

L'AVENIR DES METIERS MONDIAUX DU MAROC

Rapport stratégique de synthèse

Février 2022

Groupe de recherche

- **Mme Mama HAMIMIDA**, Enseignante-Chercheure, Experte en prospective économique, Coordinatrice de l'étude
- **M. Moubarak LO**, Expert en prospective
- **M. Adil BAMI**, Expert en économie d'entreprise
- **M. Dato J. JEGATHESAN**, Expert international en industrie et en investissement en technologies, fondateur de « l'Autorité malaisienne de développement industriel »
- **M. Amay SY**, Statisticien-Economiste, Expert en techniques quantitatives

Propriété de l'IRES, ce rapport, par les opinions qui y sont exprimées, engage la responsabilité de ses auteurs et en aucun cas celle de l'IRES

Table des matières

1. Cadre général de l'étude.....	5
2. Présentation succincte de la méthodologie de l'étude.....	6
3. Contexte international de l'étude.....	8
3.1. Les dynamiques à l'œuvre des chaînes de valeur mondiales	8
3.2. Opportunités pour les pays en développement.....	10
4. Contexte national de l'étude.....	10
5. Diagnostic transversal des six métiers mondiaux du Maroc	11
5.1. L'impact positif des réformes	11
5.2. L'impact positif de la mise à niveau des infrastructures	11
5.3. L'impact positif des politiques monétaires et bancaires.....	12
5.4. Les goulets d'étranglement : le capital humain et la recherche développement.....	12
6. Impacts économiques et sociaux des métiers mondiaux du Maroc.....	13
6.1. L'impact sur l'emploi.....	14
6.2. L'impact sur les exportations et la base productive.....	14
7. Diagnostic différencié par métier mondial du Maroc	15
7.1. Le métier de l'automobile.....	15
7.2. Le métier de l'aéronautique.....	25
7.3. Le métier de l'agro-alimentaire.....	36
7.4. Le métier du textile et du cuir	45
7.5. Le métier de l'électronique.....	53
7.6. Le métier de l'offshoring	61
8. Identification de potentiels nouveaux métiers mondiaux pour le Maroc ..	69
8.1. Industrie navale	70
8.2. Industrie ferroviaire	71
8.3. Electricité verte	72
8.4. Chimie verte	73

8.5. Industrie pharmaceutique	73
8.6. Logistique et transport	74
8.7. Artisanat et art culinaire	75
9. Propositions et orientations stratégiques d'ordre global.....	77
Bibliographie sélective	78

1. Cadre général de l'étude

La fragmentation de la production générée par l'apparition des firmes multinationales à partir des années 50, a créé une nouvelle dynamique de l'économie mondiale, caractérisée, notamment, quelques décennies plus tard, par l'insertion à des degrés différents, de nombreux pays en développement dans les chaînes de valeur mondiales¹. Certains parmi ces pays ont su en tirer avantage en termes de transferts de technologie, pour développer leurs propres industries, en valorisant soit des avantages comparatifs, soit certaines formes de spécialisation industrielle, soit les deux à la fois.

Plus récemment, les mutations actuelles accentuées par les chocs extérieurs comme en témoignent le ralentissement économique qui a suivi la crise financière et économique de 2008 et celui lié à la crise de la « Covid-19 », montrent que l'évolution globale des marchés et de la production internationale, s'oriente dans le sens :

- d'une concentration accrue de la valeur ajoutée et d'une diminution des investissements internationaux ;
- d'un « protectionnisme », justifié notamment, par les nécessités de « souveraineté économique », de « durabilité » et « d'inclusivité », incitant au raccourcissement des chaînes de valeur mondiales et au renforcement des chaînes d'approvisionnement régionales et locales.

Le Maroc de par sa position géographique, sa proximité des grands marchés, ses avancées institutionnelles et son potentiel en termes d'infrastructures et de climat des affaires pourrait bénéficier de ces mutations et changements majeurs.

C'est dans ce cadre que l'Institut royal des études stratégiques a lancé l'étude sur "**L'avenir des métiers mondiaux du Maroc**". Cette étude, réalisée selon une démarche prospective et une approche inclusive, a pour objectifs d'établir un diagnostic des six métiers mondiaux du Maroc, d'explorer leur avenir à l'échelle internationale et d'en cerner les enjeux pour le Royaume, d'identifier de nouvelles chaînes de valeur mondiales, auxquelles le Maroc pourrait s'y intégrer et de faire des propositions pour une montée en gamme dans ces métiers mondiaux. Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'IRES, depuis sa création, sur la compétitivité globale et de ceux, depuis 2014, sur le capital immatériel.

¹ Une chaîne de valeur mondiale désigne, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (2012), l'ensemble des activités menées par les entreprises pour mettre un produit sur le marché, depuis sa conception jusqu'à son utilisation finale.

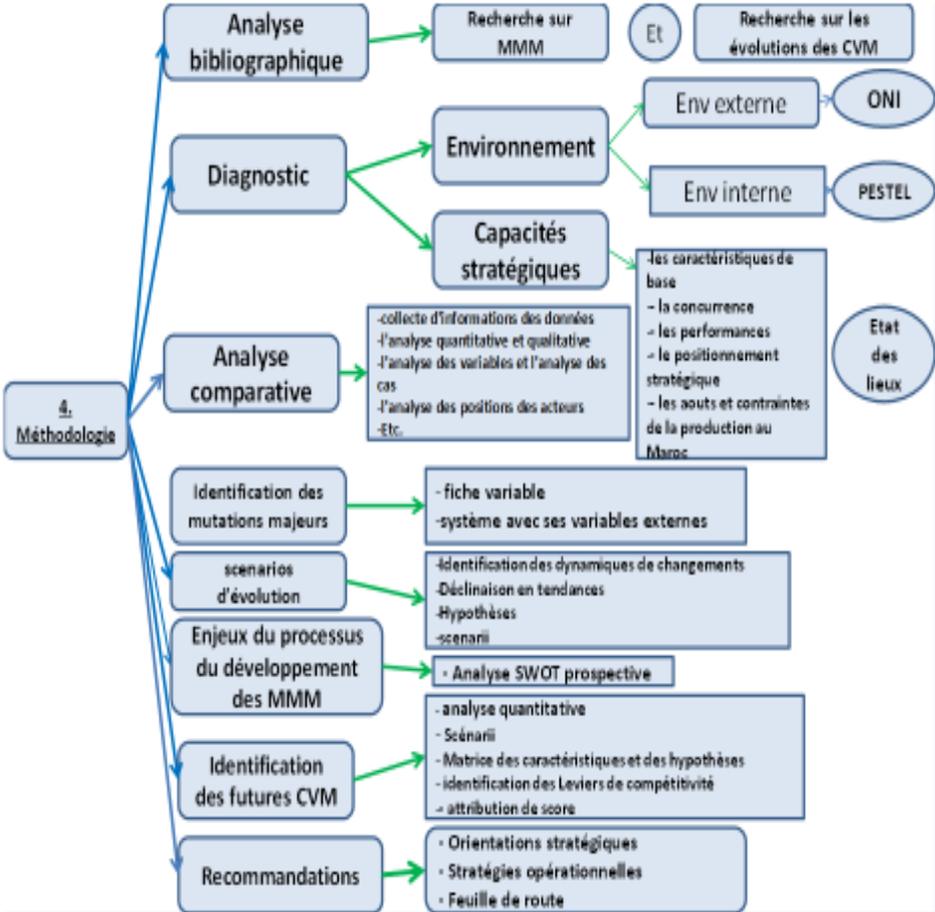
2. Présentation succincte de la méthodologie de l'étude

Pour ce faire, l'étude sur l'avenir des métiers mondiaux du Maroc a été réalisée en 7 étapes :

- **Etape1** : un **diagnostic** des six métiers mondiaux du Maroc qui s'est fait sur trois niveaux : une analyse de l'environnement concurrentiel du Maroc pour identifier les facteurs d'attractivité au niveau international et les facteurs d'évolution de chaque métier au niveau national ; une analyse des capacités stratégiques des six métiers mondiaux du Maroc afin d'étudier systématiquement et successivement les caractéristiques de base, la concurrence, les performances, le positionnement stratégique, les atouts et les contraintes de la production au Maroc et une analyse des impacts économiques et sociaux des métiers mondiaux du Maroc. La démarche de diagnostic a combiné la recherche et l'analyse documentaires, la collecte de données statistiques, la conception d'indicateurs et des entretiens avec des acteurs nationaux et internationaux.
- **Etape 2** : une **analyse comparative** pour faire ressortir les facteurs clés de réussite de certains pays en développement et émergents dans leur insertion dans les chaînes de valeur mondiales et d'en tirer les leçons pour le Maroc.
- **Etape3** : l'exploration de **l'avenir des métiers à l'échelle internationale** a été nécessaire pour mettre en exergue d'une manière argumentée, les mutations majeures que connaîtraient le métier considéré dans le monde, tout en distinguant les tendances lourdes, les émergences, les ruptures possibles et en spécifiant les signaux faibles. La réalisation de cette étape s'est basée sur une collecte documentaire, des entretiens et enquêtes auprès des experts et l'organisation d'ateliers prospectifs au sein de l'Institut royal des études stratégiques (un atelier par métier mondial).
- **Etape 4** : la construction de scénarios suite à l'identification des dynamiques de changement que connaîtraient les métiers mondiaux du Maroc à l'échelle internationale, tenant compte des résultats de mini-ateliers d'une demi-journée (un atelier par métier mondial du Maroc) pour cerner les futurs possibles des six métiers mondiaux du Maroc.
- **Etape 5** : la réalisation d'une **analyse SWOT prospective** pour saisir les perspectives futures et préparer les actions à mettre en œuvre.
- **Etape 6** : l'exploration des gains potentiels résultant de la promotion d'autres métiers mondiaux et /ou régionaux, surtout dans le sillage du démarrage de la Zone de Libre Echange Continentale en Afrique (ZLECA).
- **Etape 7** : l'élaboration de propositions sous forme d'orientations stratégiques, déclinées en mesures opérationnelles.

Le rapport stratégique est structuré en six rapports métiers dont chacun embrasse les sept étapes d'analyse telles que décrites ci-haut.

Figure 1 : Schéma global de la méthodologie de l'étude



Source : Elaboré par les auteurs

3. Contexte international de l'étude

3.1. Les dynamiques à l'œuvre des chaînes de valeur mondiales

La dynamique des chaînes de valeur mondiales² est étroitement liée au cycle de croissance de l'économie mondiale³. Le développement des chaînes de valeur mondiales (CVM) s'opère quand l'économie mondiale est dans un cycle de croissance, par contre, on constate un rétrécissement des chaînes de valeur en cas de réduction de la demande mondiale entraînant, à son tour, l'essoufflement du commerce mondial.

C'est la situation qu'a connue le monde après la crise de 2008 et qui a duré jusqu'à 2016. Ce ralentissement a fait suite à une période de dynamisme et de grande stabilité économique amorcée à partir des années 2000, parfois désignée "la période de grande modération". Cette dernière a été marquée par l'apparition des économies dites « émergentes » et par une progression remarquable du commerce international qui était deux fois plus rapide que le produit intérieur brut mondial⁴. En 2017, Un rebondissement du commerce mondial a été enregistré, mais la crise sanitaire de la « Covid-19 » survenue en 2020, a fortement impacté les chaînes de valeur mondiales accentuant les fragilités déjà présentes induites par des tendances économiques nouvelles au niveau international.

Actuellement près de 70 % des échanges internationaux reposent en fait sur les chaînes de valeur mondiales, et correspondent à des flux de services, de matières premières, de pièces détachées et de composants qui traversent les frontières – souvent à de nombreuses reprises⁵. Ils sont intégrés en bout de chaîne dans des produits finaux, qui sont ensuite expédiés aux consommateurs du monde entier⁶.

²La dynamique des chaînes de valeur mondiales est mesurée par la part des échanges de pièces détachées et composants dans le commerce mondial en volume et compte tenu de l'évolution du cycle des affaires. C'est un indicateur construit par Gaulier, Sztulman et Unal (2019) à partir de la base World Trade Flows Characterization du Centre d'études prospectives et d'informations internationales et du Fonds Monétaire International (écart de production pour le monde). Source : La croissance des chaînes de valeur mondiales n'est pas enrayée. Bloc-notes Eco, billet du 26 mai 2019. Banque de France.

³ Banque Mondiale (2020). Rapport sur le développement dans le monde 2020 : Le commerce au service du développement à l'ère de la mondialisation des chaînes de valeur.

⁴ Organisation Mondiale du Commerce (2009). Statistiques du commerce international.

⁵ Organisation de coopération et de développement économiques (2021). Les implications des chaînes de valeur mondiales pour la politique commerciale.

⁶ Gaulier G. Sztulman A et Unal D. (2019). La croissance des chaînes de valeur mondiales n'est pas enrayée. Centre d'études prospectives et d'informations internationales et Banque de France.

Les échanges sont déterminés par les décisions stratégiques des multinationales d'installer leurs activités là où elles pourront être plus compétitives. Si les coûts de production, la qualité de la main d'œuvre, l'environnement des affaires, les infrastructures, la progressivité des réformes ... sont autant de conditions exigées par ces multinationales, le capital immatériel fondé exclusivement sur le savoir, la « recherche & développement » et l'innovation façonnent de plus en plus la répartition du revenu et le volume de l'emploi créé dans les différentes étapes de la chaîne de valeur.

Cependant, lors des deux dernières décennies, les chaînes de valeur mondiales connaissent des mutations profondes liées aux tensions commerciales, aux progrès technologiques (l'intelligence artificielle et la robotisation), aux valeurs ajoutées digitales, aux contraintes environnementales (durcissement de la réglementation sur l'impact carbone notamment), aux crises économiques, financières, sanitaires..., et à la transition énergétique.

De même, constate-t-on des changements qui sont liés à la structure même du commerce international (l'augmentation des échanges de produits intermédiaires), à la progression du commerce de services et à l'émergence de producteurs de biens "sans usine".... Ces mutations ont créé des incertitudes quant aux choix de localisation des entreprises, aux stratégies adoptées pour affronter la concurrence et aux partenariats entre les acteurs.

Les nouvelles réglementations environnementales et les coûts de l'énergie, en plus de redessiner la carte de relocalisation poussent les entreprises à chercher des produits de substitution (voiture électrique, produits alimentaires bio, intrants propres...). L'évolution technologique rapide, quant à elle, contribue à faire disparaître les acteurs qui n'ont pas les moyens de se reconvertir et conduit les autres acteurs à l'adoption de « *stratégie globale de couverture* » de toute la filière (amont et aval).

On passe ainsi d'une spécialisation sectorielle vers une spécialisation fonctionnelle (*cas de l'automobile et l'aéronautique qui s'accaparent le secteur de l'électronique*). D'autre part, l'importance de la « recherche & développement » et de l'innovation conduit les acteurs vers de nouveaux partenariats basés sur la mutualisation des dépenses.

Les guerres commerciales poussent à un raccourcissement des chaînes de valeur mondiales et une diversification des fournisseurs et des clients pour réduire les chocs extérieurs. Des mouvements de relocalisations ou de « ré-industrialisation » ne sont pas exclus également. Les mouvements de concentration s'accroissent (fusions/acquisitions) avec la mise en œuvre de stratégies de "ré-internalisation" (cas de l'Europe et des États Unis).

3.2. Opportunités pour les pays en développement

Les chaînes de valeur mondiales offrent aux pays en développement des opportunités pour s'intégrer dans l'économie mondiale, comme il est désormais reconnu aujourd'hui que l'insertion dans les chaînes de valeur mondiales associé à l'attrait des investissements directs étrangers, sont des facteurs de croissance et de performances économiques. Aussi, créer un environnement propice à une bonne insertion dans les chaînes de valeur mondiales devient-il pour tous les pays en développement, un préalable ou un pré-requis, aux stratégies de développement destinées à tirer avantage de l'ouverture économique mondiale.

La part des pays en développement dans le commerce mondial des services augmente elle aussi rapidement. Néanmoins, les mutations et les changements majeurs que connaissent les chaînes de valeur mondiales, incitent ces pays à une compétition internationale, les conduisant à :

- revoir les facteurs d'attractivité et les stratégies d'insertion avec des valeurs ajoutées supérieures pour un accès plus facile aux marchés mondiaux,
- réduire les coûts liés à la disponibilité de la main d'œuvre et aux gains de productivité,
- réaliser des économies d'échelle pour les secteurs produisant en grandes séries.

4. Contexte national de l'étude

L'insertion du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales a commencé à partir des années 2000. Conscient que ces chaînes de valeur offrent aux pays en développement des opportunités pour s'intégrer dans l'économie mondiale, le Maroc a mis en place plusieurs stratégies industrielles, en l'occurrence, le Plan Emergence I (2005), le Pacte national pour l'émergence industrielle (2005-2009) et le Plan d'accélération industrielle (2014-2020) qui ont permis de développer les métiers mondiaux du Maroc, à savoir : l'automobile, l'aéronautique, le textile et cuir, l'agro-alimentaire, l'électronique et « l'offshoring » de services.

Le soutien au secteur industriel, l'investissement dans les infrastructures, le développement du secteur « recherche & développement », l'investissement dans la formation et la qualification de la main d'œuvre, le développement des spécialités pointues, les réformes institutionnelles, l'accès aux marchés mondiaux et régionaux, l'adaptation à la réglementation environnementale...sont autant de chantiers investis par le Maroc pour réussir son insertion.

5. Diagnostic transversal des six métiers mondiaux du Maroc

S'étant inscrit, durablement dans les chaînes de valeur des six métiers mondiaux du Maroc, les réformes et les plans successifs, entrepris par le Maroc, ont eu un impact positif sur la perception des investisseurs internationaux concernant la destination "Maroc".

Parmi les six métiers mondiaux du Maroc, certains secteurs, comme le textile et l'agroalimentaire, représentent des secteurs historiques, qui ont permis de fournir l'essentiel des exportations marocaines sur les marchés européens pendant des décennies. D'autres, comme « l'offshoring », l'automobile et l'aéronautique, sont des métiers plus récents.

5.1. L'impact positif des réformes

Les réformes engagées depuis le début des années 1990, avec un rythme et une dynamique très forte depuis le début des années 2000 ont permis de renforcer la crédibilité du Royaume sur la scène internationale. Le processus d'ouverture et d'inclusion politique engagés depuis le début des années 1990 ont permis d'affermir le processus démocratique et l'adoption de la constitution de 2011 qui a constitué un « point d'orgue » de ces réformes. D'autre part, la stabilité politique dont bénéficie le Royaume, dans un contexte régional vulnérable, est un levier important pour le Maroc, comme cela est régulièrement relevé, dans les rapports d'évaluation internationaux sur l'environnement des affaires.

Par exemple, les rapports successifs établis par "Doing Business" ont souligné de manière régulière la progression du Maroc du point de vue de l'investisseur international sur des variables fondamentales, telles que les facilités de création d'entreprise, le transfert de propriété, le paiement des impôts, le règlement de l'insolvabilité, l'accès au foncier. Ces derniers illustrent l'exemple de critères ayant fait l'objet d'une amélioration très significative, notamment, celui de l'accès au foncier. Celui-ci ayant été souvent identifié par les acteurs nationaux et internationaux comme un frein à l'investissement du fait de coûts d'accès élevés. Aussi, des efforts considérables ont-ils été réalisés pour mobiliser les terrains de l'Etat en soutien à l'investissement et réduire ainsi les tensions liées à l'accès au foncier.

5.2. L'impact positif de la mise à niveau des infrastructures

On notera par ailleurs, l'impact de l'évolution des infrastructures sur les investissements liés aux métiers mondiaux du Maroc, qui sont des métiers exportateurs par définition, avec une sensibilité accrue vis-à-vis de la qualité de l'infrastructure logistique.

Le Maroc a fourni un effort considérable pour mettre à niveau ses infrastructures. L'impact sur l'investissement est direct, notamment, pour moderniser la chaîne logistique et renforcer l'attractivité du Royaume. En effet, quelle que soit la nature de l'activité, dans les métiers de l'automobile, de l'aéronautique, du textile et cuir, de l'agroalimentaire, de l'électronique ou de « l'offshoring », les effets d'entraînement générés par les infrastructures routières, autoroutières, portuaires, aéroportuaires, ferroviaires, ainsi que celui du mix énergétique... sont indéniables.

5.3. L'impact positif des politiques monétaires et bancaires

Concernant le financement de l'économie nationale, les acteurs du secteur bancaire sont suffisamment nombreux au Maroc pour permettre une concurrence en mesure de garantir des conditions de financement favorables aux opérateurs économiques. D'autre part, la politique monétaire, en œuvrant à la limitation des tensions inflationnistes, a permis au Maroc d'enregistrer deux décennies de stabilité des prix. Le secteur bancaire a fait preuve également d'une résilience très forte face à la crise de 2008. Les activités et les zones géographiques sur lesquelles le secteur bancaire national est engagé ont été épargnées de la crise financière de 2008 dite des « sub-primes ».

5.4. Les goulets d'étranglement : le capital humain et la « recherche & développement »

Le transfert de technologie nécessite une capacité d'absorption des acteurs. En 1990, Cohen et Levinthal⁷ définissent la capacité d'absorption comme "L'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales". C'est un enjeu majeur pour l'économie nationale au-delà de la dimension « recherche & développement ». La capacité d'absorption des acteurs permet de renforcer l'aptitude à s'approprier les savoirs et les technologies qui dominent les chaînes de valeurs en question. "Il s'agit d'un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'entreprise ou le système acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance pour produire une capacité organisationnelle dynamique ⁸". D'où l'importance du capital humain.

