénouer les litiges qui en résultent.
- ²¹ Il s'agit d'un système sophistiqué répondant aux exigences de sécurité et de confidentialité. Ce dispositif, instauré sous l'impulsion de la crise pandémique du Covid-19 pour garantir la continuité du système judiciaire,

est le même que celui utilisé par le conseil de gouvernement du Maroc. Le matériel et les techniques mis en place ont reçu la validation de la Direction générale de la sécurité des systèmes d'informations, relevant du ministère de la Défense nationale.

- ²² La plateforme « Tawtik.ma » est l'un des projets adoptés, en 2015, par le Comité national de l'environnement des affaires. Connectée aux différentes administrations en liaison avec le travail notarial (l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie – ANCFCC), Direction Générale des Impôts et Trésorerie Générale du Royaume), le portail assure une dématérialisation totale du processus de transfert de propriété (Délivrance du quitus fiscal, enregistrement des actes de cession et inscription au registre foncier). Son déploiement a contribué à l'amélioration du classement « Doing Business » du Maroc (53^{ème} rang en 2020, soit un gain de sept positions par rapport à 2019), notamment au niveau de l'indicateur « transfert de propriété ».
- ²³ Ledit article stipule que « l'offre de service et de sollicitation sont interdits sur internet et les autres supports. Toute erreur dans le conseil sera source de responsabilité du notaire. En conséquence, le notaire ne peut offrir des services de conseil en ligne et n'a pas à répondre aux questions d'ordre juridique ou professionnel que ses correspondants internautes peuvent poser sur son site, s'il ne s'est pas garanti de leur identité et de leur qualité ; le conseil prodigué par le notaire est fondé sur une relation personnalisée et conventionnelle ».
- ²⁴ Ce guide est consultable sur le site de la Direction Générale des Impôts au niveau du lien suivant : https://www.tax.gov.ma/wps/wcm/connect/6ea5a99f-ccef-4ef2-8221-da710970f104/GUIDE_DE_LA_FORMALITE_D%27ENREGISTREMENT_DES_ACTES_ADOULAIRES_ET_SSP_en_Francais.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6ea5a99f-ccef-4ef2-8221-da710970f104
- ²⁵ D'après Iqvia (ex-IMS Health) 1-Novartis (Suisse), 2-Pfizer (États-Unis), 3-Johnson & Johnson (États-Unis), 4-Sanofi (France), 5-Roche (Suisse), 6-Merck & Co (États-Unis), 7-Glaxosmithkline (Royaume-Uni), 8-Abbvie (États-Unis), 9-Gilead Sciences (États-Unis) et 10-Lilly (États-Unis).
- ²⁶ Il est fort de constater que le secteur pharmaceutique marocain a permis une bonne accessibilité physique des médicaments de bonne qualité pour le citoyen marocain. Il satisfait, selon l'Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique et le Ministère de la Santé, le besoin national en médicament en fabricant localement près de 60 pour cent des besoins et importe 40 pour cent.
