



ETUDE SUR L'AVENIR DES METIERS MONDIAUX DU MAROC

PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS

LE 21 FEVRIER 2022

PLAN DE LA PRESENTATION

- ❑ **Cadre général de l'étude**
 - Objectifs de l'étude
 - Contextualisation et problématique
 - Méthodologie adoptée
- ❑ **Impacts économiques et sociaux des MMM**
- ❑ **Analyse métiers**
 - Le métier de l'automobile
 - Le métier de l'aéronautique
 - Le métier de l'agroalimentaire
 - Le métier du Textile et cuir
 - Le métier de l'électronique
 - Le métier de l'offshoring

CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Objectifs de l'étude

- ❖ Cette étude a pour objectif principal :
 - d'**établir un diagnostic prospectif** des six métiers mondiaux du Maroc,
 - d'**explorer leur avenir à l'échelle internationale** et d'en **cerner les enjeux pour le Royaume**, ainsi que **d'identifier de nouvelles chaînes de valeur mondiales/régionales**, auxquelles le Maroc pourrait s'y intégrer à moyen et long terme,
 - et de **formuler des propositions à caractère stratégique** à même de garantir un développement futur harmonieux de ces métiers mondiaux.

CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Objectifs de l'étude

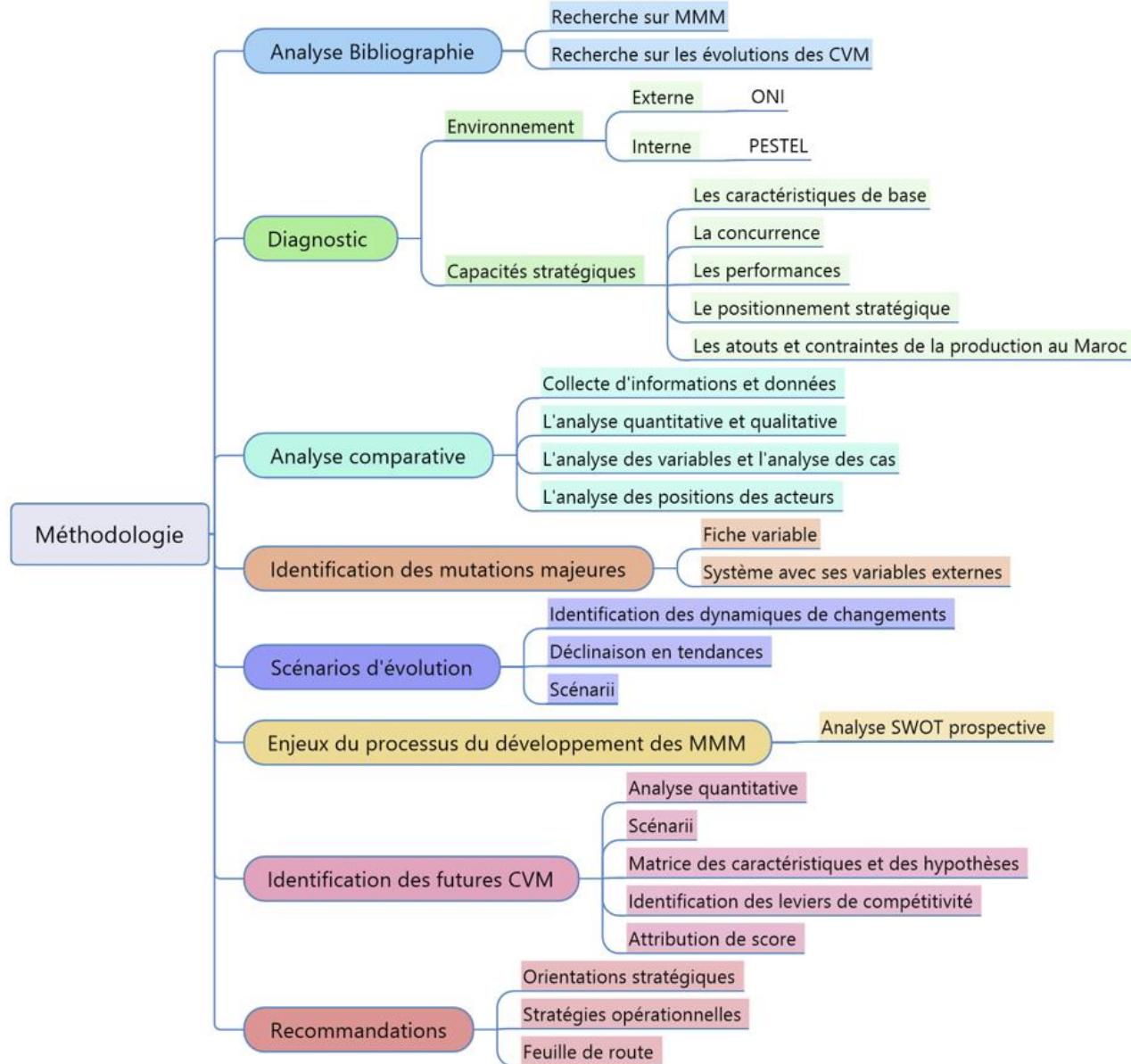
- ❖ L'étude a bénéficié de la participation forte et active des départements ministériels et des fédérations professionnelles concernés par les métiers mondiaux, ainsi que d'experts universitaires, issus de différents horizons disciplinaires.
- ❖ Outre les entretiens menés, auprès des acteurs nationaux et internationaux, l'IRES a organisé 13 ateliers prospectifs, afin d'identifier les transformations majeures des métiers mondiaux à l'échelle internationale et d'examiner leurs incidences sur le Maroc en termes d'opportunités à saisir, de menaces à se prémunir et de ruptures à anticiper.
- ❖ La présente intervention concerne les six métiers mondiaux du Maroc. Au niveau des propositions, l'accent est mis sur les mesures à caractère opérationnel. Les propositions d'orientations stratégiques font l'objet d'un rapport à part.