Le facteur humain est un dénominateur commun aux six métiers mondiaux du Maroc. L'éducation et la formation sont des chantiers considérables. Mais, les lacunes et déficits qu'enregistre ce secteur au Maroc restent un handicap majeur malgré la généralisation de l'enseignement primaire.

⁷Cohen W et Levinthal D., 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1

⁸ Noblet J-P et Simon E. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. « *Management & Avenir* », 2010/5 (n° 35), p. 33-50. DOI : 10.3917/mav.035.0033. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-5-page-33.htm>

Il faut relever que l'aspect quantitatif domine la réflexion dans les secteurs de l'enseignement et de la formation. Or, le capital humain nécessaire au maintien et au renforcement de la compétitivité des métiers mondiaux du Royaume nécessite un renforcement des compétences et une amélioration qualitative des « savoir-faire et savoir-être ».

La transition démographique en cours devrait permettre de juguler les besoins quantitatifs des secteurs de l'enseignement, de l'éducation et de la formation dans les années à venir. Cette tendance va permettre de privilégier une approche qualitative, orientée « compétences » en fonction des besoins du marché du travail. C'est indéniablement un levier de compétitivité très important à actionner car il va permettre de renforcer les activités de « recherche & développement » et permettre également aux entreprises engagées dans ces métiers de bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée.

6. Impacts économiques et sociaux des métiers mondiaux du Maroc

Selon les estimations de la Banque mondiale (2020), concernant les entreprises des pays en développement, une hausse de 1 % de la participation aux chaînes de valeur mondiales accroît le revenu par habitant de plus de 1 %, soit pratiquement deux fois plus que les gains induits par le commerce traditionnel⁹. L'impact sur la réduction de la pauvreté est aussi très important. Et, parmi les principaux impacts des chaînes de valeur mondiales, figure leur rôle dans le renforcement de la croissance et de la productivité¹⁰.

En effet, les entreprises opérant dans les chaînes de valeur mondiales sont pourvoyeuses d'emplois. La qualité de la main d'œuvre est meilleure, ce qui génère des gains de productivité plus élevés. Elles emploient des femmes et des jeunes participant ainsi à la transformation structurelle des pays d'accueil. L'accès aux marchés et l'attractivité des investissements directs étrangers sont conditionnés par leur degré de compétitivité et leur capacité à absorber le transfert de technologie. Ce dernier dépend de la qualité du système éducatif et, par conséquent, de la disponibilité de compétences locales. Ceci relève d'abord de la responsabilité des gouvernements locaux. Les filiales des multinationales pourront y contribuer par la suite avec des formations et des apprentissages conséquents.

⁹Banque mondiale (2020). Op.cit. p4.

¹⁰Organisation de coopération et de développement économiques (2013). Economies interconnectées, comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales. Rapport de synthèse.

6.1. L'impact sur l'emploi

Au Maroc, les métiers mondiaux contribuent de manière importante à la création d'emploi. Le secteur de l'automobile a créé près de 84 000 emplois¹¹, soit 29% de l'emploi industriel¹². Le secteur de l'aéronautique compte 142 entreprises et a créé 11 313 emplois entre 2014 et 2019¹³. La contribution du secteur à l'emploi est de 3%¹⁴. Les secteurs de Textile-Cuir et de l'électronique sont également de grands pourvoyeurs d'emplois. En plus des emplois directs, des activités développées autour des zones franches créent des emplois indirects dans le logement, les services ou le transport.

Ces métiers mondiaux (le secteur de Textile et Cuir notamment), emploient une majorité de femmes participant ainsi à la réduction de la pauvreté et l'exclusion sociale. Cependant, les risques de précarisation pour les jeunes diplômés ne sont pas exclus. Ajoutons à cela la prolifération des activités informelles. La fragilité du marché local du « textile-cuir » par exemple est due à l'existence d'activités informelles qui fragilisent le secteur. Dans le secteur de l'automobile, « l'informel » quant à lui touche des activités comme la production des pièces de rechange et la réparation.

6.2. L'impact sur les exportations et la base productive

La volonté du Maroc de s'insérer dans l'économie mondiale l'a incité à entamer une série de réformes institutionnelles et d'appui aux politiques sectorielles qui ont permis la modernisation de la base productive et son adaptation aux évolutions des chaînes de valeur mondiales, l'amélioration des infrastructures, l'amélioration de l'accès au financement bancaire et la création de centres de formation dans différents secteurs. Les résultats de ces stratégies et programmes se répercutent positivement sur le reste de l'économie en termes de croissance, d'accroissement des revenus (PIB national et par habitant), de réduction de la pauvreté, de formation et de qualification de la main d'œuvre.

Cette insertion permet, en outre, d'élargir la part du Maroc sur les marchés mondiaux via la diversification de ses produits et les efforts consentis par le pays pour s'aligner sur les standards internationaux en termes de qualité et de respect de la réglementation. La composition des exportations marocaines est en faveur des branches industrielles à forte valeur ajoutée, notamment dans les métiers de l'automobile, de l'aéronautique et de l'électronique.

¹¹ Ministère de l'économie et des finances (2019). Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine.

¹² Bureau International du Travail (2019). Etude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (TRAVERA) : Cas du secteur automobile au Maroc.

¹³ Ministère de l'industrie et du commerce (2019).

¹⁴ Ministère de l'économie et des finances (2019).

Selon les données de l'office des changes, le secteur de l'automobile, par exemple, est en tête des recettes d'exportation au niveau national. Dans ce secteur, on constate, en outre, un taux de couverture des échanges extérieurs par rapport aux importations qui a atteint plus de 70% en 2018, parallèlement à une diversification des investissements directs étrangers, favorisant ainsi un accroissement de la valeur ajoutée locale.

7. Diagnostic différencié par métier mondial du Maroc

7.1. Le métier de l'automobile

7.1.1. Diagnostic du secteur automobile dans le monde

L'évolution du secteur de l'automobile dans le monde est marquée par les dynamiques des facteurs politiques (stabilité et sécurité), économiques (coûts de la main d'œuvre, disponibilités des intrants...), technologiques (digitalisation et personnalisation de la voiture), environnementaux (réduction de l'empreinte carbone, mobilité durable) en plus de celles des chocs exogènes (crises économiques, sanitaires, guerres commerciales) et du marché (compétitivité). Pour cette dernière, les industriels automobiles se livrent à une stratégie de « différenciation verticale » qui se traduit par une segmentation du marché. On distingue deux types d'acteurs automobiles :

- Les acteurs s'appuyant sur une logique de sophistication basée sur un accroissement du couple valeur/prix (les acteurs automobiles allemands). Ce positionnement implique une internalisation très importante des activités.
- D'autres acteurs jouent le jeu de la concurrence par les prix, avec une stratégie « d'épuration » consistant à écraser les coûts de production pour pouvoir proposer des prix attractifs (les acteurs français). Ce positionnement va se traduire par un recours massif à la stratégie d'internationalisation avec comme objectif la recherche des dotations factorielles les plus abondantes et donc les moins coûteuses. Ils attirent dans leur sillage les équipementiers automobiles, ce qui permet de construire des écosystèmes susceptibles, de créer des grappes industrielles.

7.1.2. Diagnostic du secteur automobile au Maroc

Le Maroc est dans le Top 20 des pays constructeurs automobiles au niveau mondial. Sur le continent africain, le Maroc est le deuxième producteur de véhicules à moteurs en 2019 (après l'Afrique du Sud) et le premier producteur de voitures touristiques. Les Investissements Directs Etrangers (IDE) se diversifient en provenance surtout d'Europe, notamment la France, d'Asie, de la Région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et de l'Amérique du Nord.

L'industrie automobile représente un secteur-clé de l'économie marocaine. Elle englobe 183 unités industrielles réparties entre Tanger (43 %), Casablanca (39 %) et Kénitra (7%) avec un taux d'intégration de 50%¹⁵. Le volume de production est de 402 085 véhicules en 2018, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à l'année 2017 (376 826)¹⁶.

En termes d'exportation, le secteur de l'automobile représente 29% des exportations totales du pays¹⁷. L'essentiel du chiffre d'affaires à l'export (85 %) du secteur est produit au Maroc. C'est le premier exportateur du pays depuis 2014 devant le secteur agricole et les phosphates. L'Europe absorbe 80% des véhicules exportés par le Maroc. La Turquie (8%) et les pays arabes (5%) sont les deux autres destinations majeures¹⁸. Le « Brexit » a engendré une perte de compétitivité pour les produits marocains à cause de la dépréciation de la livre sterling et un effet de substitution aux importations sur les produits industriels fabriqués au Royaume-Uni par exemple le câblage automobile.

7.1.3. Facteurs d'attractivité du Maroc dans le secteur de l'automobile

Les critères qui influencent la décision des entreprises multinationales de s'installer au Maroc sont des critères qui sont spécifiques à l'économie marocaine et à sa capacité à intercepter les signaux de "Ownership advantages"¹⁹. Cela passe nécessairement par la mobilisation de ressources et de capacités internes.

¹⁵ Association Marocaine Pour l'Industrie et le Commerce Automobile. Enquête 2018.

¹⁶ Organisation internationale du travail (2019). "Etude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) dans le secteur de l'automobile au Maroc"

¹⁷ Bureau International du Travail (2019). Op.cit. p9.

¹⁸ Bureau International du Travail (2019). Op.cit. p9.

¹⁹ Il s'agit de critères propres à l'entreprise, qui reflètent son dynamisme et sa capacité à relever le défi de l'internationalisation.

Pour promouvoir le secteur « automobile », le Maroc a ainsi mis en place des stratégies basées sur les infrastructures, le capital humain, la « recherche & développement », les incitations fiscales...tout en œuvrant à éliminer les obstacles notamment le manque de compétences et ceux liés au financement (taux d'intérêt élevés et preuves de solvabilité impossibles à avoir pour les entreprises du secteur).

❖ Evolution du secteur

En 1998, les importations représentaient plus de 20 fois la valeur des exportations. En 2016, le ratio importations/exportations est tombé à 1,4. Avec l'installation de Renault qui produit 400 000 véhicules par an et qui a atteint un taux d'intégration de 65% et de Peugeot SA, qui produit 200 000 véhicules et un taux d'intégration de 80%²⁰, puis de « Stellantis » et d'autres grands équipementiers de renommée, le Maroc a lancé les bases d'une industrie automobile pérenne avec le développement des écosystèmes ; le développement de zones franches et des compétences. Ceci a entraîné une augmentation de l'intérêt des investisseurs pour la destination Maroc et a généré plusieurs milliers d'emplois qualifiés pour les jeunes.

Le pays a mis en place des politiques pour promouvoir le secteur. Dans le domaine du capital humain, Il existe une centaine d'établissements de formation dont 45% sont implantés dans les 3 régions de concentration de l'industrie automobile (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan)²¹. Sur le plan fiscal, la fiscalité est favorable au secteur avec une exonération de l'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années ; déduction de la taxe professionnelle pendant 15 ans, ainsi que de l'impôt sur les dividendes pour les associés non-résidents (au prorata du chiffre d'affaires à l'export). Des exonérations sont opérées aussi sur les droits d'enregistrement ainsi que sur les terrains acquis pour les usines et la contribution sociale de solidarité sur les bénéfices qui ne s'applique pas aux sociétés installées dans les zones franches d'exportation.

Le Maroc se positionne comme étant un pays "Best-Cost" sur l'ensemble des activités liées au secteur automobile. Son offre mixte allie « compétitivité et conformité » aux standards élevés du secteur.

²⁰ Ministère de l'Economie et des finances. Direction des études et des prévisions financières (2019). Etude : Complexité économique et Développement. Stratégies pour la diversification structurelle de l'économie marocaine. Septembre 2019.

²¹ Idem

On note une remontée progressive de la chaîne de valeur à travers le développement des produits finis (assemblage de véhicules). Des constructeurs installés au Maroc ont également répondu aux exigences technologiques en personnalisant le véhicule, c'est le cas de « Daewoo », de « General Motors » et « Dacia-Renault ». Par ailleurs, le groupe « Peugeot PSA » installé au Maroc a pu développer une voiture 100% électrique dans son unité de Kenitra. Le Mémorandum d'entente entre le Maroc et la Chine sur la voiture électrique « Build Your Dream » (BYD) permettra au Maroc l'installation d'usines de production de voitures électriques.

❖ **Points faibles à améliorer**

Une analyse comparative avec des pays comme la Turquie et le Mexique a permis de ressortir les facteurs clés de réussite de ces deux pays et les leçons à tirer de leur insertion dans la chaîne de valeur mondiale de l'automobile. Il ressort des analyses conduites que :

- Les marques installées au Maroc ne sont pas encore bien intégrées dans les nouvelles chaînes de valeur technologiques ;
- Un déficit de compétitivité et d'attractivité face à la concurrence des pays de l'Est de l'Europe, de l'Egypte et de la Turquie.

Du fait de la crise sanitaire de la « Covid-19 », les exportations automobiles marocaines ont baissé dans la filière « construction ». Cette baisse a concerné l'ensemble des segments, comme c'est le cas à travers le monde. Actuellement, on assiste à une légère reprise, ce qui pourrait démontrer que malgré ces insuffisances, le secteur automobile marocain démontre une certaine résilience.

7.1.4. Analyse comparative : Cas de la Turquie et du Mexique

❖ **Cas de la Turquie**

L'Etat turc conduit une politique active de soutien à la « recherche & développement » et accompagne de gigantesques investissements dans la formation. L'Etat Turc veille en outre au respect des normes internationales de qualité et de sécurité. Il protège fortement les activités naissantes des équipementiers. Il exonère les entreprises des impôts et taxes, prend en charge les cotisations sociales et met à leur disposition du « foncier ». Ces incitations ont représenté **des facteurs clés de réussite** du pays dans son insertion aux chaînes de valeur mondiales du secteur automobile.

Les leçons à tirer de l'expérience turque se résument dans les points suivants :

- Des opportunités de ventes sur le marché local par une politique des revenus et des crédits et aussi une amélioration de l'image du produit. Cette dernière dynamise la production du secteur à l'échelle locale.
- Des réallocations des ressources vers des branches nouvelles pour suivre le développement technologique du métier et bénéficier des relocalisations actuelles et futures.
- Le soutien aux petites et moyennes entreprises dans le domaine de l'innovation et la création d'un pont entre la sphère de recherche (université, centre de formation, grandes écoles d'ingénieurs...) et le monde de l'entreprise pour capter les technologies et les dynamiques nouvelles (logique des acteurs, exigence des consommateurs, politiques des concurrents et des décisions des donneurs d'ordre) et augmenter le degré de réactivité du secteur.
- La compétitivité à travers la qualité de la main d'œuvre, les infrastructures, avantages fiscaux et subventions aux entreprises et le respect des normes internationales.
- Une qualité des institutions qui se manifeste à travers une stratégie de montée en gamme basée sur le transfert de technologie et de savoir pour passer de la sous-traitance à la fabrication de produits plus élaborés avec plus de valeur ajoutée.

❖ **Cas du Mexique**

La stratégie du Mexique a été tournée vers l'exportation et l'attractivité des investissements étrangers : remboursement des droits de douane payés sur les importations définitives ; crédits aux petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries et technologie de pointe développée sont des facteurs clés de réussite dans le métier automobile. Le pays est aujourd'hui fortement intégré en amont des chaînes de valeur mondiales avec une base industrielle importante et une infrastructure de classe mondiale. Ajoutons à cela, l'exigence du transfert de technologie, la prospective sur les marchés et les partenaires potentiels pour bénéficier des redéploiements industriels et le développement du marché domestique. Le Maroc peut ainsi tirer des leçons suivantes de l'expérience mexicaine :

- Développer la « recherche & développement » et exiger le transfert de technologie pour faire face aux enjeux actuels et futurs à savoir : la digitalisation, le changement climatique, le durcissement des mesures réglementaires imposées par les États pour atteindre la neutralité carbone, la mobilité électrique, et les préférences des consommateurs.

- S'informer par des systèmes efficaces de veille sur les marchés et sur les partenaires potentiels pour bénéficier des redéploiements industriels des grands groupes tout en multipliant les accords de libre-échange à condition que ces derniers ne favorisent pas des pays concurrents.
- Renforcer le capital humain pour attirer les investisseurs du secteur, car actuellement et spécifiquement dans ce secteur les investisseurs sont attirés autant par les compétences et les qualifications de la main d'œuvre que par ses coûts. La captation de la technologie et la montée en gamme dans les chaînes de valeur mondiales dépendent en partie du capital humain.
- Développer le marché domestique pour augmenter la résilience aux chocs extérieurs (crédit à la consommation, promotion du « made in Morocco »). Cette politique a été généralement adoptée par tous les pays émergents.

7.1.5. L'avenir du métier automobile et du secteur à l'échelle internationale

Les perspectives offertes dans les filières de l'automobile dans le monde sont de divers ordres résumés comme suit :

- **Au niveau économique**, le marché devrait poursuivre son dynamisme, sous l'effet de l'amélioration des revenus, du taux de motorisation encore faible dans certaines parties du globe (l'Afrique et une partie de l'Amérique latine et de l'Asie) et de la baisse des prix de vente des véhicules (à l'exception de la voiture électrique ou hybride) due à la baisse des coûts de production (tendance lourde). Dans les pays développés, on note un changement de comportement des consommateurs qui privilégient davantage la mobilité collective (signal faible).
- **Au niveau de la technologie**, de profondes ruptures sont en marche. La sophistication de la construction des véhicules, déjà à l'œuvre, va impacter le secteur dans l'avenir (industrie automobile 4.0) (tendance lourde). Elle sera marquée par l'intégration des technologies de pointe (La connectivité, l'intelligence artificielle et la robotique), le respect de la durabilité environnementale (durcissement des réglementations) et l'adaptation aux besoins changeants de la clientèle. La tendance future des véhicules sera également dominée par une personnalisation des espaces dans la voiture pour plus d'agilité, de confort, d'ergonomie et d'autonomie. Les acteurs traditionnels doivent subir une forte pression concurrentielle de la part des nouveaux entrants, générant une intensité en recherche & développement sans précédent.

- **Sur le plan de l'organisation, le choix de localisation** des activités des multinationales constitue une incertitude majeure. Les constructeurs et les équipementiers pourraient choisir en partie de poursuivre les délocalisations vers les zones disposant de main d'œuvre qualifiée, de facilités réglementaires, de maîtrise technologique, de faibles coûts de transport, en accélérant les délocalisations de proximité.
- Les perturbations causées par la guerre commerciale (Etats-Unis /Chine) devraient également accélérer les investissements dans les chaînes d'approvisionnement régionales et dans les chaînes de valeur régionales. Des mouvements de relocalisation/intégration pourraient également survenir au niveau des constructeurs qui embarqueront leurs équipementiers avec eux.
- **La crise sanitaire liée au « Covid-19 »** a généré en 2020 une baisse des ventes automobiles au niveau mondial. Ces ventes ont globalement rebondi en 2021 et en 2022 mais sans atteindre le niveau de 2019. Le retour rapide à la normalité de la production mondiale de l'industrie automobile exigera de lever le handicap de la pénurie des semi-conducteurs (importés notamment de Chine et fortement demandés par les entreprises informatiques dans le sillage du Covid-19). La pénurie des semi-conducteurs est l'une des répercussions économiques les plus sévères de la crise sanitaire. Elle continue de s'aggraver à même de constituer un obstacle de taille pour un retour à la normalité de la production mondiale de l'industrie automobile.

7.1.6. Scénarios pour le futur

Au niveau mondial, les scénarios à envisager sont élaborés en combinant différentes hypothèses d'évolution des variables concernant principalement les choix de localisation opérés et/ou envisagés par les multinationales.

Hypothèse 1 / Scénario 1 : Délocalisation dictée principalement par les coûts

La localisation des industries se base sur une main d'œuvre abondante et à des coûts compétitifs, une qualité du capital humain, une cadence de travail élevée, une syndicalisation maîtrisée, des infrastructures de transport, de logistique et de connectivité de qualité, une proximité ou un accès à de grands marchés de consommation et des effets d'agglomération (présence d'autres investisseurs de rang mondial et d'un tissu économique local capable de fournir des services de sous-traitance).

Hypothèse 2 / Scénario 2 : Accélération de la délocalisation de proximité

Ce sont les mêmes facteurs à considérer que celles concernant la délocalisation dictée par les coûts auxquels, il convient de rajouter ceux relatifs à une compétitivité intrinsèque : (i) accessibilité et proximité géographique avec le pays d'origine ; (ii) existence d'accords commerciaux entre le pays d'origine et le pays d'accueil ; (iii) décalage horaire faible, pour favoriser le travail en commun avec les donneurs d'ordre. La proximité culturelle peut également exercer une influence dans l'attractivité des pays privilégiés pour le « Nearshoring ».

Hypothèse 3 / Scénario 3 : Préférence pour l'internalisation/intégration

- **Les facteurs-Push :** (i) la hausse des salaires dans les marchés à revenus intermédiaires (notamment en Asie, Chine), (ii) l'augmentation des coûts logistiques et découverte de " coûts cachés ", (iii) l'exigence de « décarbonation » sur toute la chaîne de production, difficile à assurer si les pièces proviennent de partout, (iv) l'impératif de contrôle de la qualité et de mise en conformité, (v) le souci de protection des innovations, (vi) la couverture face aux risques de change, (vii) la possibilité de s'approvisionner dans les pays proches, tout en relocalisant la production dans le pays d'origine (*Resourcing*), (viii) la meilleure adaptation des produits et services à la demande des consommateurs finaux, (ix) le besoin de monter en gamme et de relever la sophistication des produits.
- **Les facteurs-Pull :** les réglementations et les orientations stratégiques des pays d'origine des multinationales, qui souhaitent densifier leur politique de ré-industrialisation, de création d'emplois et de sophistication de leurs économies.
- Les subventions et aides pour la recherche et l'innovation dans les pays d'origine. Les pressions des opinions publiques dans les pays d'origine pour le " rapatriement " des emplois.