- ²⁷ Il est de petite taille (près de 36,2 millions de personnes avec un faible pouvoir d'achat et un financement public limité).
- ²⁸ La sécurité sanitaire internationale, la prévention et la prise en charge des maladies non transmissibles, la couverture universelle de santé, la pénurie en ressources humaines de santé, et la maîtrise des déterminants sociaux de la santé.
- ²⁹ Le princeps est un médicament qui incorpore pour la première fois un principe actif qui a été isolé ou synthétisé par un laboratoire pharmaceutique. Il s'agit en quelques sortes du médicament "original", il est protégé par un brevet d'une durée variable (de l'ordre de 10 ans) qui assure au laboratoire qui l'a déposé l'exclusivité de son exploitation et de sa commercialisation (il est le seul à pouvoir vendre un médicament avec ce principe actif).
- ³⁰ Astrazeneca, Bayer, GSK, MSD, Pfizer, Roche. Le groupe GSK a fait de Casablanca son hub Afrique du Nord. Il est 3^{ème} sur le marché pharmaceutique privé au Maroc, revendique 6 pour cent de parts de marché et 54 millions d'Euros de chiffre d'affaires, et entre 7 et 8 millions d'unités par an. Le groupe saoudien d'industrie pharmaceutique, Saudi Pharmaceutical Industries & Medical Appliances Corporation, vient de faire l'extension de sa filiale. Spimaco Maroc exploite déjà une unité de production industrielle à Tanger.
- ³¹ Dernièrement, plusieurs de ces firmes adoptent la stratégie de retirer du marché marocain donc moins de transfert de technologies.
- ³² PFHT : prix fabricant hors taxe.
- ³³ La répartition pharmaceutique est régie par la loi 17-04 portant sur le code du médicament et de la pharmacie. Elle est également régie par les lois sur les sociétés commerciales, notamment la loi 20-05 sur la SA complétant la loi 17-95 et par la loi 5-96 en cas de SARL et les dispositions de la loi 15-95 formant le code de commerce.
- ³⁴ Il s'agit de circuit d'acheminement depuis la production jusqu'au lieu de consommation ou au point de vente en détail. Les grossistes appelés également distributeurs jouent le rôle d'intermédiaires (pas de livraison directe) dit circuit indirect.
- ³⁵ Dépositaire : A la qualité de dépositaire toute entreprise se livrant d'ordre, et pour le compte d'un ou de plusieurs exploitants de produits pharmaceutiques, au stockage de ces produits dont elle n'est pas propriétaire, en vue de leur distribution en gros et en l'état.
- ³⁶ Exploitant : Toute entreprise ou tout organisme se livrant à l'exploitation des produits pharmaceutiques autres que les médicaments destinés à être expérimentés sur l'homme.
- ³⁷ Selon le Conseil de la Concurrence du Maroc, l'existence, actuellement, de plus de 3,000 pharmacies interdites de chéquier et risquant la faillite, constitue une menace qui pèse sur le secteur pharmaceutique. Donc les laboratoires ayant des structures commerciales solides peuvent procéder à une livraison directe au consommateur.