Contextualisation et problématique

- La politique industrielle volontariste du Royaume a permis le développement **des métiers mondiaux du Maroc (MMM)**.
- Dans un contexte caractérisé par des évolutions et des ruptures technologiques majeurs dans les principaux métiers en question, l'enjeu majeur de cette étude est de questionner **le positionnement choisi par le Maroc**.
- Sommes-nous à l'abri d'une concurrence qui émane d'acteurs nouveaux sur la scène internationale ?
- L'évolution du comportement du consommateur, notamment sur les marchés classiques ne bouleverse-t-il pas les équilibres fragiles des écosystèmes en place ?

CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Méthodologie adoptée



IMPACTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX DES MMM

- Les entreprises opérant dans les chaînes de valeur mondiales sont pourvoyeuses d'emplois. La qualité de la main d'œuvre est meilleure, avec des gains de productivité plus élevés.
- Emploi des femmes et des jeunes.
- Degré de compétitivité et capacité à absorber le transfert de technologie.
- Augmentation des exportations à forte valeur ajoutée.
- La recherche & développement pour suivre l'évolution technologique et effets d'entraînement sur les autres secteurs nationaux.
- L'amélioration des infrastructures, l'amélioration de l'accès au financement bancaire et la création de centres de formation.

Mais

- Insuffisance en termes d'attractivité des investissements directs étrangers.
- Manque de capital humain et difficultés d'absorption de la technologie.
- Manque de financement.

ANALYSE MÉTIER : AUTOMOBILE

Résultats du diagnostic du secteur automobile au Maroc

- Les dynamiques des facteurs politiques, technologiques, environnementaux, chocs exogènes et marchés.
- Les stratégies des industriels automobiles : **logique de sophistication** et le **jeu de la concurrence**.
- Les critères **propres à l'économie marocaine et à sa capacité à intercepter les signaux de "Ownership advantages"** : infrastructures, capital humain, recherche & développement et incitations fiscales.
- Le Maroc se positionne comme étant **un pays "Best Cost"**.
- On note une remontée progressive de la chaîne de valeur à travers le développement des produits finis.

Mais

- Manque de compétences et de personnel qualifié et de financement.
- Les marques installées ne sont pas bien intégrées dans les nouvelles chaînes de valeur technologiques.
- Sur le plan de la compétitivité, le Maroc affiche un déficit d'attractivité.

Les leçons à tirer de l'expérience **turque**

- Des opportunités de ventes sur le marché local.
- Des réallocations des ressources vers des branches nouvelles.
- Le soutien aux petites et moyennes entreprises dans le domaine de l'innovation.
- 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.

Les leçons à tirer de l'expérience **mexicaine**

- Promouvoir la recherche & développement et exiger le transfert de technologie.
- S'informer sur les marchés et les partenaires potentiels pour bénéficier des redéploiements industriels.
- Renforcer le capital humain pour attirer les investisseurs du secteur.
- Développer le marché domestique pour augmenter la résilience aux chocs extérieurs.

L'avenir du secteur Automobile à l'échelle internationale

❖ **Tendances lourdes :**

- Baisse des coûts de production.
- Sophistication de la construction des véhicules ; personnalisation ; digitalisation ; Intelligence artificielle.
- Accélération des investissements dans les chaînes d'approvisionnement et chaînes de valeur régionales.
- Les exigences environnementales ont imposé un changement de paradigme de la mobilité (voiture hybride et autonome).

❖ **Ruptures** : ressources humaines (changements de profils, apparitions d'activités nouvelles...).

❖ **Signaux faibles** : comportement des consommateurs qui privilégient davantage la mobilité collective.

❖ **Incertitudes majeures** : le choix de localisation des activités des multinationales.

ANALYSE MÉTIER : AUTOMOBILE

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- Présence d'un grand nombre d'acteurs internationaux et nationaux ; position géographique ; infrastructures de connectivité et d'accès au marché, cadre réglementaire favorable, coûts de production parmi les plus faibles au niveau mondial, position concurrentielle favorable quant au durcissement réglementaire lié à l'aspect environnemental.

Vulnérabilités

- Son capital humain se caractérise par un nombre de diplômés élevé mais qui manque de formation pratique. La faiblesse de la Recherche & Développement diminue également l'attractivité du Maroc.