7.1.7. Synthèse des scénarios

Le scénario le plus probable au niveau mondial est une combinaison de trois scénarios de localisation (qui sont complémentaires) et une refonte du portefeuille d'activités distribuées sur les différents sites mondiaux : (i) maintien de la dynamique de la délocalisation motivée par les coûts ; (ii) accélération de la délocalisation de proximité et des investissements dans les chaînes d'approvisionnement régionales et dans les chaînes de valeur régionales ; (iii) développement ciblé de relocalisation/intégration au niveau des constructeurs qui embarqueront leurs équipementiers avec eux. Les conséquences de ces différentes évolutions sur la destination Maroc ne sont pas négligeables.

7.1.8. Enjeux réels et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur automobile au Maroc

Le Maroc dispose **d'atouts** qui lui permettent de continuer de profiter des mouvements de délocalisation dans l'automobile. La présence d'un grand nombre d'acteurs internationaux et nationaux lui a permis de bâtir une grappe industrielle solide autour du métier. Le Maroc dispose d'une position géographique qu'il fait déjà valoir dans le cadre de son expérience avec "Renault" et "PSA Peugeot-Citroën" ainsi qu'avec les unités industrielles réparties sur les trois villes, à Casablanca, à Tanger et à Kénitra.

Des programmes d'encouragement des petites et moyennes entreprises pour des projets à forte valeur ajoutée sont mis en œuvre ainsi que des projets d'acquisition d'entreprises dans le cadre de « joints-venture ». Le pays dispose également des infrastructures de connectivité, d'accès au marché et d'un cadre réglementaire favorable notamment celui qui concerne les sociétés installées dans les zones franches d'exportation (exonérations fiscales). Les coûts de production sont parmi les plus faibles au niveau mondial. La stratégie des énergies renouvelables a permis au Maroc de développer l'énergie verte, ce qui le met dans une position concurrentielle favorable, quant au durcissement réglementaire lié à l'aspect environnemental (taxe carbone entre autres).

Néanmoins, le pays cumule plusieurs **vulnérabilités**. Son capital humain se caractérise par un nombre de diplômés élevé mais qui manquent de formation pratique. La faiblesse du secteur de la « recherche & développement » diminue également l'attractivité du Maroc. De nombreuses nouvelles **opportunités sont offertes par les perspectives et les mutations du marché automobile. Par exemple**, l'augmentation du coût de la main d'œuvre en Asie, sans augmentation de la productivité, permet potentiellement au Maroc d'attirer des usines automobiles de grande capacité avec des possibilités de montée en gamme. Mais pour cela, le Maroc doit répondre aux défis majeurs cumulés au niveau du capital humain et de la montée en gamme technologique.

Des **menaces** existent dans ce secteur dont il faut tenir compte étant donné l'évolution rapide au niveau technologique avec un éclatement de la chaîne de valeur pour des produits de haute valeur ajoutée. Cette évolution technologique avec l'apparition de la voiture électrique et la voiture autonome sont des ruptures apportées par des nouveaux entrants dans le secteur de l'automobile.

Une concurrence, intra-sectorielle entre les constructeurs historiques et les nouveaux entrants mais aussi de nouveaux partenariats sont ainsi créés. Ceci constitue un risque pour le Maroc car il abrite essentiellement des industriels historiques appelés à se convertir pour faire face à la concurrence en adoptant des stratégies de « création-destruction ». La mobilité partagée évolue également de manière rapide et le Maroc doit trouver sa place dans le secteur des nouvelles mobilités telles que « l'auto-partage ». En outre, de nouveaux pays peuvent concurrencer le Maroc dans le créneau du "low-cost" de la chaîne de valeur mondiale (notamment, en Afrique, comme par exemple au Ghana).

7.1.9. Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier automobile au Maroc

- **Scénario 1 : Le Maroc maintient une position forte de pays de "Best Cost"**

Le Maroc est déjà reconnu comme un acteur majeur de la chaîne de Valeur automobile, accueillant sur son sol des multinationales qui y ont déjà réalisé de lourds investissements difficiles à délocaliser.

Son attractivité macro-systémique lui permet, toutes choses égales par ailleurs, de continuer de se positionner comme un pays de "Best Cost" à la faveur de la dynamique de *délocalisation de proximité*, actuellement à l'œuvre au niveau mondial, il pourra recevoir plus de capacités de production de la part des constructeurs et équipementiers déjà installés dans le pays et attirer de nouveaux constructeurs provenant d'horizons diversifiés, y compris des équipementiers de rang 1 en provenance de Chine. Le Maroc possède également des atouts certains pour évoluer dans le domaine de l'électrique et de l'hydrogène vert. De nouveaux écosystèmes de la chaîne de valeur automobile pourront être mis en place : le pneumatique, l'amortisseur, la climatisation, véhicules électriques, batteries électriques.

- **Scénario 2 : Montée en gamme du Maroc dans le secteur automobile mondial**

Le Maroc passe de la *Stratégie de "Best Cost"* à la *Stratégie de différenciation* vis-à-vis des pays concurrents potentiels. Il devient un pôle régional de production automobile, accueillant des usines de grande capacité et capables de réaliser des économies d'échelle. Il réussit son intégration dans un grand nombre de segments à fort contenu technologique, avec des PME et « Start-ups » marocaines compétitives, innovantes et à même d'assurer une sous-traitance de spécialité. Un *véhicule de marque marocaine voit le jour*, incorporant les technologies les plus modernes (véhicule autonome, véhicule électrique). Le Maroc continue à recevoir des commandes ("*Resourcing*") même dans une option d'internalisation choisie par les multinationales.

7.1.10. Propositions d'orientations stratégiques pour le métier automobile au Maroc

- Redéfinition de la position du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale automobile par le développement des écosystèmes des batteries électriques ; la promotion active du développement des énergies renouvelables ; la réallocation des ressources vers des branches nouvelles et l'adoption d'une stratégie de montée en gamme basée sur le transfert de technologie et de savoir pour passer de la sous-traitance à la fabrication de produits de grande valeur ajoutée.
- Renforcement du capital humain et « recherche & développement » et l'innovation par un soutien aux petites et moyennes entreprises et « start-ups » dans le domaine de l'innovation et le développement de la coopération entre les grands groupes étrangers présents dans le pays.
- Diversification des marchés d'exportation et d'approvisionnement pour bénéficier des redéploiements industriels des grands groupes en jouant la carte de la compétitivité par l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre, des infrastructures, des avantages fiscaux, des subventions aux entreprises et le respect des normes internationales techniques et sociales. Le pays doit redéfinir et multiplier les accords de libre-échange et avoir accès aux marchés des intrants de qualité et de consommations intermédiaires.
- Développement du marché domestique par une politique des revenus et des crédits et une amélioration de l'image du produit Maroc.

7.2. Le métier de l'aéronautique

7.2.1. Diagnostic général du secteur aéronautique dans le monde

L'aéronautique est une industrie qui va reprendre des évolutions plus au moins similaires à ceux de l'industrie automobile. Les deux secteurs d'activités ont une structure de marché sous forme d'oligopole bilatérale, avec un rapport de force favorable aux donneurs d'ordre. Le secteur est aussi confronté aux enjeux de la transition énergétique avec les impératifs de recherche et de développement technologique qu'elle exige.

En termes d'organisation du secteur, Le métier de l'aéronautique est dominé essentiellement par le « **duopôle** », entre Airbus (le géant européen) et Boeing (l'autre géant, celui-là américain) qui jouent le rôle de donneurs d'ordre face aux équipementiers. Les deux acteurs du se partagent le marché dans une logique de concurrence par l'innovation et la « recherche & développement ». Ils proposent des produits concurrents sur l'ensemble des segments avec une logique de diversification très prononcée.

Globalement, ils procèdent pour le déploiement international de leurs activités à des arbitrages « multivariables » fondés sur les coûts de production, la « recherche & développement », « la proximité », ... Le secteur est très intensif en activités de « recherche & développement ». La chaîne de valeur du secteur a tendance à se fragmenter pour bénéficier des dotations factorielles notamment celles de la main d'œuvre qualifiée, de l'intensité de la « recherche & développement », l'abondance de matières premières, une fiscalité attractive....

La concentration très forte de ce marché s'explique par l'importance des barrières à l'entrée qui sont quasiment insurmontables pour les entrants dans le secteur. L'intensité capitalistique et les effets de la notoriété sont importants. Il est à noter aussi que les activités militaires dans cette industrie sont le fer de lance de l'innovation et de la « recherche & développement ». Les synergies entre les trois activités à savoir les avions civils, l'aéronautique militaire, les satellites et les lanceurs spatiaux rendent la tâche quasiment impossible pour tout nouvel entrant.

Les acteurs du « duopôle » à savoir « Boeing et Airbus », ont une puissance de frappe vis-à-vis de leurs fournisseurs en équipements qui rendent ces derniers dépendants des commandes de l'un ou de l'autre. Mais, à moyen terme, d'autres acteurs sont en phase d'intégrer ce marché²². Il s'agit notamment de la Chine qui considère ce secteur comme présentant des enjeux économiques mais aussi géostratégiques considérables.

7.2.2. L'avenir du métier de l'aéronautique à l'échelle internationale : ruptures et tendances

Des ruptures technologiques et de nouvelles tendances lourdes sont constatées dans le secteur, résumées comme suit :

- **Au niveau technologique**, le secteur aéronautique se caractérise par un degré de complexité très élevé, une technologie de pointe en évolution rapide et intensive en « recherche & développement » et une réglementation stricte en termes de normes. L'internet des objets jouera un rôle plus important dans la logistique et la maintenance des avions. La tendance est au développement d'avions économes, moins énergivores connectés et plus performants (avions hypersoniques) (« **rupture** »). Cela induit le développement de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, de la « dé- carbonisation », et la recherche de carburant et d'énergies alternatifs.

²²L'aéronautique et spatial en Chine, Bureau Business France de PEKIN, 2021 - 7 pages, Référence : B2101454A

On note ainsi une intensification de la recherche sur des aéronefs : (i) Boeing : Avion hypersonique (tour de la terre en quelques heures, 2025/2030) ; (ii) Union Européenne/Clean Sky : soutien à la recherche dans le domaine des technologies vertes ; (iii) « European Aeronautic Defence and Space » développe par exemple, un avion hybride électrique régional de 100 places. Les technologies, et les équipements, pressés notamment, par la réglementation, devront être capables de fonctionner avec les sources alternatives de « carburant bio » et de passer à l'hydrogène avec l'objectif de réduire au maximum les émissions (tendre vers zéro) et de développer les matériaux composites (résilients, durables et moins lourds que l'acier).

- **Au niveau réglementaire :** des réglementations strictes et processus de certification et d'audit pointilleux et complexes sont de plus en plus édictés pour assurer la sécurité, la protection de la propriété intellectuelle et la gestion des passerelles entre civil et militaire. Les motoristes anticipent ainsi la restructuration profonde qui va se faire dans les moteurs à propulsion de l'avion et tiennent dorénavant compte de la pression en termes de baisse d'émission de CO₂ en 2050.
- **Au niveau économique, les tendances** se résument en la prolifération des transporteurs « low cost » ; la montée du protectionnisme qui pousse à la relocalisation ; l'émergence de nouveaux acteurs dans la construction entraîne de nouveaux investissements de sous-traitance ; la « Maintenance-Réparation » qui s'externalise de plus en plus à la recherche de main d'œuvre moins chère. La recherche des services d'ingénierie à bas prix est aussi devenue un facteur de réduction des coûts pour les constructeurs. Le choix des fournisseurs est basé sur la différenciation par l'innovation et la maîtrise des coûts. D'autres tendances apparaissent comme l'émergence du numérique ou celles liées à l'environnement comme l'utilisation des sources alternatives de carburant bio et visant la neutralité carbone.
- **Au niveau du marché,** le secteur connaît une forte croissance à l'échelle mondiale, soutenue par l'expansion des classes moyennes et l'augmentation des transports de passagers et un développement du fret aérien (**tendance lourde**). Ceci fait augmenter les commandes pour de nouveaux appareils. D'autres tendances caractérisent le secteur comme l'intensification de la concurrence par les coûts, même si l'élément sécuritaire est plus important que les coûts dans ce secteur ; la forte présence des transporteurs « low-cost » qui entraîne une réduction des prix et du nombre de vols de la part des transporteurs conventionnels ; la volatilité dans les coûts du carburant qui a contraint les grands transporteurs à s'adapter en réduisant les prix et l'accélération de l'externalisation de la fabrication des pièces et l'extension de l'activité vers des pays émergents pour réduire leurs coûts.

- **Au niveau du capital humain**, les besoins de compétences sont reliés au développement de l'intelligence artificielle, de l'internet des objets et des économies d'énergie et de coût (**tendance lourde**).
- **Au niveau de l'organisation**, la stratégie de localisation diffère selon les acteurs du secteur. C'est une **incertitude majeure**. Les **avionneurs** pourraient choisir d'externaliser l'activité de fabrication des pièces vers des pays où le temps de travail est plus long et les coûts moindres. On note également un développement de la concentration (fusions/acquisitions) et la mise en œuvre de stratégies de ré-internalisation de l'Europe et des Etats-Unis pour reprendre des activités qui autrefois étaient confiées à des équipementiers. Chez les **motoristes**, la stratégie réside dans la conservation du cœur de métier.
- L'activité des **fournisseurs de services d'ingénierie** est guidée par de nouvelles politiques d'achat de services basées sur la différenciation par l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans le segment de la « **maintenance-réparation** » (quasi-globalisé), la dynamique à l'œuvre réside dans l'externalisation et la délocalisation de la maintenance vers des zones à bas coût (Inde, Chine, Dubai) avec des capacités techniques avérées.

7.2.3. Diagnostic du secteur aéronautique au Maroc

❖ Les atouts

L'attractivité du Maroc pour les industriels du secteur aéronautique est récente. Le pays a mis en place une politique volontariste d'insertion à la chaîne de valeur mondiale de l'aéronautique. Ceci a nécessité beaucoup d'efforts et de moyens de la part du Royaume car c'est un domaine qui exige des compétences spécifiques, de la très haute qualité de main d'œuvre, des technologies très avancées et des dépenses élevées en recherche, développement et innovation.

Le secteur a connu ainsi un succès considérable et très rapide. En 20 ans, le pays est devenu le principal exportateur africain de matériels, pièces et composants aéronautiques dépassant même en 2020 l'Afrique du sud²³. Ceci est le résultat d'investissements colossaux pour la mise en place de grands sites industriels avec un grand nombre d'équipementiers nationaux et étrangers, la mise à disposition du foncier et la construction d'écosystèmes et une stratégie consistant à passer du « lowcost » au « best cost ». Les équipementiers de premier, de deuxième ou de troisième rang trouvent dans la destination Maroc des leviers importants pour leurs activités.

²³ Policy Center (2020). Aéronautique au Maroc. Histoire d'un succès inattendu.

En 2015, des contrats de performance ont été conclus afin d'accompagner le déploiement de 4 écosystèmes structurés à ce jour dans les filières aéronautiques suivantes²⁴ : « *Assemblage ; Système électrique-câblage & harnais (EWIS : Electrical Wiring Inter Connect System) ; Ingénierie (Dessin 2D, prototypage / test, développement de logiciel, ingénierie industrielle / support de flotte et les processus de certification) et Entretien-réparation & révision (MRO : Maintenance, Repair and Overhaul)* ». Le Maroc arrive à couvrir 8 familles de métiers. Le pays a récemment procédé au lancement de deux nouveaux écosystèmes à fort contenu technologique et forte valeur ajoutée pour monter en gamme.

Le taux d'intégration est de 41% en 2021²⁵. Au cours de la même année, le secteur compte 140 entreprises qui emploient 18000 personnes avec un chiffre d'affaires annuel à l'export de près de 18 milliards de dirhams²⁶.

L'industrie s'appuie sur des plateformes industrielles dédiées comme « Midparc » et des instituts de formation spécialisés, comme l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, l'Institut Spécialisé des Métiers de l'Aéronautique et la Logistique Aéroportuaire et l'Académie internationale Mohammed VI de l'aviation civile. Le secteur aéronautique marocain est dominé majoritairement par les entreprises étrangères notamment la France et les Etats Unis, 71% des entreprises étrangères sont européennes, dont 94% sont des entreprises françaises²⁷.

Le financement public de la « recherche & développement » est estimé à 73%, le reste provient du privé.

Les exportations marocaines dans le secteur sont en augmentation. Les destinations sont l'Europe et l'Amérique du Nord pour ce qui est des métiers liés aux filières « systèmes-électrique-câblage », « Assemblage et Ingénierie » et une ouverture sur l'Afrique pour la « maintenance et réparation ».

L'Etat a encouragé le secteur par : le développement du capital humain grâce à des programmes de formation ciblés ; l'offre d'un ensemble d'incitations basées sur l'exonération de certains droits et taxes (afin de doper les exportations) et la conclusion de plusieurs accords de libre-échange.

²⁴<https://www.casainvest.ma/fr/secteurs/aeronautique>

²⁵<https://www.maroc.ma/fr/actualites/m-elalamyle-taux-dintegration-de-laeronautique-depasse-lobjectif-fixe-lhorizon-2020>

²⁶ Ministère de l'industrie et du commerce (2021).

²⁷http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2018/02/Zoom_966_janvier2015.pdf

❖ Fragilités, obstacles et contraintes

La crise sanitaire a affecté négativement le secteur aéronautique dans le monde, du fait des nombreuses annulations de commandes et des incertitudes quant à l'éventualité d'une reprise rapide du trafic aérien. Au Maroc, cet impact a été néanmoins de moindre gravité. Le secteur a même fait preuve de résilience avec des ouvertures d'usines pendant la pandémie.

Le secteur a enregistré 10% de pertes d'emplois en 2020 contre 43% au niveau mondial et un repli du chiffre d'affaires à l'export de 29% la même année contre 50% à l'échelle internationale (Ministère de l'industrie, 2020). Ceci est dû au fait que le Maroc est bien positionné sur la carte aéronautique mondiale. Il offre plus de facilités pour les investisseurs étrangers que les pays concurrents. Le pays s'est doté d'une plateforme aéronautique de classe mondiale qui a maintenu la confiance des grands donneurs d'ordre.

Selon les acteurs du secteur, les **obstacles à l'investissement, sur le plan financier**, seraient principalement causés, par la cherté du foncier et les difficultés d'accès au financement car les banques imposent des taux d'intérêt élevés et exigent des garanties importantes. De même, est-il relevé que le fort degré de réglementation, de certification et d'audit propre à l'industrie aéronautique constituent également un obstacle majeur à l'entrée de nouveaux fournisseurs et à leur expansion dans de nouveaux secteurs d'activité. Ajoutons à cela, les coûts de transfert qui sont élevés pour les investisseurs étrangers (coût du transfert des machines et des ensembles de travail dans un autre pays, le coût de l'installation des machines et de la formation des nouveaux employés à leur utilisation).

Par conséquent, les conditions à réunir et les exigences des donneurs d'ordre sont strictes et difficiles à satisfaire pour le pays en termes d'avantages fiscaux, de formation et de technologie... Les programmes de subventions au Maroc par exemple, ne peuvent couvrir tous les coûts induits par ces exigences. Aussi, les stratégies de montée en gamme s'avèrent-elles complexes à mettre en œuvre pour faire face à la concurrence des pays étrangers. Le secteur étant, en outre, caractérisé par la production de « petites et moyennes séries », il est difficile d'y réaliser des « économies d'échelle », réduisant ainsi les possibilités pour la montée en gamme.

❖ Les perspectives

Les **perspectives du marché** restent énormes et inchangées. Le Maroc est bien positionné sur la carte aéronautique mondiale. Il offre plus de facilités pour les investisseurs étrangers que les pays concurrents, ce qui témoigne de la capacité du pays à être partie prenante dans l'avenir prometteur de l'aéronautique.

Sur le plan technologique, il y a une rupture considérable qui nécessite une restructuration profonde et une révolution au niveau des moteurs. L'obligation de la réduction des émissions de CO₂ pousse les entreprises du secteur à chercher des sources alternatives avec le passage à l'hydrogène en 2035. C'est l'un des défis majeurs de l'industrie aéronautique mondiale, en général et, marocaine, en particulier. Des changements technologiques se font dans les matériaux et le domaine de la propulsion. Le secteur regroupe des activités coûteuses et nécessite une connectivité complète avec le reste du monde.

Le métier de l'aéronautique présente ainsi des opportunités mais aussi des risques et surtout de l'incertitude. Le Maroc peut s'inspirer d'expériences de pays comme le Brésil qui ont réussi dans ce secteur grâce à une panoplie de politiques et d'actions susceptibles d'inspirer l'expérience marocaine.

❖ **Analyse comparative : cas du Brésil**

Le Brésil a bien réussi son insertion dans la chaîne de valeur mondiale de l'aéronautique. Le pays a développé de bonnes capacités d'absorption du transfert de technologie étant donné le niveau de compétence et de savoir du personnel et un marketing basé sur des offres de crédits bonifiés par l'Etat pour des futurs clients qui a permis d'élargir les perspectives de marché. Le pays a fait appel dans les années 1930 à des ingénieurs étrangers notamment allemands pour apporter leur savoir et former des techniciens. Des coopérations ont été conclues avec des firmes américaines pour bénéficier du savoir-faire et de l'expérience américaine dans le domaine. Le Brésil a adopté une stratégie mixte d'achat de technologies et d'investissements en recherche endogène et une politique d'accords de coopération avec des entreprises étrangères maîtrisant certaines technologies de pointe.