NOTES DE FIN

- ³⁸ Les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) au Maroc sont : CHU Rabat (Ibn Sina), CHU Casablanca (Ibn Rochd), CHU Marrakech (Mohammed VI), CHU Fès (Hassan II) et CHU Oujda (Mohammed VI).
- ³⁹ SNTL : société anonyme marocaine à capitaux publics et chargée d'assurer, dans le cadre de la concurrence, des services de commissionnaire dans le domaine des transports de marchandises sur les plans national et international, d'établir et d'exploiter des bureaux de chargement et de centres logistiques pour le groupage, le dégroupage, l'entreposage sous douane ou hors douane des marchandises.
- ⁴⁰ La SDTM est une société marocaine de distribution et de transport de marchandises et de messagerie détenue par Barid Al Maghrib société anonyme, à caractère d'établissement public.
- ⁴¹ La loi oblige le respect des bonnes pratiques de distribution (le ministère de tutelle délivre le certificat bonnes pratiques de distribution).
- ⁴² Le prestataire de transport peut être public (exemple SDTM) ou privé (exemple Logipharm), il doit disposer d'une flotte de véhicules adaptée aux spécificités de chaque client, permettant de respecter, d'une part, les délais de livraisons, et d'autre part, d'assurer une ligne de transport continue et fiable.
- ⁴³ Logipharm est un réseau de transport dédié au transport des produits de santé, couvrant ainsi l'ensemble du territoire national.
- ⁴⁴ Les articles 19, 20 et 24 de la loi N° 17-04 portant sur le Code du médicament et de la pharmacie. Bulletin officiel n°5480. Jeudi 7 décembre 2006.
- ⁴⁵ Voir l'article 93 de la loi 17-04 relatives à la distribution des produits pharmaceutiques.
- ⁴⁶ Voir l'article 94 de la loi 17-04 précitée.
- ⁴⁷ Les articles 108, 109 de la loi 17-04 du 22 novembre 2006.
- ⁴⁸ Accord d'association avec l'Union Européenne ; Accord de libre-échange du Maroc avec les États de l'Association européenne de libre-échange ; Accord de libre-échange entre les pays arabes méditerranéens (déclaration d'Agadir) ; Accord sur la zone de libre-échange continentale africaine ; et les accords de libre-échange bilatéraux avec les Émirats Arabes Unis, L'Égypte, la Tunisie, la Turquie et les États-Unis.
- ⁴⁹ Services de transports aériens : réparation et maintenance-avions de ligne ; réparation et maintenance-aviation générale ; vente et commercialisation y compris l'étude des marchés, la publicité et la distribution ; système de réservation informatisée ; et services de transports routiers : a) transport international routier de voyageurs, b) transport de marchandises, c) autre transport (touristes).
- ⁵⁰ Loi-cadre n° 18-95 portant charte de l'investissement.
- ⁵¹ Voir la liste des destinataires du questionnaire relatif aux services de logistique fournis dans le transport et la distribution des produits pharmaceutiques en annexe 3.
- ⁵² Laboratoire commettant est un laboratoire ayant la licence ne commercialise plus les produits.
- ⁵³ La sous-traitance de capacité : il arrive que l'entreprise se retrouve, à un certain moment, incapable de faire face à la demande (croissante) de ses clients et qu'elle utilise la sous-traitance pour dépasser cette difficulté.
- ⁵⁴ La sous-traitance de spécialité : dans ce cas, l'entreprise ne possède pas les moyens (compétences ou matériel) nécessaires à la fabrication d'un produit et s'adresse à une autre entreprise pour le faire.
- ⁵⁵ Au Maroc, pour des raisons économiques et la gestion des deniers publics (réduction de la marge), la commande publique du ministère de la santé, se fait exclusivement auprès des industriels. De ce fait, les distributeurs ne bénéficient pas de la participation aux marchés publics.
- ⁵⁶ Vu que la réglementation au Maroc impose la constitution d'un stock de sécurité d'au moins 3 mois, la fabrication a pu continuer durant les trois premiers mois de façon normale.

Annex 1.
**Liste des destinataires et répondants aux questionnaires relatifs
aux services juridiques**

Organisme/Fédération/association	Personne contact
Départements ministériels	
Ministère de la Justice	Enquête documentaire et rapports officiels
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique-Direction Générale du Commerce, Direction du Commerce Intérieur et de la Distribution	Répondant
Conseil de la Concurrence	Enquête documentaire et rapports officiels
Agence de Développement du Digital	Répondant
Ordres Nationales et professionnels du secteur	
Ordre National des Adouls	Répondant
Barreau des Avocats de Rabat	Répondant
Association des Traducteurs Agréés près des juridictions	Enquête documentaire
Avocats	Répondants
Adouls	Répondants
Notaires	Répondants
Huissiers de Justice	Répondants
Experts Assermentés	Répondants
Traducteurs interprètes assermentés	Répondants
Copistes	Enquête documentaire

Annex 2.
Liste des destinataires des questionnaires relatifs aux services de logistique fournis dans le transport et la distribution des produits pharmaceutiques.

Organisme/fédération/association	Personne contact
Départements ministériels	
Ministère de la Santé	Enquête documentaire et rapports officiels
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, Direction Générale du Commerce	Enquête documentaire et rapports officiels
Haut-Commissariat au Plan	Enquête documentaire et rapports officiels
Acteurs et associations professionnels	
Groupement Professionnels de la Distribution Pharmaceutique au Maroc	Répondant : Monsieur Najib TAZI
Association Marocaine du Médicament Générique	
Les Entreprises du Médicament au Maroc	
Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique	Enquête documentaire et rapports officiels
Groupement Professionnels de la Distribution Pharmaceutique au Maroc	
Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique	Répondant : Monsieur Abdelmadjid BELAICHE
Ministère de la Santé	Répondant : Monsieur Mohamed YAFOUT