Opportunités

- L'augmentation du coût de la main d'œuvre en Asie, permet potentiellement au Maroc d'attirer des usines automobiles de grande capacité avec des possibilités de montée en gamme.

Menaces

- De nouveaux pays peuvent concurrencer le Maroc dans le créneau "Low cost" de la chaîne de valeur mondiale. Le Maroc abrite essentiellement des industriels historiques qui vont se convertir pour faire face à la concurrence en adoptant des stratégies de création-destruction.

Tendances

- Personnalisation des espaces dans la voiture ; augmentation de la demande mondiale des véhicules ; baisse des coûts de production dans le secteur ; développement des chaînes d'approvisionnement régionales ; digitalisation ; connectivité des véhicules.

Actions

- Développement de l'attractivité globale comme choix de localisation ; renforcement de sa capacité technologique, d'innovation et de recherche appliquée. Le Maroc doit user de son cadre réglementaire favorable et de sa stratégie des énergies renouvelables pour répondre aux exigences environnementales.

ANALYSE MÉTIER : AUTOMOBILE

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



Le Maroc maintient une position forte de
pays de "Best Cost"

Scénario 1

Scénarii possibles

Montée en gamme du Maroc dans le secteur automobile
mondial

Scénario 2



ANALYSE MÉTIER : AUTOMOBILE

Recommandations et mesures opérationnelles (1)

Recommandations	Mesures opérationnelles
Redéfinir la position du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale automobile	<ul style="list-style-type: none">- Développer des écosystèmes des batteries électriques.- Favoriser le développement des énergies renouvelables pour contourner la taxe carbone.- Réallocation des ressources vers des branches nouvelles.- Formation des ressources humaines dans les nouvelles activités.- 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.- Augmentation du taux d'intégration industrielle locale.
Renforcer le capital humain par la formation des ingénieurs, de technologues, de designers et commerciaux	<ul style="list-style-type: none">- Soutenir les instituts de formation et impliquer les entreprises du métier.- Mettre en place une veille permanente.- Allouer un budget conséquent pour la recherche & développement.- Soutenir les petites et moyennes entreprises et les Start-up dans le domaine de l'innovation.- Développer la coopération entre les grands groupes étrangers.

ANALYSE MÉTIER : AUTOMOBILE

Recommandations et mesures opérationnelles (2)

Recommandations	Mesures opérationnelles
Diversifier le marché d'exportation et d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none">- 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 du respect des normes internationales techniques et sociales.- Redéfinir, réviser et multiplier les accords de libre-échange.
Développer le marché domestique	<ul style="list-style-type: none">- Promouvoir la Politique des revenus et des crédits.- Améliorer l'image du produit Maroc.

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Résultats du diagnostic du secteur aéronautique au Maroc (1)

- Les dynamiques des facteurs politiques, technologiques, environnementaux, chocs exogènes et marché.
- Il s'agit essentiellement d'un duopole qui joue le rôle de donneur d'ordre.
- Le secteur est très intensif en recherche & développement.
- La chaîne de valeur du secteur va être éclatée pour bénéficier des dotations factorielles notamment la main d'œuvre, l'intensité de la recherche & développement, l'abondance d'une matière première, une fiscalité attractive...
- Les acteurs du secteur procèdent à des arbitrages multivariables : coûts de production, recherche & développement, proximité...
- 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.
- Le secteur a connu ainsi un succès considérable et très rapide.

Résultats du diagnostic du secteur aéronautique au Maroc (2)

Mais

- la cherté du foncier et aux difficultés d'accès au financement.
- Le fort degré de réglementation, de certification et d'audit propre à l'industrie aéronautique.
- les coûts de transfert qui sont élevés pour les investisseurs étrangers.
- Les programmes de subventions marocains ne couvrent pas ces deux coûts et la stratégie de montée en gamme.
- la concurrence de pays étrangers.
- Les exigences des donneurs d'ordre sont strictes et difficiles à satisfaire pour le pays : formation, technologie, ...

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Résultats de l'analyse comparative : Les leçons à tirer de l'expérience du Brésil

- 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.
- Le regroupement 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.

L'avenir du secteur aéronautique à l'échelle internationale (1)

- ❖ **Tendances lourdes** : 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.
- ❖ **Ruptures** : La tendance est au développement d'avions économes, moins énergivores connectés et plus performants (avions hypersoniques...).
- ❖ **Incertitudes majeures** : le choix de localisation des acteurs.

Evolution envisageables au niveau mondial :

- ❑ 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.

L'avenir du secteur aéronautique à l'échelle internationale (2)

- ❑ 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.

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- le Maroc a su bâtir en dix ans la base aéronautique la plus compétitive de la région à la porte de l'Europe; disponibilité de plateformes industrielles avec un grand nombre d'équipementiers nationaux et étrangers; la création d'instituts de formation a favorisé l'évolution du métier vers l'ingénierie.

Vulnérabilités

- Incapacité à monter en gamme dans le secteur.

Opportunités

- 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.

Menaces

- La concentration des exportations sur deux destinations (l'Europe et l'Amérique du Nord) et sur un petit nombre de constructeurs, l'évolution rapide au niveau technologique avec un éclatement de la chaîne de valeur pour des produits de haute valeur ajoutée.