Il existe huit zones franches (Manaus) dans le pays, elles sont attractives pour les industries et offrent des avantages en termes de main d'œuvre et d'écosystème. Un système fiscal régressif qui exonère les revenus du capital (notamment les dividendes) et taxe faiblement l'héritage.

La banque publique consacre près de 90% de son budget aux exportations du secteur aéronautique. Les 10% restant sont consacrés à l'investissement et à l'innovation. Le gouvernement fédéral a également lancé des programmes de soutien au développement technologique de l'industrie aéronautique, mis en place par la « Financiadora de Estudos e Projetos » (2018).

Les stratégies sectorielles en la matière encouragent le regroupement des entreprises de l'aéronautique pour profiter des économies d'échelle et monter en gamme. Ceci a été couronné par le développement de l'aéronautique militaire pour profiter de la commande publique.

Les facteurs clés de succès et les opportunités de développement du secteur se focalisent sur : des politiques volontaristes de "substitution aux importations" avec l'adoption de mesures protectionnistes ; un plan visant à stimuler la croissance du secteur manufacturier (2013) par l'exonération des impôts sur les salaires ; des encouragements de l'innovation technologique industrielle et l'amélioration de la compétitivité de l'industrie ; un financement public aux exportations par la banque nationale de développement économique et sociale pour les clients et par la banque privée « Banco do Brasil ». Cette dernière subventionne les intérêts sur les emprunts levés sur le marché national afin de les mettre au même niveau des taux sur les marchés internationaux ; les financements de l'industrie aéronautique par le ministère de la défense.

❖ **Leçons à tirer de l'expérience brésilienne**

- La coopération en matière scientifique avec les entreprises étrangères et les instituts de formation pour profiter de leur savoir et expériences et la formation du personnel (ingénieurs et techniciens) en mesure de répondre aux exigences très pointues du marché de travail dans le secteur.
- Le regroupement des entreprises de l'aéronautique pour profiter des économies d'échelle et devenir plus compétitives car la production se fait en petite série et permet également de faire face aux pertes potentielles dues à certains donneurs d'ordre qui exigent de leurs sous-traitants une réduction de la facture (qui peut aller jusqu'à 10%) pour continuer à traiter avec eux.
- Le soutien public aux exportations et à l'innovation notamment par le financement, avec bonification et/ou subvention des intérêts sur les emprunts contractés au niveau national pour les ajuster à des taux sur les marchés internationaux.
- La limitation des frais financiers dans les programmes d'endettement car ces frais se répercutent sur la valeur ajoutée du secteur. A défaut, il faut conditionner ces frais au volume des ventes du secteur.
- Une stratégie de montée en gamme basée sur les économies d'échelle et l'investissement dans la « recherche & développement ».

❖ **Enjeux réels et potentiels des tendances nouvelles pour le secteur aéronautique au Maroc : tendances, opportunités et risques**

La crise de la « Covid-19 » a révélé le caractère cyclique qui fragilise cette industrie au niveau mondial. Cependant cette crise n'est pas la seule source de mutation du secteur, loin s'en faut. L'industrie aéronautique connaît **des tendances lourdes** qui impacteront le développement du secteur à l'échelle locale et qui nécessitent des réactions et des ajustements pour que ce dernier puisse continuer sur l'élan de développement et de performance qu'il connaît depuis environ deux décennies.

En effet, le Maroc a su bâtir en dix ans la base aéronautique la plus compétitive de la région à la porte de l'Europe. **Ses atouts** résident dans la disponibilité de plateformes industrielles avec un grand nombre d'équipementiers nationaux et étrangers. La création d'instituts de formation a aidé à l'évolution du métier vers l'ingénierie.

La faiblesse du secteur réside dans son incapacité à monter en gamme technologique. Ceci est dû d'une part, aux exigences des donneurs d'ordre en termes de technologie et de compétences et d'autre part, à la nature même du secteur qui fait que les entreprises produisent en petites et moyennes séries et donc ne bénéficient pas des économies d'échelle.

Ajoutons à cela, le manque de financement pour les petites et moyennes entreprises et les « Start-ups » ; la forte protection des conceptions techniques et les exigences pour l'obtention de la délégation ; le manque de coopération en matière de recherche ; une réglementation très stricte qui impose des exigences en termes de certification et d'audit qui font barrière aux investissements dans le secteur et une grande vulnérabilité aux chocs extérieurs à cause de la vocation exportatrice du secteur. Toutes les entreprises marocaines à l'exception de celles qui opèrent dans la maintenance, exportent vers l'étranger.

Par ailleurs, le pays bénéficie d'une bonne expérience dans le domaine de la fabrication qui lui permet de développer une chaîne d'approvisionnement manufacturière complète et une offre globale dans le segment entretien, réparation et révision. Une intensification de la concurrence par les coûts entre les deux constructeurs (Airbus et Boeing) peut représenter **une opportunité** pour le Maroc, du fait de ses atouts comme pays de "Best Cost". Le pays peut également valoriser son potentiel d'attraction auprès d'autres acteurs (Etats-Unis, Canada, Allemagne, Royaume Uni, Brésil, Chine, Japon). Il pourra aussi accueillir de nouveaux investissements de sous-traitance provenant des acteurs émergents dans le secteur.

Cependant, la concentration des exportations sur deux destinations (l'Europe et l'Amérique du Nord) et sur un petit nombre de constructeurs constitue une grande **menace** pour le Maroc. L'évolution rapide au niveau technologique avec un éclatement de la chaîne de valeur pour des produits de haute valeur ajoutée présente également un risque.

Parmi les principales **actions à mener** par le Maroc : le développement du domaine de la conception par la captation de la technologie ou la formation locale de profils adéquats dans les nouveaux métiers. Ceci permettra aux entreprises de l'aéronautique d'obtenir la délégation. Le Maroc devra accélérer sa transition énergétique et développer également l'aéronautique militaire pour profiter de la commande publique.

❖ **Les scénarii possibles pour le métier aéronautique au Maroc**

• **Scénario 1 : Le Maroc maintient une position forte de pays de "Best Cost "**

Il se positionne comme étant un pays « Best-Cost » sur l'ensemble des activités liées au secteur aéronautique. Son offre allie « compétitivité » et « conformité aux standards élevés » du secteur. Son attractivité auprès des investisseurs est confirmée par la résilience dont il a su faire preuve durant la crise du « Covid-19 », en accueillant de nouvelles usines pendant la pandémie. C'est la preuve que la destination « Maroc » est rassurante pour les investisseurs et que le pays continuera d'être partie prenante dans l'avenir prometteur de la manufacture aéronautique. Il pourra atteindre ainsi très rapidement son objectif de 42% de taux d'intégration dans le secteur et ériger de nouveaux écosystèmes dans les activités de « moyenne à haute technologie » du secteur aéronautique. Mais cela nécessite au préalable de lever les obstacles liés à l'accès au foncier (disponibilité, coûts...).

Des opérations fusions/acquisitions pourraient se réaliser, favorisant le développement des économies d'échelle. Le Maroc possède déjà un grand potentiel dans les activités de services d'ingénierie, ainsi que les services de réparation et de maintenance. Il devrait attirer beaucoup plus de clients dans ces segments dans le futur, à condition d'augmenter le nombre d'ingénieurs et de techniciens, que ses écoles de formation mettent sur le marché. L'entrée dans le segment du démantèlement des avions dans les zones arides du pays constitue également une option envisageable pour le Maroc, de manière à renforcer l'ancrage territorial du métier aéronautique du pays.

- **Scénario 2 : Montée en gamme du Maroc dans les différents segments du métier aéronautique mondial**

L'alignement des facteurs stratégiques du Maroc sur les besoins du métier aéronautique du futur (compétences de pointe, haute technologie, innovation, digitalisation, décarbonation), lui permettra de transformer son positionnement stratégique d'une option "Best-Cost" à une option de "différenciation". Il sera alors reconnu comme une destination dont la compétitivité est également basée sur la haute technologie et l'innovation. Il pourra alors tirer pleinement profit des mouvements de relocalisation de proximité à l'œuvre et attirer des usines de plus grandes capacités sur son sol.

La mise en place récente de l'écosystème des moteurs et de celui des "composites" prouve que le Maroc peut réussir la montée en gamme dans le secteur aéronautique si les préalables sont satisfaits. Il sera également en mesure d'enrichir fortement ses écosystèmes (couvrant beaucoup plus que les huit métiers sur les 40 existants dans le secteur aéronautique), en intégrant ceux fondés sur la haute technologie (comme l'électronique embarquée). Ses atouts dans les énergies renouvelables devraient favoriser l'attractivité du Maroc dans les technologies du futur, respectueuses de l'environnement. En outre, le Maroc pourrait engager sa diversification dans les industries situées dans le giron de l'aéronautique (spatial, militaire, imagerie médicale).

La montée en gamme se ferait également au niveau des nombreuses petites et moyennes entreprises et « Start-ups » marocaines qui seraient capables d'assurer une sous-traitance de spécialité dans le secteur aéronautique.

- ❖ **Propositions d'orientations stratégiques pour le métier aéronautique au Maroc**

- **Améliorer la dynamique territoriale et augmenter l'attractivité du pays pour des segments matures** par le renforcement du « Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales » dans son rôle d'acteur dynamique dans les secteurs industriel et institutionnel ; le renforcement de la veille stratégique sur l'évolution des métiers et les dynamiques des territoires de l'aéronautique ; la diversification des marchés et la satisfaction aux exigences des donneurs d'ordre en termes de fiscalité, de foncier, de technologie et de formation ; la montée en gamme et le développement d'une chaîne d'approvisionnement manufacturière complète pour se repositionner dans le segment entretien, réparation et révision ; le regroupement des entreprises et le développement de la conception par la captation de la technologie ou la formation locale de profils adéquats et le développement des services d'ingénierie à bas prix pour l'attractivité d'une industrie aéronautique mature.

- **Investir dans la formation, la « recherche & développement » et l'innovation** par le développement d'une stratégie d'innovation et un positionnement en tant que fournisseurs de services d'ingénierie avec des avantages compétitifs en termes de coût de travail et de qualité des services d'une part, et de capacité d'absorption de technologies nouvelles, d'autre part ; le développement de la formation pratique en conception, plasturgie, emboutissage, systèmes de sécurité et la formation des techniciens ; le développement de la coopération en matière de recherche entre les universités, les écoles d'ingénieurs du pays et les entreprises étrangères pour le transfert de technologie et de savoir-faire ; la révision des accords de libre-échange pour faire du transfert de technologie une condition de la coopération et le développement de l'aéronautique militaire pour profiter des commandes publiques.
- **Développer un partenariat public-privé** regroupant le ministère de l'industrie, la direction générale des finances, la caisse de dépôt, les centres régionaux d'investissement, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations est nécessaire pour créer une synergie et développer un secteur dans la durée, plus intégré avec le développement des activités transversales et la promotion des compétences de haut niveau. Le développement à l'international par la diversification du marché et l'investissement dans le domaine spatial et de défense militaire, sont des impératifs incontournables²⁸.
- **Devenir partie prenante dans les nouvelles restructurations du secteur liées à la contrainte environnementale** en visant l'objectif « Zéro émission CO₂ », l'utilisation des énergies renouvelables et la « décarbonation » tout en optant pour une restructuration au niveau technologique et organisationnel (digitalisation, automatisation, des économies d'énergie et normes de « décarbonation »).

7.3. Le métier de l'agro-alimentaire

7.3.1. Diagnostic du métier de l'agroalimentaire à l'échelle internationale

- **Au niveau technologique**, l'industrie agroalimentaire investit massivement dans un large éventail de solutions de haute technologie axées notamment sur la consolidation des chaînes d'approvisionnement, le durcissement des normes de production et la réduction du gaspillage alimentaire ("**rupture**"). Le secteur sera fortement influencé par la globalisation de la digitalisation ("**rupture**").

²⁸ Propos recueilli des interventions des participants à l'atelier prospectif sur le secteur aéronautique organisé par l'Institut royal des études stratégiques (7 juillet) dans le cadre de cette étude.

- **Au niveau du capital humain**, les compétences requises vont quelque peu évoluer. Malgré l'automatisation de certains procédés, c'est un secteur très intensif en main d'œuvre qualifiée et non qualifiée. Les pays doivent adapter leur système éducatif et de formation pour fournir les ressources humaines nécessaires. La base de connaissance est la chimie et les technologies alimentaires, même si des profils dans le domaine du marketing, de la communication et de la sociologie sont aussi recherchés.
- **Au niveau économique**, la demande mondiale en produits agroalimentaires est fortement influencée par la démographie, la croissance de la classe moyenne, l'évolution de la technologie, la croissance économique des pays et les chocs climatiques. Par ailleurs, on observe une évolution très rapide du marché mondial des produits halal ("**tendance lourde**").
- **Au niveau réglementaire**, on note une augmentation constante du nombre de lois, avec des réglementations plus strictes et plus rigoureuses ("**tendance lourde**").
- **Au niveau de l'organisation du secteur**, les usines de transformation restent souvent dans les pays développés pour des soucis d'accès aux marchés principaux et d'assurance sur la traçabilité ("**émergence**"). De nouveaux acteurs des pays émergents font leur apparition ("**émergence**").

7.3.2. Diagnostic du secteur agroalimentaire au Maroc

Le secteur de l'agroalimentaire a démarré avec des entreprises géantes comme « Cosumar », née en 1929, « Centrale laitière » en 1940 et « Lesieur » en 1941. Le secteur est devenu un levier stratégique dans un pays où l'économie est fortement dépendante de l'agriculture (15 % du PIB et 35 à 40% de l'emploi).

Plusieurs mesures ont été mises en œuvre pour booster le développement du secteur. Le Plan Maroc Vert (2008) s'est focalisé sur l'amont agricole, il a été complété par un contrat programme (2017-2021). Le Plan d'accélération industrielle a apporté un appui à l'investissement, à l'exportation et à la commercialisation.

Les recettes des investissements directs étrangers dans le métier sont essentiellement portées par l'industrie alimentaire. L'industrie agroalimentaire a pour objectif de développer les activités de transformation du secteur agricole. Les "Ownership advantages" de ce secteur consistent à s'internationaliser pour pouvoir capter les dotations factorielles liées essentiellement à des ressources naturelles abondantes et de bonne qualité. Le secteur agricole a été la locomotive de l'économie nationale, il a donc réussi à attirer des investisseurs pour développer l'aval de la chaîne de valeur.

L'industrie agroalimentaire évoque la transformation par l'industrie des produits agricoles destinés à l'alimentation. Cette transformation est synonyme d'une valeur ajoutée importante par rapport aux produits bruts. Il s'agit d'un enjeu important pour l'économie marocaine d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur qui occupe une place très importante aussi bien en emplois qu'en création de valeur (participation au produit intérieur brut).

L'agroalimentaire contribue actuellement à plus de 25 % du PIB, il représente environ 27 % de l'ensemble des unités industrielles et emploie 153 000 personnes, soit 22 % de l'effectif industriel global²⁹. En 2020, le secteur affiche un chiffre d'affaires de 161 milliards de dirhams (soit 24 % du chiffre d'affaires industriel)³⁰. Les exportations de produits agroalimentaires ont quasiment doublé entre 2010 et 2018 (« Morocco Foodex ») grâce à la diversification des produits maraîchers. Le principal client du Maroc est l'Europe.

❖ Tendances et défis pour le Maroc

Malgré des impacts sur la production et les chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur la sécurité alimentaire des populations les plus vulnérables, la pandémie du « Covid-19 » n'a eu que peu d'effets sur la consommation alimentaire mondiale. En effet, la demande mondiale adressée au secteur de l'agroalimentaire est très peu élastique aussi bien par rapport au prix mais aussi en réaction à des chocs externes comme la crise sanitaire du « Covid-19 ».

D'après les prévisions de l'étude Food Report 2021, tous les segments alimentaires sont en phase de croissance à l'échelle mondiale et c'est celui de l'alimentation infantile (3 % du chiffre d'affaires mondial) qui observe la plus forte progression : +36 % attendu entre 2019 et 2025.

Les principaux défis pour le secteur sont ces nouvelles tendances au niveau mondial qui concernent le bio, les substituts de viande, la réduction des emballages, le recyclage, les biomatériaux et biotechnologies industrielles... Ces tendances ne sont pas sans menace sur le positionnement des pays insérés dans les chaînes de valeur mondiales. La réduction des emballages et/ou le choix des emballages moins nocifs pour l'environnement par exemple, est une exigence des consommateurs. Ceci entraîne une augmentation des coûts de production et donc des prix. D'après une étude du Boston Consulting Group (2020)³¹, 74 % des consommateurs sont prêts à payer plus pour un emballage durable. Cette tendance se généralise de manière rapide.

²⁹Ministère de l'industrie et du commerce (2020).

³⁰ Idem

³¹ Environmentalleader.com

La demande des substituts de viande augmente de manière rapide également, provoquant une baisse de la demande au niveau du marché des viandes d'origine animale. Cette prise de conscience de la part des consommateurs va provoquer des mutations de la chaîne de valeur, avec un impact sur les acteurs du marché existants qui doivent se repositionner stratégiquement pour défendre leurs positions³². La viande d'origine animale est responsable de plus de 40% des émissions anthropiques de méthane (un gaz à effet de serre beaucoup plus puissant que le carbone) dans l'atmosphère. Le recours aux biomatériaux et à la biotechnologie nécessite des investissements coûteux en recherche & développement. Les activités agro industrielles qui font intégrer la biotechnologie dans le processus de fabrication s'élargissent et se diversifient progressivement au Maroc.

D'autres défis sont encore à relever au niveau local comme l'image du « made in Morocco », la concurrence des produits importés et comme a été souligné plus haut, les exigences du consommateur en termes de qualité, de soucis quant à l'origine des ingrédients et de l'environnement.

Sur le plan technologique, les tendances futures seront des lignes de production et des chaînes d'approvisionnement reposant sur des réseaux de capteurs, l'internet des objets, ... dont les conséquences sont des changements au niveau des compétences dans le secteur. Les compétences futures seront : les experts en culture bio, des programmeurs, des spécialistes en biotechnologie végétale, biocarburant, en viandes de substitution...

Le Maroc se positionne ainsi en tant que puissance agricole au niveau continental et euro-méditerranéen. Plusieurs facteurs aident à renforcer cette position : Une fiscalité avantageuse ; la « recherche & développement » et l'innovation qui permettent d'adapter les produits aux nouveaux besoins des consommateurs ; une augmentation des subventions. Le secteur a bénéficié des avantages de la banque de projets d'investissement (2021-2023) et du contrat programme (2017-2021). Le secteur connaît cependant des difficultés liées à la concurrence très forte sur le marché international des pays du sud de la méditerranée et du Canada. L'existence de barrières non tarifaires au niveau international et la montée du protectionnisme des pays du Nord sur les produits des pays en développement limitent les opportunités d'insertion dans les chaînes de valeur mondiales.

³²<https://mbacapital.com/marche-substituts-viande-analyse-mba-capital>

7.3.3. Analyse comparative : Cas du Brésil

L'étude du cas du Brésil en tant que pays comparateur dans ce domaine a montré que la modernisation des équipements, les efforts en matière de formation technique, le développement de technologies nouvelles, l'organisation des filières, la disponibilité d'une main d'œuvre abondante et formée et la politique des barrages ont été à la base de la réussite du pays dans son insertion aux chaînes de valeur mondiales de l'agroalimentaire. Le Brésil est également leader en matière de recherche, d'innovation et de performances agronomiques. Le pays se situe dans le top 5 des exportateurs mondiaux.

La spécificité de ses programmes et ses stratégies résident dans la création d'une base industrielle solide et diversifiée qui a servi le secteur en lui permettant d'attirer des investissements directs étrangers. L'extension des surfaces agricoles (multiplié par 8 entre 1920 et 1985 à titre d'exemple³³) et leur mise en valeur et la disponibilité de réserves foncières représentent un atout de taille pour le secteur. Des "Hommes sans terres mettraient en valeur la terre sans hommes".

Le plan de la réforme foncière et d'appui aux réformes agraires, le financement et bonification et les approches intégrées de développement des zones marginalisées, ont poussé vers plus d'autonomie et plus de rentabilité, dans les exploitations familiales. Le gouvernement mobilise des moyens financiers comme l'aide à l'obtention de crédits à taux bonifiés pour certains produits, l'appui à la commercialisation, l'appui à l'assurance individuelle, la construction de stockage privé et public et le soutien à la recherche et à l'innovation.

Les facteurs clés de réussite et les opportunités de développement concernaient un système de taux de change multiple et des taux d'intérêt incitatifs qui ont permis la diversification des exportations vers les pays voisins. Le soutien de l'Etat se caractérise par une double orientation, d'un côté, un mouvement de miniaturisation des exploitations agricoles familiales et de l'autre, un encouragement des innovations dans les grandes exploitations. Le marché intérieur absorbe 80% des produits agroalimentaires. C'est la raison pour laquelle le secteur a toujours su résister aux conjonctures néfastes et aux chocs extérieurs en continuant à créer de l'emploi.