Tendances

- Prolifération des transporteurs "Low cost" ; la montée du protectionnisme qui pousse à la relocalisation; l'émergence de nouveaux acteurs dans la construction.

Actions

- le développement du domaine de la conception par la captation de la technologie ou la formation locale de profils adéquats dans les nouveaux métiers. Le Maroc devra accélérer sa transition énergétique et développer également l'aéronautique militaire pour profiter de la commande publique.

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier aéronautique au Maroc



Le Maroc maintient une position forte de pays de "Best Cost"

Scénario 1

Scénarii possibles

Montée en gamme du Maroc dans les différents segments du métier aéronautique mondial

Scénario 2



ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Recommandations et mesures opérationnelles (1)

Recommandations

Mieux s'impliquer dans la dynamique interterritoriale et augmenter l'attractivité du pays pour des segments matures

Mesures opérationnelles

- Renforcer le GIMAS.
- Renforcer la veille stratégique sur l'évolution des métiers et les dynamiques des territoires de l'aéronautique.
- Diversifier les marchés, outre Boeing et Safran.
- Monter en gamme et développer une chaîne d'approvisionnement manufacturière complète.
- Profiter des économies d'échelle par le regroupement d'entreprises.
- Développer le domaine de la conception par la captation de la technologie ou la formation locale de profils adéquats et développer des services d'ingénierie à bas prix pour l'attractivité d'une aéronautique mature.
- Satisfaire aux exigences des donneurs d'ordre en termes de fiscalité, de foncier (qui est un grand obstacle à l'investissement), de technologie et de formation.

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Recommandations et mesures opérationnelles (2)

Recommandations

Investir dans la formation, la Recherche & Développement et l'innovation

Mesures opérationnelles

- Développer une stratégie d'innovation et se positionner en tant que fournisseur de services d'ingénierie.
- Développer la formation pratique en conception, plasturgie, emboutissage, systèmes de sécurité et la formation des techniciens.
- Développer la coopération en matière de recherche.
- Réviser les accords de libre-échange pour faire du transfert de technologie une condition de la coopération.
- Le développement de l'aéronautique militaire pour profiter des commandes publiques. Ces dernières accélèrent le développement de hautes technologies et augmentent la résilience du pays en cas de choc extérieur.

ANALYSE MÉTIER : AERONAUTIQUE

Recommandations et mesures opérationnelles (3)

Recommandations

Devenir partie prenante dans les nouvelles restructurations du secteur liées à la contrainte environnementale

Mesures opérationnelles

- Viser la neutralité carbone, utiliser les énergies renouvelables, décarbonation.
- Restructuration au niveau technologique et organisationnel (digitalisation, automatisation, des économies d'énergie et normes de décarbonation) pour s'insérer dans la chaîne de production d'avions économes, moins lourds, moins énergivores et moins sonores.

ANALYSE MÉTIER : AGROALIMENTAIRE

Résultats du diagnostic du secteur de l'agroalimentaire au Maroc

- Le secteur est devenu un levier stratégique dans un pays où l'économie dépend de l'agriculture.
- Les "Ownership advantages" de ce secteur consistent à s'internationaliser pour pouvoir capter les dotations factorielles. 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.
- La transformation par l'industrie des produits agricoles destinés à l'alimentation suppose la création d'une valeur ajoutée. Il s'agit d'un enjeu important pour l'économie marocaine, d'autant plus qu'il occupe une place très importante aussi bien en emploi qu'en création de valeur.
- Les principaux défis pour le secteur sont ces tendances au niveau mondial qui concernent le bio, les substituts de viande, la réduction des emballages, le recyclage, les biomatériaux et biotechnologies industrielles, l'image du made in Morocco, la concurrence des produits importés et les exigences du consommateur en termes de qualité, de soucis quant à l'origine des ingrédients et de l'environnement.

ANALYSE MÉTIER : AGROALIMENTAIRE

Résultats de l'analyse comparative : Les leçons à tirer de l'expérience brésilienne

- 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 main d'œuvre pour que cette dernière puisse approvisionner le marché intérieur d'abord. Ceci permettra d'augmenter les revenus des agriculteurs. Ensuite, et grâce au soutien de l'Etat par une industrialisation progressive des activités agricoles, ces agriculteurs peuvent s'insérer dans le secteur de l'agro exportation.
- L'insertion dans les chaînes de valeur régionales et 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.
- 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.

L'avenir du secteur agroalimentaire à l'échelle internationale

❖ Tendances lourdes :

- Augmentation constante du nombre de lois, avec des réglementations plus strictes et plus rigoureuses.
- Les usines de transformation restent souvent dans les pays développés pour des soucis d'accès aux marchés principaux et d'assurance sur la traçabilité.

❖ Ruptures :

- Consolidation des chaînes d'approvisionnement, durcissement des normes de production et réduction du gaspillage alimentaire.
- Le secteur sera fortement influencé par la globalisation de la digitalisation.
- Développement du bio, du halal et des substituts de viande, réduction des emballages, recyclage, exigences du consommateur en termes de qualité de traçabilité des ingrédients et de l'environnement.

❖ Emergences :

- De nouveaux acteurs des pays émergents font leur apparition.

ANALYSE MÉTIER : AGROALIMENTAIRE

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- 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.

Vulnérabilités

- Amont faible et aval peu compétitif, 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. Les exportations du Maroc sont très peu diversifiées, peu compétitives et à faible valeur ajoutée.

Opportunités

- 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.

Menaces

- Le durcissement de la réglementation environnementale imposé aux exportations risque de nuire à l'offre exportable du secteur. Les changements technologiques exigeant de nouvelles compétences et la réindustrialisation dans les pays développés peuvent provoquer la relocalisation.

Tendances

- L'apparition de nouveaux pays (émergents) qui dominent de plus en plus la chaîne de valeur mondiale agroalimentaire ; changements des comportements des consommateurs ; l'apparition de produits de substitution ; les biomatériaux et biotechnologies industrielles; la numérisation; l'exigence de traçabilité.

Actions

- La mise à niveau des capacités humaines, technologiques et réglementaires. Le Maroc devra bien choisir son positionnement sur les produits exportables et intégrer les préoccupations sociétales et sécuritaires dans son offre.

ANALYSE MÉTIER : AGROALIMENTAIRE

Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier agroalimentaire au Maroc



Scénario 1

Le Maroc conserve ses niches d'exportation et se réapproprié son marché intérieur

Scénarii possibles

Scénario 2

Le Maroc devient une puissance agroalimentaire reconnue au niveau africain et méditerranéen



Recommandations

Augmenter l'intégration en amont comme en aval

Mesures opérationnelles

- Création de zones industrielles dédiées aux industries agroalimentaires pour réduire le poids du foncier, développer la coopération en matière de communication et de formation entre les entreprises, les centres de recherche (mise en place de lignes de production et des chaînes d'approvisionnement reposant sur des réseaux de capteurs, internet des objets,...) et les ministères de l'agriculture et de l'industrie.
- Amélioration des techniques d'exploitation des sols et des investissements en recherche & développement pour augmenter les rendements et renforcer la position du pays dans la chaîne de valeur mondiale.
- Développement de l'expertise en matière d'accès à l'eau potable, de construction des barrages et d'infrastructures routières et ferroviaires.

Recommandations

Acquérir plus de part de marché traditionnel de l'agroalimentaire et acquérir de nouveaux marchés

Mesures opérationnelles

- 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.
- Diversification des exportations des produits agroalimentaires et réduction de la dépendance des industries d'emballage.
- Opérationnalisation du port de Dakhla pour servir la zone de libre-échange continental africain.
- Fructification des relations entre pays partenaires qui n'imposent pas de restrictions réglementaires, obstacles douaniers et non tarifaires.
- Développement du e-commerce avec la création de nouvelles formes de distribution.

Recommandations et mesures opérationnelles (3)

Recommandations

Revoir la logique de l'accompagnement de l'Etat

Mesures opérationnelles

- Renforcement de la coopération avec les pays étrangers pour la maîtrise technologique.
- La protection du secteur contre la concurrence des produits importés.
- Soutien de l'agriculture d'exportation et des petites exploitations privées qui alimentent le marché local par une fiscalité adaptée.
- Crédits à taux bonifiés pour les produits destinés à l'exportation avec appui à l'assurance individuelle et construction de zones pour le stockage.

Recommandations et mesures opérationnelles (4)

Recommandations

Dynamiser et valoriser les filières de la transformation

Mesures opérationnelles

- 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.
- Transformation d'autres ressources locales comme les plantes aromatiques et médicinales.
- 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...

ANALYSE MÉTIER : TEXTILE ET CUIR

Résultats du diagnostic du secteur du textile et cuir au Maroc (1)

- Le textile et cuir est depuis toujours un secteur stratégique pour le Royaume.
- Il est fortement dépendant des marchés extérieurs.

Faiblesses :

- Un amont industriel qui affecte de manière significative 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).
- La production locale, en plus du fait qu'elle est incapable de conquérir de nouveaux marchés, trouve des difficultés sur un marché local envahi par des produits importés très compétitifs.
- 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.

Résultats du diagnostic du secteur du textile et cuir au Maroc (2)

- la prolifération des activités informelles.
- Le secteur souffre 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.
- Sur le plan réglementaire, l'insuffisance des dispositifs de contrôle de qualité et de conformité aux normes, la réglementation de la promotion et d'accompagnement des enseignes nationales et des soldes, l'amendement de l'accord de libre-échange pour antidumping et barrières non tarifaires, les politiques commerciales mondiales, les règles d'origines négociées ne permettant pas au Maroc de bénéficier des avantages des accords de libre-échange.

Résultats de l'analyse comparative : Les leçons à tirer de l'expérience turque

- L'existence d'un secteur amont performant : le Maroc doit couvrir ses besoins locaux par une production locale utilisant des intrants locaux.
- Le Maroc doit investir dans le capital et la recherche & développement.
- 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 : prix bas avec une qualité meilleure, le respect des délais, la diversification des produits, forte valeur ajoutée.
- L'accord d'union douanière avec l'Union européenne et des accords de libre-échange avec d'autres pays doivent être favorables au secteur.
- Le Maroc doit s'investir également dans la production éco responsable.