³³ Roux B (2012). L'agriculture familiale au Brésil. L'Homme et la société. Numéro 183 et 184. p 125 à 159

7.3.4. Enseignements à tirer de l'expérience brésilienne

Parmi les leçons à tirer de l'expérience brésilienne dans le secteur de l'agroalimentaire, on peut relever : l'extension des exploitations ; la modernisation des équipements pour augmenter le rendement ; la promotion de la politique des barrages. L'amélioration de la qualité de la main d'œuvre a permis l'approvisionnement du marché intérieur d'abord et l'augmentation des revenus des agriculteurs. Ensuite, et grâce au soutien de l'Etat par une industrialisation progressive des activités agricoles, ces agriculteurs ont pu s'insérer dans le secteur de l'agro exportation. L'expérience du Brésil comme presque dans tous les pays émergents est progressive et cumulative.

On note aussi l'insertion dans les chaînes de valeur régionales et la fructification des relations entre pays voisins qui n'imposent pas de restrictions réglementaires ou des obstacles douaniers et non tarifaires ; la multiplication et le développement des centres de recherches en industrie de transformation agricole pour améliorer la valeur ajoutée des exportations et la compétitivité sur les marchés internationaux et l'adoption d'un système de taux de change multiple qui sanctionne les importations de produits de moindre nécessité ou qui peuvent être produits localement.

7.3.5. Enjeux réels et potentiels des mutations en cours pour le secteur agroalimentaire au Maroc

❖ Les atouts et les opportunités du secteur au Maroc

Le Maroc possède plusieurs **atouts** pour réussir dans le secteur de l'agroalimentaire : des incitations avantageuses (fiscalité et subventions des investissements) ; des infrastructures de qualité (zones industrielles dédiées, réseau d'agropoles, élargissement réseau autoroutes, port Tanger Med, ...) et une mise à niveau des canaux de commercialisation et de distribution. Concernant ce dernier point, on assiste à un développement de plus en plus important de la grande distribution comme mode de commercialisation des produits alimentaires. Une stratégie commune à l'ensemble du secteur a été mise en œuvre, matérialisée par des mesures transverses telles que la stimulation de l'investissement, l'accélération de l'innovation, la qualification des ressources humaines et la mise à niveau des canaux de distribution traditionnels.

Une multitude de conventions pour le renforcement de la position du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales agroalimentaires ont été signées. Des objectifs ont été visés et qui permettent au secteur de conquérir de nouveaux marchés et de faire face aux mutations futures comme la valorisation du produit et son adaptation aux nouveaux modes de consommation ; l'encouragement de l'innovation, l'aide aux petits producteurs ; l'augmentation de la valeur ajoutée des produits (considérée comme principal levier d'amélioration de la compétitivité) et la mise en conformité des opérateurs privés aux normes de qualité et de sécurité sanitaire des produits alimentaires.

Cependant, le secteur présente un certain nombre de **faiblesses** liées d'une part, à un « amont » relativement faible dû à l'indisponibilité du foncier et au manque d'écosystèmes agricoles et d'autre part, un aval peu compétitif avec un taux d'intégration très faible, des investissements insuffisants, un manque de main d'œuvre qualifiée, une dépendance vis-à-vis des industries d'emballage et une concurrence locale déloyale des produits finis importés. Le secteur souffre aussi d'une faible présence sur les marchés extérieurs.

Les opportunités pour surmonter ces handicaps résident dans un important potentiel de production de matières premières agricoles et une grande capacité de transformation des ressources locales (les plantes aromatiques et médicinales) pour servir les marchés. Le pays dispose également de plusieurs filières en particulier celle de la valorisation et la transformation des fruits et légumes, l'industrie laitière, l'industrie d'huile d'olive, l'industrie de la biscuiterie-chocolaterie-confiserie, l'industrie des pâtes et couscous et l'industrie des viandes connaissent une dynamique qui peut propulser le secteur au niveau local et international. L'opérationnalisation du port de Dakhla servira l'Afrique et en particulier la Zone de libre-échange continental africain.

❖ **Les contraintes, risques et tendances :**

Le durcissement de la réglementation environnementale imposée aux exportations **risque** de nuire à l'offre exportable du secteur. Ceci sera d'autant plus accentué, d'une part, par des changements technologiques exigeants de nouvelles compétences et, d'autre part, par la relocalisation industrielle dans les pays développés. Ajoutons à cela les contraintes spécifiques de l'amont du secteur de l'agroalimentaire, qui est constitué de « matières vivantes » et donc directement impacté par les effets négatifs du changement climatique.

Les tendances dans le secteur sont marquées par l'apparition de nouveaux pays (émergents) qui dominent de plus en plus la chaîne de valeur mondiale agroalimentaire comme la Chine et l'Inde et qui captent des volumes importants d'investissements directs étrangers dans le domaine. Les changements des comportements des consommateurs entraîneront la réduction de la consommation des viandes et l'apparition de produits de substitution, de la viande bio et des produits Halal.

Les biomatériaux et biotechnologies industrielles, la numérisation, l'exigence de traçabilité pour rassurer le consommateur et l'internet des aliments³⁴ constituent des avantages compétitifs. L'évolution technologique dans le secteur de l'agroalimentaire constitue une barrière à l'entrée du marché. Elle favorise les pays qui disposent des compétences, du savoir-faire et des infrastructures. Cela concerne les pays traditionnellement investis dans le marché de l'agroalimentaire et les pays émergents ayant acquis la maîtrise de la biotechnologie.

La digitalisation dominera le secteur de l'agroalimentaire. Elle est d'autant plus accélérée par la crise du « Covid-19 » et par les exigences de qualité, de traçabilité et d'accessibilité aux produits, particulières au secteur. Cette digitalisation augmentera l'agilité et la réactivité des entreprises et deviendra donc un facteur de compétitivité. Le secteur est marqué par la baisse des marges liée à la déflation des prix alimentaires et par la baisse des capacités d'investissement. Cette baisse est due aux incertitudes économiques liées au « Brexit » et aux tensions « sino-américaines ». Cette situation pousse à la délocalisation dans des pays à faible coût pour la production de certains biens de grande consommation.

Les transformations qui s'annoncent au niveau mondial sont lourdes de conséquences pour le secteur agro-alimentaire du Maroc. En plus des **actions menées** par le pays comme la mise à niveau de ses capacités humaines, technologiques et réglementaires, le Maroc devra choisir judicieusement son positionnement sur les produits exportables et intégrer les préoccupations sociétales et sécuritaires dans son offre.

7.3.6. Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier agro-alimentaire au Maroc

❖ Scénario tendanciel 1 : le Maroc conserve ses « niches d'exportation » et se réapproprie son marché intérieur

Le Maroc est un acteur « de faible importance » des exportations agro-alimentaires mondiales, même s'il a progressé dans le domaine, au cours de la dernière décennie. En 2018, le pays a exporté pour 32,36 milliards de dirhams de produits agro-alimentaires. Les exportations marocaines sont également peu diversifiées et restent fortement dominées par l'industrie du poisson et par l'industrie sucrière qui représentent ensemble près de 75% des exportations du secteur en 2020.

³⁴ Toutes les informations se rapportant à l'alimentation sont traduites en données sur des sites internet afin de pouvoir prendre de meilleures décisions sur la façon de produire, de transformer, de stocker et de distribuer les aliments. Ces données sur l'alimentation peuvent être combinées avec des données personnelles afin que les consommateurs puissent prendre des décisions personnalisées sur ce qu'ils mangent et sur la manière dont cela affecte leur santé et leur bien-être.

Sur le marché intérieur, le renforcement de la capacité de transformation des ressources locales (les plantes aromatiques et médicinales, valorisation et transformation des fruits et légumes, industrie laitière, industrie d'huile d'olive, industrie de la « biscuiterie-chocolaterie-confiserie », industrie des pâtes et couscous et industrie des viandes) devrait permettre d'atteindre l'objectif en termes de transformation fixé à 70% dans le Plan "Generation green". L'évolution des habitudes de consommation des ménages (demande en hausse de plats cuisinés et/ou de produits transformés) devrait accélérer le développement du secteur agro-alimentaire orienté vers le marché domestique. L'amélioration de la compétitivité-prix des produits mis sur le marché et des capacités d'emballage y contribuerait.

Le démarrage de la « Zone de Libre Echange Continentale Africaine » offrirait également de nouvelles opportunités d'exportations aux produits marocains, grâce au développement de la plateforme portuaire et logistique de Dakhla-Atlantique.

❖ **Scénario 2 : Le Maroc devient une « puissance agro-alimentaire » reconnue au niveau africain et méditerranéen**

La montée en gamme du secteur agro-alimentaire marocain sera favorisée par le retour des investissements. Les flux nets d'investissements directs étrangers dans le secteur ont en effet connu une régression entre 2014-2020. Toutefois, les fonds de capital investissement prennent de plus en plus de risques dans le secteur ; ce qui prouve son potentiel futur. La mise en œuvre des projets de transformation du programme "Generation Green", alliée à la mise à niveau des compétences et des capacités technologiques, devrait permettre au Maroc de développer fortement des exportations agroalimentaires diversifiées au niveau mondial (aussi bien pour les produits que pour les marchés). Le Maroc pourrait également investir les segments des produits "Bio" et du "Halal". La bonne image du produit agro-alimentaire et de l'art culinaire marocain, devrait également favoriser son adoption par les consommateurs les plus exigeants.

❖ **Propositions d'orientations stratégiques pour le métier agro-alimentaire au Maroc :**

- **Développer l'intégration en amont comme en aval** par la création de zones industrielles pour réduire le poids du foncier dans le coût d'investissement, le développement de la coopération en matière de communication et la formation de compétences ; l'amélioration des techniques d'exploitation des sols et le développement de l'expertise en matière d'accès à l'eau potable et de construction des barrages.

- **Renforcer le positionnement sur les marchés d'exportation traditionnels de l'agroalimentaire et conquérir de nouveaux marchés par :** la diversification des produits exportations et l'augmentation de la compétitivité et de la valeur ajoutée des produits ; la mise à jour des technologies et des « process » qui sont de vrais facteurs de compétitivité (les biomatériaux, les biotechnologies industrielles, l'internet des aliments... en plus de la traçabilité) ; l'opérationnalisation du port de Dakhla pour servir l'Afrique et servir la Zone de libre-échange continental africain et le développement du e-commerce avec la création de nouvelles formes de distribution.
- **Dynamiser et valoriser les filières de la transformation par :** la transformation des fruits et légumes, l'industrie laitière, l'industrie d'huile d'olive, l'industrie de la biscuiterie-chocolaterie-confiserie, l'industrie des pâtes et couscous et l'industrie des viandes ; la transformation d'autres ressources locales comme les plantes aromatiques et médicinales et la mise en place de nouveaux programmes de formation pour développer les métiers du futur à savoir : expert en culture bio, expert en viandes de substitution, expert en Internet des aliments...
- **Protéger** le secteur contre la concurrence des produits importés en soutenant les petites exploitations privées, qui alimentent le marché local, par exemple, par le biais de crédits à taux bonifiés.
- **Renforcer** la coopération avec les pays étrangers dotés de « savoir-faire » technologique.

7.4. Le métier du textile et du cuir

7.4.1. L'avenir du métier de « Textile-Cuir » à l'échelle internationale :

- **Sur le plan technologique**, depuis le début des années 2010, les évolutions dans ce secteur sont essentiellement reflétées par une innovation-produit : textiles synthétiques, tissus intelligents, vêtements aux vertus curatives ou à mémoire de forme, textiles résistants au feu, composites ultralégers pour l'industrie, mais aussi des tissus « bio-sourcés » et des fibres recyclées (**émergence**).
- **Sur le plan réglementaire**, on assiste à un durcissement grandissant des règles et des normes environnementales ("**tendance lourde**").
- **Au niveau économique**, il existe une concurrence accrue entre les pays producteurs au détriment de la qualité ("**tendance lourde**"), des problèmes liés à l'écologie ("**tendance lourde**"), une pression sur les matières premières ("**tendance lourde**") et des surenchères au niveau de la main d'œuvre à bas coût.

- S'agissant de **l'organisation du secteur**, bien que la production des fils et des textiles ainsi que la fabrication en amont de certaines fibres synthétiques restent encore l'apanage des pays développés, une grande partie de l'industrie du vêtement a déjà migré vers les pays en développement. La production haut de gamme, la création, le développement (prototypage) sont des activités qui demeurent dans les pays développés. Cela s'explique par une haute technicité du segment, la création de matériaux innovants et l'exigence d'une compétence élevée des ressources humaines. Des entreprises automatisent à tout-va pour produire à moindre coût, et ainsi rivaliser avec les importations.

Dans l'habillement, la "*fast fashion*" est devenue la règle dans le secteur. Par exemple, renouveler les collections tous les mois et ne pas détenir de stock veut dire que toute production en Chine devient illusoire, car le modèle chinois est conçu pour faire valoir les économies d'échelle. Il présente aussi l'inconvénient d'une logistique incompressible qui condamne tout renouvellement rapide des collections. Cette évolution est une opportunité pour le secteur du textile des pays du "*Nearshore*". La tendance à la relocalisation et au "consommer local" se développe. La progression est lente, mais elle est présente, tirée par l'innovation, par les commandes du secteur de luxe, mais aussi par le regain d'intérêt des consommateurs pour le consommer local et l'achat responsable.

Dans le domaine du cuir, la tendance est à une relocalisation du fait de la spécificité du métier du cuir qui est souvent assimilé à une niche de luxe.

❖ **Tendances lourdes du marché mondial**

Les tendances les plus marquées dans le secteur concernent la concurrence accrue entre pays producteurs, basée sur les coûts faibles de la main d'œuvre et une pression sur les matières premières. Ce qui fait de la Chine le premier exportateur de textile au monde ; une forte diversification des produits ; le développement de l'e-commerce – le smartphone – la vente en ligne, B2B. Les contraintes environnementales pèsent de plus en plus sur le choix des pays pour la délocalisation ou pour l'approvisionnement en matière première avec l'apparition de labels environnementaux. Il existe aussi une tendance à la concentration des acteurs mondiaux avec une concentration de l'industrie des vêtements dans les pays en développement.

7.4.2. Diagnostic du secteur « Textile-Cuir » au Maroc :

❖ Les atouts

Le textile et cuir est depuis toujours un secteur stratégique pour le Royaume. Il compte actuellement plus de 17% des entreprises du secteur industriel³⁵. Ces entreprises sont dans leur majorité des petites et moyennes entreprises (moins de 50 salariés). Elles sont dans une logique de sous-traitance, peu rentable et fortement exposées à la concurrence des producteurs des pays émergents asiatiques. Concernant l'emploi, les entreprises du secteur emploient 189 000 personnes, soit 22% des emplois au niveau national (Ministère de l'industrie, 2021). C'est le premier pourvoyeur d'emplois industriels. Les femmes occupent une part de 60%, les jeunes 56% et plus de 62% sont des non diplômés (Association marocaine du textile et de l'habillement, 2020). Le secteur génère un chiffre d'affaires de 50,48 milliards de dirhams et 36,5 milliards de dirhams à l'export, ainsi qu'une valeur ajoutée de 15,88 milliards de dirhams. (Ministère de l'industrie, 2021).

Les politiques mises en œuvre pour promouvoir le secteur l'ont doté de six (+3) écosystèmes. Des mesures d'accompagnement adaptées ont été mises en place et ont permis de transformer le secteur et développer sa résilience face aux mutations. Cela couvre le domaine du capital humain, du foncier et des infrastructures, du développement technologique et de l'export. Le secteur souffre cependant de la présence d'activités informelles, de l'inondation du marché par des produits de la contrebande, les productions de seconde main et les ventes en ligne.

❖ Les fragilités

Le secteur connaît **des fragilités** depuis plus de vingt ans, liées à la qualité du produit et à l'approvisionnement en matières premières. D'un secteur amont, auparavant reconnu par sa maîtrise de la haute technicité et la qualité de ses produits, il est devenu non compétitif et pour causes : Plusieurs filatures au Maroc ont fermé leurs usines en moins de 10 ans à cause des coûts des facteurs, de la montée d'une concurrence acharnée de la part des pays asiatiques (Chine, Bangladesh, Inde ...), de la présence d'activités informelles et d'un marché local dominé par les franchises étrangères.

Le secteur souffre également d'un faible niveau d'innovation, d'une absence de marques nationales compétitives et d'un faible attrait des acteurs pour l'entrepreneuriat. Le marché des friperies est un concurrent redoutable du marché national de vêtements à cause de la proximité du Maroc de l'Europe.

³⁵<https://www.mapbusiness.ma/a-la-une/le-textile-marocain-en-quete-dun-fil-dariane>.

Le secteur est fortement dépendant des marchés extérieurs. La faiblesse de son amont industriel affecte de manière déterminante son évolution et sa compétitivité-prix et hors prix. Sa capacité d'exportation des produits finis dépend essentiellement de ses importations des matières premières (fil, tissu et accessoires) dont la proportion varie entre 80% et 90%. La production locale, incapable de conquérir de nouveaux marchés, trouve des difficultés sur un marché local envahi par des produits importés très compétitifs.

Sur le plan réglementaire, l'insuffisance des dispositifs de contrôle de qualité et de conformité aux normes, l'amendement de l'Accord de libre-échange pour antidumping et barrières non tarifaires et les politiques commerciales mondiales (entre pays et régions, l'Europe, l'Asie) constituent des barrières à l'entrée. Les règles d'origines négociées ne permettent pas non plus au Maroc de bénéficier des avantages des Accords de libre-échange.

Les tendances baissières du secteur sont antérieures à la crise de la « Covid-19 » et sont le résultat d'une forte concurrence des importations chinoises et turques favorisées par la signature d'accords de libre-échange qui n'ont pas été profitables pour le Maroc. Elles datent de 2016, mais la crise les a accentuées par les irrégularités des intrants en provenance de l'Asie et par les annulations de plusieurs commandes.

Néanmoins, une progression apparaît au cours des six premiers mois de l'année 2021 avec une augmentation de 23% des exportations textiles marocaines vers l'Europe. Le secteur maintient ainsi sa position de 8^{ème} exportateur vers le marché européen.

❖ **Tendances mondiales et impacts dans le secteur textile**

Le secteur a connu **des changements majeurs**, les comportements des consommateurs notamment les milleniums (naissance après 2000, nés avec la technologie) posent un défi aux industriels qui doivent intégrer un nouvel acte d'achat (magasins modernes, sensibilité à l'environnement et « fast-fashion » (collection chaque mois). Le secteur devrait aussi faire face aux mutations liées à l'engouement pour le textile technique. La vague de substitution du cuir par la matière synthétique dans la production des chaussures et accessoires est en train de modifier l'offre mondiale de ce produit. Le coût du salaire n'est plus déterminant dans le poids du coût global (toute la chaussure peut se monter de manière automatique). Le positionnement du Cuir dans le moyen et haut de gamme est devenu une caractéristique intrinsèque au secteur.

La révolution industrielle 4.0 (la technologie dans les processus de production, la digitalisation et l'automatisation d'une partie des activités de production...) impose l'obligation de montée en gamme dans l'habillement et le cuir pour répondre à l'évolution de la demande « éco-responsable ».

L'industrie a besoin de se projeter sur le long terme à cause des investissements très lourds et très capitalistiques (dans l'amont notamment).

Sur le plan de la formation, l'adaptation des profils existants est nécessaire. Les compétences demandées dans la production de textile concerneront des experts en nanotechnologie, des experts en impression 3D, des techniciens en fibres techniques, des techniciens en recherche et développement. Dans l'Habillement, les profils demandés seront les ingénieurs en robotique, les programmeurs, les développeurs d'applications, les experts en « e-commerce ». L'industrie du Cuir exigera des experts en faux cuir, des préparateurs de cuir végétal, des spécialistes en cuir stretch et des spécialistes en chimie cuir.

Sur le plan environnemental, l'apparition de l'économie circulaire (comme le recyclage éco-responsable aux Etats-Unis, le développement des formules chimiques en Turquie ...) impose une mise à niveau des installations marocaines. On assiste également de plus en plus à un resserrement des règles et des normes environnementales.

L'imminente entrée en vigueur de la taxe carbone qui poussera les opérateurs à se mettre à niveau sur le plan des exigences et normes environnementales est un autre défi à relever sur le plan de la conformité. Dans ce cadre, le Maroc doit adopter le concept de l'industrie circulaire qui est en train de devenir un élément clé pour une bonne insertion dans la chaîne de valeur textile.

La crise sanitaire du « Covid-19 », malgré ce qu'elle a causé comme détérioration au niveau du secteur (baisse des commandes, dysfonctionnement des chaînes d'approvisionnement...), pourrait être une opportunité à saisir pour le pays. L'Europe a fait le constat de sa grande dépendance des pays asiatiques et un redéploiement de la production est susceptible de créer de nouvelles opportunités pour le Maroc.

❖ **Opportunités pour le Maroc**

Le Maroc pourra bénéficier des mouvements de délocalisation (ou relocalisation) de proximité de l'industrie du vêtement vers les pays en développement vu sa proximité des grands marchés qui lui donne un avantage en termes de coûts de transport. L'énergie verte constitue un avantage concurrentiel pour le Maroc. De plus, les entreprises marocaines produisant à petite échelle sont mieux adaptées pour répondre au renouvellement mensuel de collection et satisfaire les exigences d'une clientèle qui cherche la variété.

Le Maroc pourra également capitaliser sur l'élan de reconversion vers des niches à forte valeur ajoutée, en s'inscrivant dans la dynamique impulsée par la crise sanitaire (réorientation d'une partie de l'appareil productif vers des consommables médicaux ou des textiles à usage technique ou professionnel).

Le Maroc doit renforcer davantage son ouverture sur des marchés importants comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Union européenne pour faire face à de nouveaux concurrents qui bénéficient d'avantages douaniers et disposent de technologies avancées et de coûts de production faibles. Il a déjà réalisé une montée en gamme pour certains produits pour augmenter sa compétitivité. Ce sont autant **d'actions à mener** pour promouvoir le secteur textile dans le pays.