L'avenir du secteur du textile et cuir à l'échelle internationale (1)

- ❖ **Sur le plan réglementaire**, on assiste à un resserrement 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, les problèmes liés à l'écologie la pression sur les matières premières et les surenchères au niveau de la main d'œuvre à bas coût (*tendance lourde*).
- ❖ **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*).

L'avenir du secteur du textile et cuir à l'échelle internationale (2)

- ❖ 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. Dans l'habillement, la "fast fashion" est devenue la règle dans le secteur.
- ❖ La tendance à la relocalisation et au "consommer local" se développe.
- ❖ 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 luxe.

ANALYSE MÉTIER : TEXTILE ET CUIR

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- Zones industrielles dédiées au métier du cuir, une main d'œuvre locale compétitive par rapport aux pays concurrents et une performance logistique dans le Fast Production et le Fast Delivery; métier ancestral; capacité d'adaptation aux impératifs environnementaux; la proximité des grands marchés constitue un avantage en termes de coûts de transport pour les livraisons régulières et saisonnières des commandes.

Vulnérabilités

- La cherté des intrants, l'insuffisance du financement, la difficulté d'accès aux Marchés extérieurs à cause des règles d'origine, manque d'intégration interbranches, manque de diversification des produits, une dépendance aux intrants (fil, tissu, accessoires) étrangers, Le secteur est enfermé dans un modèle de sous-traitance avec une faible valeur ajoutée.

Opportunités

- Sur le marché local, potentialités de commandes et de synergie du secteur textile-cuir avec les autres secteurs (automobile); le renouvellement de collection, le secteur connaît une montée en gamme pour certains produits (en cuir) avec l'existence de niches à l'export où le pays possède des avantages compétitifs.

Menaces

- Le retour vers l'Asie des principaux clients du Maroc ; la montée en puissance de la concurrence post-covid d'autres pays nearshore ; la disparition des entreprises à cause de l'absence de relève ; l'apparition de nouveaux concurrents ; demande déferlante sur le textile technique et les matières alternatives au cuir.

Tendances

- La concurrence accrue entre pays producteurs, basée sur les coûts faibles de la main d'œuvre et une pression sur les matières premières; le développement de l'e-commerce – le smartphone – la vente en ligne, B2B; les contraintes environnementales ; concentration de l'industrie des vêtements dans les pays en développement.

Actions

- Renforcer davantage son ouverture sur des marchés importants comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Union européenne. Le pays a déjà réalisé une montée en gamme pour certains produits pour augmenter sa compétitivité.

ANALYSE MÉTIER : TEXTILE ET CUIR

Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier du textile et cuir au Maroc



Le secteur textile marocain consolide sa position de sous-traitant de capacité

Scénario 1

Scénarii possibles

Le secteur marocain monte en gamme et se transforme en co-traitant capable d'imposer ses propres marques sur les marchés

Scénario 2



Recommandations et mesures opérationnelles (1)

Recommandations

Développer l'amont textile et cuir et sécuriser les approvisionnements pour une intégration dans la chaîne de valeur mondiale

Mesures opérationnelles

- Opter pour une intégration basée sur une verticalité dans la chaîne de valeur.
- Nécessité d'un retour des filatures au Maroc en optant pour l'utilisation du coton africain.
- Réexploiter la laine et développer un supply chain.
- La maîtrise de l'amont, le creux et l'aval de la filière. En amont par la diversification des sources d'approvisionnement, l'adaptation au besoin des clients et la digitalisation. En aval, par des activités de création, de vente et de distribution.

Recommandations et mesures opérationnelles (2)

Recommandations

Adapter la formation à l'évolution future du secteur

Mesures opérationnelles

- Développement des compétences pour la maîtrise de la filière textile à usage technique et la production éco responsable. 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.
- Maîtrise des nouvelles technologies (big data, digital, Virtual market place,...) et encouragement des projets d'innovation, de créativité, de design et de durabilité afin de développer des enseignes nationales et un label Made in Morocco.
- Révision des accords de libre-échange pour redéfinir entre autres les règles de transfert de technologique.

Recommandations

Assouplir ses procédures administratives et réduire ses exigences en termes d'autorisations et de permis

Mesures opérationnelles

- Primes d'investissement pour les entreprises du secteur.
- Intégration de l'informel par une taxe de l'informel.
- Profiter de la commande publique : intégrer les fédérations dans les cahiers des charges.
- Développement du marché intérieur par l'offre de produits innovés et un rapport qualité/prix et réduction de la concurrence des marques étrangères et du marché des friperies.
- Incitations des structures familiales qui sont dominantes et à l'origine de la sous-capitalisation des entreprises, à s'ouvrir au capital.

Recommandations

Mesures opérationnelles

Renforcer l'accès aux marchés d'exportation et vaincre la concurrence déloyale

- L'amendement de l'accord de libre échange pour lutter contre la concurrence déloyale.
- Conquérir les marchés régionaux qui peuvent constituer un point d'approvisionnement et de débouchés à l'image des pays asiatiques.
- Renforcement de l'accès au marché européen.
- Saisir l'opportunité de la guerre sino-américaine pour reconquérir le marché américain.
- Création des marques nationales avec une montée en gamme du produit national (textile, habillement, cuir, accessoire).
- Faire la promotion du label marocain à travers la participation dans les salons internationaux, la création de cellules économiques en liaison avec les consulats marocains à travers le monde.

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Résultats du diagnostic du secteur de l'électronique au Maroc

- 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".
- Le secteur est dominé par des multinationales qui destinent leur production aux pays d'origine pour servir dans l'aéronautique et l'automobile.
- Il y'a un réel problème de lobbying pour repositionner 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.
- 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.

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Résultats de l'analyse comparative : Les leçons à tirer de l'expérience malaisienne

- La Banque Mondiale a relevé, dans une étude, plusieurs enseignements que des pays en développement peuvent retenir de l'expérience malaisienne dans le secteur de l'électronique.
- Le Pays a attiré des entreprises leaders au niveau mondial pour favoriser le décollage de l'industrie et des investissements directs étrangers.
- Ceci s'est fait 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.

L'avenir du secteur de l'électronique à l'échelle internationale (1)

❖ Tendances lourdes :

- Les constructeurs (automobiles, avions) s'accapareront donc de plus en plus les secteurs de l'électronique.
- Le recyclage des déchets électroniques sera un facteur essentiel à intégrer dans la dynamique d'industrialisation des pays.
- La course pour le contrôle des matières premières et des brevets.
- Les changements majeurs concernent le déplacement de certaines activités dont dépend le secteur de l'électronique, l'automobile notamment, vers des pays émergents.
- Forte influence des prix des matières premières notamment le silicium.
- Les zones de conception, d'engineering, de marketing sont totalement différentes du lieu de la fabrication.

❖ Incertitudes majeures :

- Les choix stratégiques en termes de localisation des lieux de production.

❖ Emergences :

- Chez les fabricants d'équipements, la tendance pour une relocalisation vers des sites plus traditionnels se précise.
- Nouvelle production de petites séries de produits pour les marchés de l'industrie, du médical, de la défense et des télécommunications.

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- Un tissu dense de structures de recherche ; une disponibilité des compétences avec grande attractivité du secteur pour les diplômés de grandes écoles d'ingénieurs, du financement 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.

Vulnérabilités

- Insuffisance des financements bancaires; le secteur de la Recherche & Développement ne bénéficie pas de financement nécessaire et de subvention; le manque de matières premières (silicium); le Maroc se positionne dans le segment assemblage caractérisée par une faible valeur ajoutée ; concurrence déloyale de la part d'offres étrangères subventionnées par les Etats exportateurs.

Opportunités

- Intégrer les évolutions technologiques rapides dans les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, transport et devenir une plateforme de production et d'exportation.

Menaces

- Difficulté d'accès aux marchés internationaux à cause des barrières non tarifaires (homologation) et changement des normes; 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).

Tendances

- Relocalisations du secteur de l'automobile; l'explosion de la consommation des produits électroniques posera le problème du recyclage des déchets; les technologies de fabrication des équipements électroniques et des capteurs intelligents connaissent des évolutions profonde.

Actions

- Lever les contraintes à l'investissement comme l'accès au marché d'export; contraintes structurelles de l'économie (énergie, concurrence déloyale, coût des investissements en recherche & développement, pouvoir d'achat) et la faible capacité financière et humaine.

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier de l'électronique au Maroc

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

Scénario 1

Scénarii possibles

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

Scénario 2

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Recommandations et mesures opérationnelles (1)

Recommandations	Mesures opérationnelles
Augmenter le taux d'intégration dans la chaîne de valeur mondiale par le développement de l'amont	<ul style="list-style-type: none">- Réduire le risque d'approvisionnement en matière première (silicium) pour monter en gamme.- Promotion de la recherche & développement.- Ouverture des entreprises locales aux travailleurs étrangers et harmonisation de la réglementation au niveau régional.- Sophistication du produit et développement des compétences pour des produits nouveaux.

Recommandations

Investir dans l'homologation et la certification

Mesures opérationnelles

- Financer les dépenses en recherche & développement pour mettre les produits aux normes européennes de sécurité et de qualité.
- Développer l'électronique de spécialité susceptible de conquérir le marché européen
- Renégocier des accords de libre-échange pour un statut préférentiel en matière d'exportation.

ANALYSE MÉTIER : ELECTRONIQUE

Recommandations et mesures opérationnelles (3)

Recommandations

Mettre en place une stratégie d'attractivité basée sur la proximité géographique, le capital humain et la baisse des coûts de la main d'œuvre

Mesures opérationnelles

- Développer la formation pour fournir au secteur des cadres et des ingénieurs en robotique, spécialistes du recyclage des produits, spécialistes de l'impression 3D...
- Ajuster les profils aux spécificités du poste en développant la formation qualifiante de reconversion.
- Incitations fiscales et facilités de financement des activités de 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.
- Stratégie d'adaptation à la demande mondiale et aux exigences de développement technologique (voiture connectée, multimédia et service de navigation) pour augmenter la compétitivité du pays sur un marché où la concurrence est très forte à cause des pratiques déloyales.