❖ **Analyse comparative : cas de la Turquie**

La comparaison avec d'autres pays qui ont réussi leur intégration à la chaîne de valeur mondiale comme la Turquie montre que le Maroc doit couvrir ses besoins locaux par une production locale utilisant des intrants locaux. La force de l'industrie textile turque réside dans le fait qu'elle couvre toute la filière. L'existence d'un secteur amont performant (filature, tissage), qui la différencie des autres pays méditerranéens représente un avantage stratégique face à la concurrence chinoise (Chaponnière, 2008)³⁶.

Le Maroc doit investir dans le capital et la recherche & développement. Ce dernier est un pilier du secteur en Turquie qui est leader sur les marchés des textiles techniques et des textiles automobiles. Korteks, à titre d'exemple, produit des fils de polyester de haute qualité respectueux de l'environnement pour les nombreuses entreprises textiles du monde entier. La part « Recherche & Développement » de son budget augmente annuellement. L'entreprise développe le textile technique en Turquie.

Le Maroc doit renforcer sa position sur la chaîne de valeur en passant de la sous-traitance à la production de produits 100% fabriqués au Maroc et compétitifs sur le marché mondial. La compétitivité turque réside dans les prix bas avec une qualité meilleure, le respect des délais et la diversification des produits. L'industrie textile turque se consacre aux articles à plus forte valeur ajoutée.

³⁶Chaponnière J R. (2008). Panorama de l'industrie Turque face à la concurrence chinoise. Revue du Tiers Monde. N°194. PP307-331.

Le pays apporte son soutien aux fabricants pour développer leur capacité de conception et de création de produits nouveaux et de qualité défiant la concurrence. L'accord d'union douanière avec l'Union européenne et les accords de libre-échange avec d'autres pays bénéficient de manière déterminante au secteur. Le Maroc doit s'investir également dans la production « éco-responsable » pour répondre aux exigences actuelles et futures du marché mondial en termes de tendances et de respect de l'environnement.

7.4.3. Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier « Textile-Cuir » au Maroc

❖ Scénario tendanciel 1 : le secteur textile marocain consolide sa position de sous-traitant de capacité

Le Maroc possède suffisamment d'atouts pour conserver son attractivité comme base de sous-traitance. Sa proximité géographique, son savoir-faire historique et ses hautes performances logistiques le rendent quasiment incontournable pour les donneurs d'ordre européens impliqués dans l'habillement et la "*fast fashion*", surtout dans un contexte d'accélération des relocalisations de proximité.

L'enjeu est de ressusciter l'amont du textile et du cuir, grâce aux économies d'échelle générées par les investissements de capacités dont le pays pourrait bénéficier, en améliorant la compétitivité de ses facteurs de production et les incitations offertes aux investisseurs (y compris la mise en place de parcs industriels dédiés spécifiquement au textile). Ceci doit être renforcé par la promotion de l'entrepreneuriat, l'accès au financement, l'amélioration de la régulation du marché intérieur pour éradiquer les pratiques frauduleuses et déloyales et la maîtrise du marché domestique qui possède un potentiel de demande diversifiée. Le secteur textile marocain pourra également gagner d'importantes parts de marché s'il sait tirer profit des avantages potentiellement offerts par la Zone de Libre Echange Continentale Africaine.

❖ Scénario 2 : le secteur marocain monte en gamme et se transforme en « co-traitant » capable d'imposer ses propres marques sur les marchés

Le maintien des activités de sous-traitance où l'essentiel de la valeur ajoutée (design notamment) est généré ailleurs, ne permettrait pas au Maroc de tirer réellement profit de son intégration dans la chaîne de valeur mondiale du textile.

Il doit donc chercher à monter en gamme, en développant ses compétences dans les nouveaux métiers du textile et du cuir ainsi que dans la recherche & développement et la créativité, tout en améliorant ses capacités en matière de durabilité environnementale. Le secteur pourra ainsi remonter la chaîne de valeur, devenir un « co-traitant » avec ses donneurs d'ordre et développer ses propres marques reconnues sur les marchés. Il réussira à gagner de nouveaux marchés de niches sur les marchés internationaux.

❖ **Propositions d'orientations stratégiques pour le métier textile au Maroc :**

- **Développer « l'amont » du secteur et sécuriser les approvisionnements pour une intégration dans la chaîne de valeur mondiale** en optant pour une intégration basée sur une verticalité dans la chaîne de valeur par un retour des filatures au Maroc. Ce dernier doit maîtriser également « l'amont, le creux et l'ava » de la filière. En amont par la diversification des sources d'approvisionnement, l'adaptation aux besoins des clients et la digitalisation. En aval, par des activités de création, de vente et de distribution (pour un marché qui évolue : digitalisation, e-commerce, ...).
- **Adapter la formation à l'évolution future** du secteur en termes technologique (textile à usage technique), commercial (e-commerce, "Customer Relationship Management", marketing digital) et respect de l'environnement. La culture du chanvre peut être développée pour servir l'industrie textile (notamment dans la composition des intérieurs dans le secteur automobile et aéronautique) car nécessitant moins d'énergie et de produits chimiques. Le principal enjeu est de créer l'amont de la filière, de réaliser des études sur les plantations de cannabis permettant la maîtrise de la transformation de la plante en un tissu naturellement antimicrobien et de développer les compétences qu'exige l'extraction de la fibre. Le pays doit renforcer sa maîtrise des nouvelles technologies (« big data, digital, Virtual marketplace » ...) et encourager des projets d'innovation, de créativité, de design et de durabilité afin de développer des enseignes nationales et un label « Made in Morocco ».
- **Assouplir les procédures administratives et réduire les exigences en termes d'autorisations et de permis.** Des mesures incitatives doivent être instaurées pour les entreprises familiales qui sont dominantes et à l'origine de la sous-capitalisation des entreprises, pour les pousser à s'ouvrir au capital, à se moderniser et s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales. Le marché intérieur doit être soutenu et protégé par l'offre de produits innovés et un rapport qualité/prix et réduction de la concurrence des marques étrangères et du marché des friperies.

- **Intégrer les activités informelles** en adoptant des démarches par actions isolées comme l'instauration d'une taxe de l'informel, le parrainage, la labellisation ... et/ou des politiques sectorielles favorisant l'emploi formel en fournissant aux travailleurs informels la formation, le financement et le soutien nécessaires pour qu'ils puissent formaliser leurs activités.
- **Octroyer des incitations fiscales et financières** aux entreprises du secteur, notamment pour le matériel technologique, aide à la restructuration, renforcement de la communication et développement du partenariat public-privé. Une politique douanière doit être mise en œuvre pour couvrir l'ensemble de la filière. Le secteur doit profiter de la commande publique.
- **Renforcer l'accès aux marchés d'exportation** par l'amendement de l'Accord de libre-échange pour lutter contre la concurrence déloyale, les barrières non tarifaires, les pratiques antidumping et la création de marques nationales avec une montée en gamme et une promotion du label marocain.

7.5. Le métier de l'électronique

7.5.1. L'avenir du métier de l'électronique à l'échelle internationale

Le secteur de l'industrie électronique est en amont de plusieurs secteurs d'activité à savoir l'automobile, l'aéronautique, la défense...

- **Au niveau technologique**, l'accélération du développement de la mobilité électrique se confirme. Les constructeurs (automobiles, avions) s'accapareront donc de plus en plus les secteurs de l'électronique ("**tendance lourde**"). La « blockchain », l'internet industriel du futur et le « smart » sont les innovations technologiques qui seront utilisées pour construire les futurs appareils/équipements électroniques pour être conformes aux options futures ("**émergence**"). Cela va donner plus de possibilité et de vitesse pour concevoir et développer les produits dans le futur. Les sous-traitants verront la technologie "*smart word*" prendre de la place à côté et ou en substitut des semi-conducteurs et des circuits imprimés.

Les fabricants d'équipements électroniques explorent actuellement le potentiel commercial émanant de nouveaux domaines de croissance tels que le commerce électronique, l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'Internet des Objets (« IdO » ou « IoT » en anglais), accélérant ainsi le passage à l'industrie 4.0 par la société et les entreprises.

L'internet des objets va pousser la demande de dispositifs à semi-conducteurs plus avancés, tels que les capteurs, résistances et émetteurs-récepteurs, afin d'aider l'industrie à adopter la numérisation et la digitalisation visant à améliorer la productivité, le profit et la compétitivité. Par ailleurs, on assiste à une importance grandissante accordée à l'environnement dans le choix et la constitution des chaînes de valeur mondiales de l'électronique. Le recyclage des déchets électroniques sera ainsi un facteur essentiel à intégrer dans la dynamique d'industrialisation des pays.

- **Sur le plan réglementaire**, on assiste à un resserrement des règles et des normes environnementales. Le recyclage des déchets électroniques sera un facteur essentiel à intégrer dans la dynamique d'industrialisation des pays ("**tendance lourde**").
- **Au niveau politique**, les firmes feront face à l'évolution de la qualité des relations « Etat-Etat », notamment la guerre économique Chine-Etats-Unis ("**signal faible**"), mais aussi la course pour le contrôle des matières premières et des brevets ("**tendance lourde**").
- **Au niveau économique**, les changements majeurs concernent le déplacement de certaines activités dont dépend le secteur de l'électronique, l'automobile notamment, vers des pays émergents ("**tendance lourde**") et la forte influence des prix des matières premières notamment le silicium ("**tendance lourde**").
- **Au niveau organisationnel**, les choix stratégiques en termes de localisation des lieux de production ("**incertitude majeure**") dépendent des Business Modèles des donneurs d'ordre et des influences des pays. Le segment de la conception des composants/produits électroniques est fortement influencé par le concept d'entreprise sans usines. Les zones de conception, d'engineering, de marketing sont totalement différentes du lieu de la fabrication de l'objet ou des composantes de l'objet ("**tendance lourde**"). Chez les fabricants d'équipements, la tendance pour une relocalisation vers des sites plus traditionnels se précise ("**émergence**"). De même, une nouvelle production de petites séries de produits pour les marchés de l'industrie, du médical, de la défense et des télécommunications est en "**émergence**". Dans le segment des sous-traitants électroniques, la délocalisation de la fabrication continuera à être guidée par la recherche d'une main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse, des incitations fiscales et des infrastructures de qualité ("**tendance lourde**").

7.5.2. Diagnostic du secteur de l'Electronique au Maroc

❖ Les atouts

L'électronique est un secteur privilégié par l'Etat. Il a bénéficié d'une part importante de la banque de projet lancée par le ministère de l'industrie pour substituer les importations à la production locale et ensuite aux exportations. Le secteur s'est doté au fil du temps d'un tissu dense de laboratoires, écoles et universités dans des domaines d'expertises. Son effet de levier sur l'industrie et les services est très important et il l'est d'autant plus avec la révolution digitale. L'électronique est une « industrie industrialisante ». Le meilleur positionnement du Maroc est le circuit imprimé, un segment de très forte valeur ajoutée.

Le secteur est dominé par des multinationales qui destinent leur production aux pays d'origine pour servir dans l'aéronautique et l'automobile. Le pays dispose d'un très bon positionnement dans la production de cartes-mères/carte électroniques (malgré une concurrence très forte), dans le câblage et le tableau électrique.

L'industrie marocaine de l'électronique comprend deux branches d'activités différentes à savoir **l'électronique grand public et l'électronique de spécialité intégrée.**

❖ Tendances et évolutions du secteur au Maroc

Comme la plupart des secteurs, l'électronique a connu une baisse de son chiffre d'affaires suite à la crise du « Covid-19 ». Cette baisse varie selon les segments. Certains ont vu leur activité baisser de plus de 50%, d'autres ont été plus résilients. Mais de manière générale, le secteur souffre de la concurrence déloyale d'autres pays (où les producteurs bénéficient de subventions), des contraintes réglementaires (autorisation, agrément, référence...), des coûts d'homologation des produits qui sont très élevés et de l'image de marque du "Made in Morocco".

Pour atteindre le plein potentiel du Maroc dans l'électronique, l'Etat compte sur la mise en place d'une offre axée sur le développement de l'électronique de spécialité, permettant au pays de devenir une plateforme de production et d'exportation vers l'Europe (Fédération nationale de l'électricité, de l'électronique et des énergies renouvelables FENELEC³⁷). Les exportations marocaines dans ce domaine ont augmenté de plus de 50% par an entre 2016 et 2019 même si le Royaume continue à être un importateur net dans ce domaine (Fédération nationale de l'électricité, de l'électronique et des énergies renouvelables). En 2019, les importations ont été supérieures à 8 milliards de dollars (Fédération nationale de l'électricité, de l'électronique et des énergies renouvelables).

³⁷<https://casainvest.ma/fr/secteurs/electrique-et-electronique>.

Les politiques mises en place pour promouvoir le secteur ont visé le renforcement des compétences à travers notamment la formation contractualisée pour l'emploi et la formation qualifiante de reconversion.

Dans le domaine du financement, les entreprises peuvent bénéficier des guichets des « Fonds de Développement Industriel et d'Investissements » à travers des subventions à l'investissement matériel et immatériel, pouvant aller jusqu'à 30% du montant d'investissement.

D'autres programmes de financement ont vu le jour comme ISTITMAR PME ou TPE de Maroc PME, MEZZANINE PME ou encore GREEN INVEST. Sur le plan de la fiscalité et des incitations, le secteur peut bénéficier des exonérations diverses pour les entreprises des Zones d'Accélération Industrielle, de l'exonération des cotisations selon les tranches de salaires et de l'exonération du droit d'importation des biens d'équipement, matériels et outillages nécessaires à la réalisation d'un projet d'investissement dont le montant est supérieur à 200 millions de dirhams.

Concernant le facteur technologie, les entreprises de télécommunications prévoient l'introduction des services 5G au Maroc et l'extension des réseaux et des services internet. Cela pourrait avoir un impact positif sur le marché de l'électronique au Maroc. Les innovations découlent de la demande de produits à faible coût avec des propriétés hautement performantes. La technologie microélectronique permet la fabrication de divers dispositifs.

❖ **Les obstacles et contraintes au développement du secteur**

Le secteur rencontre **des obstacles à l'investissement**. L'électronique est un secteur dominé par les marchés de l'Etat ou par les investisseurs issus du secteur du bâtiment. Il y a un réel enjeu de repositionnement de ce secteur dans la production industrielle. Les programmes de formation sont multiples et soutenus mais ne mettent pas encore le pays parmi les premiers dans le classement mondial. Concernant l'export, certains marchés sont inaccessibles à cause de réglementations très strictes (autorisation, agrément, référence) ou de la concurrence déloyale de la part d'offres étrangères subventionnées par les Etats exportateurs.

Sur le plan économique, le secteur souffre d'un certain nombre de problèmes, qui doivent être surmontés dans le moyen et le long terme, tels que le coût élevé de l'énergie, la concurrence déloyale (contrebande, contrefaçon) touchant les produits de l'appareillage électrique, l'étroitesse du marché, le coût élevé des dépenses en recherche & développement pour mettre les produits aux normes européennes de sécurité et de qualité.

Le secteur a connu des changements majeurs comme le durcissement des barrières à l'entrée en exigeant des références que l'industriel marocain ne peut pas obtenir. La fragilité du secteur réside dans le fait qu'en amont d'autres secteurs évoluent très vite sur le plan technologique et de la conquête de marchés. Le secteur doit avoir les moyens pour suivre ces évolutions notamment l'accélération du développement de la mobilité électrique.

❖ **Analyse comparative : cas de la Malaisie**

Le Maroc doit tirer des leçons de l'expérience de la Malaisie dans le domaine de l'électronique. La Banque Mondiale³⁸ a relevé, dans une étude, plusieurs enseignements que des pays en développement peuvent retenir de l'expérience malaisienne dans le secteur de l'électronique. La Malaisie a attiré des entreprises leaders au niveau mondial pour favoriser le décollage de l'industrie et des investissements directs étrangers. Ceci s'est réalisé par des incitations aux entreprises étrangères à implanter des activités de recherche & développement à forte valeur ajoutée dans le pays et à développer des liens avec les petites et moyennes entreprises locales.

7.5.3. Enjeux réels et potentiels des mutations en cours pour le secteur de l'électronique au Maroc

Au Maroc, les facteurs de compétitivité (**atouts**) en dehors de la proximité géographique, résident, notamment, dans un tissu dense de structures de recherche, une disponibilité des compétences avec une grande attractivité du secteur pour les diplômés de grandes écoles d'ingénieurs et des avantages fiscaux intéressants. Le développement de l'électronique de spécialité va permettre au pays de devenir une plateforme de production et d'exportation vers l'Europe.

Le secteur souffre par contre de certaines carences (**vulnérabilités**) liées à l'insuffisance des financements bancaires. Ceci pèse sur son évolution car le secteur est intensif en capital et en compétences élevées. La recherche & développement ne bénéficie pas de financement nécessaire et de subvention pour mettre les produits aux normes européennes de sécurité et de qualité. Le manque de matières premières (silicium) représente un obstacle à la montée en gamme.

³⁸ Banque Mondiale, <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c9af0143184de77cb58ddd5adf024508-0350012021/related/9781464816833-ch8-1.pdf>.

Le Maroc se positionne plutôt dans le segment « assemblage » lequel est caractérisé par une faible valeur ajoutée ce qui affaiblit la compétitivité sur les marchés extérieurs où s'opère déjà une concurrence déloyale de la part d'offres étrangères subventionnées par les Etats exportateurs. La réglementation très stricte à l'export oblige le Maroc à respecter un certain nombre de conditions : agrément, autorisation, référence. A ces freins, s'ajoutent le manque de matières premières (silicium), qui représente un obstacle pour la montée en gamme et les faibles négociations avec les partenaires qui généralement ne sont pas favorables au Maroc.

Le pays peut néanmoins saisir **l'opportunité** des évolutions technologiques rapides dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et devenir une plateforme de production et d'exportation. La stratégie nationale dans le domaine des énergies renouvelables est une opportunité pour le secteur électronique. Le Maroc dispose d'une bonne position sur le marché africain et jouit d'une proximité des marchés européen et américain. Le développement des produits « low-tech » (durables) est également une opportunité pour les marchés local et continental.

La possibilité de l'introduction des services 5G, aura un impact positif sur le secteur de l'électronique en dopant la densité de la connexion et le nombre d'équipements connectés. Cette technologie concernera les marchés "verticaux", caractérisés par plusieurs segments comme celui de l'automobile (véhicules connectés et véhicules autonomes, grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle) et l'industrie du futur (industrie 4.0) avec la numérisation des procédés et des échanges des entreprises.

Les menaces qui pèsent sur la production du secteur, concernent d'une part la difficulté d'accès aux marchés internationaux à cause des barrières non tarifaires (homologation) et changement des normes qui nécessitent des coûts élevés pour avoir la certification et l'homologation. Et d'autre part, les évolutions technologiques (qui présentent des opportunités pour le pays) peuvent constituer des menaces car les relocalisations d'entreprises des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique auraient un impact sur le secteur de l'électronique (perte d'emplois notamment).

Les tendances actuelles du marché sont :

- L'industrie des circuits intégrés a favorisé le télétravail car l'efficacité s'est maintenue voire même s'est améliorée dans le travail à distance. La conjugaison de ces deux phénomènes dope la croissance et la résilience des segments traditionnels du secteur de l'électronique. En témoigne la hausse de la demande mondiale sur les ordinateurs et les « smartphones » durant la crise sanitaire.

- Les relocalisations du secteur de l'automobile incitent les pays producteurs à relocaliser la production des composants électroniques et de rassembler les deux secteurs (automobile et électronique) afin d'optimiser les circuits d'approvisionnement et faire face aux pénuries des semi-conducteurs.
- Les critères de choix de délocalisation se maintiendront dans le futur, à savoir, la recherche d'une main d'œuvre qualifiée et peu couteuse, des incitations fiscales et une réglementation qui permettra au produit d'être conforme aux normes de qualité et de sécurité.
- Les technologies de fabrication des équipements électroniques et des capteurs intelligents connaissent des évolutions profondes et rapides qui nécessiteront des compétences nouvelles comme des ingénieurs de réalité virtuelle ou réalité augmentée, ingénieurs en robotique, ...

7.5.4. Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier électronique au Maroc

Un certain **nombre d'actions** doivent être menées pour promouvoir le secteur au Maroc. Pour pénétrer la chaîne de valeur mondiale de l'électronique, le Maroc devrait lever les contraintes à l'investissement identifiées à différents niveaux. Ces contraintes sont liées à l'accès au marché d'export, aux contraintes structurelles de l'économie (énergie, concurrence déloyale, coût des dépenses en « recherche & développement », pouvoir d'achat) et à la faible capacité financière et humaine.

❖ **Scénario 1 tendanciel : le Maroc maintient ses positions dans l'électronique de spécialité grâce à sa présence dans les chaînes de valeur de l'automobile et de l'aéronautique**

L'existence de nombreuses activités automobiles et aéronautiques permettrait au Maroc de continuer à assembler et à offrir des produits électroniques (cartes-mères/cartes électroniques). Dans le segment de l'électronique grand public, la demande proviendrait principalement des services publics, notamment pour les documents munis de puces et des services privés comme les banques et assurances (monétique). Comme ce segment est de taille modeste, le Maroc demeurerait un acteur de poids modeste également dans la chaîne de valeur électronique mondiale ; actif uniquement dans un nombre limité de segments du métier et offrant des produits de faible valeur ajoutée.

❖ **Scénario 2 : Le Maroc monte en gamme et devient une vraie plateforme de production et d'exportation de produits électroniques diversifiés dans le pourtour méditerranéen**

S'il réussit sa mise à niveau dans le domaine de la technologique et de la « recherche & développement », plusieurs entreprises européennes et américaines, dans tous les segments de la chaîne de valeur électronique, pourraient prendre la décision de faire du Maroc, une plaque tournante de leurs activités, En particulier, la concurrence mondiale sur l'électronique est une opportunité pour le Maroc du fait de sa proximité avec les donneurs d'ordre.

Le Maroc suivrait ainsi l'exemple de la Malaisie en « Asie du sud-est ». Dans ce scénario, le secteur électronique élargit sa gamme de produits et intègre la fabrication d'équipements pour des applications dans le domaine médical, l'aérospatiale, le pétrole et le gaz, l'automobile et les technologies de l'information et de la communication. Il lui faudra, à cet effet, développer de réelles capacités verticales de conceptualisation, de développement de logiciels et de produits complets et non plus simplement assemblés. La contrainte d'accès au silicium devra, au préalable, être levée.

Le Maroc pourra également se positionner comme leader régional en Afrique et dans la Région de l'Afrique du Nord et du Moyen Orient pour l'électronique grand public et l'électronique industriel faisant référence aux produits électroniques tels que les périphériques d'ordinateurs, les équipements, les dispositifs de télécommunication, les émetteurs, les routeurs et les systèmes intégrés.

❖ **Propositions d'orientations stratégiques pour le métier électronique au Maroc :**

- **Augmenter le taux d'intégration dans la chaîne de valeur mondiale par le développement de l'amont et le repositionnement du secteur dans la production industrielle** en réduisant le risque d'approvisionnement en matière première (silicium) pour monter en gamme avec l'ouverture des entreprises locales aux travailleurs étrangers pour le transfert des compétences et la sophistication du produit. Le pays doit miser sur la sophistication du produit et le développement des compétences pour des produits nouveaux (« blockchain », l'internet industriel, « smart-équipement » ...) pour augmenter le taux d'intégration.
- **Renforcer la position du Maroc dans les secteurs dépendants de l'électronique en se positionnant sur l'électronique automobile, aéronautique, énergétique, ferroviaire et médical.**

- **Investir dans l'homologation et la certification par** le développement de l'électronique de spécialité ; le financement des dépenses en « Recherche & Développement » pour mettre les produits aux normes européennes de sécurité et de qualité et la renégociation des accords de libre-échange pour un statut préférentiel en matière d'exportation.
- **Promouvoir une stratégie d'attractivité basée sur la proximité géographique, le capital humain et la baisse des coûts de la main d'œuvre** par le développement de la formation pour mettre à disposition du secteur un vivier de cadres et d'ingénieurs en robotique, spécialistes du recyclage des produits, spécialistes de l'impression 3D ; l'instauration des incitations fiscales et facilités de financement des activités recherche & développement à forte valeur ajoutée des entreprises étrangères installées dans le pays en contrepartie d'une coopération avec les entreprises locales pour le transfert de technologie et l'adéquation des profils aux spécificités du poste en développant la formation qualifiante de reconversion.

7.6. Le métier de « l'offshoring »

7.6.1. L'avenir du métier de « l'offshoring » à l'échelle internationale

- **Au niveau technologique**, la robotisation, les batteries électriques, les nanotechnologies, le développement de la « e-santé » vont dominer les technologies futures ("**émergences**") dans le segment de « l'offshoring » produit. Ce dernier est marqué aujourd'hui par la technologie des semi-conducteurs, les techniques d'usinage classiques, ...Pour « l'offshoring » de services, la différenciation s'est basée jusqu'à maintenant sur la capacité de maîtrise technologique des Réseaux « VPN » « IP », des langages de programmation informatique (Java, objet, HTML, PHP), la téléphonie mobile, le "client relation manager", « Skype », « Viber ».

La technologie future dominante sera dans les capacités en termes de maîtrise de la 5G, de l'internet des objets, de l'intelligence artificielle, de la « blockchain », pour compter dans la chaîne de valeur mondiale.

- **Au niveau économique**, le marché de l'offshoring est dominé en grande partie par la branche de « l'Information Technology Outsourcing (ITO) ». Les délocalisations qui sont liées à la montée en gamme bénéficieront aux pays industriels (« **émergence** »). Les tendances sont aussi marquées par la relocalisation de certaines industries et services ("**émergence**"). La digitalisation et le télétravail sont les facteurs qui vont bouleverser davantage la délocalisation dans les métiers des chaînes de valeurs de « l'offshoring ». La crise sanitaire a favorisé le développement du télétravail, ce qui augmentera la capacité du secteur et représentera une opportunité pour les activités « d'offshoring ».

La crise sanitaire n'a pas remis en cause le modèle de délocalisation en vigueur depuis le début des années 1990 mais elle a mis en évidence la nécessité pour les pays développés de relocaliser la production de certains produits dans leurs pays. Les sociétés offshores dans les pays africains et magrébins pour leur part, sont contraintes à réduire leur personnel. Et pour cause, les demandes provenant des clients européens chutent considérablement.

Les développements ne sont pas totalement à l'arrêt, mais les entreprises de pays immobilisés ayant subi les répercussions de la crise sanitaire cherchent à préserver leur trésorerie et ont gelé tous les projets jugés non vitaux (ralentissement sur certains projets, considérés comme non stratégiques par les clients.) Néanmoins, certaines entreprises parviennent à tirer profit de la crise. Nombreuses sont les sociétés qui sont dans l'obligation d'externaliser certains services pour pouvoir assurer la continuité de leurs activités.

Les compétences recherchées dans le futur ("**tendance lourde**") seront très différentes de ceux qui dominent le métier actuellement. Ces compétences tourneront autour des postes suivants : experts en biomatériaux, programmeurs développeurs spécialisés en robotique, experts en simulation numérique, techniciens en impression 3D, compétences dans l'Intelligence artificielle, dans la « blockchain », dans la veille et dans les études et compétences technologiques et de la cybersécurité.

- **Sur le plan réglementaire**, l'évolution du cadre réglementaire de la protection des données à caractère personnel sur le marché européen et le droit de la propriété intellectuelle peuvent influencer la dynamique du marché.

7.6.2. Diagnostic du secteur de « l'offshoring » au Maroc

❖ Les atouts

Le secteur de « l'offshoring » a connu une évolution très rapide pour faire du Maroc, un des leaders dans le domaine. Le Maroc se positionne sur trois métiers de l'offshoring (« Information Technology Outsourcing », « Business processes Outsourcing » et « Client Relation Manager »). Il dispose de cinq parcs offshoring « Casa-nearshore », considéré comme le plus grand business-park d'Afrique du Nord. « Rabat-Technopolis », « Fès Shore », « Oujda Shore » et « Tétouan Shore ». Le pays vise la montée en gamme avec une maturité de l'offre exportée.

Le Maroc devrait aller vers des nouveaux segments qui aideront à différencier le Royaume, notamment les processus commerciaux, tels que les finances, les ressources humaines et les technologies de l'information. Le Maroc a une longueur d'avance au niveau régional qu'il convient de maintenir et développer en travaillant sur la maturité et la transformation de l'offre car il est difficile de déloger une offre mature.

L'exportation des services et la facturation du travail nécessitent de disposer de développeurs et d'experts-comptables. Cependant, des pays voisins proposent des nouvelles offres (Tunisie, Roumanie et d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest comme le Sénégal ou la Côte d'Ivoire) qui peuvent donner des alternatives aux donneurs d'ordre dans les choix de délocalisation.

Les **politiques et les stratégies sectorielles mises en place** pour promouvoir le secteur consistent à faire de « l'offshoring », un secteur porteur de valeur ajoutée. Grâce aux stratégies sectorielles ciblant « l'offshoring », le Royaume a connu l'installation de nombreux acteurs de référence internationale.

Le secteur des services de « l'offshoring » présente de très fortes similarités avec le secteur de l'électronique. Les donneurs d'ordre sont sensibles aux coûts salariaux. Les qualifications sont essentiellement linguistiques. Certaines activités liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, aux infrastructures et au développement de logiciels peuvent aussi être concernées avec une dimension « recherche & développement ».

La destination Maroc pour les métiers des services « offshoring » est essentiellement une destination pour les donneurs d'ordre de la zone "Middle East and North Africa" (MENA) notamment grâce à la proximité géographique et aux facteurs linguistiques. Les barrières à l'entrée sont plutôt faibles dans le secteur. La concurrence se fait par les coûts de production.

Le secteur de « l'offshoring » de service n'a pas besoin d'investissements en infrastructures et ne requiert pas d'importer une matière première pour la production du service. L'offre doit être continuellement renouvelée mais au Maroc, on fait une reconduction avec quelques nouveautés notamment la formation à distance. Le Maroc bénéficie d'une proximité géographique et culturelle qui peut attirer davantage les donneurs d'ordre.

Le métier des services de « l'offshoring » va présenter des opportunités de plus en plus importantes pour les acteurs notamment par l'élargissement des potentialités. La tendance est pour une externalisation de plus en plus importante de certains métiers renforcée par la digitalisation. Ceci réduira la concurrence entre les acteurs car la demande sera de plus en plus forte. Le renforcement des infrastructures et la formation des ressources humaines sont les facteurs clés de succès dans ce secteur.

La maturité des profils et la disponibilité des chefs de projets donnent des atouts pour ce qui est de la qualité du capital humain. Le Maroc a mis en œuvre une politique d'encouragement des retours de sa diaspora et des avantages pour attirer les profils à haut potentiel des pays voisins en Afrique dans le but de fournir des ressources humaines qualifiées pour le « middle management » de projet.

Il est envisagé de former davantage et de travailler sur la requalification pour préparer un vivier de talents capables de porter la marque Maroc dans « l'offshoring » pour bénéficier des mouvements de relocalisations opérés par les pays occidentaux suite à des changements au niveau international notamment, dans un contexte marqué par la crise sanitaire.

Sur le plan règlementaire, des procédures de facilitation des démarches administratives pour la demande de Visa au profit des invités ou clients d'entreprises exportatrices de services sont mises en place. Une loi de protection des données personnelles a été instaurée avec la création de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel. Il est attendu une évolution de la législation pour mieux réglementer le recrutement de salariés étrangers.

❖ **Fragilités, contraintes et obstacles**

Le secteur connaît **des fragilités et des obstacles** liés à : la formation insuffisante et le manque de profils linguistiques, notamment, ceux maîtrisant plusieurs langues ; l'inadéquation entre les besoins des entreprises et l'offre sur le marché de travail et le besoin de requalification pour le métier de demain ; l'incertitude liée à la pénurie d'emplois dans l'Union européenne et qui présente un risque de relocalisation.

Pour cela, le Maroc a mis en place une série de mesures pour encourager les opérateurs à investir dans la formation et la transformation digitale. Les donneurs d'ordre et clients portent attentivement leurs regards sur le respect des normes sociales et environnementales. L'exigence de la certification de la part des donneurs d'ordre vis-à-vis des entreprises du domaine leur permet de garantir de meilleures pratiques technologiques réduisant ou éliminant les risques et impacts environnementaux. Le secteur souffre aussi de la concurrence des pays de l'Est et de l'Afrique.

Pour le financement, il existe une certaine réticence des banques marocaines lorsqu'il s'agit de financer les entreprises étrangères de petite ou moyenne taille. Ces dernières sont souvent obligées de s'autofinancer ou se voient imposées des conditions de financement contraignantes.

❖ **Contraintes liées aux changements dans le secteur**

Parmi **les changements majeurs** qu'a connus le secteur, on note la durée de vie de « l'offre » qui est courte, ce qui fait qu'elle doit continuellement être renouvelée. Le Maroc risque de se faire évincer par des pays comme la Tunisie et la Roumanie qui disposent de nouvelles offres.

Au Maroc, il y avait une reconduction avec quelques nouveautés notamment la formation à distance. Il y a aussi une évolution du cadre réglementaire de la protection des données à caractères personnel sur le marché européen et le droit de la propriété intellectuelle. Le Maroc doit suivre ces évolutions. Le choix d'implantation des opérateurs pour l'activité de « l'offshoring » repose sur le coût mais surtout sur les compétences et la réglementation du pays d'accueil de l'opérateur. Le problème réside dans les difficultés des entreprises à suivre des procédures très compliquées.

Sur le plan technologique, les activités liées à « l'Information Technology Outsourcing » et à la « recherche & développement » sont devenues de plus en plus externalisées par les multinationales. Cette externalisation se base sur les coûts, les compétences et la réglementation.

❖ **Analyse comparative : cas de l'île Maurice**

Les leçons à tirer de l'expérience de Maurice portent sur :

- L'accélération de la montée en gamme, en ciblant les activités à plus haute valeur ajoutée :
- Le développement d'un système d'incitations à la « recherche & développement » liée au « Knowledge Process Outsourcing (KPO) ». Le pays a fait la promotion active de l'innovation et des projets de recherche collaboratifs entre les entreprises et les établissements de recherche, à travers des subventions et des incitations fiscales ;
- La promotion des compétences en langue anglaise dans les établissements d'enseignement, afin d'attirer une plus grande diversité d'acteurs au niveau mondial. L'île Maurice dispose d'avantages distinctifs en termes de compétences bilingues de qualité en français et en anglais. Compte tenu de ces atouts, l'île Maurice présente de fortes opportunités pour servir les marchés francophones (par exemple, la France, l'Afrique, certaines parties du Canada) dans les fonctions vocales et non vocales. En outre, les entreprises peuvent tirer parti de l'île Maurice pour servir les marchés anglophones dans certains domaines (en particulier le « Business Process Outsourcing » (BPO) non vocal) ;
- La réduction des coûts : le pays offre un potentiel d'arbitrage important par rapport aux marchés sources tels que le Royaume-Uni et la France. En outre, les coûts des télécommunications diminuent avec l'introduction du deuxième câble à fibre optique, ce qui renforcera encore la position de Maurice en matière de coûts.

7.6.3. Enjeux réels et potentiels des mutations en cours pour le secteur de « l'offshoring » au Maroc

Les facteurs de compétitivité au Maroc (**Atouts**) résident dans la disponibilité de plateformes intégrées de standards internationaux notamment celle de « Casa Near Shore », « Technopolis », « Fès-shore ». Le pays accueille de nombreux acteurs de référence internationale et de différents écosystèmes. Il dispose d'une main d'œuvre expérimentée et compétitive ainsi que d'une politique favorisant le retour de l'expertise de la diaspora au pays.

Des incitations et des subventions pour la formation des compétences répondant aux besoins des opérateurs sont offertes. Plusieurs instituts de formations aux métiers de « l'offshoring » ont été créés également. Le Maroc a renforcé l'attractivité de ce secteur par la loi de protection des données personnelles et les aides au financement aux entreprises du secteur.

Cependant, le secteur souffre d'un certain nombre de **faiblesses, notamment** le manque de financement des entreprises étrangères par les banques marocaines ce qui décourage l'installation des investisseurs. Ajoutant à cela, l'inexistence de cadre incitatif pour les activités de « recherche & développement » et de « knowledge process outsourcing (KPO) » et un faible renouvellement de l'offre car le Maroc ne fait que des reconductions avec quelques nouveautés. La fuite des cerveaux vers d'autres secteurs et d'autres pays, combinée à des baisses de la rémunération posent des problèmes de recrutement au niveau du secteur. Un fort « turn over » (rotation) du personnel mal adapté et des conditions de travail stressantes produisent une mauvaise image du secteur. Ce qui fait que « l'offshoring » est considéré comme un secteur transitoire vers un autre emploi pour des jeunes chômeurs.

La période post-Covid pourrait présenter une **opportunité** pour le secteur vu la croissance de la demande « offshoring » des pays d'Europe continentale, avec le développement du télétravail. Le Maroc peut se positionner comme un acteur majeur sur la carte de « l'offshoring » de moyenne gamme.

Une partie importante du secteur repose sur la branche « Information Technology Outsourcing » qui est appelée à régresser avec l'automatisation ce qui constitue une **menace** pour le secteur. Ajoutons à cela, la concurrence de la Roumanie en Europe de l'est et de la Tunisie en Afrique du Nord sur le marché francophone sur lequel le Maroc a développé une grande partie du secteur de « l'Offshoring ».

Plusieurs **tendances** marquent le secteur actuellement : la relocalisation de certaines activités industrielles et de services qui se trouvent dans des pays à faibles coûts. Les facteurs d'attractivité dans ce secteur concerneront plus la qualité, la réglementation (protection des données personnelles, cybercriminalité, ...) et les affinités culturelles ; Une externalisation de plus en plus importante de certains métiers renforcée par la digitalisation. Ceci réduira la concurrence entre les acteurs car la demande sera de plus en plus forte.

Le Maroc doit mener des **actions** notamment pour se positionner sur les activités à haute valeur ajoutée (« Business Process Outsourcing vocal », « Business Process Outsourcing non vocal » ...). La crise du « Covid-19 » offre des opportunités car le marché mondial de « l'offshoring » connaît une expansion de ses activités. L'augmentation de la demande mondiale et des mouvements de relocalisation par les pays occidentaux pourront également bénéficier au Maroc. Le pays doit également augmenter son attractivité pour les opérateurs internationaux. Le Maroc fait partie des "Peer Group" (groupe d'Etats formant la "**ceinture de proche délocalisation**" par rapport au marché européen) et dispose d'infrastructures aux normes internationales et des lois de protection des données personnelles.

La branche "Client relation manager" (CRM), qui s'active notamment dans le service après-vente, le télémarketing et les activités de télévente, progresse rapidement mais risque d'être évincée par l'automatisation. Le Maroc doit se positionner sur les segments où il dispose déjà de l'avance pour compenser son retard en termes de technologie de pointe.

Pour défier la concurrence des pays de l'Europe de l'Est et de certains pays d'Afrique sur les activités « Customer Relationship Management », « Information Technology Outsourcing » et « Business Process Outsourcing », le Maroc doit s'investir dans de nouveaux segments où il dispose d'une certaine maturité comme la finance et les technologies de l'information. Il doit développer des compétences en adéquation avec les exigences continuellement renouvelées du marché de travail, améliorer sa connectivité (fuseau horaire, liaison aérienne), faire valoir sa proximité culturelle et la baisse des coûts pour augmenter sa compétitivité.

7.6.4. Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier « Offshoring » au Maroc

❖ **Scénario tendanciel : Le Maroc consolide son rôle de leader sur la carte de « l'Offshoring » de moyenne gamme en langue française**

L'expérience acquise dans le métier de « l'offshoring » donne au Maroc les atouts nécessaires pour renforcer la maturité de son offre et poursuivre son développement international en Afrique, mais également ailleurs dans le monde, à travers des investissements transfrontaliers. Sa stratégie combinera la délocalisation dans des pays ayant des coûts compétitifs et dotés d'un bon environnement des affaires, y compris une bonne connectivité et des bâtiments sécurisés et prêts à l'emploi. Récemment, des sociétés du secteur ont investi dans les pays anglophones d'Afrique ; ce qui montre que les acteurs marocains cherchent à élargir leurs marchés aux donneurs d'ordre du monde anglophone, dans les domaines qu'ils maîtrisent déjà : « le Business Process Outsourcing (BPO) », « l'Information Technology Outsourcing (ITO) » et le « Client Relation Manager (CRM) ».

❖ **Scénario 2 : Le Maroc monte en gamme et devient un acteur de dimension mondiale dans « l'Offshoring »**

Actuellement, le Maroc est positionné sur des activités créatrices d'emplois, mais à faible valeur ajoutée. La montée en gamme lui permettrait d'intégrer à l'instar de l'Inde et de l'Île Maurice, des segments d'activités à forte valeur ajoutée comme : l'Engineering service outsourcing ou l'externalisation des services d'ingénierie et de « recherche & développement » ; le « Knowledge Process Outsourcing » ou l'externalisation des activités portant sur un contenu "savoir" et nécessitant une expertise. Ceci permettra aux acteurs du secteur de poursuivre le mouvement de délocalisation des activités dicté par la logique de coûts, tout en développant des métiers à forte valeur ajoutée au Maroc.

❖ **Propositions d'orientations stratégiques pour le métier « offshoring » au Maroc :**

Adapter les infrastructures marocaines aux normes internationales par :

- la création de parcs « offshoring », bureaux et écosystèmes connectés, réseau VPN IP performant, une connexion à haut débit garantie et sécurisée, une autonomie énergétique et un service de maintenance omniprésent,
- l'amélioration du cadre juridique et administratif pour garantir la protection des données et les droits de propriété,

- le financement des micro, petites et moyennes entreprises, « Starts-ups » et instituts de recherche en collaboration avec des entreprises pour des projets de technologies innovantes qui ont un potentiel prometteur de commercialisation,
- le financement des activités à plus haute valeur ajoutée, pour réaliser la montée en gamme dans chaîne de valeur.

Développement des compétences en informatique et linguistiques pour :

- **augmenter l'attractivité du secteur** (« turn-over », rotation du personnel adaptée et rémunération motivante) pour lutter contre la fuite des cerveaux,
- **former dans les spécialités nouvelles** : experts en biomatériaux, programmeurs développeurs spécialisés en robotique, compétences en intelligence artificielle, spécialistes en « cyber-sécurité » ...
- **maîtriser des technologies des Réseaux VPN IP**, des langages de programmation informatique et de la téléphonie mobile...
- **intégrer les évolutions technologiques et de l'innovation dans le secteur** en développant « l'écosystème 5 G » avec une maîtrise de l'internet des objets, de l'intelligence artificielle, de la « blockchain » pour suivre les changements futurs dans la chaîne de valeur mondiale et en mettant en place un programme d'incubateur pour l'encadrement de projets innovateurs.

8. Identification de nouveaux métiers mondiaux pour le Maroc

L'identification des nouveaux métiers que le Maroc gagnerait à promouvoir s'est faite sur la base d'un scanning d'un spectre de nouveaux métiers mondiaux potentiels, tenant compte des avantages compétitifs du Maroc, du poids de ces métiers dans les échanges mondiaux, des évolutions géostratégiques (voire géopolitiques) et des évolutions des secteurs.

Pour chaque nouvelle chaîne de valeur mondiale ou régionale potentielle, les activités à développer, les enjeux et les objectifs stratégiques, la vision et les impacts économiques et sociaux sont définis. Les atouts, les opportunités et contraintes du Maroc pour s'y intégrer sont également analysés. A cet effet, une matrice a été construite pour croiser l'évolution anticipée de la chaîne de valeur mondiale ou régionale et les leviers de compétitivité qui permettront au Maroc de s'y intégrer efficacement.

Sept secteurs ont été retenus :

8.1. Industrie navale

Le Maroc se prépare à acquérir une industrie navale de pointe d'ici 2030 (Agence nationale des ports). Le programme consiste, d'une part, à construire de nouveaux chantiers navals à Safi, Jorf-Lasfar, Kénitra, Nador et Dakhla et, d'autre part, à réhabiliter des chantiers moins récents comme celui de Tan-Tan et d'Agadir.

Ces chantiers serviront à la réparation des navires militaires, de pêche, de plaisance et à maintenir également la flotte nationale civile et militaire, ainsi qu'à développer l'activité de démantèlement des navires. Le Maroc peut prendre une position de leader régional dans le transport maritime, la construction de navires de pêche, militaires et de servitude.

Fort de son réseau portuaire et de ses projets de construction de nouveaux chantiers navals, le pays pourra saisir l'opportunité de la hausse de démolitions de navires dans le futur, suite aux exigences de construction propre et consommation énergétique verte et de la hausse de la demande de l'Afrique de l'Ouest, d'Europe et d'Amérique en ce qui concerne le démantèlement de petits navires et l'extension de l'activité vers des navires de grand tonnage.

Le secteur Naval est un garant de la souveraineté nationale. C'est l'un des principaux **enjeux stratégiques** derrière celui de faire de l'industrie navale, un métier mondial. C'est également une manière d'ancrer davantage **la « maritimité »** du Royaume. Le développement d'une activité de construction de navires de pêche et de navires militaires permettra en outre au pays de répondre à la demande locale et exporter sur le marché africain. Le Maroc pourrait devenir un site incontournable au niveau régional et international pour le démantèlement, la réparation et la maintenance.

Le Maroc devra se fixer comme **objectifs stratégiques** :

- Le développement d'une industrie navale de pointe (civile et militaire) qui attirera des équipementiers européens. Ces derniers participeront à la montée en gamme et à la maturité technologique du secteur.
- La modernisation du secteur de la réparation navale pour répondre à la demande locale et renforcer le positionnement du pays dans le pourtour méditerranéen.
- La modernisation des infrastructures existantes.
- L'augmentation de l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers opérant dans le domaine de la réparation navale.

- Le démarrage avec des activités intermédiaires pour passer ensuite à des activités capitalistiques à forte technicité et à forte valeur ajoutée.
- Le développement des activités annexes, notamment chez les équipementiers.
- L'anticipation des changements et défis futurs : propulsion, carburant, sécurité, éco-conception.

8.2. Industrie ferroviaire

L'industrie ferroviaire connaît actuellement de profondes mutations technologiques au niveau mondial, avec l'apparition de la digitalisation et des « smart cities ». L'innovation sera donc dans les années à venir un facteur de différenciation et de compétitivité. Les chaînes de production de l'industrie ferroviaire sont globalisées comme c'est déjà le cas de l'automobile et de l'aéronautique.

Le Maroc pourra bénéficier de transfert de technologies et de savoirs vu la présence dans le Royaume des plus grands industriels du secteur (colas, rail, Société nationale des chemins de fer, Eolane, ...).

Le partenariat signé avec la France suite à l'ouverture de la première ligne à grande vitesse Tanger-Casablanca, en est un exemple. Le Maroc profitera d'un transfert de « savoir-faire », pour l'acquisition de la maîtrise des technologies nouvelles dans le secteur et développera son expertise nationale.

Les enjeux stratégiques pour le pays sont de faire de l'industrie ferroviaire un métier mondial à l'instar de l'automobile et de l'aéronautique et devenir un prestataire au niveau régional. Cela permettra de rentabiliser les investissements lourds et coûteux du secteur en termes de recherche et développement, de formation et de création d'écosystèmes. L'urbanisation croissante sur le continent africain et la création de la zone de libre-échange continentale africaine sont des opportunités à saisir.

Les innovations comme le train à énergie solaire permettront au secteur de respecter les réglementations environnementales (décarbonation). Cette synergie inter-filière est un atout considérable pour le Maroc. Le secteur ferroviaire capitalisera sur les infrastructures industrielles utilisées par les autres industries : automobile, aéronautique, énergies renouvelables...

Les **objectifs stratégiques** à viser doivent porter sur l'investissement dans des segments à très forte concentration technologique étant donné la maturité du tissu industriel local.

Le Maroc doit développer les clusters industriels ferroviaires en les dotant de centres de formation, de laboratoires de recherche & développement et en y implantant une stratégie de transfert de technologie permettant de créer un train marocain. Le pays doit ensuite étendre son industrie ferroviaire au niveau régional à travers la construction de trains pour satisfaire les demandes nationale et régionales et exporter son savoir-faire.

8.3. Electricité verte

La transition énergétique est devenue une contrainte pour tous les pays. C'est une opportunité pour le Maroc de faire de l'électricité verte un métier mondial en investissant dans les activités de production, de distribution et de vente. En 2009, le Maroc s'est doté d'une stratégie énergétique axée sur cinq orientations stratégiques, à savoir : un mix diversifié et optimisé autour de choix technologiques fiables et compétitifs ; la mobilisation des ressources nationales par la montée en puissance des énergies renouvelables ; l'efficacité énergétique érigée en priorité nationale ; le renforcement de l'intégration régionale et le développement durable.

Le Maroc dispose d'un potentiel en énergie verte qui le place parmi les grands pays producteurs de l'énergie, avec une compétitivité des plus élevées au monde et des réglementations et des dispositions institutionnelles intégrant les "bonnes pratiques" au niveau international. Il pourra ainsi approvisionner les pays du continent africain en électricité verte, devenir exportateur de l'énergie et grâce à l'hydrogène vert, avoir des parts des marchés « Green Corporate Program Activity Architecture » en Europe.

Les enjeux stratégiques de faire de l'électricité verte un métier mondial résident dans la souveraineté énergétique à travers une baisse des importations des énergies, une réduction de la facture de consommation d'électricité et le respect de l'impératif du développement de l'électricité propre. Le Maroc pourra aussi augmenter son attractivité pour les opérateurs dans les secteurs automobile, aéronautique, ...

La réduction de la facture énergétique tout en respectant les engagements vis-à-vis de l'environnement, inciteront les entreprises à importer de l'électricité depuis des pays dotés d'importantes ressources solaires et éoliennes, à l'instar du Maroc. Le réseau électrique marocain est interconnecté au réseau espagnol et par conséquent au réseau européen par deux lignes sous-marines. Une troisième ligne verra le jour en 2024. Une autre liaison avec l'Europe est également programmée pour 2026 via le Portugal. Parallèlement, la dimension de la coopération Sud-Sud figure parmi les principaux axes de cette stratégie d'ouverture.

Les objectifs stratégiques à viser sont la réduction de la dépendance des énergies fossiles importées et l'augmentation de la part de la production d'électricité à partir des énergies renouvelables, ainsi que de promouvoir, par effets d'entraînement, une industrie d'intrants locaux : électroniques, métallurgie, câblages, ...

8.4. Chimie verte

Le Maroc pourra faire de la chimie verte un métier mondial, étant donné sa dotation en ressources végétales bio qui lui permet d'être en conformité avec la réglementation en matière d'usage d'additifs de synthèse et vu sa position de leader dans le domaine des énergies renouvelables. Comme dans le secteur de l'automobile, l'hydrogène vert attirera les consortiums qui s'installeront au Maroc pour utiliser les ressources renouvelables abondantes.

Les enjeux stratégiques se basent sur le fait que la chimie industrielle est incontournable car elle se trouve en mont et en aval de la quasi-totalité des activités de production. Il est donc impératif pour le Maroc d'intégrer dans ce secteur les objectifs imposés par la gouvernance environnementale pour la préservation de l'environnement et de la santé humaine au risque de perdre des parts de marchés dans plusieurs autres secteurs. Le Maroc doit aussi relever le défi de la compétitivité par la qualité des ressources et l'autonomie dans l'approvisionnement.

Les objectifs stratégiques à viser sont la modernisation du secteur industriel et l'amélioration de la compétitivité basée sur les performances énergétique et environnementale ; la valorisation des ressources naturelles du pays par la transformation chimique et le développement de nouvelles activités de « sourcing » ; la dotation de toutes les filières servant les besoins fondamentaux des autres secteurs de moyens matériels et techniques pour adopter le concept de la chimie verte et le développement de nouvelles filières environnementales et de recyclage. Un cadre juridique concernant l'homologation et la normalisation des inputs et outputs et la promotion de la « Recherche & Développement » et l'innovation dans le domaine de la production propre doit être instauré. Il portera sur le financement, le droit de propriété intellectuelle, la certification, le prix d'excellence, ...

8.5. Industrie pharmaceutique

Les enjeux stratégiques pour le Maroc de s'insérer dans la chaîne de valeur mondiale pharmaceutique résident dans l'acquisition d'une souveraineté sanitaire et la captation des activités de « recherche & développement » externalisées par les grands groupes. Le Maroc pourra devenir un leader dans le domaine à l'échelle continentale, monter en gamme et capter une part de marché mondial concernant les médicaments génériques.

En adoptant en 2006 la loi n° 17-07 portant code du médicament et de la pharmacie, qui permet l'ouverture du secteur médical et pharmaceutique aux investisseurs étrangers ainsi que l'introduction en bourse des sociétés du secteur, le potentiel de développement s'est considérablement élargi, notamment, pour les filières de production médicale et pharmaceutique. Cette loi permet, par exemple, aux investisseurs étrangers d'installer leurs filiales pharmaceutiques dans le pays. D'autre part, le contrat-programme 2013-2023, basé sur une stratégie d'exportation et de développement du marché intérieur en cours, est venu renforcer ce potentiel.

Le pays est désormais outillé au plan législatif et institutionnel pour consolider sa compétitivité à la fois par des activités à forte valeur ajoutée, par une production avec des coûts moins élevés et par un alignement de la production nationale sur les standards internationaux. Le vaste domaine du médicament générique représente également pour le Maroc une opportunité d'alimenter le marché national à bas prix ainsi que d'exporter vers les pays du continent africain et du Moyen Orient.

Il convient de souligner que le marché pharmaceutique international connaît une dynamique de croissance considérable et une tendance marquée par l'externalisation pour réduire les coûts de production. La « P21 Pharma » encouragera les investisseurs internationaux à développer leurs activités ou des segments de leurs activités au Maroc. La proximité géographique des plus grands donneurs d'ordre (l'Europe) et des plus grands importateurs (l'Afrique) permettra au Maroc de couvrir toute la chaîne de production et d'exporter ou de déplacer ses activités (vers des pays africains) pour réduire les coûts de stockage et de transport.

Les objectifs stratégiques à viser sont la fabrication des médicaments génériques d'abord pour monter en gamme ensuite ; soutenir le développement de nouveaux types de « médicaments princeps » et « biosimilaires » pour améliorer l'accès des malades les plus démunis au niveau national et continental et développer l'immunothérapie. L'appui public augmentera le potentiel d'exportation des médicaments vers le marché africain, notamment, les médicaments génériques. Des investissements en « recherche & développement » et une fiscalité favorable au secteur des médicaments amélioreront le niveau d'intégration locale et l'exportation.

8.6. Logistique et transport

La logistique et le transport offrent aux pays en développement de bonnes opportunités à condition de disposer des infrastructures aéronautiques, maritimes et routières, d'une stabilité politique et d'une organisation en mesure de relier différentes régions du monde. La proximité du Maroc d'un grand marché, celui de l'Europe est une opportunité pour faire de la logistique et du transport un métier mondial. Les prestations du pays couvrent le transport, l'entreposage, la préparation de commandes et d'autres opérations à valeur ajoutée.

Les chaînes de valeur mondiales des transports et de la logistique s'étendent de plus en plus aux pays en développement. Des accords de coopération en matière de transport et de logistique ont été signés avec certains pays d'Afrique. Le raccourcissement des chaînes de valeur mondiales est une opportunité pour le Maroc qui est leader dans sa région et une passerelle logistique incontournable pour l'Afrique.

Les enjeux stratégiques à développer pour ce secteur résident dans le fait que la logistique et le transport font partie des facteurs déterminants des choix stratégiques des pays développés en quête d'optimisation de leurs activités, au même titre que les coûts de production, le capital humain et la technologie ; les besoins des pays du continent africain en termes de logistique et du transport ; les coûts logistiques sont 4 à 6 fois plus importants en Afrique subsaharienne que dans les autres pays émergents³⁹ ; la compétitivité des entreprises nationales en matière de coûts et de délais. L'efficacité de la chaîne de valeur de transport et logistique conditionne le bon fonctionnement des autres secteurs comme l'agroalimentaire, le textile et l'électronique.

Parmi les objectifs stratégiques consistant à faire du secteur de la logistique et du transport un métier mondial, on peut citer :

- viser le marché européen et le marché du continent africain,
- développer la logistique verte (pour répondre aux impératifs environnementaux),
- renforcer la connectivité et les bases logistiques reliant l'Afrique aux marchés mondiaux.

8.7. Artisanat et art culinaire

Le secteur de l'Artisanat et de l'Art culinaire au Maroc dispose d'un potentiel énorme en termes de savoir-faire, d'innovation, de coûts de la main d'œuvre et de disponibilité des matières premières pour être compétitif et devenir un métier mondial du Maroc. Le marché intérieur constitue un support solide pour le secteur avec une croissance de 88% en 2018 (78 en 2017)⁴⁰.

³⁹ Etude de la Banque Mondiale. <https://afrique.latribune.fr/entreprises/services/transport-logistique/2017-05-18/chaîne-logistique-africaine-et-si-l-oligopole-des-transporteurs-routiers-prenait-fin-715916.html>.

⁴⁰ Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire (2018). <https://mtataes.gov.ma/fr/artisanat/observatoire/indicateurs-de-lartisanat/>.

En termes de destination, le marché européen est le plus grand récipiendaire avec une part de 45%, du chiffre d'affaires à l'export, suivi du marché nord-américain avec une part d'environ 30% et le marché arabe dont la part s'élève à 17%⁴¹. La stratégie 2021-2030 visant le développement du secteur de l'artisanat s'articule autour de cinq axes : la montée en gamme du secteur à travers différents appuis visant le renforcement de la compétitivité et la résilience ; la modernisation des filières artisanales par des actions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur ; la valorisation du savoir-faire et de la qualification ; le renforcement de la veille et des compétences sectorielles et la préservation et la mise en œuvre du patrimoine immatériel marocain dans le secteur de.

Le pays pourra se positionner sur les segments « artisanat d'art et de production à fort contenu culturel » et « l'artisanat d'art et de production utilitaire ». Le Maroc devra procéder à la mise en œuvre d'une politique visant la montée en gamme dans le secteur, la modernisation des filières artisanales et la mise en valeur du patrimoine immatériel marocain.

Les enjeux stratégiques sont l'augmentation de la compétitivité des filières de niches Bio (Label qualité Bio) et la valorisation du patrimoine culturel et culinaire et la fabrication de produits de santé (compléments alimentaires) à base de plantes.

Les objectifs stratégiques à viser doivent s'articuler autour d'une structuration du secteur et un développement de la formation et de la transmission du « savoir-faire » et du cumul d'expériences ; la valorisation de l'humain (capital immatériel) ; la création de marques pour les produits de l'artisanat dans le domaine de l'habillement et du cosmétique et l'orientation des subventions vers des productions destinées à l'usage cosmétique ou compléments alimentaires (caroubiers et algues, par exemple).

⁴¹Idem.

Propositions et orientations stratégiques d'ordre global

- **Développer des politiques publiques destinées à fertiliser les impacts économiques et sociaux des métiers mondiaux** par la valorisation des acquis en termes d'emplois, de productivité, de performance à l'export, de captation de la technologie et de capitalisation sur expérience pour mieux saisir les caractéristiques et les exigences des chaînes de valeur mondiales et s'y intégrer avec succès. Le renforcement des partenariats public-privé, l'intégration de nouveaux métiers mondiaux du Maroc et la promotion de politiques sectorielles favorisant les secteurs ayant le meilleur potentiel d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, d'externalités positives sur tous les autres secteurs, de création d'emplois et de développement inclusif, participeraient à cet objectif.
- **Créer un cadre gouvernemental et/ou institutionnel**, qui guide les principaux acteurs politiques et économiques dans leurs processus de prise de décision et d'élaboration de stratégies d'insertion du pays dans l'économie mondiale : les acteurs politiques et économiques (réformes, politiques adaptées au contexte du territoire, mesures de protection des industries d'exportation, politique de taux de change favorable,...), les investisseurs étrangers et les entreprises marocaines (les opportunités d'investissements et d'exportations).
- **Remédier à la faible compétitivité des produits marocains sur le marché international** et à la faible diversification des exportations en favorisant **une stratégie globale de promotion du capital humain, scientifique et technologique fondée sur les joint-ventures et le transfert de technologie ainsi que** des investissements et incitations ciblés dans l'éducation, la formation et la recherche & développement tout en œuvrant à mobiliser les talents marocains et étrangers dans les centres de recherche et les entreprises marocaines.
- **Encourager la mise en place d'écosystèmes industriels innovants 4.0 et « décarbonnés »** destinés à prendre le virage de la « décarbonation », contourner les obstacles de l'accès au foncier et permettre **l'installation d'infrastructures industrielles** à proximité de bassins d'emplois, comprenant des guichets uniques administratifs, des services ad hoc, d'encouragement de l'innovation dans les « Start-ups », de financement des petites et moyennes entreprises et des dispositifs de formation-recherche permettant **d'améliorer continuellement l'environnement global des affaires.**
- **Saisir les opportunités offertes par les accords** avec l'Union européenne, les Etats-Unis, la Turquie, les pays Arabes, et développer d'autres partenariats avec le continent africain et les pays émergents pour faire en sorte que les accords et conventions signés (plus de 1000 accords) avec plusieurs pays africains soient, également, des opportunités de partenariats stratégiques pour l'exportation des produits marocains, des savoir-faire favorisant le « co-développement d'entreprises » et de « joints-ventures » stimulant les Métiers Mondiaux du Maroc et leurs impacts économiques et sociaux.

Bibliographie sélective

- Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile – Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (2018), dans "Fiche Marché – Le marché de l'automobile au Maroc". BUSINESSFRANCE 2018.
- Association Marocaine Pour l'Industrie et le Commerce Automobile. Enquête 2018.
- Banque Mondiale (2020). Rapport sur le développement dans le monde 2020 : Le commerce au service du développement à l'ère de la mondialisation des chaînes de valeur.
- Bureau Business France de PEKIN (2021). L'aéronautique et spatial en Chine. 7 pages, Référence : B2101454A
- Bureau International du Travail (2019). Etude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (TRAVERA) : Cas du secteur automobile au Maroc.
- Chaponnière J R. (2008). Panorama de l'industrie Turque face à la concurrence chinoise. Revue du Tiers Monde. N°194. PP307-331.
- Cohen W et Levinthal D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1
- Gaulier G. Sztulman A et Unal D. (2019). La croissance des chaînes de valeur mondiales n'est pas enrayée. Centre d'études prospectives et d'informations internationales et Banque de France
- Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire (2018). <https://mtataes.gov.ma/fr/artisanat/observatoire/indicateurs-de-lartisanat/>.
- Ministère de l'Economie et des finances. Direction des études et des prévisions financières (2019). Etude : Complexité économique et Développement. Stratégies pour la diversification structurelle de l'économie marocaine.
- Ministère de l'économie et des finances (2019). Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine.
- Noblet J-P et Simon E. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. « Management & Avenir », 2010/5 (n° 35), p. 33-50. DOI : 10.3917/mav.035.0033. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010->
- Organisation de coopération et de développement économiques (2013). Economies interconnectées, comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales. Rapport de synthèse.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2021). Les implications des chaînes de valeur mondiales pour la politique commerciale.

- Organisation internationale du travail (2019). "Etude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) dans le secteur de l'automobile au Maroc"
- Organisation Mondiale du Commerce (2009). Statistiques du commerce international.
- Policy Center (2020). Aéronautique au Maroc. Histoire d'un succès inattendu.
- Roux B (2012). L'agriculture familiale au Brésil. L'Homme et la société. Numéro 183 et 184. p. 125 à 159
- Etude de la Banque Mondiale. <https://afrique.latribune.fr/entreprises/services/transport-logistique/2017-05-18/chaine-logistique-africaine-et-si-l-oligopole-des-transporteurs-routiers-prenait-fin-715916.html>.
- <https://www.casainvest.ma/fr/secteurs/aeronautique>
- <https://www.maroc.ma/fr/actualites/m-elalamyle-taux-dintegration-de-laeronautique-depasse-lobjectif-fixe-lhorizon-2020>
- http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2018/02/Zoom_966_janvier2015.pdf