Résultats du diagnostic du secteur de l'offshoring au Maroc

- Le secteur de l'offshoring a connu une évolution très rapide pour faire du Maroc, un des leaders dans le domaine.
- Le pays vise la montée en gamme avec une maturité de l'offre exportée.
- L'exportation des services et la facturation du travail nécessitent de disposer de développeurs et d'experts-comptables.
- L'offre doit être continuellement renouvelée mais au Maroc, on fait une reconduction avec quelques nouveautés notamment la formation à distance.
- Les pays voisins proposent des nouvelles offres.
- Le Maroc bénéficie d'une proximité géographique et culturelle qui peut attirer davantage les donneurs d'ordre.

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Résultats de l'analyse comparative : Les leçons à tirer de l'expérience mauricienne

- 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.
- La promotion des compétences en langue anglaise dans les établissements d'enseignement, afin d'attirer une plus grande diversité d'acteurs au niveau mondial.
- 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.

L'avenir du secteur de l'offshoring à l'échelle internationale

❖ Tendances lourdes :

- Les compétences recherchées dans le futur seront très différentes de ceux qui dominent le métier actuellement.

❖ Emergences :

- La robotisation, les batteries électriques, les nanotechnologies, l'e-santé vont dominer les technologies futures.
- Les délocalisations qui sont liées à la montée en gamme bénéficieront aux pays industriels.
- Les tendances sont aussi marquées par la relocalisation de certaines industries et services.

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Enjeux réel et potentiels des nouvelles tendances pour le secteur au Maroc

Atouts

- Evolution très rapide; le pays vise la montée en gamme avec une maturité de l'offre exportable; la disponibilité de plateformes intégrées de standards internationaux; le pays accueille de nombreux acteurs de référence internationale et dispose d'une main d'œuvre expérimentée et compétitive.

Vulnérabilités

- Le manque de financement des entreprises étrangères par les banques marocaines décourage l'installation des investisseurs. L'inexistence de cadre indicatif pour les activités de recherche & développement et de Knowledge Process Outsourcing (KPO) et le faible renouvellement de l'offre. La fuite des cerveaux vers d'autres secteurs. Un fort turn over et des conditions de travail stressantes donnent une mauvaise image du secteur.

Opportunités

- 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.

Menaces

- Une partie importante du secteur repose sur la branche Information Technology Outsourcing, qui est appelée à régresser avec l'automatisation. Concurrence de la Roumanie en Europe de l'est et de la Tunisie en Afrique du Nord.

Tendance

- Les technologies dominantes en cours et futures (5G, l'internet des objets, l'intelligence artificielle, la blockchain) vont provoquer des changements radicaux dans les profils demandés ; une externalisation de plus en plus importante de certains métiers renforcée par la digitalisation; les délocalisations liées à la montée en gamme.

Actions

- Se positionner sur les activités à haute valeur ajoutée (Business Process Outsourcing vocal, Business Process Outsourcing non vocal...); augmenter son attractivité pour les opérateurs internationaux; s'investir dans de nouveaux segments où il dispose d'une certaine maturité comme la finance et les technologies de l'information.

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Les évolutions vraisemblables et les scénarii possibles pour le métier de l'offshoring au Maroc



Scénarii possibles

Scénario 1

Le Maroc consolide son rôle de leader sur la carte de l'offshoring de moyenne gamme en langue française

Scénario 2

Le Maroc monte en gamme et devient un acteur de dimension mondiale dans l'offshoring

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Recommandations et mesures opérationnelles (1)

Recommandations

Adapter les infrastructures marocaines aux normes internationales

Mesures opérationnelles

- Création de parcs offshoring, bureaux et écosystèmes connectés ; réseau VPN IP performant; une connexion à Haut débit garanti et sécurisée; une autonomie énergétique et un service de maintenance omniprésent.
- Améliorer le cadre juridique et administratif pour garantir la protection des données et les droits de propriété.
- Financer les micro, petites et moyennes entreprises et les start-ups et instituts de recherche en collaboration avec des entreprises pour des projets de technologies innovantes qui ont un potentiel prometteur de commercialisation.
- Financer des activités à plus haute valeur ajoutée pour réaliser la montée en gamme dans chaîne de valeur.

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Recommandations et mesures opérationnelles (2)

Recommandations

Développer des compétences en informatique

Mesures opérationnelles

- Développer les compétences linguistiques et augmenter l'attractivité du secteur (turn over adapté et rémunération motivante) pour lutter contre la fuite des cerveaux.
- Formation dans les spécialités nouvelles : Expert en biomatériaux, programmeurs développeurs spécialisés en robotique, compétences dans l'Intelligence artificielle, spécialistes en cybersécurité...
- Maîtriser les technologies des Réseaux VPN IP, des langages de programmation informatique et de la téléphonie mobile...

ANALYSE MÉTIER : OFFSHORING

Recommandations et mesures opérationnelles (3)

Recommandations

**Suivre l'évolution
technologique et l'innovation
dans le secteur**

Mesures opérationnelles

- Développer l'écosystème 5G 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.
- Mettre en place un programme d'incubateur pour l'encadrement de projets innovateurs.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION