

INDUSTRIALISATION ET COMPETITIVITE GLOBALE DU MAROC

SEPTEMBRE 2014

Coordinateur du rapport

M. Mohamed MARZAK

Groupe de recherche

M. Azzedine GHOUFRANE

M. Nabil BOUBRAHIMI

M. Adil DIANI

Propriété de l'IRES, ce rapport sur l'industrialisation et la compétitivité globale du Maroc entre dans le cadre du programme d'études « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé. De par les opinions qui y sont exprimées, ce rapport engage la responsabilité de ses auteurs et en aucun cas celle de l'IRES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
PARTIE I : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE DU MAROC	9
CHAPITRE 1 : APERÇU SUR LES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE AU MAROC DEPUIS L'INDEPENDANCE JUSQU'A NOS JOURS	12
SECTION 1 : DE LA POLITIQUE DE SUBSTITUTION A L'IMPORTATION A LA POLITIQUE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS (1960-2005)	12
1.1. POLITIQUE DE SUBSTITUTION A L'IMPORTATION	12
1.1.1. LE MODELE DE SUBSTITUTION A L'IMPORTATION	13
1.1.2. LA POLITIQUE PROTECTIONNISTE	14
1.1.3. LES EFFETS D'ENTRAINEMENT	15
1.1.4. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES	15
1.2. LA PROMOTION DES EXPORTATIONS ET LA SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE (1983-2005).....	16
1.2.1. LE MODELE DE L'INDUSTRIALISATION TIREE PAR LES EXPORTATIONS	16
1.2.2. FACTEURS DE LA COMPETITIVITE ET L'AVANTAGE COMPETITIF PAR UNE MAIN D'ŒUVRE BON MARCHÉ	16
SECTION 2 : NOUVELLES APPROCHES DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE PAR LA SPECIALISATION DANS LES METIERS MONDIAUX DU MAROC	19
2.1. LES ORIENTATIONS DU PLAN ÉMERGENCE I.....	20
2.2. LES SECTEURS EXPORTATEURS DU PACTE NATIONAL D'ÉMERGENCE INDUSTRIELLE	20
2.2.1. LES SECTEURS EXPORTATEURS A FAIBLE INTENSITE CONCURRENTIELLE ET A TECHNOLOGIE INNOVANTE	21
2.2.2. LES SECTEURS EXPORTATEURS A FORTE INTENSITE CONCURRENTIELLE ET A TECHNOLOGIE INTERMEDIAIRE	22
2.3. LES ACTIONS D'AMÉLIORATION D'ATTRACTIVITE ET DE SOUTIEN A LA MODERNISATION DES CHAINES DE VALEUR.....	24
2.3.1. LES ACTIONS D'AMÉLIORATION D'ATTRACTIVITE	24
2.3.2. LES ACTIONS DE SOUTIEN A LA MODERNISATION DE LA CHAINE DE VALEUR	25
CHAPITRE 2 : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET EFFETS SUR LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE DU MAROC	29
SECTION 1 : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE DU MAROC	30
1.1. ÉMERGENCE DE PRINCIPAUX SECTEURS INDUSTRIELS	31
1.2. CONTRAINTES INTERNES ET EXTERNES LIMITANT LES CHOIX INDUSTRIELS DU MAROC.....	34
1.3. ESQUISSE DE BILAN MI-PARCOURS DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE.....	36
1.4. ÉVALUATION DES LEVIERS DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE DU MAROC.....	39
SECTION 2 : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE MAROCAINE A L'AUNE DES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE	41
2.1. ÉVOLUTION CONTRASTÉE DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT NON AGRICOLE ET PART LIMITÉE DE LA VALEUR AJOUTÉE MANUFACTURIÈRE MONDIALE	43
2.2. UNE PRODUCTION INDUSTRIELLE STIMULÉE ESSENTIELLEMENT PAR LES MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC.....	45
2.3. PROGRESSION INSUFFISANTE DE LA VALEUR AJOUTÉE INDUSTRIELLE	47
2.4. UNE AMÉLIORATION GLOBALEMENT LIMITÉE DE LA CRÉATION DE L'EMPLOI INDUSTRIEL	49
2.5. DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS STIMULÉS PAR LES MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC.....	51
2.6. DES EXPORTATIONS TIRÉES PAR LA PERFORMANCE DES INDUSTRIES CHIMIQUES ET PARACHIMIQUES.....	53
2.7. DYNAMISME MITIGÉ DES FILIÈRES RETENUES COMME MÉTIERS MONDIAUX DU MAROC.....	55
PARTIE II : DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE DU MAROC	59
CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DE LA COMPETITIVITE DU SYSTEME INDUSTRIEL MAROCAIN	61
SECTION 1 : ANALYSE DES CONTRAINTES TRANSVERSALES DE LA COMPETITIVITE DU SYSTEME INDUSTRIEL MAROCAIN	62
1. LES POINTS FAIBLES DES ACTIONS D'AMÉLIORATION D'ATTRACTIVITE	62
1.1. SYSTÈME D'ÉDUCATION ET DE FORMATION NON CONFORME AUX BESOINS DE LA COMPETITIVITE	62
1.2. INNOVATION ET RECHERCHE-DEVELOPPEMENT EMBRYONNAIRES	64
1.3. LA QUESTION DE L'INFRASTRUCTURE ET LES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU FONCIER INDUSTRIEL	65
1.4. DIFFICULTÉS LIÉES AU FINANCEMENT ET CONDITIONS D'ACCÈS AU CRÉDIT.....	67
2. LES POINTS FAIBLES DES ACTIONS DE SOUTIEN A LA MODERNISATION DE LA CHAINE DE VALEUR	69
2.1. INSUFFISANCES EN TERMES DE COMMUNICATION ET DIFFICULTÉS DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE	69
2.2. FAIBLESSE DES INDUSTRIES APPARENTÉES ET DIFFICULTÉS DE LA COOPÉRATION INTERENTREPRISES	70

SECTION 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	77
1. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	78
1.1. LIMITES DE LA BONNE GOUVERNANCE DE LA NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	80
1.2. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET CAPACITE D'ATTRACTION.....	84
1.3. CLIMAT DES AFFAIRES ET COMPETITIVITE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES.....	87
1.4. LA NORMALISATION EN TANT QUE LEVIER DE COMPETITIVITE DURABLE.....	90
2. PERCEPTION PAR LES OPERATEURS ECONOMIQUES DES OBSTACLES A L'INVESTISSEMENT ET AU BUSINESS.....	92
2.1. BARRIERES ADMINISTRATIVES ET BUREAUCRATIE.....	92
2.2. LE FLEAU DE LA CORRUPTION.....	93
2.3. FISCALITE RELATIVEMENT DEFAVORABLE A LA COMPETITIVITE.....	95
CHAPITRE 2 : EVOLUTION DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE AU MAROC.....	99
SECTION 1 : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES PRINCIPALES FILIERES DE L'INDUSTRIE MAROCAINE.....	100
1. ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES SECTEURS INDUSTRIELS TRADITIONNELS DU MAROC.....	101
1.1. PERFORMANCE MITIGEE DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL ET PRESSION CONCURRENTIELLE.....	101
1.1.1. UNE CHAINE DE VALEUR MONDIALE COMPLEXE.....	101
1.1.2. UN POTENTIEL IMPORTANT MAL EXPLOITE.....	103
1.1.3. ANALYSE DES INDICATEURS DE COMPETITIVITE DU SECTEUR.....	104
1.2. ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR DU TEXTILE ET CUIR.....	110
1.2.1. UNE CHAINE DE VALEUR MONDIALE DOMINEE PAR L'INTEGRATION HORIZONTALE.....	110
1.2.2. LE PLAN NATIONAL POUR L'EMERGENCE INDUSTRIELLE A LA RESCousse D'UN SECTEUR QUI SUBIT UNE FORTE CONCURRENCE DE LA PART DES PAYS ASIATIQUES.....	112
2. ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES METIERS MONDIAUX DU MAROC.....	119
2.1. ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR CHIMIE-PARACHIMIE.....	119
2.2. ANALYSE DU POTENTIEL SECTEUR DES INDUSTRIES METALLURGIQUES ET MECANIQUES.....	122
2.2.1. LE PREMIER SECTEUR IMPORTATEUR CONTRIBUANT AU CREUSEMENT DU DEFICIT COMMERCIAL.....	122
2.2.2. ANALYSE DES INDICATEURS DE COMPETITIVITE DU SECTEUR DES IMM.....	123
2.3. ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR DE L'ELECTRONIQUE.....	126
2.3.1. UNE CHAINE DE VALEUR DES PLUS IMPORTANTES AU NIVEAU MONDIAL.....	126
2.3.2. UN SECTEUR NATIONAL EN PLEINE CROISSANCE.....	127
2.3.3. ANALYSE DES INDICATEURS DE COMPETITIVITE DU SECTEUR.....	127
2.3.3.1. CROISSANCE IMPORTANTE DE LA VALEUR AJOUTEE INDUSTRIELLE FAVORISEE PAR SON INTEGRATION DANS LA CHAINE DE VALEUR MONDIALE.....	127
2.4. ANALYSE DE L'INDUSTRIE MAROCAINE DE L'AUTOMOBILE.....	131
2.4.1. UNE CHAINE DE VALEUR MONDIALE MARQUEE PAR SA COMPLEXITE LOGISTIQUE.....	131
2.4.2. EVOLUTION REMARQUABLE DU SECTEUR NATIONAL DE L'AUTOMOBILE.....	132
2.4.3. ANALYSE DES INDICATEURS DE COMPETITIVITE APPARENTE DU SECTEUR AUTOMOBILE.....	133
2.5. CROISSANCE TRES DYNAMIQUE DU SECTEUR AERONAUTIQUE.....	136
2.5.1. UNE CHAINE DE VALEUR MONDIALE TRES PROMETTEUSE.....	136
2.5.2. DEVELOPPEMENT DU SECTEUR TIRE PAR L'IMPORTANCE DES COMMANDES MONDIALES.....	138
2.5.3. ANALYSE DES INDICATEURS DE COMPETITIVITE APPARENTE DU SECTEUR DE L'AERONAUTIQUE.....	139
SECTION 2 : ANALYSE COMPAREE DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE (COLOMBIE, INDONESIE, MEXIQUE, TURQUIE, ET VIETNAM).....	144
1. INDICE DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE COMPETITIVE (COMPETITIVE INDUSTRIAL PERFORMANCE, CIP).....	144
2. DESCRIPTION DES MODELES INDUSTRIELS DE L'ECHANTILLON.....	146
3. ANALYSE DES PRINCIPAUX SECTEURS INDUSTRIELS DES PAYS CONCURRENTS DU MAROC.....	148
3.1. ANALYSE DU SECTEUR INDUSTRIEL COLOMBIEN.....	148
3.2. ANALYSE DU SECTEUR INDUSTRIEL TURC.....	150
3.3. ANALYSE DU SECTEUR MANUFACTURIER DU VIETNAM.....	152
3.4. ANALYSE DU SECTEUR MANUFACTURIER DE L'INDONESIE.....	155
3.5. ANALYSE DU SECTEUR MANUFACTURIER DU MEXIQUE.....	156
<u>PARTIE III : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS DE POLITIQUE PUBLIQUE EN FAVEUR DE L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE MAROCAINE.....</u>	<u>161</u>
CHAPITRE 1 : DESSERER LES CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES ET TRANSVERSALES DE LA COMPETITIVITE.....	162
1. ACCELERER LA PROFESSIONNALISATION DU SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION.....	163
2. INTEGRER LA POLITIQUE D'INNOVATION ET DE RECHERCHE-DEVELOPPEMENT.....	164

3.	DEVELOPPER L'INFRASTRUCTURE ET L'ACCES AU FONCIER INDUSTRIEL.....	164
4.	FINANCEMENT ET POLITIQUE DE CHANGE.....	165
5.	REMEDIER AUX FAIBLESSES DES INDUSTRIES APPARENTÉES ET AUX DIFFICULTÉS DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES.....	166
6.	ACCROITRE L'EFFICACITÉ DES ACTIONS TRANSVERSALES SUR LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	167
7.	RENOVER LA POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	167
8.	INTEGRER LA DIMENSION REGIONALE DANS LA CONCEPTION DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	169
9.	ASSURER LA COHERENCE DES STRATEGIES SECTORIELLES ET L'ARTICULATION ENTRE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET POLITIQUE COMMERCIALE.....	170
10.	INSTITUTIONNALISER DAVANTAGE LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVE ET OPTIMISER L'INTERACTION ENTRE LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	171
11.	ADOPTER UNE STRATEGIE PROACTIVE D'INVESTISSEMENT ET POURSUIVRE LA MODERNISATION DU CADRE REGLEMENTAIRE.....	172
12.	AMELIORER LE CLIMAT DES AFFAIRES.....	172
13.	PRIORISER LA NORMALISATION.....	173
14.	REORIENTER LA STRUCTURE DE L'IS ET DE LA TVA POUR SOUTENIR LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....	175
15.	METTRE LA FISCALITE AU SERVICE DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ECONOMIE.....	176
CHAPITRE 2 : POUR UN AJUSTEMENT EFFICIENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PUBLIC POUR DES SECTEURS INDUSTRIELS PERFORMANTS AU NIVEAU REGIONAL.....		179
1.	SECTEUR AUTOMOBILE : COMMENT CONSOLIDER LES ACQUIS DU PROGRAMME EMERGENCE II ?.....	179
2.	SECTEUR AERONAUTIQUE : RENFORCER LES CAPACITES LOCALES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	180
3.	SECTEUR TEXTILE ET CUIR : NECESSITE DE PENSER A UN NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT.....	181
4.	SECTEUR DE LA CHIMIE-PARACHIMIE ET DE LA PHARMACIE : VERS UNE CAPITALISATION SUR LES ACQUIS DE L'APPROCHE PNEI.....	182
5.	SECTEUR DES INDUSTRIES MECANQUES METALLURGIQUES ET ELECTRIQUES : NECESSITE D'UNE STRATEGIE D'ACCOMPAGNEMENT A LONG TERME ..	183
6.	SECTEUR DE L'AGRO-INDUSTRIE : OPTIMISATION ENTRE L'AMONT AGRICOLE ET L'AVAL INDUSTRIEL.....	184
CHAPITRE 3 : DEVELOPPEMENT D'UNE CHAINE DE VALEUR INDUSTRIELLE NATIONALE HAUTEMENT COMPETITIVE.....		186
1.	AMELIORER L'ORGANISATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS.....	186
2.	RENFORCER LA CAPACITE DE PRODUCTION ET TECHNOLOGIE DES ENTREPRISES MAROCAINES.....	188
3.	OPTIMISER LES MARCHES FINAUX POUR LES PRODUITS MAROCAINS.....	188
4.	AMELIORER LA GOUVERNANCE DES CHAINES DE VALEUR DES INDUSTRIES MAROCAINES.....	189
5.	DEVELOPPER L'INDUSTRIE MAROCAINE SUR DES BASES DURABLES.....	190
6.	FLUIDIFIER LES CANAUX DE FINANCEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'AMONT A L'AVAL.....	191
7.	FAIRE EVOLUER L'ENVIRONNEMENT JURIDICO-COMMERCIAL DE LA CHAINE DE VALEUR.....	193
BIBLIOGRAPHIE.....		206

INTRODUCTION

La présente étude intitulée « Industrialisation et compétitivité globale du Maroc » s'inscrit dans le cadre du programme de l'IRES « Compétitivité globale et positionnement du Maroc dans le système mondialisé ». Elle a pour objet d'analyser les choix de politique industrielle du Maroc et les résultats du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, lancé en 2009, en vue de ressortir des propositions de politiques publiques, à même d'accélérer l'édification d'une base industrielle nationale, solide et compétitive.

L'étude exploratoire a montré que malgré les politiques industrielles appliquées depuis le début des années 60, le Maroc n'arrive pas encore à mobiliser entièrement son potentiel compétitif. Il importe donc de vérifier si cette situation est imputable à un problème de pertinence, d'efficience...

Les nouvelles approches industrielles adoptées, en l'occurrence le plan émergence I et par la suite le Pacte National pour l'émergence industrielle, ont certes enclenché une dynamique qui a amélioré l'attractivité du pays et boosté les métiers mondiaux du Maroc, notamment l'automobile et l'aéronautique, mais elles n'ont pas induit les changements structurels attendus notamment en termes de création substantielle de valeur ajoutée et d'emplois.

La nouvelle stratégie industrielle, lancée en avril 2014, représente une évolution naturelle, en phase avec les politiques publiques, précédemment établies dans le cadre du Plan Emergence et du Pacte national pour l'émergence industrielle. Fortement ambitieux et sans être pour autant fondé sur une évaluation objective des deux précédentes versions, le plan d'accélération industrielle (2014-2020) vise à apporter des réponses aux trois principaux handicaps identifiés au cours de la mise en œuvre des plans précédents. Il s'agit de la mobilisation du financement nécessaire, par l'allocation d'un fond d'investissement dédié (20 milliards de dirhams en plus des taux d'intérêts préférentiels), la flexibilité/disponibilité du foncier (mise à disposition de 1000 ha en location en plus des Plateformes Industrielles Intégrées) et la mise en place d'un système de formation adapté en s'appuyant sur l'expérience positive du champion industriel national Office Chérifien des Phosphates.

D'ailleurs, l'hypothèse avancée dans la première partie et relancée par le séminaire de l'IRES organisé en septembre 2013, est que l'origine de la non compétitivité comparative de l'industrie marocaine est d'abord systémique (contraintes transversales et institutionnelles) avant d'être fonctionnelle (clusters, filières...). Cette démonstration fut l'objet de l'étude-diagnostic.

En effet, le Maroc continue à souffrir des vulnérabilités transversales et institutionnelles qui entravent la transformation structurelle de son économie et la sophistication de son tissu productif industriel, comme en témoigne la baisse de la part du secteur industriel dans le PIB et handicapent sa compétitivité.

En termes de création d'emplois, le secteur industriel n'a pas atteint l'objectif escompté. En 10 ans il a créé seulement 75000 emplois alors que le Plan Emergence prévoyait la création de 220000 emplois en 5 ans.

La diversification de l'économie marocaine n'est en fait que relative et elle reste en général spécialisée dans des secteurs ou dans des produits peu dynamiques et à faible valeur ajoutée.

Les expériences aussi bien des pays développés que des pays émergents montrent l'existence d'une corrélation entre la transformation structurelle profonde de l'économie et le développement réel soutenu (Office des Nations-Unies pour le Développement Industriel 2009).

L'analyse du bilan a montré que la compétitivité hors prix, condition essentielle de l'attractivité, bute contre des contraintes structurelles transversales et institutionnelles rédhibitoires.

L'offre de formation des systèmes d'enseignement et d'éducation est peu adaptée. De fortes déperditions au niveau des apprentissages et des programmes surannés donnent des lauréats généralistes, avec une culture industrielle et entrepreneuriale peu développée, et des compétences pratiques très réduites. Ses dysfonctionnements ne sont que partiellement corrigés par la formation professionnelle.

Une capacité de recherche-développement limitée, qui produit peu d'innovations industrielles et commerciales. Les terrains industriels, en proie à la spéculation foncière, sont trop chers. Ces difficultés sont aggravées par les conditions du crédit, géré de façon patrimoniale (importance des garanties) et non managériale, en fonction du potentiel de remboursement de la Petite et Moyenne Entreprise.

Ainsi pour accélérer la transformation structurelle du Maroc et favoriser la sophistication de son tissu productif, il faudrait soutenir la montée en puissance des industries à plus forte valeur ajoutée, rénover les systèmes d'éducation et de formation et encourager l'intégration du secteur informel.

La compensation industrielle, la constitution d'écosystèmes dans des zones industrielles et le soutien à la compétitivité des PME sont également des mesures prioritaires pour l'industrialisation du Maroc.

En matière de gouvernance de la politique industrielle, on ne peut améliorer les résultats sans rationalisation du processus de décision et sans cohérence entre toutes les composantes de la politique économique (politique industrielle, politique commerciale, politique de change...).

Enfin, si les deux premières parties de l'étude ont mis l'accent aussi bien sur les limites de la diversification de l'économie marocaine et la compétitivité insuffisante de son offre exportable que sur le diagnostic de ce bilan (manque de transformation structurelle et contraintes tant systémiques qu'institutionnelles), la troisième partie de cette étude s'est focalisée sur les voies susceptibles de libérer le potentiel industriel marocain. Traduites en recommandations, elles visent à renforcer et à pérenniser un positionnement plus efficace des secteurs dynamiques et ceux dont le potentiel peut être amélioré. Il s'agit aussi d'éclairer les décisions des pouvoirs publics quant aux améliorations nécessaires de la chaîne de valeur industrielle nationale prise dans sa globalité.

Il est, aujourd'hui, urgent d'enclencher un processus continu de développement des entreprises industrielles à travers l'application d'un programme national transversal d'acquisition du savoir et de l'innovation et à travers l'appropriation des progrès au niveau organisationnel. Aussi, convient-il de repenser à la mise en place d'une stratégie nationale d'innovation et de commercialisation affectant le produit industriel marocain quel que soit sa branche industrielle.

En effet, le volet transversal est quasiment absent au niveau de la conception des politiques industrielles, ce qui fait la différence avec d'autres pays performants, qui ont pu émerger grâce notamment à leur secteur industriel (Corée du Sud, Turquie, Indonésie, Mexique...).

Pour encourager les activités incorporant plus de valeur ajoutée et limiter la dépendance du processus productif marocain à l'égard des intrants importés, il faudrait adopter un modèle industriel marocain plus équilibré (ne négligeant pas les industries orientées vers le marché local) et basé fondamentalement sur la recherche-développement ainsi que sur l'investissement dans les secteurs industriels en amont.

Seule l'adoption d'une stratégie dite de remontée de filière pourrait aider le Maroc à renforcer sa connexion aux chaînes de valeurs globales et à sophistiquer sa production nationale.

Partant du constat que la participation des pays au commerce mondial se fait de plus en plus au travers de leur participation aux chaînes de valeurs globales, l'intégration régionale peut être un levier important pour faciliter la connexion du Maroc à ces chaînes. D'où la nécessité d'amplifier la vocation africaine du Maroc sans négliger le potentiel du développement des chaînes de valeurs maghrébines.

PARTIE I : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE DU MAROC

Aujourd'hui, les produits manufacturés représentent plus de 65% des échanges mondiaux des biens. Cette nette suprématie constitue, par rapport à la fin des années 30, une parfaite inversion entre le poids des produits manufacturés et celui de l'agriculture.

Les produits industriels à forte intensité technologique ont représenté, en 1998, 30% des exportations mondiales contre 20% seulement en 1980, mettant en évidence l'importance de la contribution des échanges industriels dans le développement d'un commerce intra-branche.

Les pays en développement prennent une part de plus en plus importante au commerce mondial puisqu'ils ont contribué au quart des exportations industrielles mondiales en 2000 contre 17% en 1990.

A l'opposé, certaines régions sont restées « marginalisées » principalement l'Afrique où de nombreux pays sont dans l'incapacité d'exporter des produits industriels. Seuls la Tunisie, l'île Maurice, le Maroc, l'Égypte et l'Afrique du Sud ont su diversifier leur production et leurs exportations en délaissant progressivement les produits traditionnels.

Au Maroc, l'amélioration de la compétitivité industrielle a été toujours considérée comme l'un des facteurs déterminants des choix publics de développement économique en raison de son impact direct sur la croissance et l'efficacité économique.

Cette partie du rapport analyse les choix en termes de politiques publiques d'industrialisation, étudie les variations de la compétitivité au Maroc et présente les principales limites de ces politiques.

L'analyse macro desdits choix publics a montré que, au cours des quatre dernières décennies avant le lancement du premier plan d'émergence industrielle en 2005, la performance de la croissance du Maroc a été caractérisée par de fortes fluctuations. Comparativement à beaucoup d'autres pays en développement, les taux de croissance au Maroc ont été remarquablement volatiles et, à certains moments, inférieurs à ceux des pays les moins performants du continent.

Ainsi, les taux de croissance du produit intérieur brut du Maroc peuvent être classés selon trois périodes distinctes:

- La première période, de 1960 à 1980, a été caractérisée par des taux de croissance relativement élevés (en moyenne, 6,2% par an) avec des fluctuations modérées du produit intérieur brut .

- La seconde période, du début des années 1980 au début des années 1990, a été marquée par une croissance moins forte (en moyenne, de près de 4,2% par an) et une fluctuation plus importante du produit intérieur brut.
- Par contre, au cours de la troisième période du début des années 1990 jusqu'en 2005, les taux de croissance étaient beaucoup plus volatiles avec des diminutions plus marquées résultant d'une faible augmentation annuelle (2,5%).

Compte tenu de la variabilité du Produit Intérieur Brut agricole, très sensible aux conditions climatiques, il était urgent d'améliorer la compétitivité économique du pays et par là, la compétitivité industrielle, principalement par l'augmentation des gains de productivité et par une meilleure allocation des ressources au profit de l'économie.

Ainsi, à partir de 2005, les pouvoirs publics ont élaboré deux stratégies successives de développement du secteur industriel (Emergence & Plan National d'Emergence Industrielle) afin de lui permettre de s'intégrer et monter progressivement dans la chaîne de valeur internationale en se basant sur le développement de nouveaux métiers à plus forte valeur ajoutée.

Le secteur industriel marocain avait également besoin d'une injection de technologie de pointe et d'expertise à travers le transfert de technologie et des investissements directs étrangers pour soutenir les dépenses publiques et privées dans les activités de recherche et développement. Cela devait être accompagné par un développement continu des ressources humaines qualifiées aux préoccupations de productivité fondée sur la connaissance.

Le cas du secteur des textiles et de l'habillement au Maroc, après l'extinction de l'Accord Multifibre, est éloquent. Il a démontré la nécessité urgente de promouvoir la recherche et le développement au niveau de l'entreprise pour protéger les parts de marché national et international. Les opérateurs privés sont plus que convaincus que les faibles coûts salariaux ne constituent plus un facteur déterminant de compétitivité sur les marchés internationaux et que la différenciation des produits et l'amélioration de la productivité sont désormais considérées comme les nouveaux moteurs du développement industriel du pays.

CHAPITRE 1 : APERÇU SUR LES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE AU MAROC DEPUIS L'INDEPENDANCE JUSQU'À NOS JOURS

Le concept de compétitivité est de nature polysémique. Pour cette raison les approches analytiques doivent être complétées par l'approche systémique de la compétitivité et de l'attractivité. Dans ce texte, la compétitivité stricto sensu est entendue comme la capacité des entreprises à satisfaire la demande intérieure et extérieure. L'attractivité quant à elle est entendue comme la capacité d'une économie à attirer les activités nouvelles et les facteurs de production mobiles (capitaux et ressources humaines à haut potentiel).

A ce sujet, au Maroc deux périodes peuvent être distinguées : de l'Indépendance à l'application du Programme d'Ajustement Structurel (PAS, 1983) et de l'après ce programme à nos jours. Cette période a connu la multiplication par quatre de la population marocaine (avec une forte croissance urbaine) et le passage du paradigme d'internationalisation à celui de mondialisation-globalisation et de l'avantage comparatif à l'avantage compétitif.

Ce chapitre comporte deux sections. La première traite des politiques de substitution aux importations et de promotion des exportations par la sous-traitance internationale. La deuxième section traite de la politique des spécialisations dans les métiers mondiaux.

SECTION 1 : DE LA POLITIQUE DE SUBSTITUTION A L'IMPORTATION A LA POLITIQUE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS (1960-2005)

Les limites de la politique de substitution aux importations vont conduire à l'application d'une politique de libéralisation de promotion des exportations.

1.1. Politique de substitution à l'importation

La politique de protection est l'action majeure de la politique d'import-substitution. Le système des préférences tarifaires n'a pas joué un rôle déterminant dans la transformation industrielle du système productif marocain. La politique de promotion centrée sur les exportations n'a été adoptée que pour suppléer partiellement aux carences de la politique d'import-substitution en combinant encouragement à l'exportation et protection sélective dans une perspective de stratégie industrielle.

1.1.1. Le modèle de substitution à l'importation

La politique de substitution aux importations a pour objectif de mettre en place un appareil productif capable de réduire la part des importations dans l'offre globale. Appliquée au Maroc par les pouvoirs publics entre 1960 et 1982, cette politique, qui a bien réussi dans d'autres pays comme l'Argentine, le Brésil et l'Inde, s'est trouvée rapidement bloquée (voir Banque Mondiale, 1985, Rapport sur le développement dans le monde). On peut se demander pourquoi malgré des efforts réels (Formation Brute du Capital Fixe/produit intérieur brut supérieur à 20%), le Maroc n'a pas réussi à faire progresser la part de la production nationale dans l'offre globale des biens manufacturés (JAIDI L. 1992).¹

Pour répondre à cette interrogation, il faudrait rappeler que le processus de substitution à l'importation peut s'effectuer suivant deux directions : de l'amont vers l'aval ou de l'aval vers l'amont. Le Maroc a choisi de suivre la première direction après l'échec dans la deuxième option en raison d'avantages multiples de l'industrie légère (moindres exigences en termes de capitaux, main d'œuvre peu qualifiée, technologie simple, échelle de production réduite pour pouvoir travailler à pleine capacité), comme peut le montrer un bref aperçu historique.

En effet, le Protectorat fût pauvre en industrie. Le tissu industriel marocain a commencé à prendre forme peu après la deuxième guerre mondiale sous forme de mécanique industrielle, d'installations électriques, de charpentes métalliques introduites à Casablanca à côté d'unités de production de biens de consommation (textile et industries alimentaires). Après l'Indépendance du Maroc, il y a eu la création du Bureau d'études et de participation industrielle et le lancement du premier plan quinquennal (1965-1967) visant une industrialisation par import-substitution axée sur les industries de base. Mais à cause de la défaillance du secteur privé malgré les incitations offertes, ces ambitions du développement industriel furent abandonnées. Des investissements limités porteront sur les filières agro-industrielles et textiles, reconduits dans le cadre du plan triennal (1965-1967).

Le plan quinquennal 1968-1972 optera pour l'import-substitution en privilégiant les industries d'aval destinées à satisfaire la demande solvable locale (industries agroalimentaires et manufacturières). La politique industrielle sera accompagnée par les mesures de protection douanière et d'incitation. L'investissement public est décidé sur la base du coût en devises.

La politique d'import substitution sera reconduite dans cadre du plan quinquennal 1973-1977 mais en promouvant les exportations dans un souci de valorisation des ressources naturelles (agricoles, halieutiques et minières) et en ponant la marocanisation des entreprises (Dahir du 2 mars 1973) et la régionalisation de l'investissement industriel. Pour remédier à la défaillance du secteur privé, l'Office du Développement Industriel créera en partenariat avec le capital étranger des unités industrielles dans plusieurs secteurs de l'économie. Il s'agit notamment de Maroc-Chimie, de Berliet-Maroc et de la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA), de la Société des Industries Mécaniques et Electriques de Fès, de la Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie et de la Cimenterie de l'Oriental. D'autres réalisations industrielles par l'Etat, ont également vu le jour pendant cette période. C'est le cas des sucreries (SUNAT, SUCRAFOR, SUNABEL, SUNACAS), de plusieurs cimenteries et de Maroc Phosphore 1, 2,3, et 4.

A la faveur de la protection douanière et des incitations multiples (voir codes des investissements), le secteur privé s'est engagé fortement dans les industries légères couvrant plusieurs branches : quincaillerie, fils et câbles électriques, robinetterie, électroménager, ameublement, ciment et céramique, textile, tissage, éponge, pneumatique ...

La politique d'import-substitution a eu ses résultats les plus positifs de 1958 à 1969 (Banque Mondiale, 1984, Royaume du Maroc). A la fin des années soixante, les importations fournissaient moins de 10% de l'offre totale des secteurs de consommation (alimentation, habillement, ameublement). Cependant malgré le lancement de la valorisation de produits des phosphates et de la sidérurgie (Société Nationale de Sidérurgie), il n'y a pas eu une remontée du processus de production vers l'amont. A la fin des années 70, le Maroc ne couvrait que 10% de ses besoins en matériel d'équipement et 47% en matériel électrique et électronique.

Cet essoufflement de l'industrialisation par la substitution à l'importation s'explique par les effets pervers de la protection et par la faiblesse des effets d'entraînement. L'informel et la contrebande endémique y ont également contribué.

1.1.2. La politique protectionniste

En analysant les coefficients de protection effective (valeur ajoutée aux prix internes/valeur ajoutée aux prix de référence internationaux) pour l'industrie marocaine en 1982 (Banque Mondiale, 1984, BELGHAZI² S. 1997), il apparait que la protection des industries de consommation (alimentation ; habillement) a été insuffisante pour permettre une réelle compétitivité des entreprises locales. Ces dernières n'avaient pas engagé les restructurations qui s'imposaient. Ce qui a permis aux filiales des firmes étrangères, formellement marocanisées, de dominer le marché marocain.

Au niveau des industries lourdes pour lesquelles la protection était élevée (transformation des métaux, chimie, fonderie, moteurs...), la faiblesse de la demande locale ne garantissait pas la rentabilité des investissements lourds nécessaires. Elle a même bloqué le processus d'industrialisation.

1.1.3. Les effets d'entraînement

En reposant sur les bas salaires et l'importation des biens d'équipement, la politique de substitution aux importations n'a pas permis un élargissement dynamique du marché national³.

En 1980, la main d'œuvre industrielle ne dépassait guère 200 000 salariés, et progressait de 10 000 par an. Les revenus distribués restaient faibles, les capacités industrielles installées étaient utilisées à concurrence de 67%, faute d'une demande suffisante.

1.1.4. Les stratégies des entreprises

La protection, en réduisant la concurrence, a permis l'apparition de rentes monopolistes. Les entreprises bénéficiaires de situation, ont profité de la hausse des prix, non pour investir dans la compétitivité par la qualité et l'incorporation de nouvelles techniques, mais pour percevoir des surprofits. A cet égard, Il faudrait analyser en profondeur le comportement stratégique durant cette période aussi bien des PME, des entreprises publiques, des groupes industriels et financiers marocains, que celui des multinationales implantées au Maroc (voir 2^{ème} partie).

Les styles de gestion développés par la petite et moyenne entreprise sont propres à un environnement réglementé, protégé et non axé sur le client. Les dirigeants des entreprises se préoccupent surtout de maîtriser les approvisionnements et non de commercialiser des produits de qualité.

Ces styles de gestion devront évoluer pour s'adapter à un contexte plus compétitif à travers un pilotage stratégique, un marketing différencié axé sur le client, une transparence de la comptabilité et une véritable délégation de responsabilité. Il s'agit d'un changement profond qui appelle une véritable révolution au niveau de la culture managériale.

Face aux limites de la politique de substitution à l'importation et aux effets de déstabilisation, le plan quinquennal 1980-1985 sera abandonné dès la première année. les pouvoirs publics vont tenter au début des années quatre-vingt, suite à la crise d'endettement, la conquête des marchés extérieurs par la promotion des exportations et la sous-traitance internationale dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel.

1.2. La promotion des exportations et la sous-traitance internationale (1983-2005)

La stratégie de promotion des exportations a été basée sur le développement accentué des exportations des produits à faible valeur ajoutée vers le marché français notamment. La spécialisation de l'économie marocaine est faite essentiellement sur la base des faibles coûts de main d'œuvre, principal avantage comparatif du Maroc, sans accompagnement en matière des nouvelles technologies et de formation pour améliorer le profil de spécialisation du Maroc durant toute la période.

1.2.1. Le modèle de l'industrialisation tirée par les exportations

Avec la loi sur le commerce extérieur, la réforme de la politique de change, la privatisation des entreprises publiques, l'Etat a opté pour un modèle de croissance industrielle tirée par les exportations. Ce modèle industriel s'inspire de celui des Pays-Dragons asiatiques (Corée du sud, Taiwan, Singapour, Hongkong), qui partageaient quatre caractéristiques favorables répondant partiellement au diamant de la compétitivité établi par ME. PORTER : facteurs de base, demande intérieure, filières économiques et industries apparentées, stratégies, structure des firmes et concurrence⁴ (voir figure1, annexe1).

Le Maroc ne réunissait pas toutes les conditions de la compétitivité⁵. Aussi, le choix de la promotion des exportations n'allait-il trouver que des applications limitées, liées à la valorisation des ressources agricoles ou halieutiques (conserves de légumes et de poissons) ou minières (engrais phosphatés) suivis, grâce à des mesures de soutien, par des produits d'activités exportatrices de sous-traitance (textiles, cuir, composants électroniques).

1.2.2. Facteurs de la compétitivité et l'avantage compétitif par une main d'œuvre bon marché

Ces facteurs représentent les conditions de base pour être compétitif dans une industrie donnée. Ils peuvent être primaires et généralistes (ressources naturelles main d'œuvre peu qualifiée) ou avancés et spécialisés obtenus par un investissement soutenu en ressources humaines, capital, infrastructure et en laboratoires de recherche performants.

Les conditions de base au Maroc reposent sur des facteurs plutôt primaires hérités (terres agricoles, ressources minières, proximité de l'Europe) et généralistes (main d'œuvre peu qualifiée, marché des capitaux peu efficace). Ce qui explique la vulnérabilité des avantages compétitifs de l'industrie marocaine.

L'avantage de la main d'œuvre peu qualifiée et bon marché a permis au Maroc de s'inscrire dans une stratégie de sous-traitance internationale depuis 1983, notamment dans les activités du textile habillement. Ce modèle va entrer en crise avec l'ouverture de l'Europe de l'Est, possédant une main d'œuvre mieux formée et parfois moins chère.

L'industrie du textile et habillement a été la principale bénéficiaire de la politique de promotion des exportations. Cette industrie qui a longtemps tiré avantage d'un traitement préférentiel sur le marché européen, a commencé à faire face à la concurrence de la Chine notamment.

Le choix de l'exportation s'explique également par la faiblesse de la demande intérieure. Cette demande présente certaines spécificités liées aux traditions, à la présence des résidents étrangers et à la structure jeune de la population. Ce qui a permis le développement de certaines industries légères (artisanat, gastronomie, pêcheries, logement, habillement, motocyclettes). Mais la faiblesse du pouvoir d'achat avait limité l'impact de la demande intérieure dominée par les dépenses alimentaires (50% des revenus). La publicité faite presque exclusivement aux produits d'importation, a contribué à déconsidérer ceux locaux.

Quant à la demande industrielle en biens d'équipement et demi-produits (tissus pour l'industrie textile), elle est assurée par les fournisseurs étrangers, à cause de l'absence d'une production nationale suffisante ou d'une offre locale de qualité. En 1990, moins de 1,5% de la valeur de la production marocaine est représentée par les machines et équipements. Ce qui a handicapé la compétitivité des industries de sous-traitance internationale, le textile notamment.

Les raisons structurelles du faible développement des fournisseurs locaux comparativement à d'autres pays du même niveau de développement que le Maroc sont la relation client-fournisseur peu favorable, l'absence des standards de qualité, la taille réduite des entreprises, la lenteur et la cherté des recours en justice.

Les exportations ont été également limitées par la désarticulation des filières et des industries apparentées. Les filières réunissent les industries qui partagent les mêmes technologies, circuits de distribution et clients et fournissent des produits complémentaires. Avec les industries apparentées, elles constituent des atouts dans la compétitivité mondiale.

A titre d'exemple et après plusieurs années de son lancement, l'industrie du prêt à porter dépend toujours des importations pour ses demi-produits et ses équipements. Dans l'industrie des phosphates, le monopole de l'Office chérifien des phosphates a longtemps freiné le développement des industries apparentées compétitives.

Cette situation de désarticulation des filières a été renforcée par le non-respect des règles de la concurrence, la préférence à « faire les affaires en famille » et par la faible confiance des investisseurs étrangers dans la justice marocaine. Les coûts élevés du capital et de l'énergie ont contrarié la naissance d'une industrie lourde.

La structure, la stratégie et la concurrence représentent des facteurs essentiels de la compétitivité. Théoriquement, le caractère loyal du jeu concurrentiel doit pousser les entreprises à investir, à prendre des risques et à créer de nouveaux avantages compétitifs. Au Maroc, l'environnement concurrentiel est resté longtemps entaché par les défauts de paiement et la corruption. La contrebande endémique fausse le jeu de la concurrence et pénalise les entreprises qui paient leurs impôts.

Ces caractéristiques structurelles, ont conduit les entreprises pré-managériales pour la plupart, à privilégier les stratégies à court terme, la pérennité à la prise de risque et à la croissance, et une offre de produits à faible coût et peu différenciés. La concurrence a été également limitée par le secteur public qui a dominé l'économie marocaine (transport, énergie, sucre...) jusqu'à la crise d'endettement de 1983.

Les réformes engagées depuis, ont cherché à rompre avec les politiques économiques précédentes portant aussi bien sur le déficit budgétaire, la dérégulation du crédit que sur le taux de change, les tarifs douaniers (adhésion au General Agreement of Tariffs and Trade en 1987) et les privatisations de 113 entreprises publiques dans tous les secteurs à l'exception des mines et des phosphates.

Ces réformes structurelles ont amélioré momentanément la performance de l'économie marocaine. Le produit national brut a augmenté de 4.1% en moyenne durant les années quatre-vingt. Les exportations ont augmenté de 143% de 1984 à 1990, avec une baisse des matières premières et une forte progression des exportations des biens de consommation notamment (augmentation de 358% des exportations textiles). Les importations de machines et d'équipement industriel sont passées de 18,8% en 1984 à 26,8% en 1990. Le déficit commercial a nettement reculé sans disparaître.

Cependant, durant les années quatre-vingt-dix et les années deux mille, la déprotection va se révéler contraignante pour les industries bâties dans le cadre de l'import-substitution. Ce qui va donner un coup de fouet aux importations, annuler le progrès réalisés par la politique de promotion des exportations, et rendre endémique encore une fois le déficit commercial. La question de la compétitivité de l'industrie marocaine est demeurée entière, comparativement à des pays du même niveau de développement (Jordanie, Malaisie, Tunisie) mais plus performants à l'export.

Face à l'approfondissement du déficit commercial, l'Etat va lancer à partir de 2005 le Pacte National d'Emergence Industrielle qui représente une nouvelle politique industrielle basée sur l'accompagnement du secteur privé, dans de nouvelles spécialisations à l'exportation intitulées : Métiers Mondiaux du Maroc.

SECTION 2 : NOUVELLES APPROCHES DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE PAR LA SPECIALISATION DANS LES METIERS MONDIAUX DU MAROC

Engagé en 2005 sur la base d'une étude réalisée par Mc Kinsey & Comapny, et s'inspirant du modèle mexicain des « maquiladoras », le Programme Emergence répondait à trois objectifs : attirer de nouveaux investissements industriels au Maroc, développer les secteurs répondant aux métiers mondiaux dans lesquels le Maroc dispose d'un avantage compétitif (l'automobile, l'électronique, l'aéronautique...) et réorienter les exportations vers les marchés à forte expansion. A l'horizon 2015, le PNEI devrait permettre de réaliser une croissance de 6%, apporter une valeur ajoutée de 53 milliards de dirhams et créer plus de 250 000 emplois directs.

Dans ce but, et sur la base d'un benchmark avec un groupe de pays compétiteurs (Algérie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Sénégal, Turquie, Roumanie) trois politiques (fonctionnelle, verticale et horizontale) ont été mises en œuvre. La politique fonctionnelle est fondée sur des interventions visant à améliorer le fonctionnement des marchés, (capital, main d'œuvre, matières premières, logistique...). La politique verticale concerne les choix politiques favorisant des secteurs, des branches d'industries ou des entreprises spécifiques (Métiers Mondiaux du Maroc), alors que la politique horizontale vise à promouvoir certaines activités trans-sectorielles, en appuyant par exemple la recherche-développement ou en finançant les activités innovantes. Le Pacte National pour l'Emergence Industrielle, donnera lieu à un contrat programme couvrant la période 2009-2015 (Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, 2009).⁶

Il s'agit en fait de spécialisations sur des marchés porteurs où la demande mondiale croît rapidement. Le succès de ces spécialisations dépend de la capacité du secteur privé à faire face à l'intensité concurrentielle mondialisée (PORTER, 1982, ⁷voir figure n°2 en annexe1) caractéristique des différents secteurs, en optant notamment, pour une stratégie de sophistication des chaines de valeur (PORTER, 1982 voir figure n°3) basée sur la formation des ressources humaines qualifiées et la recherche-développement au service de l'innovation continue.

Nous présenterons les secteurs exportateurs privilégiés par la stratégie de l'émergence industrielle, ainsi que les actions d'amélioration d'attractivité et d'aide à la modernisation des chaines de valeur.

2.1. Les orientations du Plan Emergence I

La stratégie industrielle appelée "Plan Emergence"⁸ a été mise en place, en 2005, dans le but d'accélérer le processus de mise à niveau du tissu industriel et d'améliorer sa compétitivité dans un contexte marqué par l'ouverture accrue de l'économie nationale sur l'extérieur et l'accentuation de la concurrence.

En vue d'atteindre ce but, le plan Emergence a prévu de développer certains secteurs porteurs notamment l'offshoring, l'industrie automobile, l'électronique et l'aéronautique et de créer des zones franches dédiées aux industries orientées vers l'exportation. Ces nouveaux secteurs devaient constituer selon les pouvoirs publics⁹, « la force motrice de développement de nature à augmenter les exportations qui pourraient jouer le rôle de levier de développement industriel ».

Il a, parallèlement, prévu la modernisation des branches de l'agro-alimentaire, de la transformation des produits de la mer et du textile, qui sont de grands pourvoyeurs d'emplois.

Par ailleurs, cette stratégie a fixé comme objectif d'accroître de 1,6 point par an le Produit intérieur brut, de réduire le déficit commercial et de créer 440.000 postes d'emploi sur une période de dix ans.

L'élaboration de ce plan a cherché à remédier aux faiblesses du système industriel marocain à savoir :

- insuffisance de la croissance de l'économie nationale.
- vulnérabilité du tissu productif national face au choc concurrentiel induit par l'ouverture.
- limites de la politique de mise à niveau du tissu productif national.
- faible positionnement du Maroc par rapport aux pays émergents.

En vue d'améliorer la compétitivité du tissu industriel national productif, le plan émergence a adopté une approche sectorielle dans le cadre d'une concertation avec les professionnels des secteurs concernés.

2.2. Les secteurs exportateurs du Pacte National d'Emergence Industrielle

Il s'agit de six secteurs qui peuvent être présentés en fonction de l'intensité concurrentielle croissante. Les secteurs à faible intensité concurrentielle, sont à technologie innovante (offshoring, automobile, aéronautique). Les trois autres secteurs (électronique, agroalimentaire, textile et cuir) sont à forte intensité concurrentielle et à technologie intermédiaire.

2.2.1. Les secteurs exportateurs à faible intensité concurrentielle et à technologie innovante

2.2.1.1. Le secteur de l'Offshoring

Le secteur enregistre, à l'échelle mondiale, un taux de croissance annuel de 25%. Les filières qui ont été ciblées par le Plan Emergence sont de trois catégories :

- L'Information Technology Outsourcing (ITO): il s'agit de l'externalisation de services liés aux systèmes d'information (tierce maintenance applicative, gestion externalisée d'infrastructures, services support aux utilisateurs).
- Le Business Process Outsourcing (BPO): il s'agit de l'externalisation de processus transversaux (services ressources humaines (paie, administration du personnel), les services de comptabilité (traitements comptables de masse) et les services de back office généraux, en plus de l'externalisation des processus verticaux : back-offices bancaires (gestion des moyens de paiement), back-offices d'assurance (gestion des contrats, gestion des sinistres de masse) et le back-office médical.
- Les services à la clientèle (Centres d'Appel) : il s'agit de services d'information avec voix, ventes en mode réception et ventes en mode appels sortants.

Le secteur créera à terme 100.000 emplois et réalisera un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards de dirhams par rapport à 2009 et de 13 milliards de dirhams du produit intérieur brut sur la période 2009-2015.

2.2.1.2. Le secteur automobile

Le secteur Automobile a connu, lors de la dernière décennie, un fort développement au Maroc. Il présente des opportunités de développement encore plus importantes pour la décennie en cours.

En effet, le Maroc a prévu l'implantation d'un site d'assemblage majeur de 400.000 véhicules par an à terme. Ce projet de 1 milliard d'Euros d'investissements devrait créer près de 36 000 emplois directs et indirects et contribuer au développement massif et accéléré de l'industrie automobile marocaine qui reposera sur trois piliers :

- L'implantation d'équipementiers de rang 2 et 3 à coûts compétitifs.
- L'implantation de l'assemblage de spécialité (poids-lourds, bus, cars, carrosseries et autres spécialités de niche).

- L'attraction d'un second constructeur majeur au Maroc à terme, pour concrétiser le potentiel du Maroc. L'impact escompté à l'horizon 2015 est estimé à 12 milliards de dirhams de produit intérieur brut additionnels et de 70 000 emplois nouveaux.

2.2.1.3. Le secteur aéronautique

le secteur connaît une croissance soutenue de 5% sur 20 ans dans le monde et doit faire face à une refonte complète de sa carte industrielle avec l'arrivée de concurrents dits «low-cost», l'exercice d'une forte pression sur les prix et les changements technologiques majeurs, d'où le positionnement stratégique du Maroc dans ce secteur qui a un effet d'entraînement important sur d'autres industries et technologies de pointe, tels que l'électronique embarquée, le développement de logiciels, l'ingénierie, la défense, et la sécurité.

L'impact escompté à l'horizon 2015 est estimé à 4 milliards de dirhams additionnels et à 15.000 emplois directs. Huit filières métiers à forte valeur ajoutée peuvent être développées au Maroc : Matériaux composites (cellules, nacelles et intérieur) ; Travail des métaux (usinage, chaudronnerie, tôlerie, traitement de surface); Assemblage (pièces structurales avions et moteurs); Ingénierie et conception; Systèmes électriques et câblage; Réparation moteurs, pièces et équipements; Maintenance (moteurs, cellules et équipements); Transformation et modification d'avions (retro-fit, customisation et démantèlement).

2.2.2. Les secteurs exportateurs à forte intensité concurrentielle et à technologie intermédiaire

2.2.2.1. Le secteur électronique

L'électronique est plutôt un ensemble de métiers à caractère transversal servant, entre autres, les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et autre électronique industrielle de spécialité (composants électroniques déjà assemblés au Maroc).

D'une part, les caractéristiques de cette industrie, fortement consommatrice de main d'œuvre, produisant des séries « customisées » de petite taille et d'une intensité capitalistique et technologique faible, lui permettent de se développer au Maroc. L'impact escompté à l'horizon 2015 est de 2.5 milliards de dirhams de produit intérieur brut additionnels et de 9.000 emplois directs.

Le Pacte Emergence cible en priorité le développement de 3 sous-secteurs liés à l'Electronique de spécialité: la mécatronique; l'électronique industrielle; et l'électronique embarquée pour Automobile et Aéronautique.

2.2.2.2. Le secteur textile et cuir

Le secteur Textile et Cuir est de première importance pour l'industrie nationale avec une forte participation dans les emplois et une grande contribution au Produit Intérieur Brut et aux exportations industrielles.

Depuis 2006, le secteur a bénéficié d'une opportunité stratégique grâce à la réinstauration des quotas sur les produits chinois et au positionnement réussi du Maroc sur le segment du fast-fashion, à travers le développement de la sous-traitance.

Ainsi, et en particulier dans une conjoncture internationale en pleine mutation, l'Etat a mis en place un programme volontariste pour le secteur Textile et Cuir, lui permettant de réaliser pleinement son potentiel.

L'impact du programme est double. Il s'agit d'une part, de stabiliser le tissu actuel estimé à 200.000 emplois et 9,6 milliards de Produit Intérieur Brut et d'autre part, d'explorer le potentiel de croissance supplémentaire estimé à 1 milliard de dirhams, et à 32.000 emplois directs à l'horizon 2015.

La stratégie nationale priorise 3 segments de produits : développement des segments du fast-fashion et du prêt-à-porter mode conquête de parts de marché sur le jean et le sportswear autour d'une expansion géographique (Italie et Europe du Nord), développement de produits de niche en priorité vers l'Union Européenne autour de trois nouveaux segments (lingerie, textile de maison et chaussure).

2.2.2.3. Le secteur Agroalimentaire

La filière agroalimentaire représente un secteur primordial compte tenu de sa contribution au Produit Intérieur Brut industriel et aux exportations. Le Maroc soutient la filière de façon afin de profiter de ses conditions de base favorables (coûts de main d'œuvre, matières premières agricoles, tradition culinaire et industrielle, position logistique) pour relancer sa croissance et favoriser l'investissement. L'impact est estimé à 10 milliards de dirhams additionnels, et la création de 24.000 emplois directs à l'horizon 2015.

Des initiatives stratégiques nationales ont été entreprises par l'Etat notamment le lancement du Plan Maroc Vert. L'Etat s'engage à appuyer le développement du secteur agroalimentaire à travers la promotion d'une stratégie reposant sur cinq initiatives: un plan de développement des filières à fort potentiel à l'export, des plans de développement et de restructuration des filières des denrées de base nationales, un plan d'appui ciblé en faveur des « filières intermédiaires », un programme de formation adapté au secteur et un réseau d'agropoles.

2.3. Les actions d'amélioration d'attractivité et de soutien à la modernisation des chaînes de valeur

Ces actions d'amélioration d'attractivité concernent l'infrastructure, la logistique, le climat des affaires et la promotion des investissements, alors que les actions de soutien à la modernisation des chaînes de valeur portent principalement sur le financement, la formation, et la recherche-développement.

2.3.1. Les actions d'amélioration d'attractivité

2.3.1.1. Infrastructure

L'offre d'infrastructures et de services aux investisseurs aux meilleurs standards internationaux a pris plusieurs formes :

- Programme de développement de Plateformes Industrielles Intégrées dédiées à l'Offshoring et à l'automobile, a été mis en place par l'Etat pour garantir les capacités d'accueil suffisantes, à même d'accompagner le développement de ces secteurs.
- Réalisation sur une superficie de 280 ha à Melloussa du projet de création d'un méga complexe industriel de Renault d'une capacité de 400.000 véhicules par an. Ce projet, d'un montant d'investissement global d'un Milliard d'Euros, permettra la création de 36.000 emplois directs et indirects.
- Mise en place de la Foncière Emergence qui permet de financer les besoins immobiliers des utilisateurs nationaux et internationaux dans les P2I telles que définies dans le Programme Emergence I ou dans les futures zones industrielles qui seront labélisées Plates formes Industrielles Intégrées.

2.3.1.2. Climat des affaires

La Commission Nationale de l'Environnement des Affaires, structure de gouvernance des réformes liées au Climat des Affaires, a été créée le 11 décembre 2009. Cette Commission joue le rôle de plateforme de coordination des réformes entreprises par les différents départements ministériels pour l'amélioration du climat des affaires. Le secteur privé y participe dans le cadre du partenariat public-privé.

Le secrétariat permanent est rattaché au Ministère des Affaires Economiques et Générales. Il est chargé d'organiser et de coordonner les travaux de la Commission Nationale, d'élaborer le manuel des procédures et d'offrir un appui méthodologique et technique aux différents intervenants ainsi qu'une plateforme de gestion de projets.

Dans ce sens, le projet de mise à jour de la Charte d'Investissement, reprenant l'ensemble des incitations financières et simplifiant les procédures de traitement des dossiers, a été élaboré.

2.3.1.3. Promotion et commercialisation de l'Offre Maroc pour les Nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc

Un des objectifs majeurs fixés par le Pacte Emergence est la génération d'un volume supplémentaire d'investissements privés de 120 Milliards de dirhams. Dans ce cadre, l'Etat a défini un plan de promotion et de commercialisation pour vendre l'offre Maroc à l'international afin de drainer les investissements et créer des emplois.

Ainsi, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements chargée du développement et de la promotion des investissements au Maroc, a été créée en 2009.

L'Etat lui a confié une double mission : commercialiser l'Offre Maroc pour les Nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc et promouvoir l'Investissement au Maroc pour tous les secteurs de l'économie nationale.

De nombreuses actions sont réalisées afin de renforcer la « considération » (campagne de communication à l'étranger), la « préférence » (participation aux salons de métiers mondiaux) et la « conversion » des investisseurs dans les quatre nouveaux métiers du Maroc.

2.3.2. Les actions de soutien à la modernisation de la chaîne de valeur

2.3.2.1. Financement

Afin de faciliter l'accès au financement pour les petites et moyennes entreprises, l'Etat a mis en place un dispositif d'outils. Par ailleurs les Fonds Publics-Privés d'appui à la création, au développement et à la transmission de ces entreprises permettent de soutenir l'activité d'entreprises à fort potentiel mais ne disposant pas de capitaux propres.

Le programme Imtiaz est un outil pour accompagner de manière volontariste les entreprises les plus prometteuses, sélectionnées suite à un Appel à Projets. Il permet l'octroi d'une prime à l'investissement correspondant à 20% de l'investissement total et plafonnée à 5 millions de dirhams. Les bénéficiaires retenus apportent au minimum, en fonds propres 20% de l'investissement total.

Moussanada est un programme d'accompagnement des petites et moyennes entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité, à travers un ensemble de programmes d'appui fonctionnel.

Lancé en 2011, le programme INMAA a pour objectif de transformer de façon macro-économique la compétitivité de 800 entreprises industrielles du pays sur les 5 prochaines années. Il vise à augmenter la productivité de 30% en moyenne dans les entreprises transformées.

Pour les petites et moyennes entreprises (95% des entreprises nationales), le Pacte Emergence instaure un arsenal complet de mesures permettant d'accompagner l'entreprise dans son effort pour l'amélioration de sa productivité.

2.3.2.2. Formation

La qualité des ressources humaines et la disponibilité des compétences conditionnent largement l'attractivité de la destination Maroc. Ainsi, le budget formation convenu dans le cadre du plan Emergence représente 33% du budget global.

La stratégie de formation est articulée autour de trois grands volets :

- La définition d'un plan de formation initiale pour répondre aux besoins en compétences des six Métiers Mondiaux du Maroc.
- La mise en place d'un dispositif d'aide directe à la formation, à l'embauche et à la formation continue des ressources dans les secteurs de l'Offshoring, de l'Automobile, de l'Aéronautique et Spatial et de l'Electronique.
- Pour les profils les plus spécialisés, des instituts de formation, prévus au sein des plateformes industrielles intégrées, assureront le développement de formations répondant aux besoins précis des industriels en place.

Dans le même sens, plusieurs plans de formation ont été élaborés pour l'automobile, l'aéronautique & spatial, l'agroalimentaire et l'électronique, le textile, l'offshoring et les nouvelles technologies, en concertation avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc et les associations professionnelles concernées, le lancement de l'initiative 10 000 ingénieurs et la création de plusieurs instituts spécialisés dans les nouveaux métiers.

2.3.2.3. Recherche-développement

L'innovation, définie comme le développement, la diffusion et l'exploitation économique de nouveaux produits, procédés et services, est un des principaux moteurs de la croissance. L'influence se fait par l'amélioration des techniques de gestion et des méthodes de production de biens et de services et par le changement organisationnel.

Concernant l'amélioration de l'innovation et de la recherche scientifique, le Maroc a réalisé des progrès substantiels. Il est à souligner, à ce titre, la réforme du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique. D'un autre côté, une nouvelle stratégie de l'innovation a été mise en place en 2009 « Initiative Maroc Innovation ». Cette stratégie vise, à partir de 2014, la production annuelle de 1.000 brevets marocains et la création annuelle de 100 start-up innovantes.

Dans le même sens, il y a eu également le lancement de projets innovants « intilak et tatwir » et le développement de partenariat avec quatre universités marocaines pour la mise en place des cités de l'innovation dans les villes, Marrakech, Rabat, Fès et Casablanca.

Chaque cité de l'innovation comprend des centres de Recherche et Développement, un incubateur, une pépinière d'entreprise et un bureau de transfert technologique. De même la création de la Fondation Marocaine pour la Science, l'Innovation et la Recherche Scientifique qui vise le développement de plates formes technologiques et de l'innovation dans les domaines des nanotechnologies, de la micro-électronique et des bio technologies.

L'objectif de ce chapitre a été de montrer la grande diversité des politiques industrielles (substitution aux importations, promotion des exportations par la sous-traitance internationale, stratégie d'émergence dans les métiers mondiaux) suivies par le Maroc depuis l'Indépendance.

Malgré cette grande diversité des stratégies, il semble que l'économie marocaine n'arrive toujours pas à répondre aux exigences actuelles de la compétitivité internationale : développer une capacité de résilience (anticipation- adaptation).

Certes la compétitivité de l'industrie marocaine s'est améliorée dans la durée, mais elle demeure vulnérable. Cette vulnérabilité pourrait s'expliquer aussi bien par les déficiences des conditions de base et des insuffisances de l'attractivité construite, que par les chaînes de valeurs peu sophistiquées et le comportement stratégique primaire des entreprises.

C'est ce que permettra de vérifier le bilan présenté au chapitre 2 et qui va appréhender la compétitivité à travers des indicateurs appropriés (le produit intérieur brut non agricole, la part de marché, la production industrielle, la valeur ajoutée industrielle, l'emploi, l'investissement et les exportations).

CHAPITRE 2 : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET EFFETS SUR LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE DU MAROC

En termes de politique économique, l'industrialisation a été toujours considérée comme le meilleur moyen d'insertion dans l'économie mondiale, d'amélioration de la compétitivité des économies nationales et de création de richesses et de croissance. Pour s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiale et mieux positionner les entreprises nationales sur le marché international, beaucoup de pays en développement, à l'instar du Maroc, ont adopté des politiques industrielles volontaristes et ciblées.

Plusieurs études¹⁰ récentes indiquent que le développement d'une industrie forte et hautement compétitive offre d'importantes perspectives en matière de croissance économique, de développement d'une offre exportable à forte valeur ajoutée, de création d'emplois, de réduction de la pauvreté ainsi qu'une allocation optimale des ressources en termes de facteurs de production. D'ailleurs, les choix politiques des pays en voie de développement, au cours de la décennie écoulée, ont commencé à s'orienter de plus en plus vers le développement des secteurs industriels nationaux, et l'adoption, aux niveaux national et régional, de plusieurs initiatives d'intégration dans le domaine industriel visant à atteindre les objectifs de croissance en général et de développement des exportations manufacturières en particulier.

Comme l'a bien indiqué Jean-Luc Gaffard¹¹ (2012), « aucun pays ne peut imaginer rester sur la trajectoire de croissance s'il perd son industrie et que le développement de l'activité industrielle, productrice de biens matériels, est essentiel quand on sait que plus de 70% des exportations et plus de 80% des dépenses de recherche et développement sont liées à l'industrie ».

Sur le plan conceptuel, l'industrialisation peut être définie comme étant la multiplication des activités industrielles et des process innovants de production par l'intégration des nouvelles technologies. Au Maroc, l'industrialisation du tissu productif ne signifie plus le simple fait d'augmenter les revenus et les niveaux des volumes de productions manufacturières mais il s'agit plus de se positionner sur des nouveaux créneaux sur lesquels le pays a un fort avantage comparatif, de moderniser les structures productives existantes et de transformer toute la tradition socio-économique qui y est associée.

Dans ce contexte, il sera question tout d'abord dans le cadre de ce Chapitre de faire le bilan des choix de politiques industrielles adoptés au Maroc et d'identifier les limites inhérentes à ces choix tant au niveau de la stratégie de substitution des importations que celle relative à l'adoption de la politique de promotion des exportations (Section 1).

Ces choix marquent la fin du programme d'ajustement structurel et l'engagement irréversible du Maroc sur la voie de l'ouverture économique et commerciale sur son espace régional et international, notamment par sa participation active au processus commercial multilatéral (General Agreement of Trade and Trade, 1987-1994)¹² qui a été dédié exclusivement au désarmement douanier des produits industriels, et par la prolifération des accords de libre-échange tant au niveau bilatéral que régional.

La section 2 de ce chapitre sera consacrée à la présentation d'une esquisse du bilan à mi-parcours (2009-2013) du nouveau Pacte National d'Emergence Industrielle II (2009-2015) adopté en réponse aux limites des choix de politique industrielle antérieures et pour pallier aux contraintes inhérentes à la faiblesse de la compétitivité globale industrielle du Maroc dans un contexte international caractérisé par un dynamisme d'échelle en terme d'ouverture économique. Ce contexte a été marqué également par la politique de libéralisation commerciale induite par les négociations commerciales multilatérales dans le cadre du cycle de l'Uruguay et par l'entrée en vigueur de l'accord d'association conclu entre le Maroc et l'Union européenne.

SECTION 1 : BILAN DES CHOIX DE POLITIQUE INDUSTRIELLE DU MAROC

Après l'Indépendance, les choix de politique industrielle étaient centrés sur la planification économique dont l'objectif consistait à garantir l'autonomie économique nationale par la création d'une capacité industrielle de substitution aux importations et de transformation pour l'exportation¹³. Ce choix était basé essentiellement sur la protection du tissu productif national de la concurrence étrangère et l'exploitation du potentiel de la consommation interne (privée et publique) à travers le rehaussement des niveaux d'intégration en contenu local afin de faciliter l'émergence d'une base industrielle nationale compétitive.

L'approche de la politique d'import-substitution s'est basée sur les secteurs ayant le plus d'impact positif sur la croissance économique. La préférence fut, ainsi, accordée aux industries « agro-alimentaires » et aux industries « de textiles & cuir » dites « industries légères » orientées, essentiellement, vers la satisfaction de la demande locale. A cet effet, les mesures de la politique industrielle étaient focalisées sur la protection tarifaire et contingente, les incitations fiscales pour encourager le recours en amont aux composants locaux.

Ainsi, les stratégies de substitution des importations et de promotion des exportations ont permis au Maroc de mettre en place les jalons d'une industrie relativement compétitive notamment par leur contribution à la diversification des produits manufacturés et l'émergence de l'industrie marocaine comme étant la plus compétitive en Afrique derrière celle de l'Afrique du Sud.

1.1. Emergence de principaux secteurs industriels

La politique de substitution des importations par la production locale a donné lieu à l'émergence d'un premier noyau dur des industries légères comme l'agroalimentaire et les textiles & cuir et des industries lourdes telles que les industries chimiques et para-chimiques, automobiles...

1.1.1. Profil des industries légères

Les industries « légères » sont des activités industrielles nécessitant l'utilisation d'outils et de capitaux moins importants que ceux utilisés par les industries « lourdes ». Elles concernent l'agroalimentaire et le textile & cuir qui se sont développés dans un environnement de protection et de soutien des pouvoirs publics.

Concernant l'industrie agroalimentaire, elle a montré durant la période de la mise en œuvre de politique de substitution aux importations une certaine diversification verticale et horizontale des produits agricoles transformés (biscuits, produits laitiers, conserves, matières grasses, boissons, pâtes...) dans la mesure où elle s'est appuyée largement sur les ressources agricoles dont dispose le pays. La production de ce secteur a permis d'ailleurs non seulement la satisfaction d'une partie non négligeable de la demande locale mais aussi de la demande étrangère.

S'agissant du secteur des Textiles & Cuir, bien que fragilisé aujourd'hui par la forte concurrence asiatique, il figurait parmi les principaux secteurs développés dans le cadre de cette politique, puisqu'il a largement contribué au positionnement commercial du Maroc à l'international.

Mais ces deux secteurs ont peiné à conserver leurs parts de marchés, en particulier sur le marché européen, principal partenaire commercial (1er client et 1er fournisseur), du fait de la libéralisation économique progressive engagée par le Maroc suite à l'application du programme d'ajustement structurel, le début de la mise en œuvre des accords commerciaux préférentiels bilatéraux et la fin des quotas préférentiels accordés à l'industrie nationale du textile dans le cadre du régime dérogatoire de l'Accord Multifibre 14 après la création de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Ces facteurs ont eu pour conséquence l'effritement des avantages comparatifs basés traditionnellement sur le coût de la main d'œuvre et la proximité géographique des grands donneurs d'ordres européens. Ceci s'explique essentiellement par le fait que le modèle économique de ces industries légères était basé intensivement sur une main d'œuvre « labor intensive » bon marché et non qualifiée (Exemple du secteur des textiles qui concentrait près de 40% des emplois de l'industrie manufacturière). Ainsi, l'avance technologique des produits importés réduisait significativement la marge compétitive des produits marocains au niveau local et à l'international.

D'autres industries ont pu se renforcer suite à l'élargissement de leur base industrielle favorisé par les restrictions à l'accès au marché local des produits étrangers (Autorisation de Mise sur le Marché, Licences exclusives...). Parmi elles on retrouve l'industrie pharmaceutique devenue, aujourd'hui, l'un des secteurs industriels les plus performants du continent africain. Celle-ci, assure actuellement 65%¹⁵ des besoins locaux en médicaments (équivalent à 90% de la production globale) et exporte ainsi son excédent sur les marchés internationaux (10%).

1.1.2. Profil de l'industrie dite « lourde »

A côté de ces industries « légères », le Maroc a également jeté les bases d'une industrie qualifiée de « lourde » et ce par le développement des activités de l'Office Chérifien des Phosphates 16, la mise en place des unités de production du ciment et de la sidérurgie ainsi que la création de la première unité d'assemblage des voitures de tourisme et utilitaires, la Société marocaine de construction automobile .

Grâce au développement continu de ses capacités de production, l'Office Chérifien des Phosphates, premier exportateur mondial de phosphate et d'acide phosphorique, s'est positionné comme l'un des plus grands fournisseurs internationaux d'engrais (superphosphate, diammonique...).

Quant à l'industrie du ciment, elle s'est fortement développée au niveau des différentes régions du Royaume grâce à l'implantation progressive des majors mondiaux du secteur tels que Lafarge, Italcementi et Holcim. Cette industrie se caractérise par la modernité de ses centres de production, l'ouverture de son capital, une politique d'investissement soutenue et des capacités suffisantes pour répondre à la croissance du marché¹⁷.

A cette industrie, s'ajoutent aussi celle de la sidérurgie qui a connu un essor notable avec l'installation de plusieurs laminoirs et d'une aciérie à Jorf Lasfar. Le secteur compte environ 68 entreprises dont une vingtaine de taille importante. Il emploie près de 6.200 personnes et produit 13,5 Milliards de dirhams. L'industrie du fer et de l'acier a connu ces dernières années une augmentation annuelle de 10%. Les besoins du marché marocain ont atteint 2,2 millions de tonnes d'acier dont 1,4 millions de tonnes de fer à béton¹⁸.

L'industrie automobile s'est également développée dès l'Indépendance avec la création en 1959 de la première usine d'assemblage des voitures et camions. Implantée à Casablanca, cette société assemblait la quasi-totalité des voitures particulières et des utilitaires légers produits au Maroc et ce avant la construction de l'usine Renault-Tanger. Elle dispose d'une usine d'une superficie couverte de 90.000 m² et d'une capacité de production maximale de 30.000 véhicules par an.

A ce titre, elle est devenue filiale de Renault (80 % des parts) ce qui lui a permis de produire depuis 2005 la marque « Logan ». Sa capacité annuelle de production est passée en 2009, de 45 000 à plus de 90 000 véhicules. Une partie de cette production est exportée vers la France, l'Espagne et l'Allemagne ainsi que vers l'Égypte et la Tunisie et ce grâce aux avantages d'accès préférentiels accordés par les accords de libre-échange conclus avec ces pays. Le secteur a connu un nouveau souffle durant la dernière décennie avec l'implantation au Maroc de plusieurs fabricants de composants automobiles. La politique de substitution aux importations a permis aussi le décollage d'une industrie de la pétrochimie représentée principalement par les installations de raffinage du pétrole de la Société anonyme marocaine de l'industrie du raffinage à Sidi Kacem (stockage des produits pétroliers) et à Mohammedia (raffinage du pétrole brut) avec une capacité de production de 1,25 million de tonnes par an. Créée par l'État Marocain en 1959, cette société a été considérée, dans le temps, comme l'un des géants du domaine du raffinage en Afrique, puisqu'elle approvisionnait également le Sénégal en (25% de sa production).

Il va de même pour l'industrie électronique dont la première unité industrielle date du début des années 1950 avec l'installation de STMicroelectronics. A l'image du secteur de l'automobile, ce secteur a connu depuis un nouveau souffle grâce au développement de nouvelles branches (cartes électriques, circuits intégrés, composants électroniques...) dont la production est globalement destinée à l'export.

Enfin, et aussi récente qu'elle soit, l'industrie aéronautique a connu un développement continu débutant par des activités liées à l'entretien²⁰ et la réparation des engins d'avion notamment des moteurs d'avions, et poursuivant par la fabrication des composants spécifiques utilisés dans l'industrie aéronautique, tels que le câblage et produits composites au profit des grands avionneurs mondiaux.

1.2. Contraintes internes et externes limitant les choix industriels du Maroc

L'apparition progressive des contraintes internes (faiblesse de la compétitivité industrielle) et externes (libéralisation étendue du marché et intensification de la concurrence), a montré les limites inhérentes aux choix de politique industrielle du Maroc. Ainsi, la conjonction de plusieurs facteurs a entravé la réalisation des objectifs assignés à ces choix tels que :

- l'absence des conditions initiales d'un marché local de taille suffisante.
- l'inefficience en matière d'allocation des ressources et les contraintes d'accès au financement privé.
- la création d'une économie de rente par la dominance des monopoles publics dans les différentes activités économiques.
- le manque en ressources humaines qualifiées, dû en partie, à la non adéquation des formations professionnelles avec les besoins réels du marché de travail.
- le développement de la bureaucratie et le clientélisme quant à la réalisation des projets industriels.
- l'accès limité aux innovations technologiques et l'investissement réduit en recherche et développement.

Ce sont ces facteurs qui ont conduit à une remise en cause du choix de politique industrielle adoptée et à une nouvelle réorientation à partir du début des années 80. D'où le correctif qui a été apporté par l'adoption de la politique de promotion des exportations devenues un objectif explicite de la politique industrielle dans laquelle l'État se propose de suppléer la carence de l'initiative privée en combinant encouragement à l'exportation et protection locale.

Cette politique n'a pas été suffisante pour réussir le décollage économique tant attendu, du fait de nouvelles erreurs de politique économique²¹ dont entre autres, la surévaluation de la monnaie nationale, le contrôle des taux d'intérêt limitant la capacité de financement des industriels, le faible soutien accordé à l'industrie au détriment des autres secteurs d'activité économique (agriculture et services) et le protectionnisme commercial excessif (restrictions et licences à l'importation et à l'exportation).

D'où l'impact limité sur le processus d'industrialisation de l'économie marocaine et sur sa compétitivité intrinsèque pour affronter la concurrence étrangère.

C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place, à partir de 2005, la nouvelle stratégie industrielle dans sa première version (Plan Emergence I) fondée sur le positionnement du Royaume sur de nouveaux créneaux porteurs, baptisés « Métiers Mondiaux du Maroc ».

L'objectif étant de transformer le positionnement naturel du Maroc, basé sur la proximité géographique et la disponibilité d'une main d'œuvre bon marché, à un positionnement stratégique basé sur la logistique et l'offre compétitive. Six métiers mondiaux ont été sélectionnés dans le cadre de cette stratégie : l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, les textiles, et l'agroalimentaire & produits de la mer.

Trois ans après son lancement, seul le secteur de l'offshoring avait connu une avancée significative en matière d'implantation de nouvelles unités et de création d'emplois (20 000 nouveaux emplois créés sur la période 2005-2008).

En dépit des avancées réalisées dans ce domaine, le Maroc n'a pas encore atteint le niveau des pays émergents. Le secteur industriel est constitué dans sa majorité de plus de 95 % de petites et moyennes entreprises qui ne réalisent que 10% à 20% de la production industrielle et dont 5% à 10% seulement participent à des activités d'exportation. Dans les pays développés, cette catégorie d'entreprises réalise 60% à 70% de la production industrielle nationale et 75% à 80% des recettes d'exportation directe et indirecte.

Le secteur a également subi une perte de compétitivité dont témoignent une croissance plus lente des exportations et des pertes de parts de marché au niveau mondial. En moyenne, sur les cinq dernières années, les importations²² en produits industriels constituent presque le double des exportations²³ de ces mêmes produits. Le peu de dynamisme du secteur manufacturier a également contribué à l'augmentation du chômage et de la pauvreté en milieu urbain.

La croissance marocaine est très erratique, elle reste étroitement dépendante du secteur agricole. Ainsi, le taux de croissance réelle a enregistré, durant la période 1990-95 une moyenne de 1,4% contre 3% sur la période 2003-2007 alors que les prévisions aspiraient à une croissance moyenne supérieure à 5%. De ce fait, le Maroc a réalisé un des taux de croissance les plus faibles par rapport à des économies similaires.

Face à cette situation et afin de corriger les faiblesses du plan Emergence I, le Pacte National pour l'Emergence Industrielle dans sa seconde version a été mis en place pour la période 2009-2015. Cette nouvelle stratégie se veut plus ambitieuse et vise la construction d'un secteur industriel fort et la création d'un cercle vertueux de croissance grâce à la mobilisation de l'Etat et des opérateurs économiques privés représentés par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines et par le Groupement Professionnel des Banques du Maroc²⁴.

1.3. Esquisse de bilan mi-parcours de la nouvelle stratégie industrielle

En vue de renforcer la compétitivité globale du pays, la nouvelle stratégie s'est basée sur 111 mesures articulées autour de 5 piliers à savoir :

- le développement des Métiers Mondiaux du Maroc et la mise en place de plateformes industrielles intégrées (22 plateformes programmées sur plus de 2 000 ha).
- l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises grâce à un accès plus facile au crédit bancaire et à la création de 4 cités dédiées à ces entreprises.
- l'adaptation de la formation aux besoins de l'industrie.
- l'amélioration du climat des affaires.
- la promotion de l'offre Maroc avec l'appui pour le développement de l'Investissement.

Pour exécuter ce pacte, une enveloppe de 16,4 milliards de dirhams a été mobilisée par l'Etat et les banques dont Attijariwafa Bank, BMCE Bank et la Banque Populaire qui se sont engagées à mobiliser 4 milliards de dirhams consacrés à hauteur de 75% au financement des métiers mondiaux du Maroc.

L'Etat a alloué un budget de 12,4 milliards de dirhams (dont 1 milliard de dirhams via le Fonds Hassan II) sur la période 2009-2015. Sur ce budget, le tiers a été affecté à la formation des ressources humaines et 24% à l'incitation à l'investissement.

La nouvelle stratégie²⁵ s'est assignée comme objectifs sur la période 2009-2015 :

- la création de 220 000 nouveaux emplois.
- la hausse additionnelle du produit intérieur brut industriel de 50 milliards de dirhams.
- la génération d'un volume d'exportation supplémentaire de 95 milliards de dirhams.
- Un investissement privé supplémentaire de 50 milliards de dirhams dans les activités industrielles.

Plusieurs contraintes continuent de limiter la concrétisation de ces objectifs. Au niveau de la production industrielle on constate toujours une lacune de taille liée à son faible degré de sophistication notamment pour des secteurs où le Maroc s'est beaucoup investi. Il s'agit de certaines exportations soumises aujourd'hui à une concurrence intense comme les produits de textile et cuir ou des secteurs exposés à de fortes variations des prix comme des phosphates et dérivés (Chimie-Parachimie).

Pour la mise en place de sa stratégie industrielle, le Maroc fait face à de nombreuses difficultés notamment en matière de création d'emplois et de réalisation d'une croissance soutenue.

En ce qui concerne la création de nouveaux emplois industriels, leur faible taux de croissance est induit essentiellement par le niveau du salaire journalier minimum au Maroc, classé parmi les plus élevés en Afrique selon l'Organisation internationale du Travail (Rapport d'activité, 2010-2011). De ce fait, la compétitivité du coût salarial et la productivité du travail affectent négativement la composition des prix de revient des productions industrielles nécessitant le recours intense à la main-d'œuvre (agroalimentaire et textile & cuir).

La taille du marché intérieur constitue une autre contrainte limitant le développement du potentiel des exportations industrielles. L'analyse de la composition des exportations en biens manufacturés montre que ces derniers représentent près de 65% des ventes globales du Maroc contre 75,3% en Tunisie. Ces exportations contribuent pour 35% du produit intérieur brut, loin de la moyenne des concurrents de la région Middle East and North Africa (MENA) (49,5%) et notamment de la Tunisie (57%).

Le modèle économique du financement des projets prévus dans le cadre du Plan Émergence pourrait pâtir si les investissements directs étrangers ne suivent pas avec un minimum critique. Ainsi, au lieu qu'ils soient orientés vers les Métiers Mondiaux du Maroc pour favoriser leur essor, ils restent toujours concentrés dans d'autres secteurs économiques assurant une plus rapide rentabilité tels que l'immobilier, les télécommunications et l'hôtellerie. En 2012, et pour la première fois dans l'histoire économique du Royaume, on constate une inversion de cette tendance en faveur du secteur industriel.

Pour accompagner la mise en place de la stratégie industrielle, les pouvoirs publics ont déployé des efforts en matière d'infrastructures et de formation. Malgré cela, le Maroc connaît toujours une insuffisance dans ses infrastructures et une pénurie en travailleurs qualifiés (11,8% des Marocains ont achevé des études supérieures contre 32,4% des Tunisiens).

A mi-parcours, il semble qu'aujourd'hui, les objectifs fixés par le Pacte d'Émergence Industrielle ne seront pas tous atteints. En fait, les réalisations à ce stade sont même décevantes. Les filières automobile et aéronautique ne sont tirées que par un nombre limité de groupes industriels (Renault dans le cas de l'industrie automobile) et les équipementiers de rang 1 & 2 n'ont pas encore entièrement suivi. D'où la faible intégration industrielle locale.

Malgré cela, le chiffre d'affaires à l'export des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique a augmenté sur la période 2004–2011, respectivement de 84% et de 82%. Les efforts déployés par le Maroc pour promouvoir l'investissement dans ces deux secteurs ont été couronnés par l'implantation dans notre pays de grands donneurs d'ordres²⁶ tels que Bombardier, European Aeronautic Defence and Space company, Delphi, Sumitomo...

L'agroalimentaire stagne par rapport à ses objectifs et les exportations en textiles accusent un léger recul tant sur le plan de la création de l'emploi que sur le plan du Chiffre s'affaires à l'export.

Quant à l'offshoring²⁷, il a enregistré une croissance raisonnable de 18% par an ces dernières années, mais sur les 20 milliards de dirhams attendus, seulement 8 ont été réalisés. En revanche, à mi-parcours, 55 000 emplois ont été créés dans ce sur les 100 000 attendus en 2015.

S'agissant du secteur de l'électronique, il enregistre aujourd'hui un saut qualitatif par la consolidation de la chaîne de valeur, ce qui se répercute positivement sur les exportations et l'emploi du secteur qui ont progressé, respectivement, de 29% et 26,5% entre 2009 et 2011. Le secteur présente des opportunités de développement indéniables, à savoir la croissance du marché de l'électronique de spécialité qui se confirme depuis 2004 (+7%), les produits à forte valeur ajoutée, l'apparition d'un nouveau type de sous-traitants plus intégrés, ainsi que les synergies possibles avec d'autres secteurs industriels.

Si le Plan Emergence vise à l'horizon de 2015 la réalisation de 50 milliards de dirhams de produit intérieur industriel supplémentaires, l'augmentation des exportations de 95 milliards de dirhams et la création de 220 000 emplois, aujourd'hui, la concrétisation de ces objectifs semble difficile à atteindre. En effet, le produit intérieur industriel s'est accru seulement de 28,4 milliards de dirhams (56,8%), les exportations ont augmenté de 24,3 milliards de dirhams (25,5%) et les emplois créés n'ont pas dépassé 78 000 (35,5%).

Les obstacles restent nombreux (accès au foncier, formation, accès au financement, poids de l'informel et de la fiscalité...) et les objectifs du Pacte Emergence semblent difficilement réalisables. L'important est qu'une stratégie ambitieuse ait commencé à être conduite et qu'une dynamique ait été créée.

Toutefois, il a été constaté que le Plan Émergence n'a pas encore pallié au manque de productivité de l'économie marocaine et n'a pas engendré un effet d'entraînement favorable au développement de nouveaux produits industriels.

1.4. Evaluation des leviers de la nouvelle stratégie industrielle du Maroc

S'agissant du volet formation, le lancement de projets industriels d'envergure dans l'automobile comme le complexe industriel Renault à Tanger ou dans l'aéronautique, a entraîné une importante demande en compétences pointues pour certains profils précis généralement expérimentés et en poste que le marché local de l'emploi n'a pu satisfaire. Cette situation a démontré l'approche non réactive et non cohérente de l'enseignement professionnel ainsi que les défaillances de notre système éducatif incapable de répondre aux besoins du développement économique et industriel du pays²⁸.

L'une des solutions trouvées à cette problématique de taille est la mise en place de plusieurs centres de formation professionnelle dédiés aux attentes de ces grands projets industriels notamment le centre de formation Renault Tanger (inauguré en mars 2011), des Instituts spéciaux pour l'automobile à Casablanca, Rabat et Kénitra ainsi qu'un Institut de l'aéronautique à Casablanca. Le système de gestion étant basé sur des partenariats public-privé, pour permettre aux opérateurs privés d'adapter le cursus de formation à leurs besoins.

D'ailleurs, le Plan Emergence II est la première stratégie industrielle qui a fait de la formation un levier visant à assurer une disponibilité de compétences en effectif et en qualité de manière à assurer l'adéquation constante entre l'offre et la demande en ressources humaines et améliorer, par-là, l'attractivité des investissements et la compétitivité du tissu industriel. Cette composante formation est matérialisée par une offre complète et cohérente d'un ensemble de mesures au profit des industriels et investisseurs avec une gouvernance dédiée.

Plusieurs plateformes industrielles intégrées sont réalisées ou en phase de réalisation avancée, notamment celles relatives à l'offshoring avec la mise en service de Casa Nearshore et Rabat Technopolis, et bientôt Tétouan Shore et Fès Shore dont les travaux sont achevés :

- La plateforme Oujda Shore pour sa part est en cours de réalisation et sera livrée courant 2013. La plateforme de la Technopole d'Oujda, en cours d'attribution, sera réalisée sur 107 ha, et abritera une zone franche réservée aux activités d'énergie renouvelable et économie d'énergie.
- La 1^{ère} tranche de la de la plateforme industrielle intégrée de Kénitra sur 199 ha, dédiée au secteur automobile, a été livrée au début 2013 et a connu l'implantation de plusieurs groupes prestigieux dans le secteur la sous-traitance automobile (Yazaki). Celle de Tanger (Tangier Automotive City) dont les travaux ont déjà démarré connaîtra la mise en service de sa première tranche (55 ha) fin 2013.
- Par ailleurs, une plateforme industrielle généraliste à Fès Ras El Ma sur une superficie à terme de 414 ha est en phase d'études, avec un lancement prévisionnel des travaux de chantier courant 2013.

En raison de l'importance de la compensation industrielle pour la politique de développement économique de tout pays, le recours à cette pratique a enregistré une nette progression depuis 1980 et tend vers une généralisation²⁹. D'ailleurs l'ensemble des pays ayant adopté cette pratique ont pu bénéficier de retombées économiques sur le développement d'un tissu industriel national hautement compétitif avec l'apparition même des champions nationaux à l'international.

Dans ce domaine, le Maroc accuse un retard notable et afin de maximiser les profits de cette pratique et rattraper le retard, les pouvoirs publics ambitionnent de généraliser l'exigence de la compensation industrielle au niveau de l'ensemble de la commande publique dont le montant dépasse un certain seuil. Le premier exemple concret ce sont les marchés lancés par Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN)³⁰ prévoyant 30% d'intégration locale. Le deuxième cas est celui Alstom qui s'est engagé à développer ses achats auprès des sociétés ferroviaires marocaines pour un montant de 6 milliards de dirhams³¹ sur un coût total de 20 milliards de DIRHAMS (soit 33% d'intégration locale).

Compte tenu de l'effet catalyseur que jouera ce mécanisme sur le développement économique et social (compétitivité, formation, recherche développement, sous-traitance, intégration industrielle...) et afin de saisir les opportunités de développement industriel qui se présentent, il est devenu nécessaire de mettre en place une stratégie en adéquation avec le contexte socio-économique du Maroc et ses engagements internationaux.

SECTION 2 : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE MAROCAINE A L'AUNE DES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE STRATEGIE INDUSTRIELLE

L'amélioration de la compétitivité industrielle nationale est un enjeu prioritaire pour le développement économique du Maroc. Elle constitue un facteur déterminant pour accélérer le rythme de la croissance, saisir les opportunités offertes par la réorganisation des chaînes de valeurs mondiales, rééquilibrer le modèle de croissance endogène et infléchir la dégradation des comptes extérieurs.

En optant pour une politique d'ouverture économique et de libéralisation du commerce, le Maroc a souverainement fait le choix d'arrimage à l'économie mondiale pour dynamiser son économie, accroître ses exportations et assurer une croissance économique soutenue.

Cette ouverture a contribué à améliorer la compétitivité de l'industrie marocaine en facilitant son approvisionnement en intrants et/ou produits intermédiaires à de meilleurs prix/qualité. Par ailleurs, cette ouverture a également favorisé l'élargissement de la part des produits finis importés dans la consommation finale privée (60%)³² et publique. Cette dernière a été dopée par l'accroissement très important des investissements publics et l'amélioration continue des revenus et des conditions de vie des ménages.

Le Maroc a pu ainsi capter des investissements générateurs de richesses et d'emplois, bénéficier de transfert de savoir-faire étranger dans plusieurs domaines technologiques, enclencher la diversification de son économie et se positionner sur la carte mondiale en générant une dynamique très positive au niveau des exportations dans des secteurs nouveaux de haute valeur ajoutée tels que l'automobile et l'aéronautique. Ceci est dû essentiellement à :

- la mise en œuvre de grands chantiers d'infrastructures (portuaires, routières et ferroviaires).
- la réalisation et le lancement de plusieurs réformes impactant l'environnement des affaires.
- l'opérationnalisation des feuilles de routes sectorielles dans les principaux piliers de l'économie nationale.

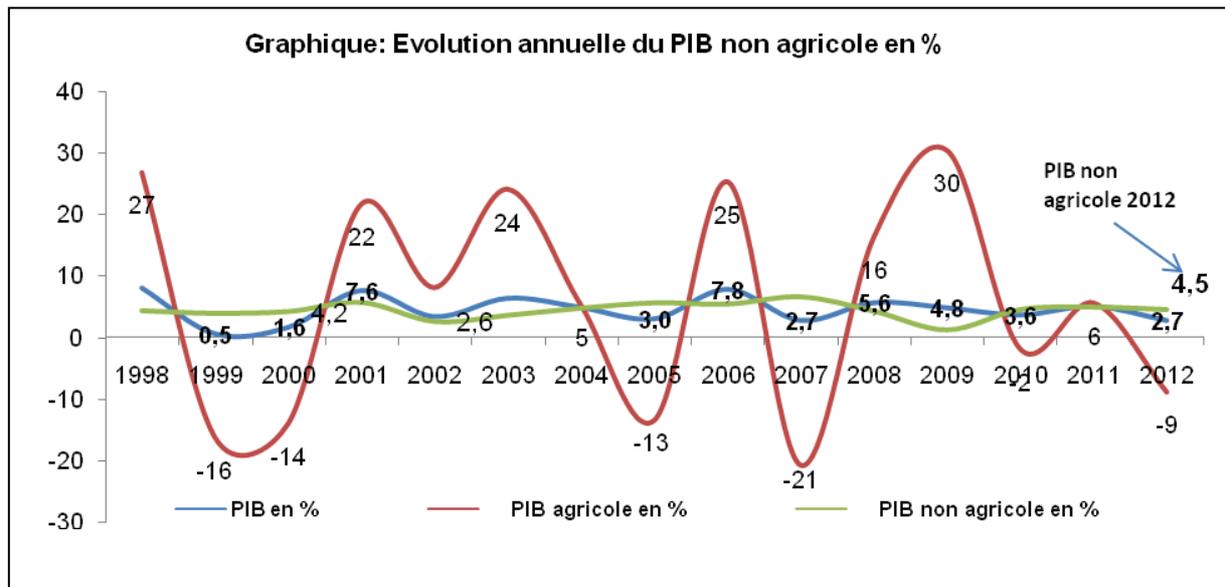
Toutefois, l'analyse des résultats, enregistrés durant les dix dernières années, sur la base de l'évolution d'un ensemble d'indicateurs macroéconomiques en relation avec la compétitivité industrielle, fait apparaître clairement que le Maroc n'a pas encore consolidé un modèle industriel durable et capable de surpasser les contraintes traditionnelles inhérentes à son développement (accès au financement et au foncier, faible connectivité logistique, faible productivité de la main d'œuvre, management familial³³ des entreprises...). De même, il n'a pas pu créer une spécialisation compétitive du tissu industriel dans des secteurs/produits porteurs lui permettant de s'intégrer dans les chaînes de valeurs mondiales de façon graduelle et permanente, exception faite pour les secteurs d'industrie automobile et aéronautique.

Cette section portera sur l'analyse des indicateurs de la compétitivité industrielle s'étalant sur une période assez longue (1998-2011)³⁴ et couvrant ainsi les phases de mise en place des stratégies sectorielles en l'occurrence le plan « Emergence I » lancé en 2005 et le Pacte National pour l'Emergence Industriel II mise en œuvre en 2009.

Il s'agit des indicateurs les plus utilisés dans les rapports d'analyse économique pour évaluer l'évolution de la compétitivité industrielle à savoir : le produit intérieur brut non agricole, la part du marché dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale, la production industrielle, la valeur ajoutée industrielle, l'emploi, l'investissement et les exportations industrielles.

2.1. Evolution contrastée du Produit Intérieur Brut non agricole et part limitée de la valeur ajoutée manufacturière mondiale

Selon les derniers chiffres du Haut-Commissariat au Plan, le taux de croissance du produit intérieur brut a atteint en 2012 un niveau deux fois moins que celui de 2011 (2,7% contre 5%), soit une valeur de 828,1 milliards de dirhams en 2012. Ce faible niveau est attribuable à la baisse de la valeur ajoutée agricole alors que la valeur ajoutée industrielle a connu une hausse de l'ordre de 2,7% moins soutenue par rapport au trois dernières années.



Source : HCP, élaboration auteurs

Le graphique ci-dessus révèle que le produit intérieur brut agricole a affiché une baisse de 9% en 2012 et ce après une croissance de 6% enregistrée en 2011. Concernant la composante non agricole du produit intérieur brut, elle a enregistré une hausse de 4,5% en 2012 au lieu de 4,9% en 2011, reflétant, ainsi, une légère performance qui demeure, cependant, moins soutenue que celle d'avant l'année 2010.

Il y a lieu de s'intéresser, également, à la part de la valeur ajoutée manufacturière du Maroc au niveau mondial. Cette part demeure très faible comparée à des pays concurrents tel que la Turquie (1,3%). Cependant, malgré cette faiblesse, la part a évolué progressivement passant de 0,10% en 2000 à 0,11% en 2010 et à 0,12% en 2012 soit une évolution moyenne de 10% durant les deux périodes (2000-2010) et (2010-2012). Ce qui confirme la relative accélération de l'industrialisation du Maroc et la progression de sa part dans la valeur ajoutée manufacturière internationale.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la part des principales économies industrielles dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale pour la période 2000-2012. Celle-ci est marquée par deux tendances distinctes.

La première reflète une baisse de la part de la valeur ajoutée manufacturière enregistrée au niveau des pays développés. La deuxième tendance est celle des pays émergents dont la part dans la valeur ajoutée manufacturière a augmenté à des rythmes différents. La Chine a, par exemple, presque triplé sa part qui est passée de 6,9% à 17,4%, la Corée du Sud a vu sa part passer de 2,3% à 3,4% et la Turquie de 1% à 1,3%.

Tableau 1: Part des principales économies dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale

Pays	2000	2010	2012*
Etats-Unis	22.98	20.86	20,5
Chine	6.87	15.34	17.44
Japon	13.77	11.47	10.93
Allemagne	8.26	6.58	6.52
Corée de Sud	2.34	3.31	3.40
France	3.66	2.89	2.72
Italie	4.70	3.08	2.66
Inde	1.32	2.16	2.31
Mexique	2.33	1.93	1.99
Brésil	1.82	1.79	1.70
Fédération de Russie	1.37	1.47	1.52
Canada	2.46	1.55	1.49
Espagne	2.33	1.68	1.46
Turquie	1.03	1.19	1.28
Maroc	0,10	0,11	0,12

* Estimations

Source : UNIDO

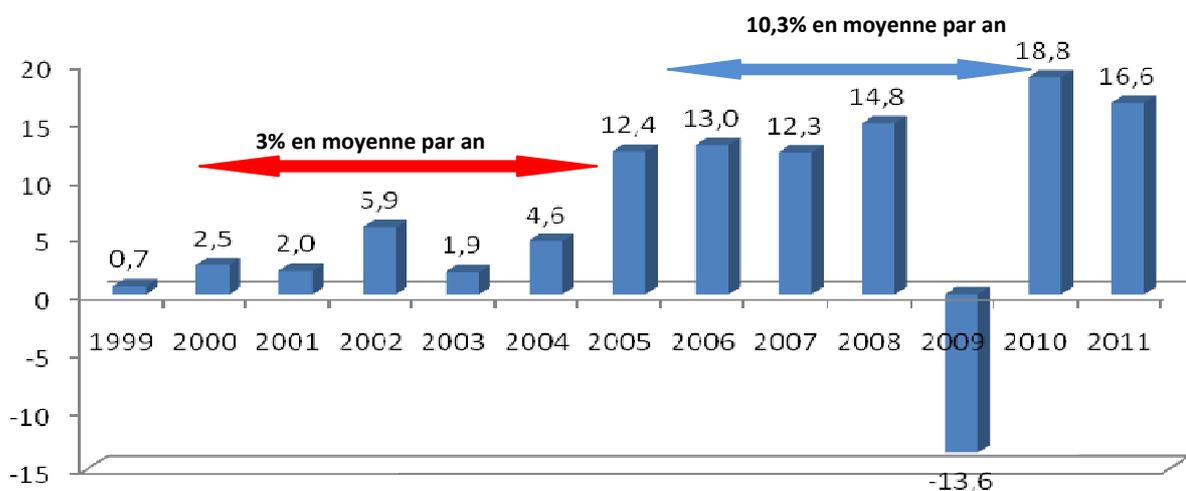
Ainsi, la croissance de la part des pays émergents dans la valeur ajoutée manufacturière est essentiellement due à l'accroissement de la productivité et à l'amélioration de l'offre-pays, en termes de produits manufacturés plus sophistiqués et à forte valeur ajoutée.

2.2. Une production industrielle stimulée essentiellement par les Métiers Mondiaux du Maroc

L'analyse de l'évolution de la production industrielle (voir le graphique ci-dessous) montre sa relative progression depuis le lancement de la première stratégie industrielle. Cette tendance s'est confirmée avec le Plan Emergence II, à l'exception de la chute enregistrée, sous l'effet de la crise internationale, en 2009.

Ainsi, la production industrielle a poursuivi sa croissance depuis l'année 2005³⁵ pour atteindre 15% en 2008, 19% en 2010 et 17% en 2011. En moyenne annuelle, le taux de progression de la production industrielle durant la période 1999-2004 était de l'ordre de 3%. Cette progression moyenne a enregistré un nouveau palier de croissance de l'ordre de 10,3% durant la période 2005-2011³⁶.

Graphique2: Evolution de la production industrielle 1998-2011 (en %)



Source : MICNT, élaboration auteurs

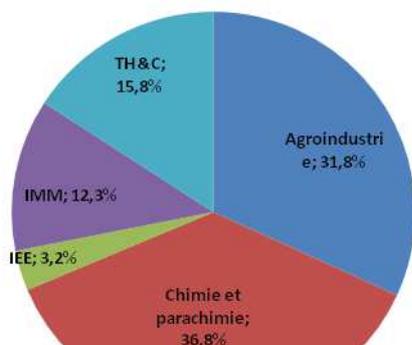
La ventilation de la production industrielle par principaux secteurs montre une croissance soutenue des activités de la Chimie et parachimie qui ont progressé de 25,6% en 2011 confortant, ainsi, leur bonne performance de 2010 de l'ordre de 36,3%. De même pour les industries électriques et électroniques qui ont cru de 18,2% et les industries métalliques et mécaniques qui ont augmenté de 17%. Ces deux derniers secteurs, qui figurent parmi les métiers mondiaux, ont profité de la dynamique enclenchée par les mesures incitatives prévues dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle³⁷.

En revanche, la croissance affichée par les secteurs de l'agroalimentaire et du textile et cuir reste moins soutenue en 2011 avec des hausses respectives de 7% et 1,5%.

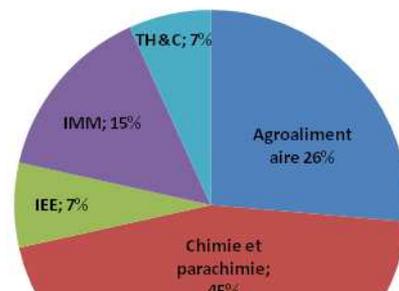
S'agissant de la composition de la production industrielle, la part des industries chimique & para-chimique et agroalimentaire reste dominante avec 71,5% du total. L'importance de la production industrielle de la branche chimie-parachimie découle du rôle pionnier que joue l'office chérifien des phosphates dans ce secteur en tant que premier exportateur mondial de phosphate et d'acide phosphorique ainsi que de sa position de leader mondial des engrais (superphosphate, diammonique...).

Graphique 3 : Part de la production industrielle par branche d'activité

Graphique: Part de la production industrielle par branche en 1998 (%)



Graphique: Part de la production industrielle par branche d'activité en 2011 (%)



Source : MICNT, élaboration auteurs

Le secteur de l'agroalimentaire dispose, quant à lui, d'un poids important dans la production industrielle qui découle de sa diversification en aval et son appui sur les ressources agricoles du pays en amont. La production réalisée par ce secteur permet de satisfaire aussi bien la demande locale qu'extérieure.

Une étude récente de la Direction de la Prévision et des Etudes Financières³⁸, met en exergue le potentiel du secteur de l'agroalimentaire³⁹ et le rôle important que jouent les activités agroalimentaires dans notre économie. Selon cette étude, la contribution moyenne du secteur dans le Produit Intérieur Brut s'élève à 16% par son amont agricole et 4 % en ce qui concerne son aval agro-industriel. Il assure près de 10% des exportations globales et emploie près de 44%.

Néanmoins le secteur agroalimentaire souffre actuellement d'une forte concurrence étrangère émanant des pays du pourtour méditerranéen notamment les signataires des Accords de libre-échange avec le Maroc (Tunisie, Turquie...).

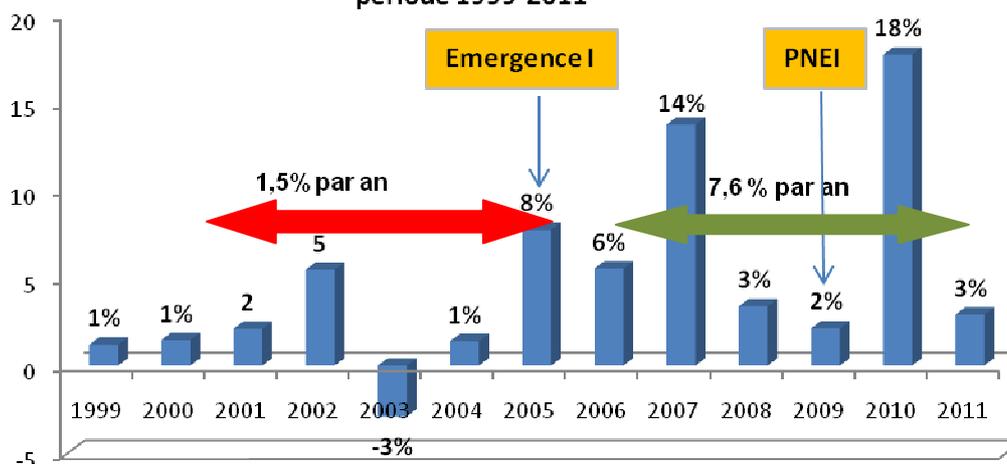
Enfin, le secteur des industries métalliques et mécaniques représente près de 15% de la production industrielle. Sa dynamique a été stimulée par les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique qui revêtent un caractère stratégique dans la nouvelle politique industrielle.

2.3. Progression insuffisante de la valeur ajoutée industrielle

La valeur ajoutée est définie comme la différence entre d'une part, le chiffre d'affaires et d'autre part, toutes les charges liées au processus de production telles que les consommations de matières premières, les achats de marchandises et autres charges externes de l'entreprise (hors masse salariale, impôts et taxes, frais financiers et charges exceptionnelles).

L'évolution de la valeur ajoutée industrielle de notre pays a enregistré une faible augmentation n'ayant pas dépassé 1,5% par an durant la période 1999-2004. Ce rythme de croissance était plus soutenu entre 2005 et 2011 (phase de lancement des nouvelles stratégies industrielles) avec une hausse moyenne de 7,6% par an. Cette amélioration relative de la croissance moyenne est attribuable, essentiellement, à la dynamique de la valeur ajoutée créée par les métiers mondiaux principalement l'automobile et l'aéronautique.

Graphique: Evolution annuelle de la VA industrielle durant la période 1999-2011



Source : MICNT, élaboration auteurs

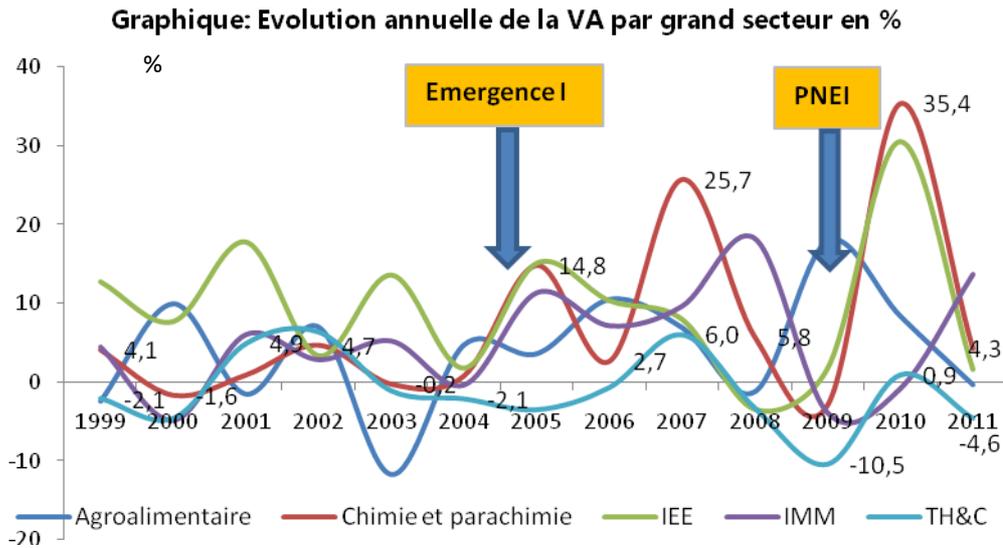
Cependant, même durant la période 2005-2011, la valeur ajoutée industrielle instable connaît progression instable dans la mesure où le taux de croissance est passé de 13,8% en 2007 à 2,1% en 2009 et 18% en 2010 pour atteindre seulement 2,9% en 2011.

Cela découle des contraintes pesant toujours sur la productivité et qui sont liées, entre autres, à l'environnement économique des entreprises :

- Disponibilité à faible coût des facteurs de production : capital humain, financements, infrastructures, matières premières.
- Contexte institutionnel favorable à l'investissement : charte d'investissement innovante incitant plus les activités productrices que celles de négoce, à la concurrence et à l'innovation.
- Conditions macroéconomiques accommodantes.

L'analyse de la valeur ajoutée par grand secteur met en relief un bilan contrasté : dynamique des industries métalliques et mécaniques dont la valeur ajoutée a réalisé une croissance soutenue de 13,7%, et contreperformances d'autres industries telles que le textile & cuir (-4,6%) et l'agroalimentaire (-0,3%).

Quant aux diminutions les plus importantes des rythmes de croissance de la valeur, elles ont été enregistrées au niveau des secteurs des industries chimiques et para-chimiques et des industries électriques électroniques dont les taux de croissance respectifs sont passés de 34,5% et 30,4% en 2010 à 4,3% et 1,7% en 2011.



S'agissant de la composition de la valeur ajoutée industrielle par secteur, elle est dominée à hauteur de 80% par les industries chimique & para-chimique (43%), agroalimentaire (29%) et métallique et mécanique (12%).

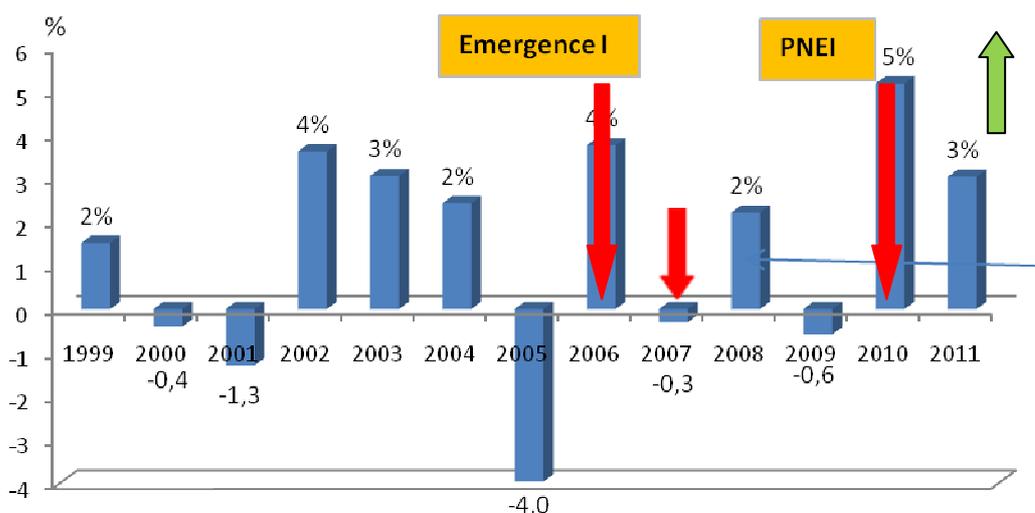
2.4. Une amélioration globalement limitée de la création de l'emploi industriel⁴⁰

Le comportement de l'emploi industriel depuis ces dix dernières années se caractérise par une évolution en dent de scie, ce qui pose de façon récurrente la problématique de création-destruction de l'emploi dans le secteur industriel, et invite à distinguer entre les secteurs industriels qui contribuent à la création de l'emploi et les secteurs qui en perdent.

Parmi les secteurs dynamiques en termes de création d'emploi industriel figure le secteur des industries électriques et électroniques qui a contribué à hauteur de 16,3% en 2011 à la croissance de l'emploi dans l'industrie consolidant ainsi sa bonne performance de 2010 soit 31%. A l'inverse l'emploi dans le secteur de textile et cuir a baissé de 5,2% en 2011 poursuivant, ainsi, son repli dans l'emploi industriel total observé durant la période 1999-2011.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution mitigée de l'emploi industriel durant la période 1999-2011 qui a connu la mise en œuvre des stratégies industrielles.

Graphique: Evolution annuelle de l'emploi industriel 1999-2011



Source : MICNT, élaboration auteurs

Durant ces dix dernières années, le nombre d'emplois créés dans l'ensemble des industries de transformation a été en moyenne de 9.574 emplois permanents par an. Plus de la moitié de ces emplois proviennent des industries électriques et électroniques (4.753), 30% de l'industrie agroalimentaire (3.257) et 20% des industries mécaniques et métalliques (2.222).

L'emploi total a augmenté en moyenne de 2,2% l'an entre 2005 et 2011, sans pour autant que cela génère une grande impulsion du même ordre dans la plupart des grandes branches industrielles. Généralement, ce qui a été gagné en création d'emplois dans les secteurs dynamiques a été perdu dans les secteurs en repli.

En définitive, l'emploi industriel global n'a augmenté que faiblement ces dix dernières années, particulièrement sous l'effet du ralentissement observé dans les industries chimiques, parachimiques et agroalimentaire d'une part, et de la perte d'emplois dans l'industrie textile & cuir d'autre part.

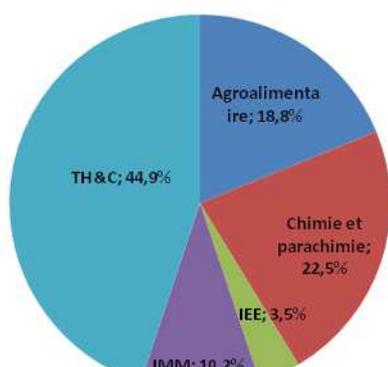
Ce constat ne doit pas cependant occulter le dynamisme affiché par les secteurs retenus comme métiers mondiaux dans la mesure où les effectifs déclarés dans le secteur aéronautique ont plus que doublé entre 2005 et 2011, soit un plus de 4496 employés avec un taux de croissance moyen de près de 14%. Les emplois supplémentaires créés durant la période 2009-2011 ont augmenté ainsi de 30%.

S'agissant de l'évolution de l'emploi dans le secteur de l'automobile, il a enregistré un taux de croissance moyen de 15,8%, avec un effectif supplémentaire de 35.147 employés déclarés soit une création nette de 60% de l'effectif employé dans le secteur durant la période 2005-2011.

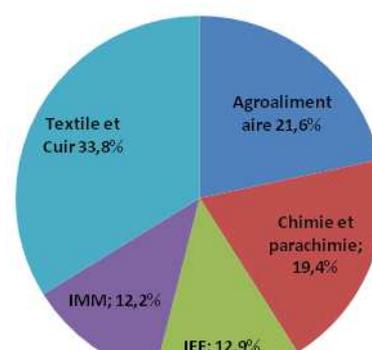
Le graphique ci-dessous montre la part de l'emploi dans les principaux secteurs industriels. Cette part est prépondérante dans deux branches d'activités industrielles en l'occurrence le textile et cuir et l'agroalimentaire qui accaparent, tous les deux, près de 55,4% de l'effectif total employé dans l'industrie soit un total de près de 321.000 employés.

Graphique 6 : Part de la production industrielle par branche d'activité

Graphique: Part de l'emploi industriel par principaux secteurs en 1998



Graphique: Part de l'emploi industriel par principaux secteurs en 2011



Source : MICNT, élaboration auteurs

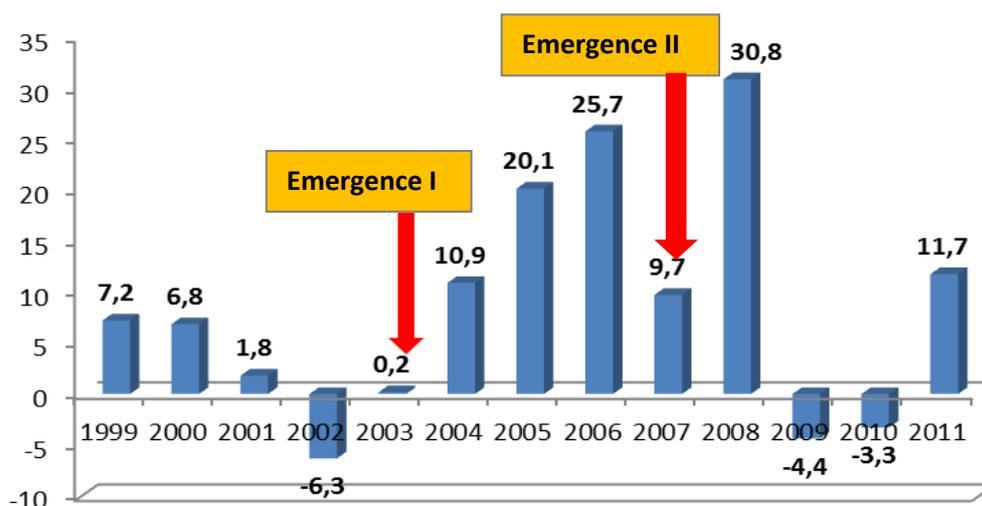
A elle seule, l'industrie textile et cuir occupe, en 2011, près de 33,8% de l'emploi industriel total (195.871 employés) suivie de l'industrie agroalimentaire avec 21,6% et de l'industrie chimique et para chimique avec 19,4%. Les branches de l'industrie métallique et mécanique et de l'industrie électrique et électronique emploient respectivement 12,2% et 12,9% des effectifs industriels.

2.5. Des investissements directs étrangers stimulés par les Métiers Mondiaux du Maroc

L'évolution de l'investissement dans l'industrie manufacturière en 2011, a été marquée par une hausse de 11,7 % enregistrant ainsi un redressement par rapport à l'année 2010 (-3,3%). Ce redressement est particulièrement marquant dans les industries métalliques et mécaniques (30%) et les industries textiles et cuir (22,6%).

L'investissement industriel a été également dynamique dans l'industrie chimique et parachimique (+13,1 % en 2011 après -26 % en 2010). En revanche, les investissements dans le secteur des industries agroalimentaires ont baissé de 15,5 % en 2011 par rapport à 2010.

Graphique: Evolution de l'investissement industriel (en %)



Source : MICNT, élaboration auteurs.

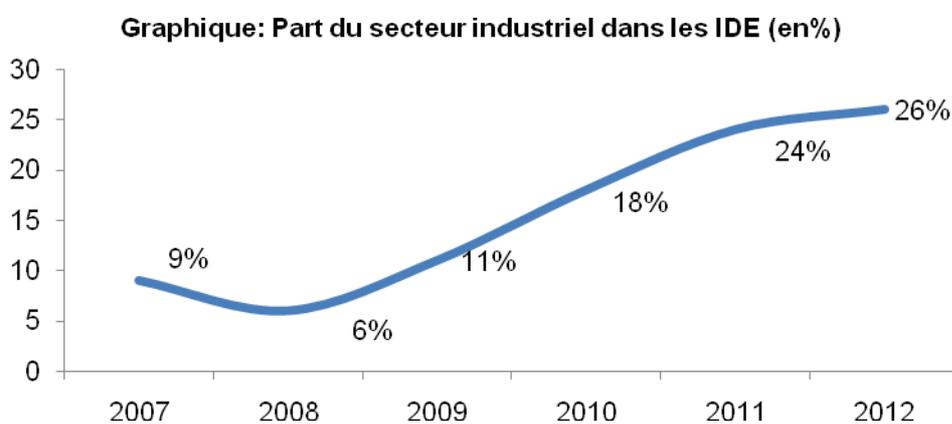
Cette progression de l'investissement industriel en 2011 (+11,7 %) compense la contreperformance de 2009-2010 enregistrée sous l'effet de la crise internationale. Toutefois, cette progression reste insuffisante pour maintenir le rythme d'avant crise (25,7% en 2006 et 30,8% en 2008).

La progression insuffisante de l'investissement industriel s'explique par des contraintes d'ordre structurel qui continuent à handicaper son développement à l'image du foncier industriel qui constitue le maillon faible du développement de l'investissement dans l'industrie. Ce facteur constitue un véritable obstacle à l'investissement au point qu'il pousse des groupes étrangers à renoncer à leurs projets au Maroc.

Concernant la part de l'industrie dans les investissements directs étrangers, il convient de souligner que le secteur secondaire continue à attirer les investissements directs étrangers avec 26% du total du montant investi en 2012⁴¹, 24% en 2011 et 18% en 2010 comme le montre le graphique ci-dessous.

Il s'agit d'une progression soutenue des investissements directs étrangers dans le secteur industriel comparé aux autres secteurs notamment l'hôtellerie et les télécommunications. L'augmentation de part de ces investissements dans les Métiers Mondiaux du Maroc a accompagné la mise en œuvre des chantiers prévus dans la stratégie industrielle (2009-2015).

L'année 2012 a été marquée, essentiellement, par la forte performance du secteur industriel en matière d'attractivité des investissements directs étrangers dans la mesure où ce secteur a pour la première fois devancé les autres secteurs économiques (agricole et services) avec 26% du total des investissements directs étrangers reçus par le Maroc.



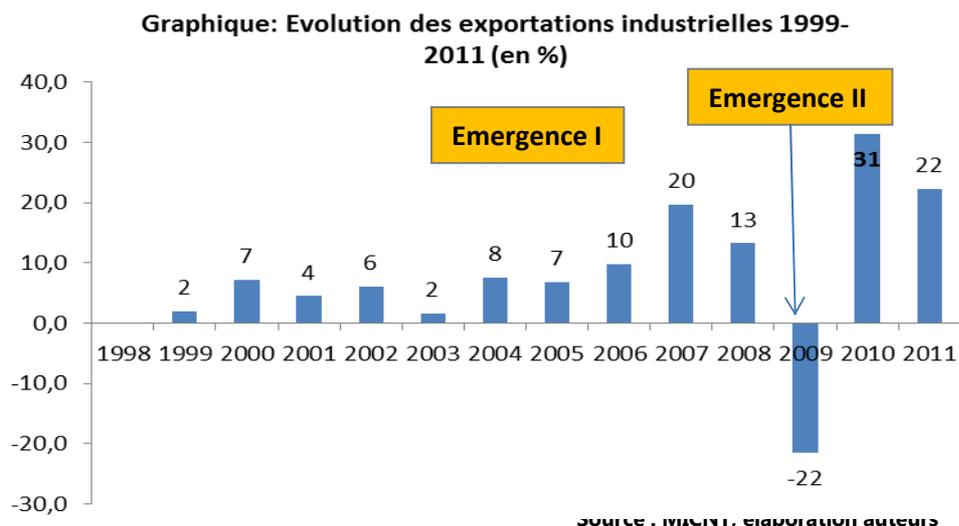
Source : MICNT, élaboration auteurs.

Le graphique ci-dessus montre qu'avant la mise en place du PNEI, la part du secteur industriel dans les IDE est passée de 9% en 2007 à 6% en 2008 et 11% en 2009. Cette part a commencé à enregistrer une augmentation importante depuis 2010, ce qui devrait confirmer l'intérêt manifesté par les investisseurs étrangers quant aux projets d'investissements industriels, principalement, ceux prévus dans le cadre du PNEI⁴².

2.6. Des exportations tirées par la performance des industries chimiques et parachimiques

Selon la base de données de l'Organisation des Nations Unies, la part des exportations industrielles du Maroc par rapport aux exportations industrielles mondiales n'a pas changé de 1995 à 2010⁴³ en affichant la même valeur égale à 0.1%.

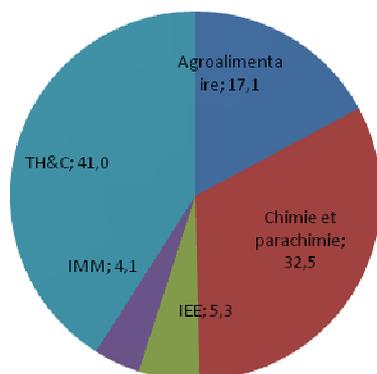
Ce secteur a contribué à l'augmentation des ventes des produits manufacturés de 22% en 2011 après la hausse remarquable de 2010 (31%). Ainsi, l'accroissement se confirme d'une année à l'autre et s'explique principalement par la hausse des ventes de l'industrie chimie & parachimie (12% par an) et par l'écoulement en hausse des produits du secteur électrique et électronique et du secteur mécanique et métallique.



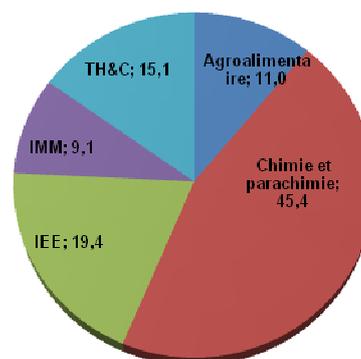
Le graphique ci-dessous montre que la structure des exportations industrielles par principaux secteurs en 2011 a été dominée par le secteur de la chimie et parachimie qui accapare à lui seul près de 45,4% (32,5% en 1998) suivi des exportations du secteur des industries électriques-électroniques et du secteur du textiles et cuir dont les parts s’élèvent respectivement à 19,5% (5,3% en 1998) et 15% (41% en 1998).

Graphique10 : Part des exportations industrielles par branche d’activité

Part des exportations industrielles par branche en 1998 (en %)



Part des exportations industrielles par branche en 2011 (en %)



Source : MCINET, élaboration auteurs.

Quant à la part du secteur de l'agroalimentaire, elle représente près de 11% (17,1% en 1998) des exportations totales et s'est composée, à hauteur de 37%, des conserves de poissons et des légumes. C'est parmi les rares secteurs où le Maroc dispose, jusqu'à présent, d'un avantage concurrentiel à l'échelle internationale et figure comme étant un exportateur net de ces produits⁴⁴.

2.7. Dynamisme mitigé des filières retenues comme Métiers Mondiaux du Maroc

Les principales tendances enregistrées par les Métiers Mondiaux du Maroc, sont relativement satisfaisantes dans la mesure où les secteurs concernés par ces métiers⁴⁵ ont été à l'origine de la création de près de 100.000 emplois sur la période 2009-2012 et de l'augmentation du produit intérieur brut industriel de 28,4 milliards de dirhams.

Cependant, les réalisations les plus significatives sont observées, dans trois métiers parmi les sept retenus par le Plan Emergence à savoir l'agroalimentaire, l'automobile et l'aéronautique.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution positive de ces secteurs et ce depuis le lancement du Plan Emergence en 2009 avec des croissances plus soutenues, en 2012, des secteurs de l'aéronautique (12,4%) et de l'agroalimentaire (17,8%) conjuguées à des contreperformances des secteurs du cuir-chaussures (- 10,8%) et textile-habillement (-2,4%).

Tableau 2 : Evolution des exportations des métiers mondiaux en millions de dirhams (2009-2012)

Secteur	2005	2009	2010	2011	2012	Var 2005/2009 en %	Var 2009/2012 %
Textile & cuir	29 600	30 700	31 900	34 000	33 300	3,7	8,5
Aéronautique	1600	4 100	4 700	5 800	6 400	156	56
Automobile	7300	1200	18 300	23 400	27 000	64,4	125
Electronique	6700	5 100	6 300	7 100	7 000	-23,9	37,3
Agroalimentaire	12 600	15 524	16 724	15 876	17 980	23	15,5

Source : Office des Changes, calcul des auteurs.

Le secteur automobile, un des piliers du Plan Emergence, a vu ses exportations s'accroître de plus de 125% durant la période 2009-2012, avec un chiffre d'affaires de 27 milliards de dirhams en 2012. Il a généré 60% d'emplois supplémentaires⁴⁶. Dans ce contexte, une feuille de route liant les pouvoirs publics et le secteur privé a été mise en œuvre visant à encourager l'intégration d'une forte valeur ajoutée locale à travers l'attrait de nouveaux équipementiers. En 2012, leur nombre était de 12 dont 6 ont procédé déjà à l'extension de leurs unités productives.

L'industrie aéronautique a pour sa part connu un démarrage encourageant avec une croissance remarquable de ses exportations de près de 57% durant la période 2009-2012, soit un chiffre d'affaires de 6 milliards de dirhams en 2012. L'accroissement de l'emploi dans le secteur a atteint 30%. Il est attendu que cette filière soit renforcée avec l'injection de 2 milliards de dirhams d'investissements par le groupe Bombardier et avec l'avènement de nouveaux métiers tels que les fibres composées.

Contrairement au dynamisme des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique⁴⁷, le secteur de l'électronique n'a pas réussi à afficher les performances attendues et a été marqué par une faiblesse du nombre d'acteurs opérant dans le secteur et une perte d'emploi pour la période 2010-2012 de l'ordre de 12,4%, et ce après une importante création d'emploi de l'ordre de 23,4% entre 2009 et 2010.

En outre, malgré l'implantation de projets d'envergure pour la production de l'électronique embarqué et des caméras miniaturisées et malgré une croissance moyenne du chiffre d'affaires à l'export de 11,6% (2009-2012), le potentiel de développement du secteur reste en deçà de son niveau réel en termes d'exportation, de création d'emploi et de valeur ajoutée.

Les deux métiers mondiaux restant, à savoir les textiles & cuir et l'agroalimentaire, occupent une place importante dans l'activité industrielle nationale en termes d'emploi (2/3 du total emploi par les métiers mondiaux) et de chiffre d'affaires à l'export (56% des exportations des métiers mondiaux).

Les exportations des produits textiles ont progressé de 8,5% durant la période 2009-2012 avec un chiffre d'affaires de 33 milliards de dirhams réalisé en 2012. Celui de l'agroalimentaire a augmenté de près de 15,5% soit une performance plus soutenue que celle réalisée durant la période 2005-2009.

Il ressort de l'analyse du bilan des premiers choix de politique industrielle adoptés par le Maroc (import-substitution & promotion des exportations), que les objectifs assignés à ces politiques n'ont pas été atteints. L'impact limité de la contribution de la valeur ajoutée industrielle à la croissance économique et la faiblesse du positionnement de l'offre industrielle exportable sur les marchés mondiaux notamment européen malgré un accès préférentiel à ce marché depuis l'accord de coopération de 1969, confirment ce constat.

De multiples contraintes (accès au financement et au foncier, développement de l'informel, taux d'imposition excessif, faible connectivité logistique, faible productivité de la main d'œuvre, management familial des entreprises...) expliquent ce résultat décevant en matière d'industrialisation et d'amélioration de la compétitivité globale du pays.

Les nouvelles approches industrielles ainsi adoptées, en l'occurrence le plan émergence I et par la suite le pacte national pour l'émergence industrielle, ont certes dynamisé les secteurs retenus comme métiers mondiaux, mais n'ont pas induit les changements structurels attendus notamment en termes de création substantielle de valeur ajoutée et d'emploi.

Il y a lieu, également, de noter la faible contribution des exportations industrielles à la croissance (baisse de la production industrielle au titre de l'année 2012) et la persistance des principales contraintes inhérentes à la faiblesse de la compétitivité globale industrielle du Maroc dans un contexte international marqué par une intensification de la concurrence et de l'ouverture.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Depuis son Indépendance, le Maroc a multiplié les politiques de développement industriel, débutant par la substitution aux importations, passant par la promotion des exportations via la sous-traitance internationale, et aujourd'hui en adoptant une nouvelle génération de choix politiques pour l'émergence des nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc à haute valeur ajoutée. Le but ultime étant de créer une base industrielle nationale capable de concurrencer tant au niveau national qu'à l'international et de consolider un modèle de développement économique résilient, moins dépendant des aléas climatiques et des chocs externes et permettant ainsi de diversifier les sources de croissance pour l'économie marocaine.

Néanmoins, le modèle industriel marocain demeure vulnérable en raison des déficiences en termes des prérequis de base facilitant l'intégration des entreprises marocaines dans les chaînes de valeurs mondiales et l'accélération de leur contribution à la valeur ajoutée industrielle mondiale.

L'analyse des choix de politique industrielle adoptés par le Maroc a été appréhendée à travers une panoplie d'indicateurs de compétitivité tels que le produit intérieur brut non agricole, la part de la valeur ajoutée manufacturière du marché, la production industrielle, la valeur ajoutée industrielle, l'emploi, l'investissement et les exportations. Cela a permis de constater que les objectifs assignés à ces politiques n'ont pas été entièrement atteints.

L'impact limité, en matière d'industrialisation et d'amélioration de la compétitivité globale du pays, s'explique par de nombreuses contraintes physiques, financières et juridiques, qui limitent la contribution de la valeur ajoutée industrielle à la croissance économique et entraînent un positionnement défavorable de l'offre industrielle exportable sur les marchés internationaux.

Dans ce contexte et malgré les réformes économiques mises en place durant ces périodes par les gouvernements marocains, plusieurs facteurs peuvent expliquer les performances limitées du Maroc en termes de croissance économique et de variation de la compétitivité industrielle. Il s'agit notamment de la faible disponibilité du capital pour le financement de l'économie, la baisse de la productivité du travail, le poids de la bureaucratie et de l'informel, l'absence de garanties juridiques fiables pour les investisseurs, l'inefficacité de l'appareil judiciaire, la persistance de la corruption, le retard enregistré dans l'aménagement des infrastructures logistiques, la complexité du système de propriété des terrains, les niveaux élevés de pauvreté et de chômage, les investissements déficients en capital humain, l'inadéquation de la formation avec le marché de l'emploi.

A cela s'ajoute, le manque de capacités structurelles et managériales des entreprises nationales qui entrave leur intégration dans la chaîne de valeur régionale et mondiale.

Enfin le bilan montre que malgré la grande variété des politiques industrielles appliquées depuis l'Indépendance, le Maroc n'arrive toujours pas à mettre en valeur son potentiel compétitif. Il importe donc de vérifier si cette situation est imputable à un problème de pertinence, d'efficacité ou autre. Il faudrait également essayer d'expliquer le constat de base révélé par l'analyse du bilan à savoir la défaillance de l'initiative privée caractérisée par son inaptitude à s'adapter à l'évolution du contexte national et international et par sa faible appétence pour le risque industriel.

Il s'agit ici de quelques pistes de réflexion qui seront diagnostiquées dans la deuxième partie pour essayer de comprendre les déterminants de la compétitivité industrielle par secteur ainsi que le comportement stratégique des entreprises.

PARTIE II : DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE DU MAROC

L'objectif principal de cette partie consiste à dresser un tableau complet de la compétitivité de la chaîne de valeur industrielle du Maroc moyennant une série d'indicateurs conventionnels, aussi complète que possible, afin de faire ressortir les points de vigilance ou de faiblesse spécifiques aux secteurs analysés.

Le diagnostic de la compétitivité permet de ressortir les contraintes transversales et institutionnelles qui entravent l'amélioration de la diversification du système industriel marocain et sa sophistication (chapitre 1).

Cette partie sera aussi l'occasion de présenter l'évolution des modèles de développement industriel pour un échantillon représentatif de pays concurrents (Colombie, Indonésie, Mexique et Turquie). Le choix de ces pays appartenant à trois continents différents est motivé par les avancées importantes réalisées en termes de compétitivité et par leur niveau de développement comparable à celui du Maroc. Cette comparaison va nous permettre de pouvoir situer les choix de politiques industrielles et des niveaux de la compétitivité industrielle du Maroc par rapport à ces pays (chapitre 2).

CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DE LA COMPETITIVITE DU SYSTEME INDUSTRIEL MAROCAIN

Le bilan des résultats du secteur industriel, avec ses atouts et ses faiblesses, permet de diagnostiquer les contraintes transversales et institutionnelles qui entravent l'amélioration de la diversification de ce secteur et sa compétitivité.

A cet effet, malgré les mesures adoptées dans le cadre du Pacte Emergence, le système industriel marocain continue de souffrir de beaucoup de faiblesses et les réformes d'énormes résistances. L'amélioration de la position concurrentielle du Maroc dans un contexte d'ouverture est un processus complexe qui requiert une approche globale de la politique économique nationale qui prend en considération les multiples facettes de la compétitivité et l'articulation entre les variables économiques et les variables institutionnelles.

Pour mettre en exergue les obstacles qui entravent la compétitivité industrielle du Maroc, nous examinerons dans le cadre de ce Chapitre les contraintes transversales (Section 1) et les contraintes institutionnelles (Section 2) de la nouvelle politique industrielle du Maroc.

L'analyse des contraintes transversales de la compétitivité se focalisera sur les points faibles des actions d'amélioration de l'attractivité (système d'éducation et de formation, infrastructure et accès au foncier industriel, financement des entreprises) et sur ceux du soutien à la chaîne de valeur (difficultés du partenariat public-privé, difficultés de coopération interentreprises et d'internationalisation des entreprises marocaines).

Quant à l'analyse des contraintes institutionnelles de la compétitivité, elle portera essentiellement sur les obstacles qui entravent l'instauration d'un bon climat des affaires et d'investissement (barrières administratives et bureaucratie, corruption, fiscalité...) et une bonne gouvernance de la politique industrielle (problématique de la cohérence interne et externe de la politique industrielle).

SECTION 1 : ANALYSE DES CONTRAINTES TRANSVERSALES DE LA COMPETITIVITE DU SYSTEME INDUSTRIEL MAROCAIN

Le diagnostic des contraintes transversales adoptera le modèle Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) et celui de la chaîne de valeur comme outils d'analyse. En matière de compétitivité, sur 148 pays, le Maroc est classé au 77e rang (contre 70e en 2012-2013), indique le World Economic Forum⁴⁸. Les points faibles relevés concernent aussi bien les actions d'amélioration d'attractivité que les actions de soutien à la modernisation de la chaîne de valeur.

1. Les points faibles des actions d'amélioration d'attractivité

Ces points faibles concernent principalement le système d'éducation et de formation, l'innovation et la recherche-développement, l'infrastructure et l'accès au financement.

1.1. Système d'éducation et de formation non conforme aux besoins de la compétitivité

La qualité des ressources humaines et la disponibilité des compétences conditionnent largement l'attractivité de la destination Maroc. Aussi le budget formation représente sur la période 2009-2015, un tiers du budget global du Pacte National d'Emergence Industrielle.

La stratégie de formation, est articulée autour de 3 grands volets :

- La définition et la mise en œuvre d'un plan de formation initiale pour répondre aux besoins en compétences des six métiers mondiaux du Maroc.
- La mise en place d'un dispositif d'aide directe à la formation, à l'embauche et à la formation continue des ressources dans les secteurs de l'Offshoring, de l'Automobile, de l'Aéronautique et Spatial et de l'Electronique.
- Pour les profils les plus spécialisés, des instituts de formation, prévus au sein des plateformes industrielles intégrées, assureront le développement de formations répondant aux besoins précis des industriels en place.

Dans le même sens, plusieurs plans de formation ont été élaborés pour l'Automobile, l'Aéronautique & Spatial, l'Agroalimentaire, l'Electronique, le Textile, l'Offshoring et les Nouvelles Technologies, en concertation avec la Confédération générale des entreprises du Maroc et les associations professionnelles concernées. S'ajoutent à ces mesures le lancement de l'Initiative 10 000 ingénieurs et la création de plusieurs instituts spécialisés dans les nouveaux métiers.

Cependant, malgré ces efforts (Office de formation professionnelle et technique, grandes écoles,..) l'industrie est confronté aux contraintes de disponibilité de ressources humaines qualifiées. Le système éducatif marocain est stigmatisé par le World Economic Forum comme un handicap majeur de la compétitivité globale.

Le système éducatif du Maroc achoppait sur un certain nombre de problèmes graves, liés pour l'essentiel à l'insuffisance de la couverture des services d'éducation, aux inégalités entre les sexes à tous les niveaux et à des taux élevés de redoublement et d'abandon.

Au-delà de l'accès, la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage constitue le pilier de tout système scolaire. Le Maroc a beaucoup œuvré en la matière au fil des années, notamment en réactualisant les programmes pédagogiques et en créant des centres régionaux de formation des enseignants. Malgré tout, la qualité reste un problème persistant.

Il s'agit donc d'entretenir la dynamique de la réforme, pour exploiter les gains obtenus ces dernières décennies. Cela passe par la poursuite de la modernisation des manuels et de l'harmonisation des langues d'enseignement tout au long du cursus, afin d'améliorer les pratiques didactiques et, partant, d'éviter les incohérences et le gaspillage de ressources.

L'adéquation entre les programmes d'enseignement et de formation professionnelle d'un côté et les attentes du marché du travail est tout aussi importante. De plus en plus de jeunes qualifiés et formés ont du mal à pénétrer sur un marché de l'emploi très exigeant et ne peuvent guère compter sur le système éducatif pour obtenir une orientation et des conseils sur la manière d'acquérir les compétences professionnelles les plus recherchées.

La gouvernance et la gestion des ressources humaines sont des facteurs déterminants dans la bonne gestion des établissements d'éducation et de formation. Elles apparaissent comme un élément critique pour la performance des systèmes éducatifs. Le ministère de l'Éducation nationale a engagé un processus de décentralisation pour améliorer la gestion des moyens, non négligeables, alloués au secteur. L'administration des budgets à l'échelon local faisait partie d'un plan visant à améliorer l'efficacité et la gouvernance au niveau des écoles et à faire en sorte que les programmes éducatifs soient réactifs vis-à-vis des attentes régionales. Cette expérience mérite d'être évaluée.

1.2. Innovation et Recherche-Développement embryonnaires

L'innovation, définie comme le développement, la diffusion et l'exploitation économique de nouveaux produits, procédés et services, est un des principaux moteurs de la croissance. L'influence se fait par l'amélioration des techniques de gestion et des méthodes de production de biens et de services et par le changement organisationnel.

Concernant l'amélioration de l'innovation et de la recherche scientifique, le Maroc a réalisé des progrès substantiels. Il est à souligner, à ce titre, la réforme du Centre national pour la recherche scientifique et technique. D'un autre côté, une nouvelle stratégie de l'innovation a été mise en place en 2009 « Initiative Maroc Innovation ». Cette stratégie a pour principaux objectifs, à partir de 2014, la production annuelle de 1.000 brevets marocains et la création annuelle de 100 start-up innovantes.

Dans le même sens, il y a eu également le lancement de projets innovants « intilak et tatwir », le développement de partenariat avec quatre universités marocaines pour la mise en place des cités de l'innovation dans les villes Marrakech, Rabat, Fès et Casablanca.

Chaque cité de l'innovation comprend des centres de R&D, un incubateur, une pépinière d'entreprises et un bureau de transfert technologique. Il y a eu également la création de la Fondation Marocaine pour la Science, l'Innovation et la Recherche Scientifique, qui vise le développement de plateforme technologique et de l'innovation dans les domaines des nanotechnologies, de la micro-électronique et des biotechnologies. Mais la R&D est très peu articulée à l'innovation comme il est souligné ci-dessous:

Figure 1: Diagnostic de l'innovation au Maroc

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Qualités des compétences universitaires - Plans sectoriels clairs (visibilité) - Infrastructures technologiques - Protection de la PI - Capitalisation sur l'expérience acquise 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision/gouvernance - Dispersion des moyens - Statut du personnel de la recherche - Mesure des résultats - Valorisation de la recherche - Taux d'encadrement dans le tissu industriel - Culture de l'innovation - Environnement de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget alloué en croissance - Mondialisation de la R&D - Qualité du secteur financier - Communauté des marocains à l'étranger - Possibilité offerte par la collaboration internationale (statut avancé) 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact global de la crise financière - Compétition forte des pays émergents - Relève des compétences en recherche - Pérennité des ressources

Source: Initiative Maroc Innovation - Ministère de l'Enseignement Supérieur⁴⁹

Le Maroc dispose aujourd'hui en matière de recherche scientifique d'un cadre réglementaire, d'instances d'orientation et de planification et d'opérateurs de recherche censés apporter un appui solide au développement du pays et contribuer à l'essor de la science. Toutefois, une insuffisance dans la coordination et la rationalisation des moyens ne permettent pas une plus grande efficacité et une meilleure visibilité de la fonction recherche.

Fort d'un effectif de plus de 30.000 personnes, l'ensemble du personnel de la recherche scientifique (enseignants-chercheurs, étudiants doctorants, ingénieurs, techniciens et personnels auxiliaires) exerce ses activités de R&D dans 487 institutions (enseignement supérieur, public et privé, établissements publics, et entreprises privées). Ils sont pour 80% au sein de l'enseignement supérieur, pour 13% dans la recherche publique finalisée (établissements publics de recherche) et pour 7% dans le secteur privé. Parmi le personnel de recherche et développement, 44% sont des enseignants chercheurs, 35% des doctorants et 10% des ingénieurs. Les chercheurs à temps plein ne représentent pas plus de 1%.

Le Maroc a consenti indéniablement depuis l'Indépendance des efforts importants dans le domaine de la formation des ressources humaines consacrées à la science et à l'enseignement. Mais le nombre tant d'étudiants inscrits en doctorat que de nouveaux docteurs par an, surtout en sciences de la matière et de la vie; demeure très insuffisant ce qui ne peut qu'inquiéter au vu des besoins pour relancer la recherche scientifique au Maroc, renouveler les compétences et assurer l'avenir scientifique et technologique du pays.

1.3. La question de l'infrastructure et les difficultés d'accès au foncier industriel

Sur le volet des infrastructures et des équipements de base, le Maroc est classé 69^e sur 148 pays par le World Economic Forum (WEF). L'offre d'infrastructures et de services aux investisseurs a pris plusieurs formes :

- Le Programme de développement de Plateformes Industrielles Intégrées dédiées à l'Offshoring et à l'automobile, a été mis en place par l'Etat pour garantir les capacités d'accueil suffisantes, à même d'accompagner le développement de ces secteurs.
- La réalisation sur une superficie de 280 ha à Melloussa du projet de création d'un méga complexe industriel de Renault d'une capacité de 400.000 véhicules par an. Ce projet, d'un montant d'investissement global d'un milliard d'Euros, permettra la création de 36.000 emplois directs et indirects.

- La mise en place de la Foncière Emergence, qui permet de financer les besoins immobiliers des utilisateurs nationaux et internationaux dans les Plateformes Industrielles Intégrées ou dans les futures zones industrielles qui seront labélisées en tant que telles. L'infrastructure des télécommunications a bénéficié également du même effort.

Mais l'accès au foncier offert à des prix non compétitifs, 1200 dirhams le mètre carré, constitue un frein majeur à l'investissement industriel. Le pays compte un seul aménageur MedZ, en plus de TEMSA au nord. La question du foncier doit être traitée avec les autorités locales dans un cadre régional.

D'après une enquête du quotidien l'Economiste près de 40% des industriels se plaignent de l'accès au foncier. De tous les maux qui rongent au quotidien les zones industrielles, la problématique du foncier arrive en tête. Hormis Tanger, pratiquement toutes les zones sont en phase de saturation. Du coup, et faute d'extension, plusieurs centaines de demandes d'investissement restent insatisfaites. Un manque à gagner considérable qui se multiplie d'année en année dans les Zones Industrielles de Bernoussi, Mohammedia, Berrechid, Settat, El Jadida.

A l'origine de cette situation, des zones de fait et non de droit, mais aussi l'héritage lourd d'un système de gestion qui a montré ses limites. Pendant longtemps, ce sont les conseils municipaux, chambres de commerce et autres communes qui ont géré les zones industrielles. C'est dire que les considérations politiques l'emportaient souvent sur la logique économique.

Par rapport à la contrainte d'accès au foncier, le Maroc est classé loin derrière le Kenya, Oman, le Bangladesh, la Tanzanie, souligne l'enquête de la Banque mondiale. La problématique du foncier industriel au Maroc dépend de plusieurs facteurs: elle reflète des contraintes de prix, d'accès et de qualité des infrastructures et assiettes foncières. Bien entendu, les contraintes liées au foncier varient selon la région et le type d'activité de l'entreprise. Des villes comme Settat, Rabat, Casablanca, Tanger, Fès affichent les pourcentages les plus élevés en termes de contraintes foncières.

En termes d'activité, ce sont les grandes industries et les exportateurs qui sont le plus demandeurs de terrains, généralement pour des besoins d'extension. D'année en année, le marché fait face à une demande qui devient importante. Selon l'enquête, les besoins de foncier sont estimés aujourd'hui à 113 hectares par an.

Pour les besoins de convergence avec les orientations du Plan Emergence, la demande est appelée à passer à 200 ha par an dans les années à venir. La problématique d'accès au foncier industriel s'explique par deux raisons principales: la première est attribuable «à un régime d'accès au foncier dominé par l'Etat» alors que la seconde est liée à un modèle de gestion qui a montré ses limites. L'omniprésence de l'Etat devient une contrainte face à une offre privée très limitée. Bien que subventionnée, l'offre publique lorsqu'elle existe, ne répond pas aux besoins des investisseurs.

En plus, la configuration des zones à grande échelle ne répond pas aux besoins. C'est un schéma assez rigide surtout pour les petites et moyennes industries qui cherchent des localisations proches des matières premières, de la main-d'œuvre et de la zone de commercialisation. Pour leur part, les investisseurs internationaux qui ne trouvent pas de lots appropriés se rabattent sur l'offre de l'Etat.

A cette contrainte de convergence entre l'offre et la demande, s'ajoute une économie de rente et de spéculation sur les terrains subventionnés et à des prix très bas. Ce qui se traduit par des lots en friche, des terrains improductifs pendant des années. En même temps, il y a très peu ou pas d'obstacles face à ces opérations de spéculation, relève l'enquête qui fait allusion au statut des terrains dont les attributaires ne respectent pas le cahier des charges et les clauses de valorisation.

Au-delà des spéculations, la gestion des zones industrielles et leur entretien pose problème. La plupart des zones étant créées au lendemain de l'Indépendance, voire dans les années 70-80, aujourd'hui les principaux sites sont devenus délabrés et leurs équipements obsolètes. Faute de maintenance, les services publics sont généralement déficients (adduction à l'eau, assainissement, drainage, éclairage, rejets industriels).

1.4. Difficultés liées au financement et conditions d'accès au crédit

Afin de lever les freins de l'accès au financement pour les entreprises, l'Etat a mis en place un dispositif d'outils permettant de renforcer les capacités de financement des petites et moyennes entreprises. Les Fonds Publics-Privés d'appui à la création, au développement et à la transmission des dites entreprises permettent de soutenir l'activité d'entreprises à fort potentiel, dont la carence en capitaux propres est un frein à leur développement.

L'Etat a mis en place un ensemble de programmes couvrant l'ensemble du cycle de vie de la PME allant de la création à la transmission. Il s'agit des programmes IMTIAZ, MOUSSANADA, INTILAQ, INMAA, appui aux consortiums d'exportation, audit export. L'ensemble de ces programmes doit faire l'objet d'évaluation d'impact.

C'est justement au niveau du dossier qu'une grande majorité de petites et moyennes entreprises rate sa chance au financement, selon les banquiers. Ces derniers soulignent, à ce titre, quatre types de facteurs qui déclenchent le rejet expéditif d'une demande de crédit émanant de la petite et moyenne entreprise.

Il s'agit en premier lieu de facteurs inhérents à la structure financière que présente l'entreprise aspirant au financement. Structure qui, en plus d'être souvent en sous-capitalisation (capital à 10000 dirhams), peut refléter un déséquilibre traduit par un fonds de roulement négatif issu de l'excès des emplois sur les ressources.

Beaucoup de petites et moyennes entreprises, en l'absence de financiers avertis, financent par exemple des outils de production qui représentent un emploi de long terme, par la trésorerie qui, elle, constitue une ressource de court terme», explique un gérant de portefeuille d'une banque casablancaise. Il ajoute : En présence d'un fonds de roulement négatif, Bank Al-Maghrib proscrit légalement l'octroi du financement.

Aussi, le cumul de résultats déficitaires est répertorié chez les banquiers en tant que facteur récurrent lors des refus. Selon eux, les entreprises dont les pertes atteignent les 3/4 du capital social, et elles sont relativement nombreuses, doivent produire un «procès-verbal de continuité» précisant les modalités de reconstitution des fonds propres si elles envisagent de poursuivre leur activité. C'est ce que plusieurs petites et moyennes entreprises n'observent pas, systématiquement, au bon moment.

L'évolution des mouvements des postes du bilan est, elle aussi, pointée du doigt, notamment en matière des comptes courants d'associés qui reprennent en principe les dettes que détiennent les associés sur leur entreprise, mais qui ne reflètent pas généralement la réalité des ressources que les associés prélèvent parfois de l'entreprise sans comptabilisation. Sachant que la récupération de ces dettes doit se faire avec des justificatifs expliquant les sorties des fonds. «Cette anomalie revient souvent, vu que l'associé, surtout dans les petites et moyennes entreprises de type familial, dispose de l'argent sans qu'il lui paraît important de faire le départ entre son patrimoine et celui de la société. Ainsi, il peut opérer des retraits importants et répétitifs sans que cela concerne l'activité de l'entreprise, et sans qu'il y ait de comptabilisation au débit de son compte d'associé», explique le gérant de portefeuille.

Le dossier d'une petite et moyenne entreprise peut être également rejeté si le compte clients représente plus de 80% de son courant d'affaires, ce qui la rend totalement dépendante de ses débiteurs. Surtout si elle n'a pas pu fournir le détail de ses créances pour permettre de statuer sur leur qualité et les chances de leur recouvrement.

S'agissant d'entreprises nouvellement créées, le principal motif de rejet qui a trait aux finances concerne les projections du business plan remis aux banquiers. Généralement, et pour mettre plus de chances de leurs côtés, les actionnaires confectionnent des comptes prévisionnels très optimistes, et pas du tout réalistes, vu qu'ils ne cadrent pas avec les hypothèses vérifiées au niveau du secteur dont fait partie la petite et moyenne entreprise prétendant au financement.

La discontinuité dans les comptes, peut constituer un autre motif de rejet de dossier. En effet avec l'exigence par les banques du bilan fiscal depuis quelques années, plusieurs petites et moyennes entreprises trouvent du mal à produire des bilans dont les postes affichent une continuité du fait qu'elles confectionnaient auparavant des bilans bancaires totalement différents de ceux déposés auprès de l'administration fiscale. Ce cas d'espèce déclenche un refus systématique lorsqu'il est observé au niveau des exercices lointains des entreprises et qu'il touche des rubriques cruciales du bilan, notamment lors de l'octroi d'un crédit à moyen et long terme.

Si les facteurs d'ordre financier sont récurrents, cela n'empêche pas que d'autres causes précipitent les rejets des dossiers, dans une moindre mesure, notamment ceux inhérents aux caractéristiques du crédit sollicité. Les banquiers s'accordent surtout sur les cas d'inadéquation entre la nature du crédit demandé et le cycle d'exploitation de l'entreprise en question. Une petite et moyenne entreprise qui vend par exemple au comptant aura, bien évidemment, du mal à avoir une facilité de caisse, vu qu'elle n'a pas de délais au niveau de ses recettes.

Ceci étant, les rejets pour insuffisance ou absence de garanties ne doivent pas passer sous silence. Les banquiers affirment, pour leur majorité, qu'il y va de leur impératif de gestion de risque de demander des couvertures à hauteur des expositions au risque encouru. Garanties qui ne sont pas toujours à la portée des petites et moyennes entreprises, surtout celles nouvellement créées.⁵⁰

2. Les points faibles des actions de soutien à la modernisation de la chaîne de valeur

Les points faibles concernent les actions de soutien à la modernisation des chaînes de valeur et qui ont porté principalement sur le déficit de communication du partenariat public-privé, la coopération interentreprises et la stratégie d'internationalisation.

2.1. Insuffisances en termes de communication et difficultés du partenariat public-privé

Un des objectifs majeurs fixés par le Pacte Emergence est la génération d'un volume supplémentaire d'investissements privés de 120 Milliards de dirhams. Dans ce cadre, l'Etat a défini un plan de promotion et de commercialisation pour vendre l'offre Maroc à l'international afin de drainer les investissements et créer des emplois.

L'Etat a créé en 2009 l'Agence Marocaine de Développement des Investissements chargée du développement et de la promotion des investissements au Maroc et à l'Etranger.

Il y a un sérieux problème de communication autour de la politique industrielle. Les entreprises ne connaissent pas souvent les mesures d'accompagnement. Des entreprises jadis performantes, (TRIA, FAGOR, SONAGAZ...) sont en train de fermer à cause de la concurrence des importations. Les Accords de Libre Echange ont été signés trop rapidement, sans concertation aucune avec le secteur privé. Les industriels sont en train de se transformer en commerçants. Les jeunes entrepreneurs sont beaucoup plus attirés par les services que par l'industrie.

Il faudrait ne pas réfléchir verticalement par segment mais penser le secteur industriel dans sa globalité. Les succès comme Renault ou Bombardier, sont payés par la ruine du secteur textile, et la perte de compétitivité sur le marché local. Alors que les pays émergents comme la Turquie ou la Chine ont commencé d'abord par être compétitifs au niveau de leurs marchés internes.⁵¹

2.2 Faiblesse des industries apparentées et difficultés de la coopération interentreprises

La valeur ajoutée industrielle est faible parce que la chaîne de valeur n'est pas au rendez-vous. A titre d'exemple, Renault dans l'industrie automobile, est un équipementier de rang 1 qui a besoin de cotraitants de rangs 2 et 3 dont le Maroc ne dispose pas. Cela est également le cas dans les industries métallurgiques, mécaniques et électroniques, l'aéronautique et le ferroviaire. Il s'agit d'un pari sur l'avenir.

La compensation industrielle est peu appliquée, contrairement à d'autres pays comme la Corée du Sud. Actuellement l'Office National de l'Electricité est peu accompagné dans ses gros investissements solaires et thermiques par des actions d'intégration, de transferts de technologie.

Par ailleurs malgré l'appui des pouvoirs publics, la coopération interentreprises progresse difficilement, comme dans le cas de la compétitivité des consortia textiles. En effet, dans le processus de libéralisation des échanges entamé par le Maroc à travers les accords avec l'Union Européenne, les Etats Unis et l'Egypte, la Jordanie et la Tunisie, deux scénarii extrêmes sont envisagés. Le laisser-faire (scénario de continuité) conduirait à des dégâts économiques et sociaux sérieux. Il aboutirait à une détérioration de la position concurrentielle du textile-habillement marocain illustrée par un faible taux des investissements nécessaires à sa mise à niveau (13 fois moins que la Turquie qui investit 10% de la valeur de sa production contre seulement 7% pour le Maroc) et par une perte de l'avantage comparatif du pays en termes de prix, surtout par rapport aux pays asiatiques. Il en résulterait une détérioration de la balance commerciale avec une baisse de 30% des exportations, la perte de quelques 40 000 emplois⁵².

A l'opposé, (scénario de rupture) des mesures d'accompagnement et d'assistance notamment en matière de développement de la coopération, permettraient de capitaliser sur les avantages des accords et replaceraient le textile-habillement dans son rôle de moteur du développement de l'industrie marocaine. Elles accordent aux petites et moyennes entreprises une place de choix dans l'accord-cadre signé entre le gouvernement marocain et la profession pour que l'ensemble du secteur passe du rôle de sous-traitant qui est actuellement le sien à un rôle de cotraitant qui anticipe sur les besoins des marchés internationaux.

Les petites et moyennes entreprises en général et celles du textile-habillement en particulier, n'arrivent souvent pas à profiter des opportunités du marché qui demandent d'importants volumes de production, une vaste gamme de produits et des livraisons régulières. Elles manquent d'informations et de compétences en marketing et ont un accès limité à l'expertise et aux ressources financières. Ce qui les amène souvent à rester en dehors des circuits globaux de production et de vente.

Ces freins à la croissance peuvent être surmontés lorsque les petites entreprises unissent leurs forces. Les petites et moyennes entreprises peuvent surmonter les obstacles énoncés ci-dessus et ainsi pénétrer et se développer sur un marché à un coût réduit avec un minimum de risques. En même temps, les membres peuvent augmenter leur profitabilité, réaliser avec efficacité des profits et accumuler des connaissances sur la façon d'opérer sur un marché étranger ainsi que dans des domaines qui ne sont pas liés à l'exportation tels que la mise en œuvre de certains standards techniques, l'organisation de cours de formation et les méthodes de production.

C'est dans ce sens que depuis 2004, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, le Ministère du Commerce Extérieur et l'Association Marocaine des Exportateurs promeuvent la création et le développement des consortia d'exportation à travers un projet financé par la Coopération au Développement italienne. Une campagne nationale de sensibilisation des petites et moyennes entreprises a été conduite par les experts de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel avec plusieurs organisations publiques et privées. Le résultat est aujourd'hui de 23 consortia juridiquement constitués dont 6 en textile-habillement et 13 en gestation. Au total, 120 entreprises représentant près de 14.000 emplois et appartenant à 9 secteurs différents (textile-habillement, agroalimentaire, cosmétique, tourisme...) se sont organisées dans le cadres des consortia.

Les consortia d'exportation sont considérés par les autorités marocaines comme un outil efficace, non seulement pour l'accès aux marchés, mais aussi pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Le mécanisme d'appui et d'accompagnement des consortia, s'est enrichi en fin 2006, par la mise en place d'un fonds d'appui au développement des consortia d'exportation, suite à la signature d'une convention entre le Ministère du Commerce Extérieur et l'Association Marocaine des Exportateurs, ainsi que par l'appui d'autres organismes aux consortia et notamment le Centre Marocain de la Promotion des Exportations, l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise et la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation.

Le fonds de soutien contribue au démarrage des consortia avec une quotité de 50% des dépenses admissibles qui sont plafonnées à 100.000 de dirhams, déblocable en une seule et unique opération. Les actions admises à la contribution du fonds de soutien au niveau de l'aide au démarrage des consortia, portent sur la participation aux foires et salons, la prospection de marchés extérieurs, les études de marchés, les études des conditions d'implantation commerciale à l'étranger, les invitations de donneurs d'ordre étrangers, les journées promotionnelles et commerciales, l'équipement informatique et bureautique, site Web consortium, supports promotionnels.

Ce fonds aide aussi aux actions de promotion avec une quotité qui s'élève à 75% des dépenses admissibles la première année, 60% la deuxième année et 50% la troisième année et qui sont plafonnées à 200.000 de dirhams. Ces aides sont débloquées en deux fois ou plus en fonction de la réalisation des actions programmées

Au niveau des efforts d'appui consentis, on note également la mise en place des Réseaux Régionaux de Modernisation Compétitive qui vise la promotion, la constitution et l'accompagnement des consortia d'exportation au niveau des différentes régions. La mission des Réseaux Régionaux dans ce contexte est de : permettre une régionalisation du concept de consortium d'exportation comme outil de modernisation compétitive de l'entreprise; renforcer les capacités nationales en matière de services offerts aux petites et moyennes entreprises de la part des institutions d'appui au niveau des régions cibles; développer des cellules de promotion et animation de consortia d'exportation au niveau des régions cibles.

La conjugaison de tous les efforts déployés par l'Etat a permis à quelques entreprises du secteur textile (notamment Fonoon et Mosaic) l'exploration d'opportunités de partenariat avec des clients étrangers sur de nouveaux marchés ; l'amélioration de la rentabilité à travers le partage des coûts administratifs, de marketing et de la promotion des produits; le gain d'efficacité à travers l'exploitation des économies d'échelle et la mutualisation des achats et des ressources ; l'amélioration de la compétitivité des unités industrielles à travers des actions d'organisation, de formation et de modernisation ; l'échange d'informations, de connaissances, de savoir-faire ainsi que la veille technologique et commerciale.

L'adhésion aux consortia a contribué à améliorer la capacité compétitive des entreprises membres, à promouvoir et développer les exportations des membres et diversifier leurs débouchés commerciaux (sous-traitance et cotraitance) et faire évoluer les membres vers une offre de produit fini créative et réactive.

Parmi les actions prioritaires envisagées dans le cadre des consortia susmentionnés, nous énumérons : le passage de la sous-traitance à la cotraitance; la restructuration du bureau de méthodes, atelier de coupe; la création ou restructuration du bureau d'études; la promotion commerciale : salons, missions et recherche d'agents; la mutualisation des achats et du sourcing des matières et accessoires; la conception des outils de communication; la mise en place d'actions de formation (Ingénierie de formation) et de développement durable (Fibre Citoyenne, Catégorisation en Douane).

Les membres des consortia ont mis en place des équipes de sourcing qui assure une veille technologique au niveau des nouvelles matières et accessoires. Aussi, les consortia suivent les nouvelles tendances et ils sont présents sur tous les salons internationaux comme Première Vision, Mode Amont et Tex World, Out Door et l'ISPO. Les consortia disposent également de bureaux d'études afin de développer et d'industrialiser les modèles fournis par leurs clients (mise au point du produit, patronage, gradation de taille ou recomposition de modèle) à l'aide d'un CAD (Computed Aided Design).

Les entreprises membres se caractérisent par des circuits courts de fabrication, des productions en petites ou moyennes séries, un statut privilégié auprès des douanes marocaines (marque de confiance accordée à moins de 50 entreprises au Maroc).

Engagées dans une dynamique d'amélioration continue, toutes les directions ont procédé à l'informatisation de tous les processus de fabrication et disposent d'une Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) et d'un Engineering Research Program (ERP).

Le développement des compétences et la polyvalence des équipes sont au cœur de la démarche des acteurs du consortium. Certaines entreprises membres du consortium font ainsi partie des dix entreprises pilotes au Maroc à avoir mis en place un Centre de Formation par Apprentissage où tous les salariés des entreprises adhérentes au groupement peuvent bénéficier en outre d'un programme de formation continue d'un plan de gestion des carrières.

Le système de management de la qualité des membres dont la majorité est certifié ISO 9001 version 2000 garantit à ses partenaires une qualité optimale en permanence et une amélioration continue du système, à travers: des processus standardisés et optimisés permettant de détecter toutes les erreurs de fabrication et de mettre en œuvre des actions correctives immédiates ; des contrôles effectués à tous les échelons de la chaîne de production; un audit de suivi réalisé tous les six mois par BVQI pour valider l'amélioration continue du système ; des enquêtes de satisfaction clients envoyées chaque semestre avec analyse des résultats et actions correctrices immédiates ; un système de contrôles AQL⁵³ de 2.5 effectués à tous les échelons de la chaîne de production, formation des couturières à l'autocontrôle, contrôles volants et enquêtes de satisfaction clients.

L'appui des autorités publiques aux actions de la coopération interentreprises est un facteur clef dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises; les consortia de textile en constituent un exemple. Malgré l'absence d'indicateurs quantifiables à court terme témoignant de la pertinence de la démarche, la mesure de la performance est axée davantage sur la perception des dirigeants. Ces derniers affichent une certaine satisfaction quant aux actions entreprises collectivement grâce aux politiques d'appui de l'Etat aux stratégies de la coopération interentreprises.

Nombreux sont les exemples, à l'échelle internationale, témoignant du rôle de stimulus joué par l'Etat, afin de booster l'action coopérative et améliorer la compétitivité. Ces exemples montrent le rôle stratégique de la régionalisation. Pour les résumer succinctement, nous en citerons trois :

- La Catalogne et le Pays basque sont des régions souvent citées en exemple car elles sont les premières à avoir appliqué le « modèle » des clusters, notamment sous l'impulsion de M. Porter : les deux communautés autonomes se sont lancées dans des initiatives d'identification des clusters et d'aide à leur développement dès le début des années 90 (1991 pour le Pays basque, 1992 pour la Catalogne).

- Les clusters sont conçus comme des partenariats stratégiques entre acteurs industriels et universitaires, pour dégager des synergies. Un des facteurs-clés de réussite fut notamment l'implication continue des acteurs politiques locaux, qui se sont attachés à développer des facteurs de compétitivité pour la région : facilitation du dialogue entre les acteurs, promotion des investissements étrangers, mise en place de programmes de certification des produits pour améliorer la qualité...
- Les « clusters » au Japon relèvent de la politique gouvernementale, et ont pour but de promouvoir l'innovation. Depuis 2001, deux initiatives en théorie complémentaires, mais parfois redondantes, émanant de deux ministères ont été mises en place et ont labellisé 18 clusters de la connaissance, à vocation scientifique et technologique « knowledge clusters » et 19 clusters industriels: Les clusters technologiques ou "knowledge clusters" dépendent du ministère de l'Education, de la Culture, de la Recherche et de la Technologie. Il s'agit d'un système d'innovation, qui doit inciter aux recherches coopératives entre universités, instituts de recherche et entreprises, et qui est centré sur une organisation fédératrice désignée par les collectivités locales. Les clusters industriels sont reliés au ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. Les 19 clusters labellisés associent 250 universités et 6 500 PME. Ils recoupent pour partie les « knowledge clusters » mais sont plus centrés sur les affaires, la création d'entreprises, le management, les financements relais...
- Les « KOMPETENZNETZE » allemands sont une initiative fédérale de la mise en réseau de compétences des acteurs régionaux de l'éducation, de la recherche et de l'industrie au sein d'une structure dédiée dans le but de réaliser des innovations à haut potentiel et d'exploiter celles-ci sous forme de produits compétitifs. On parle de réseau de compétence si la coopération étroite entre institutions de recherche et industriels (transfert technologique) se situe dans le long terme (critère de durabilité), et non dans le cadre d'un projet isolé.
- La « Kompetenznetze Deutschland » est une politique de label, conçue au niveau fédéral est complétée au niveau de chaque région « LÄNDER » par des initiatives d'envergure plus régionales, des politiques en faveur des clusters mettant l'accent sur la mise en réseau locale mais aussi sur l'ancrage territorial, à l'instar de la politique du Land de Bavière « l'Allianz Bayern Innovativ ».

Que ce soit en Espagne, au Japon ou en Allemagne, les actions de mise en réseau des acteurs afin d'améliorer leurs compétitivité sont toujours à l'initiative de l'Etat (approche top-down). Comme nous avons pu le constater, ces initiatives sont appropriées et approfondies au niveau régional (approche bottom-up).

Le Maroc entre directement dans le processus d'instauration du système de régionalisation avancée. Dans ce cadre, il sera judicieux de doter les régions par les moyens et les outils qui leur permettront d'impulser et de piloter des réseaux de compétences afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, de la région et de l'économie d'une manière globale.

2.3. Impact insuffisant des actions transversales sur la stratégie d'internationalisation des entreprises

Dans le cadre de la compétition mondialisée, le redéploiement industriel, grâce à la spécialisation dans les métiers mondiaux, est tributaire de l'innovation, de la mobilisation des ressources humaines à haut potentiel et l'acquisition des technologies de pointe, et des stratégies d'alliance avec les industriels des marchés porteurs. Or nos entrepreneurs restent frileux, avec une faible appétence pour le risque industriel. Pourquoi ?

Comment les entreprises marocaines sont-elles perçues à l'international? Sur quoi reposent leurs démarches pour s'implanter à l'étranger ? Quelles sont les tendances actuelles au sein des groupes internationaux en matière de relation siège/filiale? Autant d'interrogations auxquelles le 1^{er} baromètre du développement international du Maroc s'est attelé pour répondre sur la base d'une enquête auprès d'un panel de 105 entreprises. Les deux tiers sont marocaines, le reste étant des multinationales établies au Maroc. Un instrument élaboré par Bearing Point, Sciences Po formation continue et le ministère du Commerce extérieur, en partenariat avec la Confédération patronale et L'Economiste. Les résultats montrent que l'entreprise marocaine est encore au stade primaire de la stratégie d'internationalisation.

En fait, les études ont montré que la stratégie d'internationalisation est en relation avec le profil des dirigeants. A cet égard, les dirigeants qui conçoivent des visions claires prennent proactivement la décision d'internationaliser leurs petites et moyennes entreprises, planifient leurs actions de mise en œuvre de cette internationalisation et ne remettent en cause cette dernière en cas de moindres performances que lorsque les mesures d'ajustement auraient échoué. Par contre, les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt floues internationalisent leurs petites et moyennes entreprises en réaction à un stimulus quelconque, improvisent leurs actions de mise en œuvre et se retirent de l'internationalisation quand les performances ne sont pas satisfaisantes.

Les résultats tirés de cette étude ont montré que la vision claire est associée à la proactivité de la décision d'internationalisation alors que le flou semble être lié à la réactivité de ladite décision. L'étude a également montré que les dirigeants à vision claire et qui exercent leur activité dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions d'internationalisation. Par contre, ceux qui évoluent dans un environnement plutôt instable, tendent à improviser lesdites actions.

L'étude a également permis de mettre en exergue le rôle que les réseaux jouent dans la clarification de la vision internationale des dirigeants, dans l'apport de ressources complémentaires, ainsi que dans la consolidation d'une vision globale à l'échelle du réseau (vision réticulaire).

Pour conclure, la sous-compétitivité relative de l'industrie marocaine est de nature systémique. En externe, l'attractivité du secteur industriel pour l'initiative privée achoppe contre les déficiences de l'offre éducative, de la capacité d'innovation, la non disponibilité du foncier industriel à un prix abordable et des difficultés d'accès au crédit.

En interne, les actions de modernisation de la chaîne de valeur butent contre le déficit de communication du partenariat public-privé, les difficultés à enclencher la coopération interentreprises, et les inerties de la stratégie d'internationalisation des entreprises, restée peu volontariste.

Ces conclusions sont corroborées par l'analyse de l'environnement institutionnel objet de la deuxième section.

SECTION 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE LA NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE

L'élaboration d'une politique industrielle sous l'impulsion de l'Etat ne garantit en rien la réussite du processus de diversification de la structure d'une économie et la sophistication du tissu productif d'un pays. Les études tant théoriques qu'empiriques démontrent que la dynamique compétitive d'un pays dépend d'une série de variables couvrant toutes les dimensions de la politique économique - variables macroéconomiques ; variables institutionnelles... et de l'existence d'une interaction et interdépendance entre ces variables. Sans agir donc sur l'ensemble des facteurs déterminant les processus de la compétitivité et de la diversification, on ne peut asseoir le développement de l'industrie sur des bases solides et booster une croissance économique soutenue.

L'approche adoptée par le World Economic Forum pour le calcul de l'Indice de Compétitivité Globale (Global Competitiveness Index), s'inscrit dans cette perspective globalisante en adoptant 12 critères – appelés piliers de la compétitivité⁵⁴ – pour classer les pays et positionner les performances des économies nationales sur le plan mondial. L'indice global de la compétitivité place l'économie marocaine en 2013 à la 77ème position sur 148 pays composant l'échantillon (en recul de 7 places par rapport au classement de 2012)⁵⁵.

Les institutions sont considérées aujourd'hui comme des : « éléments indispensables à la compétitivité dans la mesure où elles déterminent le cadre juridique et administratif d'interaction entre les personnes, les entreprises et les pouvoirs publics pour générer des richesses »⁵⁶. On inclut, par exemple dans la catégorie des institutions nécessaires à la bonne gouvernance économique et par conséquent à la compétitivité globale les droits de propriété clairement définis et exercés ; une administration publique efficace et transparente ; un système judiciaire impartial et indépendant ; l'assurance d'une sécurité physique ainsi que des normes d'entreprise très strictes⁵⁷.

A partir des données disponibles et des classements internationaux traitant de la compétitivité globale des économies nationales et du climat de l'investissement et des affaires, nous examinerons dans le cadre de cette section l'environnement institutionnel de la politique industrielle du Maroc en vigueur afin d'apprécier les forces et les faiblesses. La comparaison internationale en la matière nous permettra de contextualiser et de formuler des propositions pour aller dans le sens des bonnes pratiques internationales.

L'examen de l'environnement institutionnel de la nouvelle stratégie industrielle du Maroc permet d'identifier les obstacles réglementaires et administratifs affectant négativement la compétitivité globale du Maroc.

Mais avant de s'interroger sur la qualité des institutions et d'analyser l'environnement juridique et administratif de la nouvelle politique industrielle et la nature des rapports qui régissent les interactions entre les acteurs (pouvoirs publics, secteur privé...) à la lumière des bonnes pratiques internationales en matière de bonne gouvernance, il convient de rappeler tout d'abord le cadre institutionnel de cette politique.

1. Le cadre institutionnel de la nouvelle politique industrielle

C'est le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique qui est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies sous réserve des attributions dévolues à d'autres départements ministériels par lois et règlements en vigueur.

A ce titre, le Ministère est chargé notamment d'élaborer les stratégies de développement dans ces secteurs et leur déclinaison en programmes opérationnels, d'une part, et de valider les stratégies de développement des investissements et l'amélioration de la compétitivité ainsi que de leur déclinaison en programmes opérationnels, d'autre part⁵⁸.

Actuellement, c'est le Pacte Emergence qui forme la base de la stratégie industrielle du Gouvernement. Il vise à construire un secteur industriel fort et créer un cercle vertueux de la croissance. En vue de garantir la bonne exécution des mesures décidées dans le cadre de cette nouvelle stratégie industrielle, l'Etat et le secteur privé ont scellé ensemble dans un document unique leurs engagements mutuels (Contrat Programme : 2009-2015).

Outre l'option contractuelle pour formaliser les engagements mutuels de l'Etat et du secteur privé, une organisation institutionnelle a été mise en place afin de permettre l'opérationnalisation des mesures prévues dans le cadre du Programme Contrat. Ce dernier a été conclu entre, d'une part, l'Etat représenté par :

- le Ministère de la Justice.
- le Ministère de l'Intérieur.
- le Ministère de l'Economie et des Finances.
- le Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes.
- le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation, des Cadres et de la Recherche Scientifique.
- le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.
- le Ministère du Commerce Extérieur.
- le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Générales.

Et d'autre part, le secteur privé représenté par :

- la Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
- le Groupement Professionnel des Banques du Maroc.

Afin d'assurer la gouvernance du Plan Emergence deux niveaux d'instances ont été instituées : le comité de pilotage présidé par le chef de gouvernement et des comités de suivi pour chaque domaine du Pacte (Métiers Mondiaux du Maroc, Textile et Cuir, Agroalimentaire, Compétitivité des petites et moyennes entreprises...). Si en vue de garantir la liaison entre les signataires du Pacte des points focaux ont été désignés par les départements ministériels, le patronat et le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, au niveau du Ministère, un Programme Management Office global a été mis en place pour réaliser une coordination d'ensemble et de piloter la mise en œuvre du Pacte.

Enfin, pour faire le point sur l'implémentation du Contrat Programme des assises nationales de l'industrie sont organisées annuellement⁵⁹.

1.1. Limites de la bonne gouvernance de la Nouvelle Politique Industrielle

L'expérience des pays émergents en matière d'industrialisation rappelle l'influence positive exercée par la bonne gouvernance, la qualité des institutions et la coordination entre les différents acteurs dans le processus de gestion de la politique industrielle.

Comme le fait remarquer l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel sous cet angle : « L'analyse de l'architecture institutionnelle de plusieurs pays émergents fait apparaître un certain nombre de principes communs fondamentaux dans la gestion d'une politique industrielle parmi lesquels : un mécanisme permanent de concertation public-privé, un organe de coordination supranational coordonnant les différents maillons de la chaîne institutionnelle, identifiant les blocages et ayant pouvoir de les lever, des systèmes d'incitation et sanction des acteurs économiques sur la base de mécanismes d'évaluation, ou encore un système transparent, incorporant une évaluation des acteurs publics, adossée à des observatoires, des unités de statique industrielle et de veille économique technologique »⁶⁰.

Les efforts déployés pour améliorer la gouvernance de la nouvelle politique industrielle du Maroc ne peuvent camoufler les obstacles institutionnels qui entravent l'optimalisation des mesures programmées dans le cadre de cette politique : obstacles bureaucratiques et administratifs; obstacles relatifs à l'accès de l'entreprise au financement; obstacles liés au fonctionnement de la justice; obstacles liés à l'accès au foncier économique; obstacles concernant le manque de cohérence des stratégies sectorielles ; obstacles inhérents à la faible articulation des composantes de la politique économique, notamment entre politiques industrielle et commerciale...

Comme il noté dans cette optique par l'Organisation mondiale s'occupant de la problématique du développement industriel : « Des choix politiques cruciaux sont généralement altérés par la faiblesse de la capacité institutionnelle, le manque d'information et un dialogue insuffisant entre les secteurs privé et public »⁶¹. Par conséquent, beaucoup de pays en développement, ne sont pas à même de développer des stratégies industrielles fondées sur une analyse approfondie et objective.

Pour combler la faiblesse de la capacité institutionnelle, ces pays ont recours à des sociétés étrangères de consultants pour l'élaboration des politiques industrielles. Cependant, si l'expertise étrangère est utile à ce que les gouvernements pourraient faire en termes de politique industrielle, les consultants ne définissent pas : « le processus politique, l'architecture institutionnelle et les étapes nécessaires à l'application de la politique industrielle »⁶². Ces remarques soulèvent la problématique de l'appropriation nationale des politiques industrielles élaborées par des sociétés étrangères de consultants et son degré d'adaptation aux spécificités de chaque pays.

S'agissant du Maroc, le Plan Emergence lancé en 2005, qui sous-tend la stratégie industrielle du Maroc, s'inspire des recommandations du cabinet de consultation McKinsey formulées sur la base d'un diagnostic des activités industrielles marocaines.

Aujourd'hui, avec la tendance de « désindustrialisation » observée au Maroc et marquée par la baisse du Produit Intérieur Brut industriel par rapport au Produit Intérieur Brut national- de 16,62 % en 2003 à 14,6% en 2012-, la perte d'emplois industriels- 25000 emplois annuellement au cours des 4 dernières années⁶³- et la désintégration de filières industrielles locales, des chercheurs et des représentants de l'industrie nationale critiquent la méthodologie qui a présidé à la conception du Plan Emergence.

Au lieu de promouvoir une stratégie industrielle transversale axée sur le marché intérieur, ce plan a dopé seulement, selon eux, des secteurs porteurs orientés vers le marché mondial⁶⁴. La Confédération Générale des Entreprises du Maroc revendique dans ce contexte de plus en plus l'adoption et la promotion d'un modèle industriel équilibré qui ne sacrifie pas les industries orientées vers le marché national par le dopage seulement des activités industrielles dont la production est destinée à l'exportation et au marché mondial.

Ainsi, une politique industrielle adaptée aux conditions et au profil du pays considéré est un déterminant institutionnel important de la diversification et de la sophistication des processus productifs et par conséquent de l'industrialisation et de la transformation structurelle des économies nationales.

D'autres pays en développement, comme le Vietnam, ont cherché à s'appropriier nationalement leur stratégie industrielle avec le concours de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel qui a mis au point un programme d'intelligence et de gouvernance industrielle en matière de renforcement des capacités institutionnelles et de compétences locales autonomes. Ainsi, pendant l'année 2010, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel a aidé le Ministère de l'industrie et du commerce Vietnamien à concevoir des politiques industrielles adaptées et à mettre en place un Groupe interministériel sur la compétitivité chargé de réfléchir aux questions relatives à l'industrialisation et à la compétitivité⁶⁵.

La Côte d'Ivoire a sollicité également l'aide de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel pour réaliser une étude sur sa politique industrielle en deux phases : une première phase de diagnostic sectoriel et institutionnel, et une seconde phase de définition des orientations stratégiques et de finalisation d'un document de politique industrielle⁶⁶.

Outre les critiques formulées à l'encontre de la conception qui a présidé à l'élaboration de la nouvelle politique industrielle du Maroc, la gouvernance de cette politique a souffert du déficit de cohérence entre les stratégies sectorielles et de la faible articulation entre politique industrielle et les autres composantes de la politique économique (notamment, avec la politique commerciale).

En ce qui concerne les stratégies sectorielles (industrielle avec « Emergence », agricole avec « Plan Vert », commerciale avec « Maroc Export Plus »...), le risque de conflit, de chevauchement voire de duplication est toujours grand sans harmonisation de ces stratégies et renforcement de leur caractère transversal.

Dans son rapport sur les impacts de la crise financière et économique mondiale sur le Maroc, publié en 2009, l'IRES avait mis en exergue, entre autres, la nécessité de renforcer la cohérence des stratégies sectorielles pour faire face à la crise et se préparer au nouveau contexte concurrentiel du monde post-crise. Lors du colloque de Skhirat organisé le 12 février 2013 sur le thème « Gouvernance et convergence des stratégies sectorielles », le Conseil économique, social et environnemental a relevé l'absence de cohérence globale de ces stratégies : « Aucun cadre n'existe, ni en amont de l'élaboration de ces stratégies, ni en phase de leurs déploiements respectifs, pour un pilotage qui en assure la cohérence d'approche, la convergence des objectifs, et la mutualisation des moyens ». Cette absence de cohérence globale renvoie particulièrement selon le Conseil au :

- manque de coordination et de collaboration au niveau des départements ministériels.
- déphasage du cadre juridique et de réglementation.
- problème d'accès aux ressources plus rares.
- manque de visibilité au niveau du financement »⁶⁷.

Sur le plan institutionnel toujours, la répartition technique des compétences entre les départements ministériels et la collaboration insuffisante entre pouvoir public et secteur privé ne permettent pas de renforcer le volet transversal des stratégies sectorielles et la déclinaison sur le terrain des mesures prévues dans ce cadre.

Certes, la cohérence interne de la nouvelle stratégie industrielle a été améliorée avec la signature, en février 2009 du Pacte National d'Emergence Industrielle portant sur la période 2009-2015 qui a approfondi le partenariat entre le secteur public et le secteur privé et renforcé les actions à caractère transversal concernant par exemple la compétitivité des entreprises, la promotion des investissements et la formation.

Cependant, les efforts déployés pour améliorer la cohérence externe entre la stratégie industrielle; c'est-à-dire sa convergence avec et les autres stratégies sectorielles demeurent insuffisants. Sans gouvernance collaborative de la stratégie industrielle qui prend en considération les interdépendances sectorielles tant au niveau de l'élaboration qu'au niveau de la mise en œuvre, les réalisations restent en deçà de ce qui est escompté.

Pour illustrer cette interdépendance sectorielle, le Conseil National du Commerce Extérieur donne l'exemple du processus de production de la conserve de poisson qui intègre des prérogatives du Plan Maroc Vert, du Plan des Industries mécaniques, métallurgiques et électroniques, et de la Stratégie de développement logistique⁶⁸.

La question de la gouvernance des stratégies sectorielles et celle de la cohérence globale de celles-ci ne peuvent être évoquées dans ce contexte sans mentionner la nécessité d'améliorer la convergence entre la politique industrielle et les autres composantes de la politique économique (politique commerciale, politique de change...). L'analyse permet encore une fois de dégager des incohérences et des dysfonctionnements.

C'est le cas de la faible articulation entre politique industrielle et politique commerciale et du déphasage entre instruments de politique commerciale et mesures de la nouvelle stratégie industrielle. Si la conception de la nouvelle politique industrielle a cherché à tirer profit des opportunités offertes par les accords de libre Echange conclus au Maroc en termes d'accès préférentiel aux marchés des pays partenaires, le retard observé au niveau de la mise en place de la réforme tarifaire n'a pas permis aux entreprises nationales de s'approvisionner d'intrants avec un coût moindre.

D'une manière générale, la non implication du département du commerce extérieur dans la déclinaison de la stratégie industrielle en termes d'instruments de politiques commerciale n'a pas permis la modulation de l'ouverture et le soutien à la compétitivité des entreprises nationales. Par ailleurs, le processus de réformes ayant affecté tant la politique commerciale que la politique industrielle n'a pas été bien synchronisé. D'où le retard observé en ce qui concerne le lancement de la nouvelle stratégie industrielle par rapport à l'engagement du Maroc sur la voie de la libéralisation commerciale multilatérale et de la conclusion des accords de libre échange (problème de séquençage).

1.2. Politique d'investissement et capacité d'attraction

L'efficacité d'une politique industrielle dépend dans une large mesure de l'élaboration d'une politique nationale d'attraction des IDE conforme aux objectifs de développement des pays et de l'amélioration de leur compétitivité internationale dans ce domaine.

La nouvelle stratégie industrielle du Maroc considère dans cette perspective les investissements directs étrangers comme un levier d'émergence et de modernisation technologique. D'où l'importance accordée par le Pacte Emergence à la nécessité d'adapter l'organisation institutionnelle en matière d'attraction des investissements directs étrangers, d'améliorer le climat des affaires et de booster la compétitivité des entreprises.

Grâce aux réformes structurelles et institutionnelles entreprises par le Maroc et au lancement d'une nouvelle stratégie industrielle, le Maroc a pu attirer des flux relativement plus importants d'investissements directs étrangers et amélioré sa politique d'attraction en la matière⁶⁹.

A cet égard, la loi-cadre n° 18-95 formant Charte de l'investissement remonte à 1995 et l'Agence marocaine de développement des investissements a remplacé en 2009 la Direction des investissements qui était rattachée au Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies. Elle a pour vocation principale la promotion des investissements. Sur le plan local, les 16 Centres régionaux des investissements apportent une assistance aux investisseurs et à la création d'entreprises. En 2006, le Comité national de simplification des procédures liées à l'investissement a été mis en place.

Pour les investissements supérieurs à 200 millions de dirhams, si les Centres régionaux des investissements traitent les demandes d'autorisation administrative, les projets doivent être validés par la Commission des investissements. Cette Commission est composée des membres du gouvernement et présidée par son chef.

Le Fonds de promotion des investissements, lancé en 2009, gère les opérations relatives à la prise en charge par l'Etat du coût de certains avantages accordés aux investissements qui répondent aux critères, dans le cadre de contrats et ce conformément à la Charte de l'investissement et son décret d'application⁷⁰.

Afin d'accompagner efficacement le développement du secteur de l'industrie, le Pacte a mis l'accent sur la nécessité d'adapter l'organisation institutionnelle en matière d'attraction d'investissements directs étrangers. Le but de cette mise à niveau institutionnelle est la promotion du Maroc comme destination d'investissements en privilégiant dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle certains secteurs qui offrent un fort potentiel pour le pays.

La Charte de l'investissement (articles 17 et 19) prévoit une contribution financière en faveur des programmes d'investissement des projets revêtant une certaine importance en raison de leurs montants, du nombre des emplois à créer ou du transfert de technologie escompté. Quant au Fonds Hassan II pour le développement économique et social⁷¹, il prend en charge en partie les dépenses liées à la construction ou l'acquisition des bâtiments, et l'acquisition des biens d'équipement, réalisés par des entreprises qui opèrent dans certains secteurs industriels, tels que prévus par les conventions cadres signées entre ce Fonds et le département ministériel de l'industrie⁷².

D'autres incitations existent en faveur des investissements directs étrangers telles que celles prévues pour les entreprises exportatrices (chapitre III de la Charte de l'investissement) et les zones franches d'exportation : réduction de l'IS, de l'IR et des taux de droits de douane pour les biens d'équipement importés.

S'agissant du traitement et de la protection de l'investissement étranger, les conventions bilatérales conclues par le Maroc dans ce domaine prévoient le traitement national et le traitement de la nation la plus favorisée. L'Accord de libre-échange conclu entre le Maroc et les Etats-Unis d'Amérique (2004) va plus loin dans la protection des investissements directs étrangers dans la mesure où les règles du traitement national et du traitement de la nation la plus favorisée s'appliquent aussi dans la phase de pré-établissement⁷³.

En bref, en améliorant le climat de l'investissement à travers une mise à niveau institutionnelle et réglementaire, le Maroc a cherché à créer les conditions favorables à l'implémentation de sa nouvelle stratégie industrielle. Cependant, certaines faiblesses continuent à marquer la politique de l'investissement et sa réglementation au Maroc. D'où l'inexploitation optimale du potentiel du Maroc en matière d'attraction des investissements directs étrangers et le retardement des certains chantiers du Pacte National d'Emergence Industriel.

Si les efforts déployés par le Maroc pour attirer les investissements directs étrangers sont importants, ils demeurent insuffisants pour mettre en place une stratégie proactive de l'investissement susceptible d'accompagner la nouvelle politique industrielle et améliorer la participation du Maroc aux chaînes de production mondiale.

Lors de l'examen de la politique de l'investissement du Maroc par la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement en 2009, il a été noté que : « L'absence d'une stratégie nationale unifiée, clairement définie et mise en œuvre par les différents acteurs de la promotion des d'investissements directs étrangers envoie des signaux contradictoires aux investisseurs étrangers »⁷⁴. C'est dans le cadre de cette stratégie que devait s'insérer le ciblage des investissements concernant les priorités du Plan Emergence.

En outre, la Charte de l'investissement n'a pas été mise en œuvre dans sa totalité au bout de dix ans contrairement aux engagements prévus ce qui ne va pas dans le sens d'encourager les d'investissements directs étrangers.

Enfin, la concurrence entre les pays de la région en matière d'incitation des investissements directs étrangers, la taille du marché et l'absence de processus d'intégration régionale opérationnel, la multiplicité des textes régissant l'investissement et des procédures, la complexité du système fiscal marocain et la lenteur des opérations liées à l'exportation et à l'importation, le manque de flexibilité des relations de travail, constituent autant d'obstacles sur la voie de l'attraction des investissements directs étrangers et de la réalisation des objectifs du Plan Emergence.

Ces objectifs ne peuvent pas être assurés seulement par des Investissements Directs Etrangers diversifiés et à plus haute valeur ajoutée, ils requièrent également le renforcement des ressources humaines et technologiques de l'économie marocaine. Ce renforcement est comme le fait remarquer la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement : « est une condition préalable indispensable tant pour convaincre les sociétés étrangères d'investir dans des activités à plus forte valeur ajoutée que pour permettre à l'économie de tirer profit des transferts de technologie et de la croissance endogène qui en résulteront »⁷⁵.

En rapport étroit avec la promotion des investissements directs étrangers, on ne peut améliorer l'environnement de l'investissement sans assainir le climat des affaires et lever les obstacles relatifs au foncier, à la concurrence, au financement, à la formation et au fonctionnement normal de la justice⁷⁶.

1.3. Climat des affaires et compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises

Afin d'améliorer la compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises et le climat des affaires, le Pacte National pour l'Emergence EI a préconisé des réformes sur le plan législatif, réglementaire et institutionnel et un accompagnement des entreprises à fort potentiel par un soutien financier et technique. D'ailleurs, le renforcement de la compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises et l'amélioration du climat des affaires sont deux chantiers transversaux du Pacte.

1.3.1. Climat des affaires

Le PNEI a prévu plusieurs importantes mesures pour améliorer le climat des affaires. Il s'agit de 17 mesures dont notamment :

- La création par l'Etat d'un Comité Public-Privé présidé par le premier ministre.
- Engagement du privé à promouvoir la Charte de Responsabilité Sociale au sein des entreprises.
- Renforcement de la prévention et de la lutte contre la corruption dans les domaines des investissements et des affaires.

- Modernisation de la réglementation des affaires selon un calendrier prédéterminé.
- Amélioration de paiement des créances des entreprises adjudicatrices des marchés publics.
- Développement du recours à l'arbitrage aux moyens alternatifs de règlement des différends.
- Amélioration du fonctionnement des Centres Régionaux d'Investissement (CRI).
- Mise en place de structures au niveau des Centres Régionaux d'Investissement organisées selon le modèle du guichet unique pour assurer un accomplissement des démarches des investisseurs dans un délai court.

Si des réformes importantes ont été menées ces dernières années par les pouvoirs publics sur les plans législatifs, réglementaires et institutionnels pour faciliter la pratique des affaires et si le classement international dans le domaine s'est relativement amélioré récemment - le Maroc a gagné 10 places dans le classement de la Banque mondiale Doing Business 2013 : 87ème rang sur 189 pays -77, des réformes profondes doivent encore être menées pour assainir le climat des affaires et rendre le Maroc plus attractif pour les investisseurs directs étrangers.

En ce qui concerne les principales réalisations dans le domaine du climat des affaires, il convient de rappeler particulièrement la mise en place de la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires, présidée par le premier ministre, en décembre 2009⁷⁸; la mise en place par le Confédération Général GEM en 2009 d'un baromètre de perception des entreprises; réforme de la loi sur les délais des paiements (octobre, 2011); réforme de la loi sur la SARL (juin, 2011)⁷⁹; adoption d'un cadre juridique pour la mise en place de l'Identifiant commun (décret adopté en juin 2011); adoption du Décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics⁸⁰; adoption du décret relatif à la simplification de la procédure relative à l'obtention du permis de construire; finalisation de la Charte de la réforme de la justice (juillet, 2013); etc.

S'agissant du retard pris par le Maroc en matière d'amélioration du climat des affaires et des obstacles entravant la rupture avec certaines pratiques, comme la corruption, la lenteur administrative et la lourdeur de procédures judiciaires, il convient de noter qu'on ne peut faire aboutir des réformes complexes et transversales sans adopter une approche globale impliquant l'Etat, le secteur privé et la société civile.

A cet effet, plusieurs initiatives concernant l'amélioration du climat des affaires ont été impulsées par des départements ministériels isolés et sans coordination avec le secteur privé, n'ont pas produit les résultats escomptés. Les réformes initiées dans ce domaine par les pouvoirs publics doivent être entreprises en se basant sur un diagnostic des besoins du secteur privé et une coordination entre les différents départements ministériels en vue de maximiser les synergies et optimiser l'efficacité.

Par ailleurs, plusieurs réglementations en rapport avec le climat des affaires et de l'investissement ont besoin d'un « toilettage » pour s'adapter aux évolutions des contextes national et international et accompagner l'implémentation du PENI. Il s'agit notamment :

- De La Charte de l'investissement dont le processus de réforme est sur la voie de finalisation.
- Des règles applicables en matière de sociétés commerciales.
- Du droit des sûretés.
- De la simplification des régimes fonciers.
- De la modernisation du texte sur les baux commerciaux.
- Du texte sur les procédures collectives.
- Du code de travail et de l'élaboration d'une loi sur le droit de grève.
- Du Dahir sur les Obligations et les Contrats⁸¹.

1.3.2. Compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises

Le Pacte Emergence vise à développer au Maroc un tissu de Petites et Moyennes Entreprises compétitives par l'accompagnement des entreprises à fort potentiel de croissance en soutenant leurs projets d'investissement et en boostant l'amélioration de leur productivité. Les petites et moyennes entreprises qui représentent plus de 95% des entreprises du Maroc ont besoin de ce soutien pour pouvoir affronter la concurrence internationale tant sur le marché local que sur le marché mondial. Cela est d'autant plus vrai qu'elles sont globalement des entreprises fragiles et faiblement encadrées.

1. En vue de soutenir les petites et moyennes entreprises dans ce contexte, des mesures ont été adoptées dans le cadre des initiatives suivantes :

- Programme Imtiaz, qui vise à accompagner l'essor des petites et moyennes entreprises les plus prometteuses, en subventionnant jusqu'à 20% de leurs investissements dans le cadre d'un Contrat de croissance⁸².
- Fonds publics/privés d'appui à la capitalisation des petites et moyennes entreprises, permettant d'appuyer l'activité d'entreprises à fort potentiel et souffrant de carence en capitaux propres⁸³.
- Programme Moussanada qui vise l'amélioration de la productivité de ces entreprises.

Finalement, si l'Etat a déployé des efforts volontaristes pour soutenir la compétitivité des petites et moyennes entreprises, l'accès de ces entreprises au financement demeure problématique. Comme il a été souligné lors des 3^{ème} Assises de l'Industrie (Tanger, 2013), le renforcement de l'accessibilité des entreprises aux programmes de financement liés au Programme Emergence n'a pas eu lieu comme en témoigne le bilan décevant des fonds de soutien : « 3P Fonds » et « PME Croissance ».

Comme il a été relevé par le Comité de pilotage du Programme Emergence, les entreprises ont utilisé peu les mécanismes d'aide directe et surtout dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique⁸⁴.

La « fracture régionale » en ce qui concerne la dissémination des opérateurs économiques et des petites et moyennes entreprises (41% sont localisées dans le Grand Casablanca) ne favorise pas un développement équilibré du territoire et une répartition des activités industrielles moins inégalitaire.

1.4. La normalisation en tant que levier de compétitivité durable

On ne peut améliorer la compétitivité de l'offre exportable marocaine sans respect des standards internationaux en matière de normes. Dans cette perspective, on ne peut s'intégrer dans l'espace économique commun de notre principal partenaire économique (UE) sans convergence réglementaire.

Par ailleurs, pour être compétitif sur le marché local il devient de plus en plus nécessaire d'adopter des normes obligatoires de qualité respectant les standards internationaux.

L'adoption des normes et standards européens et internationaux : « constitue dans les domaines industriels et agricoles (normes sanitaires et phytosanitaires) des éléments de compétitivité pour l'économie marocaine, afin de faire face à la concurrence internationale sur le marché intérieur et conquérir de nouveaux marchés extérieurs »⁸⁵.

La diversification et la sophistication de l'économie marocaine comme objectifs sous-jacents du Programme Emergence requièrent une adaptation de l'offre exportable marocaine aux normes et aux exigences des marchés d'exportation.

Pour tirer parti des possibilités offertes par la politique de voisinage, le Maroc s'est engagé sur la voie du rapprochement graduel avec la législation, les normes et les standards de l'Union européenne. Avec le nouvel accord en négociation avec l'Union Européenne (l'Accord de libre-échange complet et approfondi), la convergence réglementaire devient plus pressante car l'intégration dans l'espace économique européen passe par des efforts importants de la part du Maroc afin de créer les conditions législatives et institutionnelles favorables à cette intégration.

Dans ce contexte précis, le Maroc a adopté un Programme national de convergence réglementaire basée sur une approche graduelle et sectorielle qui tient compte des capacités d'absorption et du soutien apporté par l'Union Européenne dans le cadre de ce processus de rapprochement normatif et institutionnel.

La multiplication du nombre de produits soumis à des normes obligatoires nationales inspirées des normes européennes en matière agricole et industrielle améliore la compétitivité des produits marocains face aux concurrents étrangers sur le marché national et limite les importations de produits manufacturés de faible qualité. La passation d'accords de reconnaissance mutuelle de normes et leur harmonisation permettent également de lutter contre la fraude à l'importation et contribuent à la promotion de la concurrence loyale.

Pour combler le vide juridique en matière de contrôle des produits importés ou produits localement, des lois ont été adoptées : loi 12-06 sur la normalisation, la certification et l'accréditation et loi 24-09 sur la sécurité des produits et des services.

Malgré les efforts déployés par le Maroc pour renforcer son système de normalisation et l'adoption d'un plan national de convergence réglementaire avec l'Union Européenne, ce processus souffre de deux lacunes fondamentales : manque d'implication du secteur privé et carences de formation en la matière.

2. Perception par les opérateurs économiques des obstacles à l'investissement et au business

Les classements internationaux (Indice de compétitivité globale, Doing business, Traspparency international ; etc.) et les enquêtes effectuées auprès des opérateurs économiques marocains convergent sur le diagnostic des principaux obstacles entravant l'investissement et le développement des affaires: bureaucratie, difficulté d'accès au financement ; corruption ; carence de la formation ; faiblesse de l'innovation et fiscalité⁸⁶.

Il va ainsi de l'enquête de sondage réalisée par le Forum Economique mondial auprès de nombreux chefs d'entreprises marocaines⁸⁷ qui a mis en exergue trois catégories de facteurs entravant le développement de l'investissement et des affaires. Il s'agit tout d'abord des « barrières administratives » qui sont considérées par 19,1% des interviewés comme le principal obstacle. Elles sont suivies par la « corruption » (15%) et « l'accès au financement » (13,5%).

2.1. Barrières administratives et bureaucratie

La faiblesse de la compétitivité industrielle n'est pas attribuable uniquement aux limites de l'offre productive de l'économie marocaine, elle est due également à des pratiques administratives et procédurales contraignantes, qui découragent l'esprit d'entreprise et la culture de l'industrie. Le manque de transparence et la persistance de l'économie informelle n'améliorent pas ailleurs le climat des affaires et l'environnement de l'investissement.

En ce qui concerne la bureaucratie, une étude du Centre de commerce international (ITC) réalisée en 2012 et portant sur les mesures non tarifaires dont souffrent les entreprises marocaines dans le contexte de l'ouverture multilatérale et la conclusion des Accords de Libre Echange, a identifié comme principal obstacle non tarifaire « les formalités administratives compliquées et des fois non prévisibles »⁸⁸.

Les Petites et Moyennes Entreprises sont selon cette étude les premières victimes des mesures non tarifaires de caractère administratif ou bureaucratique. Des formalités administratives complexes et lentes (par exemple, certification d'un produit destiné à l'exportation) engendrent l'augmentation du coût des transactions commerciales et désavantagent la compétitivité des entreprises marocaines.

D'une manière générale, les contraintes administratives inhérentes à des procédures longues et complexes en matière d'obtention de des autorisations de construction ou de création d'entreprises affectent négativement l'acte d'investir et d'entreprendre.

Le Comité national du climat des affaires, créée en 2009, devrait encore déployer davantage d'efforts pour aller dans le sens de la simplification des procédures, l'allégement des formalités et réduction du coût des actes administratifs.

2.2. Le fléau de la corruption

Le classement du Maroc selon Transparency international est inquiétant. En 2013, le Maroc s'est classé 91 sur 177 pays reculant ainsi de 4 places par rapport à 2012. Ce classement révèle que le Maroc figure encore parmi les pays où prévaut la corruption d'une manière inquiétante.

Comme le classement mondial du Maroc dans le domaine de corruption, ses classements régionaux ne sont pas meilleurs : il est le 9ème parmi les Etats arabes et 17ème parmi les pays africains.

Le Danemark et la Nouvelle-Zélande partagent la tête du classement de l'Indice de perception de la corruption 2013, avec une note de 91. Au niveau de l'Afrique du Nord, la Tunisie se classe en tête avec score de 41 points suivie du Maroc (37 points), de l'Algérie et de l'Egypte avec respectivement 36 et 3289.

Le Ministre de la Justice a révélé devant la Chambre des Représentants que, de 2011 à ce jour, 8720 affaires de corruption ont été soumises aux tribunaux. 16 d'entre elles ont été révélées par la Cour des Comptes, le reste par les ONG, les parlementaires et les citoyens⁹⁰.

Malgré donc la création en 2011 de l'Instance Centrale de Prévention contre la Corruption (ICPC), l'économie et la société marocaines continuent de souffrir du fléau de la corruption qui fausse les règles de la concurrence loyale et porte atteinte à la primauté de la règle de droit.

Le chef de gouvernement a reconnu récemment (Conseil du gouvernement du jeudi 5 décembre 2013) que le Maroc n'a pas réalisé le progrès souhaité en matière de lutte contre la corruption et invité les membres du gouvernement à multiplier les efforts pour s'attaquer à ce fléau qui ronge l'économie et la société.

La moralisation de la vie publique et la responsabilisation de l'entreprise ne peuvent se réaliser seulement par des mesures d'ordre institutionnel ou normatif. Elles requièrent le développement d'une culture basée sur les valeurs de la citoyenneté et l'intérêt général.

Aussi, la lutte contre la corruption demeure liée à l'amélioration des rapports entre le privé et les organismes publics. Or comme le souligne le président de l'Instance, les rapports entre les opérateurs publics et les opérateurs privés sont « tendues 91 ». Les préjugés sont mutuels et l'état de leurs rapports n'ont pas favorisé l'instauration d'un climat de confiance et de transparence : « les opérateurs privés voient toujours une insuffisance dans l'amélioration du climat des affaires, alors que les organismes publics pensent que le souci de l'enrichissement illicite est toujours présents dans l'esprit des opérateurs privés »92.

Enfin, le fonctionnement peu efficient de la justice a toujours contribué à la propagation de la corruption. D'où la corrélation, selon les opérateurs économiques, entre la lutte contre la corruption, la réforme de la justice et la sécurisation judiciaire des activités économiques (investissement, climat des affaires, commerce...).

L'amélioration de la compétitivité, l'instauration d'un climat favorable pour les affaires et les investissements et le développement du secteur privé et de l'entrepreneuriat ne peuvent se réaliser que dans le cadre d'une gouvernance transparente et d'un système judiciaire en bon état de fonctionner.

Beaucoup d'efforts restent à faire pour rendre la justice marocaine moins lente et plus transparente et convaincre les partenaires de rompre définitivement avec les pratiques qui nuisent à l'image du pays et à son attractivité, y compris la corruption.

Le principal partenaire économique du Maroc- l'Union Européenne – considère dans cette perspective que : « La corruption reste encore un problème majeur malgré les déclarations du gouvernement et sa volonté de lutter contre ce fléau. Un grand fossé divise les différentes couches de la société marocaine et cela s'est aggravé par l'absence de mécanismes clairs de redistribution et de « filets sociaux » adéquats. Des réformes sont en cours ou en voie de préparation mais sont encore insuffisantes face à l'ampleur du problème »⁹³.

2.3. Fiscalité relativement défavorable à la compétitivité

La construction du système fiscal marocain date de l'époque où les entreprises bénéficiaient de protections douanières assez élevées. Il est nécessaire aujourd'hui, après la disparition de ces barrières, de s'interroger sur la capacité de notre système fiscal à être un facteur favorisant la productivité nationale.

Dans la pratique, la fiscalité au Maroc est restée un domaine en perpétuel changement, puisque, à l'occasion de chaque loi de finances, des modifications sont opérées pour introduire une incitation économique nouvelle ou pour encourager particulièrement un secteur économique, ou une catégorie sociale ou enfin pour répondre à des problèmes conjoncturels d'équilibre des finances publiques. La conséquence en est que le système a perdu en lisibilité et en clarté et gagné en complexité.

A cet égard, le Trésorier Général du Royaume⁹⁴ a remarqué l'existence d'une pléthore de natures de recettes, au nombre de 473, prévues au niveau de plusieurs supports budgétaires (recettes fiscales au titre des impôts et taxes, des taxes locales, des redevances, des dividendes, des amendes, des loyers...).

Il faut reconnaître que les efforts déployés par le Maroc, notamment avec les transformations qu'a connues le système fiscal durant la décennie 90 et le début des années 2000⁹⁵, ont donné quelques résultats : augmentation continue des recettes fiscales en dépit des baisses successives des taux d'imposition grâce à l'élargissement relatif de l'assiette fiscale. En effet, l'analyse des recettes fiscales permet de ressortir une nette évolution depuis 2006 en volume, (De 125,3 Mds de dirhams en 2006 à 193,6 Mds de dirhams en 2012 ; soit une augmentation de 54%). Cette évolution a consolidé la part des recettes fiscales dans les recettes ordinaires qui est passée de 87,4% en 2009 à 88,5% en 2010.

Quant à la structure fiscale, elle s'est caractérisée, à partir de 2009, par une augmentation de la part des impôts indirects par rapport aux impôts directs passant ainsi de 51,7% en 2009 à 56,8% en 2010 et à 56,4% en 2011, tandis que la part des impôts directs dans l'ensemble des recettes fiscales connaît une sensible régression (43% en 2011 au lieu de 45% en 2006).

Cette structure démontre que le système fiscal marocain demeure dominé par les prélèvements indirects, pénalisant ainsi la consommation et l'élargissement du marché intérieur, et favorisant la prolifération du secteur informel et la fraude fiscale.

Cette situation confirme la faible attractivité fiscale car la fiscalité reste un déterminant majeur de la localisation des entreprises. Les écarts de fiscalité entre pays peuvent en effet compenser des différences d'attractivité ou refléter des différences de qualité des services publics.

Des niveaux de fiscalité différents entre pays ne sont donc pas a priori condamnables mais plusieurs études ont montré une relation négative des flux d'investissements directs étrangers avec les taux d'imposition. Les flux d'investissements directs étrangers seraient réduits en moyenne de 3,3% lorsque le taux d'imposition augmente d'un point.

En matière de fiscalité des entreprises, **le positionnement international** du Maroc **est peu favorable** en termes de taux d'impôt sur les sociétés mais également en termes de taux effectif moyen d'imposition, qui influe sur la localisation du capital productif.

Le taux légal de l'impôt sur les sociétés (IS) : qui confère une image fiscale à un pays, détermine les comportements de transferts de profits. En effet, une multinationale, dès qu'une de ses filiales est bénéficiaire, a intérêt à transférer ses bénéfices dans le pays où le taux légal d'IS est le plus faible.

Malgré que le taux de l'IS ait été réduit à 30% en 2008, une étude menée en 2007 sur 52 pays révélait déjà que le Maroc a un des taux les plus élevés au monde (Turquie : 20%, Grèce : 25%, Afrique du Sud : 23%, Croatie : 20%, Roumanie : 10%)ⁱ

Par ailleurs, et en dépit de la baisse du taux, l'IS a gagné en importance dans les recettes fiscales, avec une part moyenne de 24,4% entre 2006 et 2012, contre 17,1% entre 2001 et 2005. Ces performances sont imputables aux bons résultats enregistrés par les sociétés et aux efforts de l'Administration fiscale⁹⁶.

En termes de taux effectif, la différence est encore plus notable : le Maroc, avec un taux effectif de 30%, se trouve selon la même étude à plus de 13 points de la moyenne des pays étudiés (17%). En outre, il a été constaté que les pays concurrents du Maroc, ont tous diminué leur taux initial d'imposition des résultats des entreprises dans des proportions importantes tandis qu'au Maroc, le taux de l'IS est resté constant sur les quinze dernières années.

Toutefois, le poids de la fiscalité continue à peser de façon déséquilibrée sur les agents économiques. Ainsi, le poids de l'IS reste supporté par une petite minorité d'entreprises: 2% des entreprises payent 80% de l'IS. En 2012, ces recettes ont augmenté de 9,7% pour s'établir à 43,2 milliards de dirhams, recouvrant, notamment, le versement de 5,7 milliards de dirhams par l'Office Chérifien des Phosphates. Ce qui dénote d'une fragilité de ces recettes à la contribution de ce gros contribuable.

La position du Maroc en matière de taux d'IS n'est donc pas compétitive. Bien que le taux d'IS ne soit pas une bonne mesure de la charge fiscale pesant sur les entreprises (grande diversité des règles d'assiette, nombreux autres prélèvements), il peut servir d'indicateur de la pression fiscale dans une perspective de comparaisons internationales.

Ainsi si le niveau de la pression fiscale peut paraître recevable pour un taux qui fluctue autour de 23% depuis une dizaine d'années (de 26,9% en 2008, elle est passée à 22,8% en 2009 et 2010)ⁱⁱ, il est en réalité beaucoup plus pesant du fait que seules les entreprises du secteur non agricole sont mises à contribution pour assurer l'essentiel des ressources budgétaires de l'Etat.

Le taux effectif moyen : ce taux résulte de la simulation ex-ante des prélèvements que subiront les revenus tirés d'un investissement nouveau. Il est adapté à la prise de décision portant sur une nouvelle implantation (contrairement au taux marginal effectif d'imposition qui est pertinent pour apprécier l'impact de la fiscalité sur la décision de localisation d'un investissement additionnel). Le taux effectif moyen est révélateur d'un déficit d'attractivité du système fiscal marocain.

Mais l'attractivité ne se mesure pas seulement au regard des écarts de fiscalité mais également au vu de la qualité des dépenses publiques (infrastructures, éducation, protection sociale...), que les prélèvements obligatoires servent à financer. A ce niveau les contribuables marocains, et notamment les entreprises sont loin d'être satisfaits.

Concernant la TVA, elle représente aujourd'hui un vrai problème pour le tissu productif du pays et un frein sérieux à l'investissement.⁹⁷

Elle est loin d'assurer la neutralité fiscale, son mécanisme conduit plutôt à la situation où la TVA appliquée dans certains secteurs s'apparente plus à une TVA sur le chiffre d'affaires qu'à une taxe sur la valeur ajoutée. Cette situation est celle de tous les secteurs pour lesquels l'amont est exonéré de TVA et qui, en l'absence d'une TVA déductible, se trouvent à verser la TVA sur leurs valeurs ajoutées ainsi que sur celles réalisées par leurs fournisseurs (cas de l'agro-industrie). De même, les délais de récupération de la TVA déductible alourdissent les besoins de fonds de roulement des entreprises.

D'autre part, l'analyse de la structure des recettes de la TVA fait ressortir la prédominance de la TVA à l'importation par rapport à la TVA à l'intérieur (60% des recettes totales de la TVA en 2012). Cette situation reflète la croissance continue des importations et donc la demande de consommation tournée de plus en plus vers la production étrangère au détriment de la production locale. A titre de comparaison, en Tunisie les impositions indirectes relevant du régime intérieur contribuent à hauteur de 56% contre 44% pour le régime d'importation.

Quant au troisième principal impôt, l'impôt sur les personnes physiques : IR), il repose pour l'essentiel sur les revenus sous forme de salaires dans les secteurs organisés: 73% de l'IR provient des salariés du secteur public et du secteur privé. Les taux d'imposition moyens sont également élevés notamment sur les très hauts revenus, ce qui risque de faire fuir les cadres à haut potentiel.

En conclusion, le système fiscal actuel souffre d'un certain nombre de problèmes qui nuisent à son efficacité et à son efficience. L'effort de contribution est supporté par un nombre limité de contribuables. L'excès de dérogations et le poids de l'informel réduisent la base imposable et rendent le système fiscal coûteux. La nécessité d'une réflexion globale et concertée s'est posée avec acuité, ce qui a conduit à la tenue des assises nationales sur la fiscalité en avril 2013.

CHAPITRE 2 : EVOLUTION DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE AU MAROC

Le Maroc a œuvré, depuis son Indépendance, pour le renforcement et la consolidation d'un tissu industriel fort et compétitif, débutant par le choix de la substitution aux importations, passant par la promotion des exportations via la sous-traitance internationale, et aujourd'hui en adoptant une nouvelle génération de choix politiques pour l'émergence de nouveaux métiers industriels, les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) à forte valeur ajoutée.

Le but ultime étant d'exploiter les avantages compétitifs naturels et de créer l'environnement économique et commercial adéquat pour le développement d'une base industrielle nationale capable de concurrencer tant au niveau national, régional et à l'international.

Pourtant, et malgré ces efforts, le modèle industriel marocain demeure vulnérable en raison des déficiences de base, notamment l'accès au financement et au foncier à des prix compétitifs, facilitant l'intégration des industries nationales dans les chaînes de valeurs mondiales et l'accélération de leur contribution à la valeur ajoutée industrielle mondiale.

La plupart des travaux ont mis l'accent sur quatre groupes de variables clés déterminant la mise en place d'un appareil productif compétitif et diversifié à savoir:

- l'ouverture internationale (ouverture commerciale, financière et investissements directs étrangers).
- les facteurs structurels (capital humain, éducation, distance, facilitation, R&D).
- les facteurs institutionnels (politiques industrielles, aide publique, gouvernance, infrastructure).
- les facteurs macroéconomiques (termes de l'échange et taux de change).

Ce chapitre portera sur l'analyse détaillée, par secteur stratégique, de la compétitivité industrielle au Maroc à travers une panoplie d'indicateurs universels tels que la valeur ajoutée industrielle, la productivité apparente du travail, l'emploi, la production, l'investissement, la demande étrangère et la structure intrinsèque du secteur (section1). Il abordera, dans une deuxième section, une comparaison de la structure industrielle marocaine avec celle d'un échantillon de pays concurrents en termes d'orientation stratégique en matière de politique industrielle.

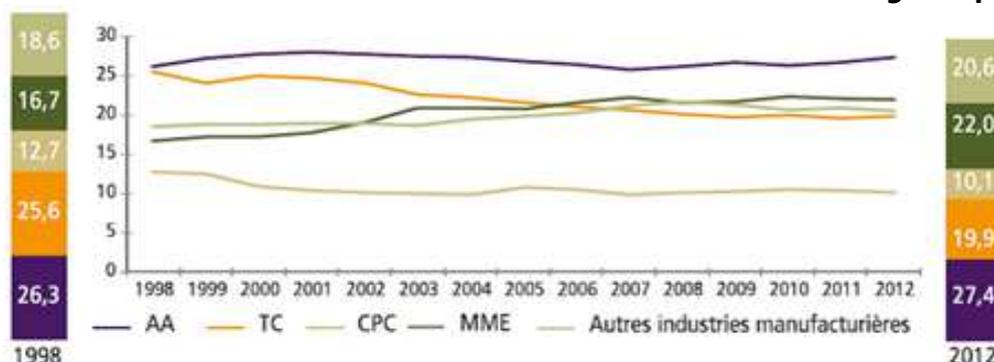
SECTION 1 : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES PRINCIPALES FILIERES DE L'INDUSTRIE MAROCAINE

Dans le but de transformer le positionnement naturel du Maroc, basé sur la proximité géographique et la disponibilité d'une main d'œuvre bon marché, en un positionnement stratégique basé sur la logistique et une offre compétitive, les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place, à partir de 2005, la nouvelle stratégie industrielle (Plan Emergence I). Elle est fondée sur le positionnement du Royaume sur de nouveaux créneaux porteurs, baptisés « Métiers Mondiaux du Maroc ». Six métiers mondiaux ont été sélectionnés dans le cadre de cette stratégie: l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, les textiles & Cuir et l'agroalimentaire. Deux autres secteurs ont été par la suite ajoutés, en février 2013, à la première liste des Métiers Mondiaux du Maroc en l'occurrence le secteur pharmaceutique et celui de l'industrie chimique et para-chimique.

Toutefois, et comme le montre le graphique ci-dessous, la structure de la valeur ajoutée de l'ensemble des secteurs⁹⁸, représentant l'ossature de notre industrie nationale, n'a pas varié de manière significative durant les trois ans après le lancement du Plan Emergence I (2005-2008) ni après le lancement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle en 2009.

S'agissant des tendances lourdes (1998-2012), on remarque une nette amélioration pour deux secteurs industriels qui sont les industries métalliques, métallurgiques et électroniques (grâce à la performance du secteur d'automobile et aéronautique) et l'agroalimentaire enregistrant respectivement +32% (de 16,7% en 1998 à 22% en 2012) et +4% (de 26,3% en 1998 à 27,4% en 2012). En contrepartie, le secteur des textiles et cuir a connu un fléchissement net dans sa contribution dans la valeur ajoutée industrielle nationale de l'ordre de -22% sur la période 1998-2012 et de -21% pour le secteur de la Chimie-Parachimie au titre de la même période.

Graphique 11 : Evolution de la structure de la VA industrielle hors raffinage de pétrole



* AA : Agroalimentaire, TC : Textile et cuir, CPC : Chimique et parachimique, MME : Mécanique, métallurgique et électrique.

Source : HCP.

En termes d'évolution du chiffre d'affaires à l'export, il est important de souligner l'émergence des exportations de nouveaux secteurs industriels, comme l'automobile, l'aéronautique et l'électronique, qui ont connu une avancée significative pour la période 2009-2012 ; soit respectivement de l'ordre de +125% ; +56% et +37% et de création d'emplois soient un total de création de 31.205 emplois dans l'automobile ; 3731 pour l'aéronautique et 2389 pour l'électronique. D'ailleurs, cette tendance a été confirmée lors de l'année 2013.

Tableau 3 : Exportations et créations d'emplois des métiers mondiaux du Maroc (2009-2012)

	Exportations (Milliards DH)				Créations d'Emploi			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Automobile	12	18,3	23,4	27	4 739	8 293	9 149	9 024
Aéronautique*	4,1	4,7	5,8	6,4	1 531	400	694	1 106
Electronique	5,1	6,3	7,1	7	1 748	1 700	- 550	- 559
Textile et Cuir	30,7	31,9	34	33,3	6 310	20 014	- 4 622	- 710
Agroalimentaire	15,5	16,7	15,9	17,9	3 863	12 271	3 343	3 612

*Chiffres n'incluant pas les entreprises de service.

Source : MICNT.

Ainsi, le Plan Emergence II se veut plus ambitieux et vise la construction d'un modèle industriel compétitif et capable de créer un cercle vertueux de croissance économique tout en faisant face à des défis d'ordre structurel (équilibre macroéconomique, taux de change, termes de l'échange...), institutionnel (articulation de politiques commerciale et industrielle, climat des affaires, bonne gouvernance et infrastructure efficace) et conjoncturel. Ce dernier volet commence à peser de plus en plus lourd, à court et moyen termes, sur les choix politiques de développement industriel.

1. Analyse de la compétitivité des secteurs industriels traditionnels du Maroc

La présentation des secteurs industriels se fera selon une approche positive permettant de décrire les secteurs en question en termes de leurs potentiels de croissance, d'emploi, d'exportations et de valeur ajoutée, tout en se référant à des indicateurs conventionnels mesurant l'évolution de la compétitivité intrinsèque de chaque secteur tels que la productivité apparente du travail, la demande étrangère, etc.

1.1. Performance mitigée du secteur agro-industriel et pression concurrentielle

1.1.1. Une chaîne de valeur mondiale complexe

L'agriculture est devenue, aujourd'hui, une sorte d'industrie: la technologie, l'intégration verticale, la commercialisation, les préférences des consommateurs sont devenues très semblables à ce qu'elles sont dans les autres branches de l'industrie. Elles sont souvent caractérisées par un degré élevé de complexité, de diversité et d'intégration.

Le potentiel de développement des agro-industries dans les pays en développement tient pour beaucoup au fait que la plupart d'entre eux possèdent une abondance relative de matières premières agricoles et de main-d'œuvre bon marché.

Tableau 4 : Structure de la chaîne de valeur de l'industrie agroalimentaire mondiale

Secteur Indicateurs	Entreprises d'Intrants	Agriculteurs	Négociants	Entreprises Agroalimentaires	Détaillants
Chiffre d'Affaires (Milliards \$US)	400	3.000	1.000	3.500	5.400
C.A net (%)	15%	Variable	2-5%	10-20%	5%
Nombre*	Centaine	450 Millions	Dizaine	Milliers	Millions
Part R&D/C.A	<1% - Engrais 10% - Semences	0%	<1%	1-2%	<1%

*Estimations 2013

Source : FAO, Calcul des Auteurs, 2013.

La croissance démographique mondiale et la croissance économique se combinent pour générer la nécessité d'augmenter les niveaux de production agricole et alimentaire. Les politiques de promotion des biocarburants ont également ajouté une nouvelle source importante de la demande à l'équation, en plus des considérations environnementales et sociales touchant la qualité de la chaîne alimentaire et les consommateurs.

Au niveau des exportations de produits agricoles ou aliments de base, l'Union Européenne représente à elle seule près de 43% des exportations évaluées à un peu plus de 566 Milliards \$US. Suivent les États-Unis, 139,97 milliards (10%), le Brésil, 61,40 milliards \$ (4,6%), le Canada, 54,08 milliards \$ (4%) et la Chine 42,29 milliards \$ (3,2%).

Pour les produits alimentaires, généralement manufacturés, on retrouve également dans le top 5, l'Union européenne (Europe des 28), avec 481,05 milliards \$ soit 43,2% des parts de marchés à l'exportation. Suivent les États-Unis, 112,63 milliards \$ à 10,1%, le Brésil, 54,30 milliards \$ (4,9%), le Canada 39,33 milliards \$ (3,5%) et l'Argentine, 36,82 milliards \$ (3,3%).

Cette concentration n'est pas surprenante en raison de l'interdépendance et de l'intégration croissantes des marchés agricoles régionaux et internationaux notamment au sein des grands circuits historiques de la production et de la commercialisation. Le top 6 des plus grandes entreprises agroalimentaires mondiales illustre clairement la prédominance des grandes nations ayant les modèles d'intégration industrielle les plus efficaces.

Tableau 5: Classement des six plus grandes entreprises agroalimentaires mondiales

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (Milliards \$US)
1	Nestlé	Suisse	105
2	Pepsi Co	États-Unis	62
3	Kraft Foods	États-Unis	59
4	Unilever	Pays-Bas/ Royaume-Uni	58
5	The Coca-Cola Company	États-Unis	50
6	Danone	France	23

Source : Magazine Fortune 2013.

1.1.2. Un potentiel important mal exploité

L'agroalimentaire demeure un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle primordial à la fois économique, social et environnemental. Il contribue en moyenne pour 16% au produit intérieur brut à travers son amont agricole et pour 4 % en ce qui concerne son aval agro-industriel, pour près de 10% aux exportations globales et pour près de 44% à l'emploi.

L'accès aux matières premières agricoles se fait dans un environnement de prix plus volatiles. Les réglementations sanitaires et environnementales deviennent de plus en plus strictes dans les pays développés en raison de la modification des modes de consommation et des exigences des consommateurs en matière sanitaire et phytosanitaire.

En 2012, le secteur de l'agro-industrie représente la deuxième branche industrielle avec une part de l'ordre de 26% de la production industrielle totale.

Avec la mise en place du Plan Maroc Vert et l'intégration de l'agro-industrie dans le Plan Emergence II, ce secteur révèle d'énormes potentialités.

Le secteur participe, grâce à ses unités industrielles implantées à travers le territoire national, à la décentralisation de la politique industrielle nationale et au développement économique territorial et rural.

Dans son ensemble, il est caractérisé par un système productif fragile et structurellement faible, notamment au niveau des exportations avec un taux annuel moyen de seulement 17% par rapport à la production totale du secteur.

Avec plus de 3 milliards de dirhams d'exportation et 6.000 emplois permanents (dont 55% sont des femmes), le secteur des fruits et légumes transformés occupe une position de choix dans le tissu économique et social national.

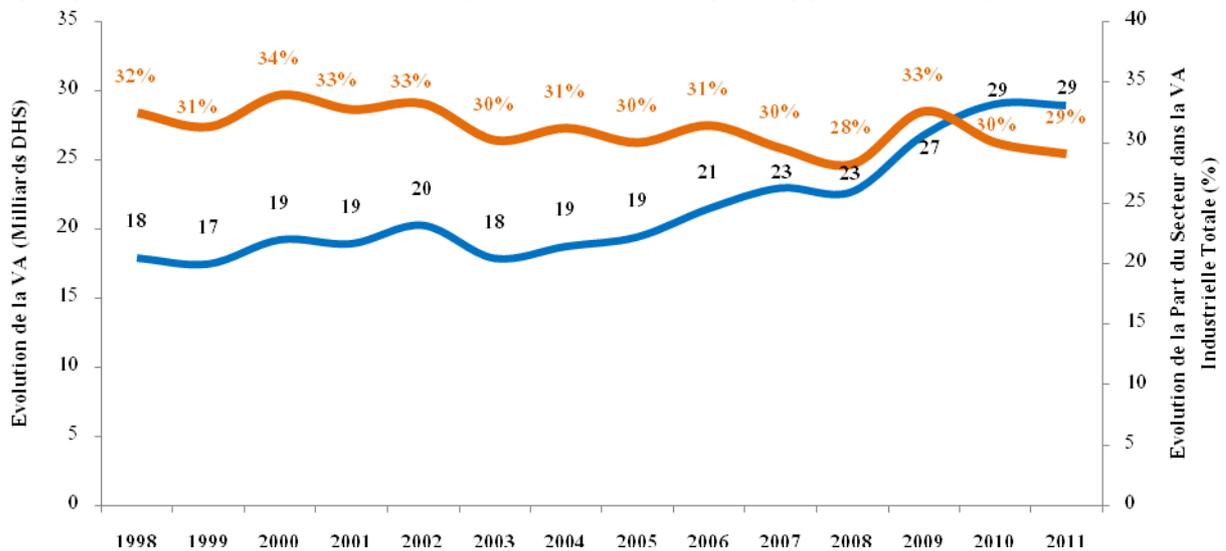
1.1.3. Analyse des indicateurs de compétitivité du Secteur

1.1.3.1. Une valeur ajoutée industrielle qui dépend des aléas climatiques

Pour le secteur agroalimentaire, sa part dans la valeur ajoutée reste fluctuante au gré des conditions climatiques mais son poids en termes d'emplois s'inscrit dans une tendance baissière. En 2012, les industries agroalimentaires, qui participent à hauteur de 27,4% à la valeur ajoutée industrielle, ont maintenu leur rythme de progression à 4%.

Ce faible taux de progression est le résultat de forte concurrence manifestée de la part des pays concurrents plus compétitifs notamment l'Emirat, a Rabe unies qui a largement profité des conditions d'accès au marché plus favorables dans le cadre des Accord de Libre-échange conclus avec le Maroc⁹⁹.

Graphique 12 : Evolution de la VA agroalimentaire et par rapport à la VA globale



Source : MICNT, calcul des auteurs.

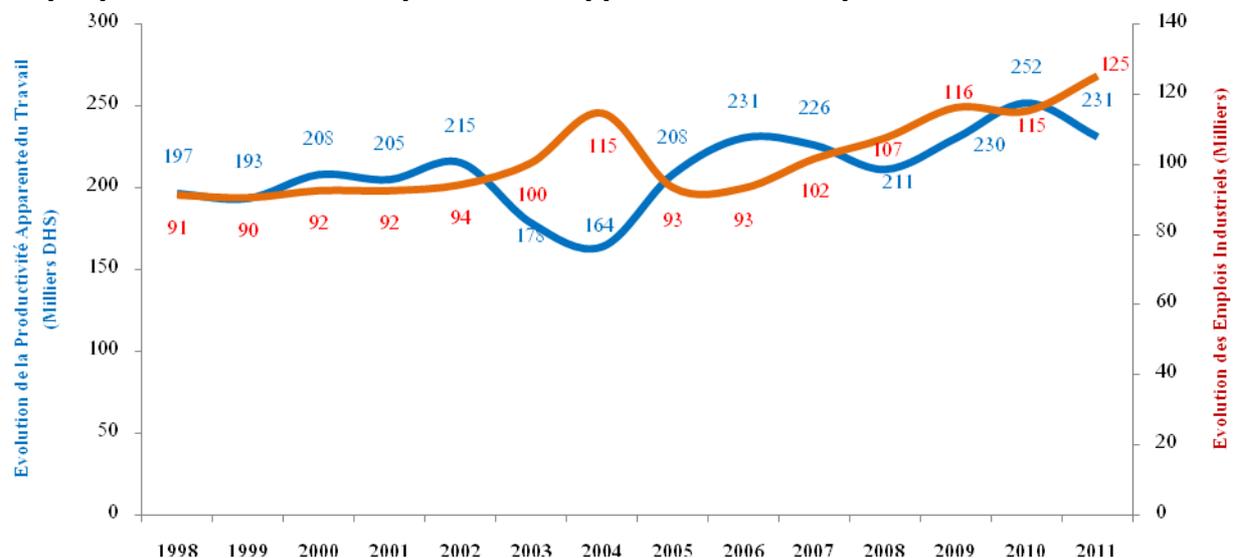
Selon le tableau ci-dessus, la valeur ajoutée des produits agroalimentaires a progressé d'une manière significative passant de 18% en 1998 à 29% en 2011 au moment où la part de ces industries dans la valeur ajoutée industrielle globale a affiché une baisse en passant de 32% à 29%.

D'autre part, les conditions climatiques défavorables durant la campagne agricole 2011-2012 ont engendré une baisse de la valeur ajoutée agricole ainsi qu'une diminution des revenus ruraux et de l'autoconsommation.

1.1.3.2. Productivité Apparente du Travail¹⁰⁰ et Emploi Industriel à l'épreuve de la pression de la concurrence étrangère

Le coût de la main d'œuvre, a été longtemps considéré comme la clé de la compétitivité des exportations marocaines et que, par rapport aux pays concurrents, les salaires réels étaient plus faibles au Maroc. Ce dernier s'est spécialisé dans les industries dites à forte intensité de main d'œuvre dont notamment le secteur agroalimentaire et le textile. Ce qui a engendré une pression concurrentielle sur les entreprises marocaines opérantes dans ces secteurs face à des concurrents plus compétitives dans ces mêmes domaines.

Graphique 13 : Evolution de la productivité apparente et de l'emploi industriel



Source : MICNT, calcul des auteurs.

Cependant, cet avantage compétitif basé sur le coût salarial est devenu un désavantage en termes de compétitivité coût dans la mesure où le niveau du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) aujourd'hui au Maroc, est classé parmi les plus élevés en Afrique selon l'Organisation internationale du Travail¹⁰¹ notamment dans les industries agroalimentaires nécessitant le recours intense à la main-d'œuvre.

Selon le graphique ci-dessus, et sauf les quelques exceptions constatées, en 2004 et 2006, la période 1998-2011 a été caractérisée par une évolution de la productivité fortement corrélée à l'augmentation du stock de l'emploi industriel dans le secteur. Lequel, de par sa nature, est fortement affectée, à son tour, par le cycle des productions agricoles (intrants), et de ce fait, connaît une forte flexibilité de la main d'œuvre saisonnière durant les pics de production.

De plus, le SMIG et le Salaire Minimum Agricole (SMAG) ont été revalorisés de 5% en juillet 2012, suite à la décision prise dans le cadre du dialogue social en mai 2011.

En revanche, les pertes d'emplois (110.000) ont été observées principalement au niveau des secteurs de l'agriculture (59.000) suivi dans une moindre mesure par l'industrie y compris l'artisanat (28.000).

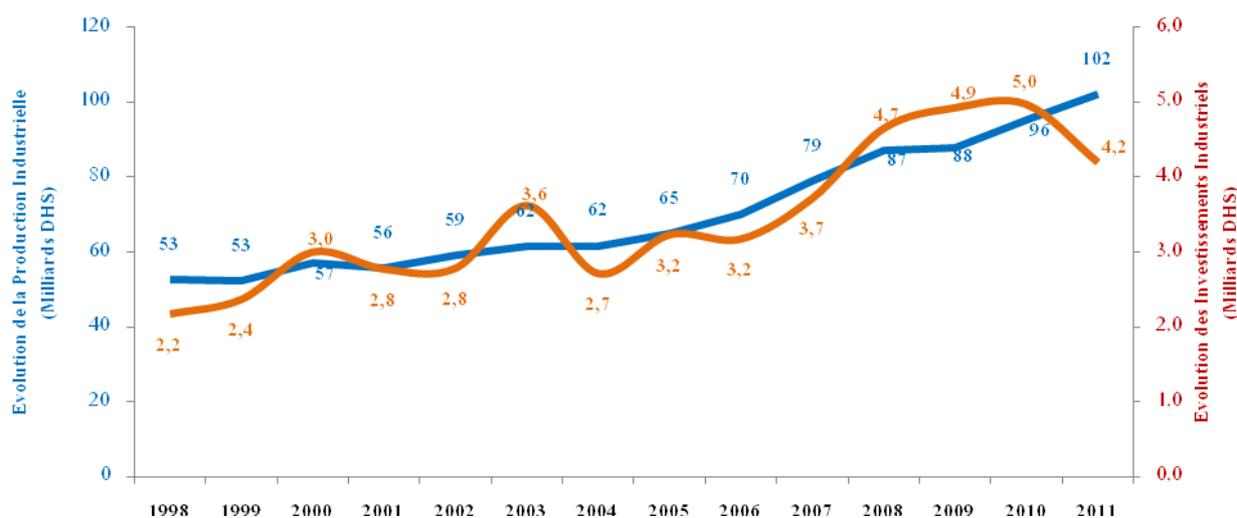
1.1.3.3. Evolution mitigée de la production et de l'investissement dans le secteur

La campagne agricole 2011-2012 a été marquée par des conditions climatiques défavorables avec un déficit pluviométrique important. Dans ces conditions, le rendement moyen a baissé de 38% et la production céréalière s'est établie à 52 millions de quintaux, en recul de 39,5% par rapport à la campagne précédente et de 25% par rapport à la moyenne des cinq dernières campagnes.

La production de la pêche côtière et artisanale s'est élevée à 1,1 million de tonnes, en hausse de 22% après une diminution de 16% en 2011. L'accroissement en valeur n'a été cependant que de 2%, en raison du repli des prix moyens des céphalopodes. La production a été destinée à hauteur de 38,8% à la consommation en frais, de 18,5% aux usines de fabrication de « farine et huile de poisson » et de 28,5% aux unités de congélation. La part utilisée par les unités industrielles de conserve s'est établie à 13,3% du total, au lieu de 12,8% en 2011.

En dépit de la disponibilité des matières premières à la faveur d'une bonne campagne agricole, la production du secteur agro-alimentaire a progressé passant de 96 Md de dirhams à 102 Md de dirhams au moment où les investissements industriels n'ont pas suivi cette évolution mitigée en affichant une décélération en passant de 5 Md de dirhams en 2010 à 4,2 Md de dirhams en 2011. Ceci s'explique essentiellement en raison de la rétraction de la demande étrangère pour ces produits.

Graphique 14: Evolution de la production et des investissements industriels



Source : MICNT, calcul des auteurs.

La conjoncture internationale difficile, notamment dans la zone euro, et les conditions climatiques défavorables ont fortement affecté l'activité économique nationale en 2012. Celle-ci a marqué un net ralentissement avec un taux de croissance de 2,7% après 5% en 2011. Ainsi, le produit intérieur brut agricole a marqué un repli de 3,5% avec seulement 102,6 milliards de dirhams.

Cette évolution recouvre toutefois des performances sectorielles différenciées notamment le secteur primaire qui a accusé un fléchissement de 7,2%, après une hausse de 5,1% un an auparavant, résultat du recul de 8,9% de la production agricole et de l'amélioration de 13,7% de la valeur ajoutée des activités de la pêche.

Aussi, et compte tenu du rôle socio-économique important que jouent les filières agroalimentaires dans l'économie marocaine et de leurs avantages comparatifs, les pouvoirs publics ont engagé avec les professionnels agricoles concernés des programmes d'envergure pour la mise à niveau de ces filières. Ces programmes s'inscrivent dans le cadre de plusieurs contrats-programmes lancés depuis la mise en œuvre du Plan Maroc Vert en 2008.

Ces contrats-programmes, qui ambitionnent de restructurer l'ensemble des chaînes de valeurs des filières exportatrices à travers, notamment, une meilleure organisation des acteurs dans le cadre « d'interprofessions » structurées, nécessitant des investissements conséquents s'élevant à près de 70 milliards de dirhams, dont 17 milliards de dirhams est pris en charge par l'Etat à travers le Fonds de Développement Agricole, soit environ 25%.

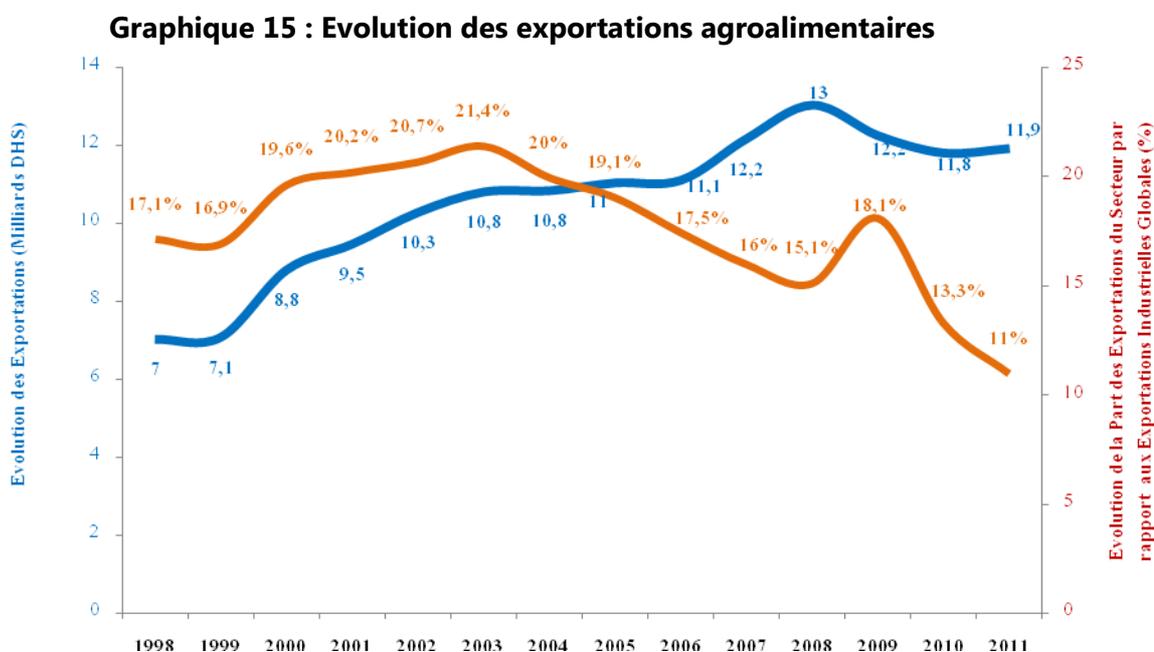
Ces investissements portent essentiellement sur quatre principales filières à savoir les agrumes, l'arboriculture, le maraîchage de primeur et l'oléiculture. La répartition des aides publiques sur ces filières s'arrime aux besoins spécifiques et aux opportunités que recèle chacune d'elle. En effet, la filière oléicole, qui mobilise la plus grande part de ces aides, demeure la plus prometteuse et la plus dynamique au niveau mondial avec des opportunités énormes non encore exploitées par le Maroc.

Néanmoins, il est constaté que les soutiens publics ont porté en particulier sur l'augmentation de la production, déjà élevée, au détriment de l'amélioration des performances de la production déjà en place. Cette orientation, tout en augmentant l'offre, ne permettrait vraisemblablement pas d'améliorer la compétitivité du tissu de production, notamment dans la filière oléicole dont les besoins en termes de mise à niveau sont les plus importants.

1.1.3.4. Perte de croissance des exportations et atonie de la demande étrangère

Les exportations agroalimentaires marocaines sont fortement concentrées sur le marché de l'Union Européenne qui a absorbé en moyenne 73% de ces exportations. Sur ce marché, la France vient en tête avec près de 50% des exportations vers l'Union Européenne.

L'évolution de la part de l'Union Européenne dans les exportations agroalimentaires renseigne sur la prépondérance de ce marché malgré les obstacles dressés pour l'accès à ce marché. En effet, cette part n'a quasiment pas changé sur la dernière décennie en restant toujours nettement supérieure à 70%. La forte concentration de ces exportations sur le marché européen a rendu le Maroc très vulnérable vis-à-vis de l'évolution des conditions économiques de l'Union européenne.



Source : MICNT, calcul des auteurs.

Sur la période 1998-2011, et malgré la diminution de la part du secteur dans la valeur ajoutée industrielle totale, passant de 17% à 11% (-35%), on observe une forte croissance des exportations agroalimentaires qui a enregistré une amélioration nette de +70% entre 1998 et 2011.

Les performances ainsi réalisées sont dues, d'une part, à une faible diversification des débouchés à l'international et, d'autre part, à une politique mettant fortement l'accent sur l'augmentation de la production au détriment de la promotion et de la prospection de nouveaux marchés.

Ce secteur reste marqué par une balance commerciale négative sur pratiquement l'ensemble de la période, avec un creusement du déficit en 2007/2008 suite au renchérissement des matières premières agricoles de base, notamment les céréales, fortement importées par le Maroc.

Cette tendance reflète un faible ancrage, sur le long terme, de ce secteur à la dynamique du marché mondial des produits agroalimentaire en termes d'amélioration de la demande.

Durant les deux dernières décennies et par rapport aux principaux pays concurrents méditerranéens, le Maroc a enregistré des avantages comparatifs révélés¹⁰² plus importants. L'analyse fine de l'évolution sur cette période, montre que la forte hausse de ses avantages a été observée suite à la signature du protocole additionnel dans le cadre de l'accord d'association avec l'UE en 2003.

Par ailleurs, la même analyse de l'évolution de cet indicateur a permis de détecter une régression nette à partir de l'année 2008, au profit de la Turquie et de l'Égypte, suite à la réduction de la demande étrangère adressée au Maroc sur ces produits et à la forte hausse des cours des intrants importés par le Maroc tels que le blé tendre et le sucre en particulier.

1.1.3.5. Une structure sectorielle dominée plus par les Petites et Moyennes Industries

Actuellement, le secteur de l'agro-industrie compte 2000 entreprises représentant 25% du total des établissements industriels, constitués principalement de Petites et Moyennes Industries à hauteur de 95%.

La nomenclature en vigueur des activités économiques regroupe dans ce secteur, les branches industrielles relatives aux alimentaires¹⁰³ et autres.

La composition du secteur de l'agro-alimentaire est assez disparate dont la mesure où certaines branches sont caractérisées par un nombre important de petites unités comme l'industrie de fabrication des farines (pâtisseries modernes), alors que d'autres sont relativement concentrées (sucre, huiles de graines, lait).

Certaines branches sont plus orientées vers le marché extérieur (fruits et légumes, poisson) alors que d'autres sont exclusivement orientées vers le marché intérieur (branche des corps gras, industrie laitière, transformation des céréales, industrie des boissons, industrie des viandes).

Les grandes entreprises agro-alimentaires sont soit des groupes nationaux (Groupe ONA, Holmarcom, Ynna holding...), soit des entreprises étrangères (Coca cola, Nestlé, Danone, P&G, Savola, Unilever...) sachant que les 50 plus importantes entreprises assurent près de 55% de la production.

La répartition de la production par région montre la dominance du grand Casablanca qui s'accapare environ le tiers de cette industrie, suivi de la région de Souss-Massa-Draa avec 14%.

Enfin, la mise en place d'un environnement favorable à l'agro-industrie est susceptible de stimuler l'investissement dans le secteur de l'agriculture primaire¹⁰⁴.

1.2. Analyse de la compétitivité du secteur du textile et Cuir

1.2.1. Une chaîne de valeur mondiale dominée par l'intégration horizontale

Le marché mondial des textiles et du cuir a un haut degré d'intégration horizontale dans les domaines de la conception, de vente au détail et de la marque.

Le niveau d'intégration verticale est en revanche plus faible et beaucoup plus varié. En effet, il y a des marques et des détaillants qui ont leurs propres installations de production mais qui recourent, en même temps, à de contrats de sous-traitance avec des tiers.

D'autre part, le degré selon lequel la chaîne de production est sous-traitée reste variable. Par exemple, une grande marque ou un détaillant peut fournir la matière première, le design et les instructions techniques détaillées, et externalise uniquement l'assemblage du produit. En général, ces opérations sont appelées communément les opérations de perfectionnement passif.

Dans le cas de l'industrie du vêtement, les matériaux, la coupe et l'emballage sont fournis par l'entrepreneur et que la couture, le pliage, l'organisation et l'emballage restent avec le sous-traitant.

L'organisation de la chaîne de valeur pour le commerce international des textiles diffère selon les pays. En Inde et en Chine, toute la production est principalement réalisée localement. Dans les pays d'Asie du Sud-est plus petits, les pays de l'Europe de l'Est et quelques pays méditerranéens, il y a un degré beaucoup plus élevé de spécialisation verticale avec souvent une seule étape dans le processus de production à effectuer. Les matières premières ainsi que les biens intermédiaires peuvent être échangés à travers les frontières plusieurs fois avant que le produit fini ne soit vendu (Nordas 2004).

La Turquie, quant à elle, se situe à un niveau intermédiaire avec une différence dans le degré de spécialisation verticale où les producteurs de l'Union Européenne sont beaucoup moins susceptibles de fournir des produits intermédiaires en raison de la proximité des marchés.

Les principaux constats qui ressortent de l'analyse des perspectives d'évolution dans le secteur du textile sont :

- L'émergence inéluctable de l'Asie Pacifique comme premier marché textile mondial à l'horizon 2025 avec la Chine comme centre de gravité au niveau mondial.
- La régression du poids de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord à l'horizon 2025 avec un essoufflement marqué du rythme de consommation.
- L'accélération du développement des segments Textiles Maison et Techniques (14% de la demande en 2025).
- La consolidation du poids de la Chine comme première Usine du Monde : augmentation massive des capacités pour servir le marché domestique – sans toutefois se désengager de l'exportation (part de marché à l'export 44% en 2025 vs. 42% en 2011).

La croissance continue d'un nombre limité de grands groupes actifs au niveau mondial, ainsi que les grands noms de marques, a changé radicalement la nature de fonctionnement du marché international. Il est désormais dominé par les grandes entreprises qui peuvent organiser la chaîne de valeur afin de maximiser leur rentabilité (Dunford 2004). De ce fait, les fournisseurs se trouvent de plus en plus dépendants de ces grandes entreprises et obligés de s'engager dans des contrats à long terme avec eux.

Il existe, en effet, un niveau élevé d'échange d'informations entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs qui de facto ont réussi à accumuler un vaste savoir-faire spécialisé, et par conséquent, les grandes entreprises ou marques trouvent de plus en plus de difficultés pour changer de fournisseur, en raison des ajustements induits et la réorganisation du processus de production.

1.2.2. Le Plan National pour l'Emergence Industrielle à la rescousse d'un secteur qui subit une forte concurrence de la part des pays asiatiques

En 2011, le secteur a compté plus de 1197 entreprises employant près de 174 693 salariés. Il a réalisé une production de 22,88 Milliards de dirhams, généré un chiffre d'affaires de 23,33 Milliards de dirhams et investi 0,99 Milliards de dirhams.

De plus au titre de 2012, le secteur a fait preuve de résilience, et ce en dépit de la crise économique qui a touché ses principaux partenaires (l'Espagne et la France qui absorbent 60% en valeur des exportations du secteur) en réalisant un chiffre d'affaires à l'export de 29,69 milliards de dirhams, soit une baisse de 2% par rapport à l'année 2011, sachant toutefois qu'il a enregistré une croissance de 11,2% sur les 7 dernières années.

Le Pacte National pour l'Emergence Industrielle a prévu un cadre de développement du secteur textile via l'implémentation de 15 mesures structurantes afin de renforcer la stabilisation du tissu actuel et hisser le potentiel de croissance à plus d'un milliard de dirhams de produit intérieur brut et la création de 32 000 nouveaux emplois à l'horizon 2015, référence faite à 2009.

Ces mesures ont été conçues pour développer non seulement le marché à l'international mais également le marché domestique. Le développement de ce dernier devrait se faire sur la base de l'adoption de méthodes modernes de distribution et la conception de marques nationales susceptibles de capter la demande locale.

Par ailleurs une étude, en cours de finalisation, sur « une vision pour le textile du Maroc à l'horizon 2025 », s'inscrit dans cette approche de retour d'expérience et changement d'environnement régional et international pour tirer profit des opportunités qui se dessinent au niveau des marchés international et domestique.

L'objectif est de comprendre les tendances mondiales des marchés et de la production textile et de déterminer les conditions favorables au repositionnement du secteur textile marocain et de ses trois pôles : « habillement et mode », « art de vivre et textiles de maison » et « textiles techniques et intelligents ».

L'industrie du cuir et chaussures¹⁰⁵ constitue l'un de Métiers Mondiaux du Maroc. Elle a connu, depuis le début des années 80, un développement important aussi bien au niveau de la transformation des produits qu'au niveau des exportations.

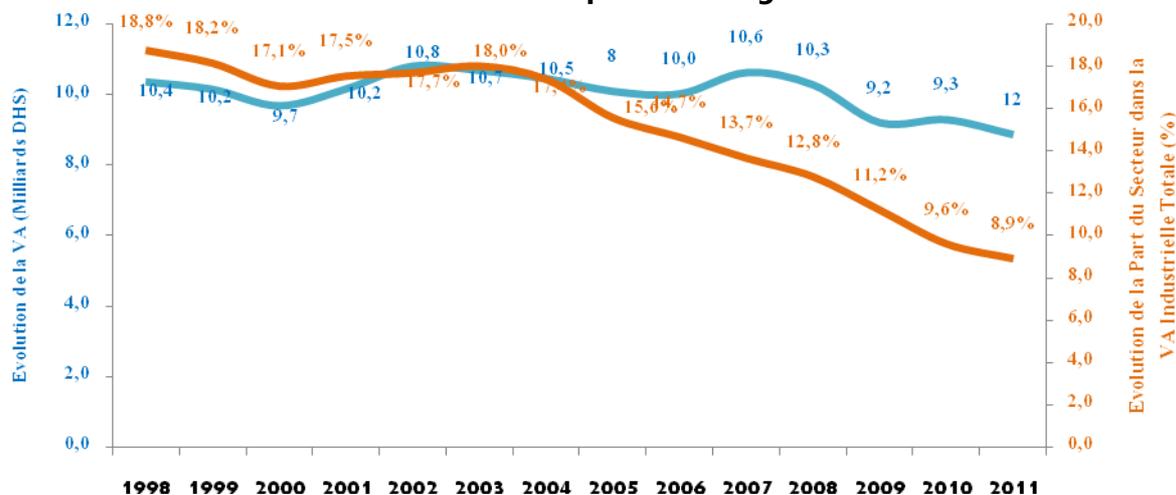
De même, deux chantiers importants ont été lancés par les pouvoirs publics en 2013 visant la restructuration et l'amélioration de la compétitivité du secteur à l'échelle régionale et internationale. Il s'agit du projet de relevé du potentiel des entreprises du secteur de la chaussure qui a été réalisé sur un échantillon d'entreprises et qui va permettre aux donneurs d'ordres d'améliorer la lecture de l'offre Maroc en enrichissant et en valorisant l'offre exportable marocaine et de l'étude de mise en place d'une bourse pour le commerce du cuir qui permettra à terme de fiabiliser l'approvisionnement en peaux brutes des professionnels de la filière cuir et lutter contre la spéculation sur les prix.

1.2.3. Analyse des indicateurs de compétitivité du Secteur

1.2.3.1. Baisse continue de la valeur ajoutée industrielle

Le taux de croissance moyen de la valeur ajoutée enregistré durant la période 1998-2011, dans l'industrie du textile et de l'habillement, est de +15,4%. Ce taux ne doit pas occulter la baisse de la valeur ajoutée du secteur qui est passée de 18,8% en 1998 à 8,9% en 2011 tirant avec elle vers le bas la part du secteur de textile dans la part de la valeur ajoutée globale industrielle qui affiche un taux de 8,9% au lieu de 10,4%.

Graphique 16: Evolution de la VA du secteur du textile et de l'habillement et de sa part dans le global

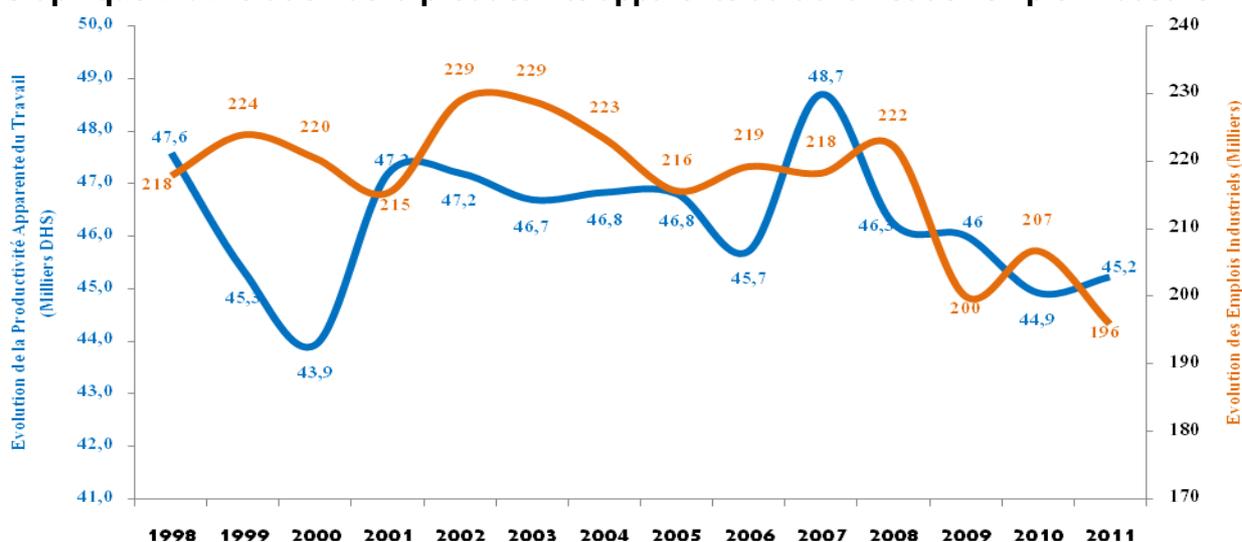


Source : MICNT, calcul des auteurs.

1.2.3.2. Inquiétante baisse de la productivité apparente du travail et de l'emploi industriel

Les indicateurs de la productivité apparente du travail et de l'emploi industriel, renseignent sur une baisse significative de la part du secteur de textile dans la valeur ajoutée globale industrielle passant de près de 19 % à 8,9 % alors que la valeur ajoutée a progressé légèrement atteignant 12 Md de dirhams contre 10,4 Md de dirhams en 1998.

Graphique 17: Evolution de la productivité apparente du travail et de l'emploi industriel



Source : MICNT, calcul des auteurs.

Entre 1986 et 2000, la contribution de ce secteur à l'emploi industriel total est passée de 29% à 39 % ; soit une hausse de 10% avec une plus grande proportion de l'emploi féminin industriel (64% des effectifs).

En volume, le niveau de l'emploi de l'industrie a plus que doublé entre 1986 et 1990 et plus que quadruplé entre 1986 et 2000. En d'autres termes, ce secteur joue aussi un rôle social indéniable à côté de l'agriculture, et représente l'un des secteurs où la reconversion de sa main d'œuvre vers un autre secteur industriel est très difficile.

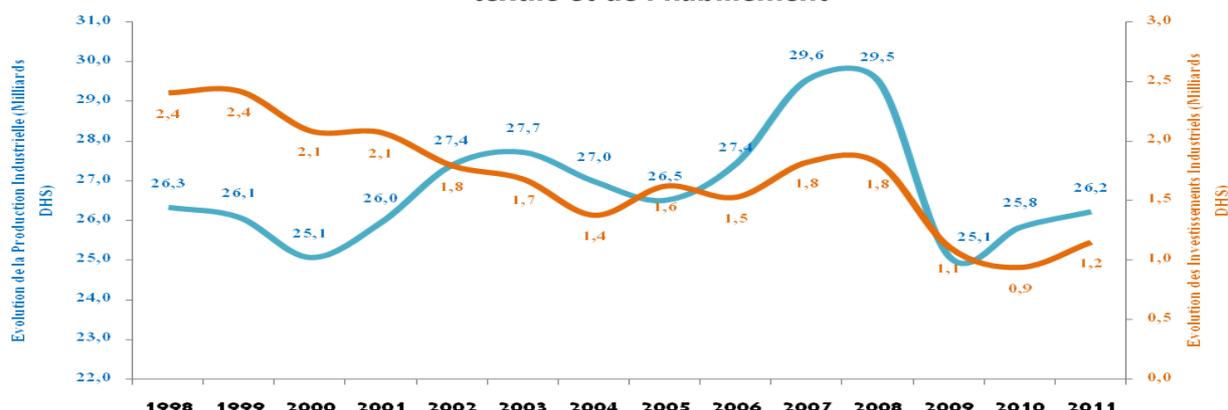
1.2.3.3. Recul préoccupant de la production et l'investissement

Si le secteur textile a joué un rôle majeur dans l'industrie marocaine, il a décliné en raison de sa fragilité structurelle et d'une conjoncture mondiale difficile.

En dépit des enjeux socio-économiques majeurs incarnés par ce secteur (36% des emplois industriels, 29% des exports et 9% du Produit Intérieur Brut industriel), il reste très fragile, fragmenté, focalisé sur la sous-traitance et en grande partie informel. La détérioration de la situation du secteur s'est aggravée depuis 2007 avec -12% de Produit Intérieur Brut et la perte de 10.000 à 20.000 d'emplois/an, malgré des efforts de relance (Plan 2009).

Selon le graphique ci-dessous, il apparaît clairement que de 1998 à 2011, la production du secteur avait un comportement cyclique en dents de scie. Plusieurs facteurs justifient cette évolution contrastée, dont notamment le recul des investissements industriels dédiés, la non adaptation des industriels à l'avènement des Accords de Libre Echange (Ligue Arabe 1998, Union Européenne, USA et Turquie 2006, Accord d'Agadir 2007), la fin des quotas préférentiels avec l'Union Européenne en 2005 suite à la mise en œuvre de l'Accord Multifibre dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce et enfin l'impact de la crise financière internationale sur la demande des pays originaires des principaux donneurs d'ordre.

Graphique 18: Evolution de la productivité et l'investissement industriel du secteur du textile et de l'habillement



Source : MICNT, calcul des auteurs.

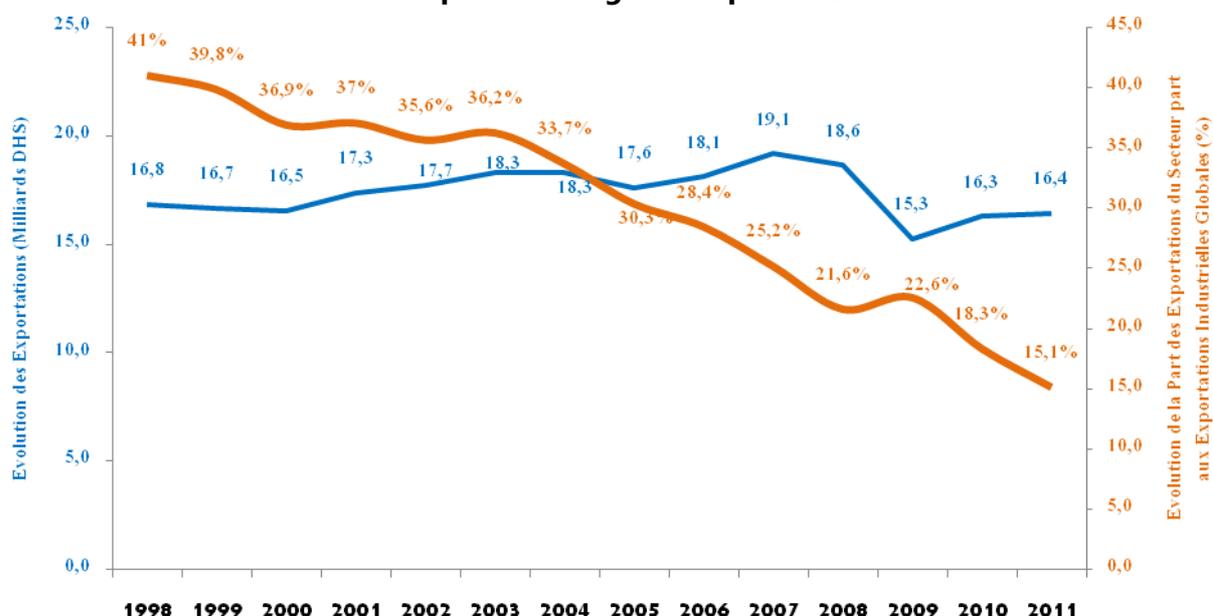
Par contre, comme nous l'avons déjà mentionné, l'industrie du textile-habillement avait enregistré, depuis l'Indépendance jusqu'en 1998, la meilleure performance en termes de taux de croissance en matière d'investissement industriel avec +10,8% contre +8,1% pour les autres filières industrielles.

1.2.3.4. Chute significative des exportations et de la demande étrangère

Durant la période 1986-2000, la contribution de l'industrie à l'équilibre du commerce extérieur est très importante : le niveau des exportations a été multiplié par quatre ; soit un taux de croissance moyen de l'ordre de 8,7% contre 7,2% pour les autres industries.

Cependant, cette performance historique s'est appréciée peu significativement au cours de la période 2000-2008. En 2009, les exportations connaissent une chute brusque et, par la suite, une stagnation du chiffre d'affaires à l'export, avec un retour aux niveaux enregistrés avant 2000. Plus encore, la part de ces industries dans les exportations industrielles globales s'est effondrée de -63% entre 1998 et 2011.

Graphique 19 : Evolution des exportations du secteur du textile et de l'habillement et leurs part dans le global exportable



Source : MICNT, calcul des auteurs.

Le secteur du textile et du cuir a connu des bouleversements profonds à la suite de trois événements majeurs : Le premier événement est l'adhésion de la Chine à l'OMC en décembre 2001. Le second est l'élargissement de l'Union Européenne vers l'Est en 2004. Le troisième est le démantèlement de l'Accord Textile Vêtement (ATV), depuis le 1^{er} janvier 2005. Il s'agit de changements structurels qui ont métamorphosé la donne sur les marchés internationaux.

L'Union européenne est considérée comme le principal débouché pour l'industrie du textile et du cuir au Maroc. De ce fait, le secteur se trouve menacé par la combinaison de plusieurs facteurs:

- Une concurrence Nearshore très forte sur une Europe en crise (-0,5% par an de 2007 à 2011).
- Une dépendance accrue à l'égard de deux marchés à l'export (75% vers Espagne/France) et à quelques donneurs d'ordre Fast-fashion (~20% Inditex).
- Entre 50-60% du chiffre d'affaires est réalisé en sous-traitance.
- Une forte demande des donneurs d'ordre en produits finis.

- La réactivité considéré comme le seul avantage compétitif, se trouve compromis par les délais très lents d'approvisionnement en intrants et produits intermédiaires.
- Un marché intérieur miné par l'informel qui se développe de manière endémique (65% de la demande actuelle) captant ainsi la quasi-totalité de la croissance.
- Une demande très focalisée sur le traditionnel et le low-cost.

En effet, le Maroc devient faiblement attractif pour les investissements étrangers par rapport aux nouveaux pays membres de l'Union Européenne, la Roumanie ou encore la Chine. De plus, les avantages que les exportations marocaines avaient sur le marché européen disparaissent avec la levée des quotas sur les exportations de pays comme la Chine, mais aussi avec la généralisation progressive des préférences tarifaires en vertu des engagements de l'Union Européenne vis-à-vis de l'Organisation Mondiale du Commerce. En plus des concessions tarifaires supplémentaires accordées par la Commission Européenne dans le secteur textile, aux pays touchés par le Tsunami en 2004 (Thaïlande, Sri Lanka et Indonésie) et récemment au Bangladesh après l'incendie d'une unité industrielle de textile.

Premières victimes de la crise financière, les fournisseurs du marché britannique tirent la sonnette d'alarme. Concentrés sur la région de Rabat-Salé, ils ont perdu 28% de leur chiffre d'affaires en un an. Outre la baisse de la consommation au Royaume-Uni, ils ont subi la dévaluation de la livre sterling, qui a chuté de 25%. Plusieurs entreprises ont été contraintes de fermer et plus de deux mille personnes ont perdu leur travail.

A l'échelle nationale, ce secteur clé de l'industrie nationale, a perdu près de 50.000 emplois (47.761) uniquement sur l'année 2008, selon une récente enquête menée par le ministère de l'emploi. Des mesures de sauvetage ont été prises, dans le temps, pour atténuer l'impact de la récession actuelle sauf qu'elles se sont avérées insuffisantes pour corriger les déficits structurels et de ramener l'économie nationale d'une manière générale sur une trajectoire de croissance soutenue.

1.2.3.5. Une structure caractérisée par la concentration et la faible intégration

Le secteur du textile et du cuir constitue l'un des secteurs les plus dynamiques du tissu industriel au Maroc et recèle un fort potentiel de développement. En effet, ce secteur est le premier employeur des industries de transformation et représente respectivement 13,45% et plus de 13,7% du total des investissements et de la production industriels.

Cette industrie se taille également une part très importante dans le commerce extérieur du Maroc puisqu'elle représente plus du tiers (34 %) des exportations des industries de transformation.

Aussi, ce secteur compte 1650 entreprises, occupe 203.000 salariés et réalise un chiffre d'affaires global de 37,6 milliards de dirhams dont 75 % à l'exportation (28,4 milliards de dirhams). Le taux de couverture Export/Import est positif : 130 %.

Les principales caractéristiques du secteur du textile et du cuir marocain sont :

- une concentration sur les activités de sous-traitance : les entreprises du secteur s'apparentent essentiellement à des prestataires de service, vendeurs de minutes de confection, qui produisent des vêtements avec les tissus qui leur sont livrés par les donneurs d'ordres étrangers, entreprises industrielles ou groupes de distribution. Le Maroc est fortement concurrencé, notamment par la Roumanie qui offre des coûts de production 30% inférieurs.
- un faible niveau d'intégration : le Maroc dispose d'une industrie textile plus développée que celle de la Tunisie. Mais dans les deux cas, il y a peu de relation entre l'industrie de l'habillement et l'offre textile nationale.
- une présence étrangère significative : Au Maroc, un tiers des entreprises du secteur sont étrangères, 40% en Tunisie, dont un tiers détenues par des intérêts français.
- des débouchés concentrés sur un nombre limité de marchés : la France et l'Espagne absorbent les 2/3 des exportations marocaines du secteur. Cette concentration a tendance à se renforcer avec la réorientation des donneurs d'ordres du Nord de l'Europe vers les ateliers roumains.
- des fragilités structurelles de l'offre Maroc et du tissu d'acteurs, accentuées par la crise et par un tissu d'acteurs fragile et vieillissant.

D'après plusieurs enquêtes de terrain dans ce domaine, c'est dans les villes moyennes, où la concurrence des entreprises structurées n'est pas vive, que le secteur informel a pu se développer le plus. C'est là que sa poussée vers des formes modernes est la plus manifeste. Cette particularité s'explique par la facilité de « l'établissement à son compte » : il suffit d'investir très peu dans les immobilisations d'exploitation pour créer une entreprise. Une caractéristique remarquable des entreprises du secteur informel est leur flexibilité face aux variations conjoncturelles en périodes difficiles.

L'entreprise non structurée entreprend des travaux de sous-traitance de manière périodique avec association parfois, au sein de la même entreprise, de la production et du petit commerce de vêtements. Une autre caractéristique du secteur non structuré est sa coexistence en symbiose avec des formes de production plus modernes grâce en particulier au phénomène important de la sous-traitance.

L'examen de l'évolution des poids relatifs des différentes filières dénote une tendance nette à une croissance déséquilibrée et inégale de la filière: l'aval de la filière, c'est-à-dire, la bonneterie et la confection, se développent alors que l'amont, la filature et le tissage déclinent de façon drastique.

Pour conclure, le secteur demeure, malgré tout, attractif car il a la capacité de répondre aux tendances actuelles des grands marchés de consommation : compétitivité, réactivité et flexibilité. L'avenir du secteur dépendra de sa capacité de répondre à ces trois impératifs.

2. Analyse de la compétitivité des Métiers Mondiaux du Maroc

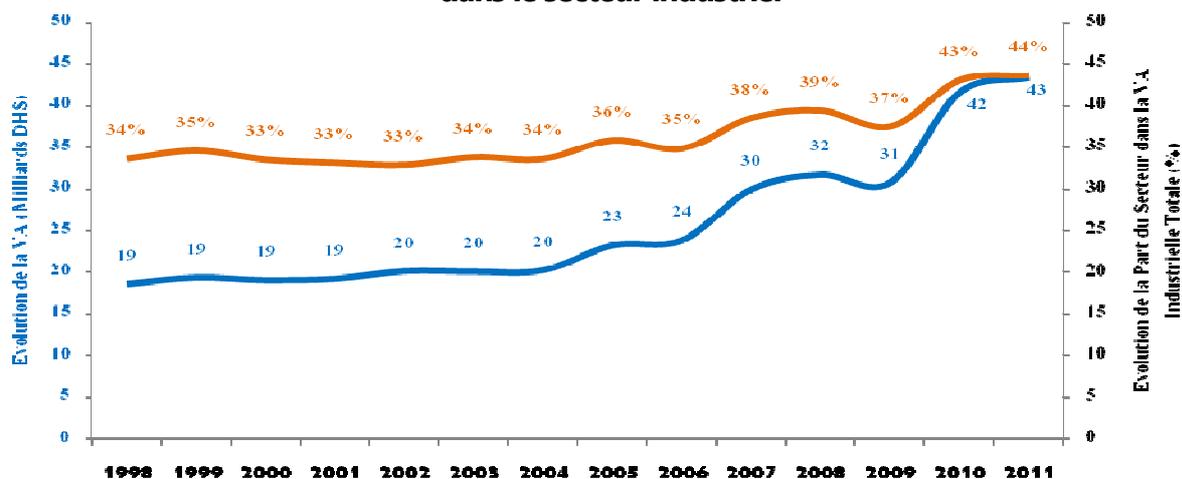
L'analyse de la compétitivité des secteurs industriels nécessite qu'on s'attarde aussi sur les métiers que le Maroc a inscrit comme une spécialisation à l'international pour les années à venir et a baptisé « Métiers Mondiaux ». Il s'agit principalement de la chimie-parachimie.

2.1. Analyse de la compétitivité du secteur chimie-parachimie¹⁰⁶

2.1.1. Croissance soutenue de la valeur ajoutée de la chimie-parachimie

Comme le montre le graphique ci-dessous, la valeur ajoutée du secteur a plus que doublé passant de 19 milliards de dirhams en 1998 à 43 milliards de dirhams en 2011 ; soit une évolution de plus de 126%.

Graphique 20 : Evolution de la valeur ajoutée de la chimie-parachimie et de sa part dans le secteur industriel



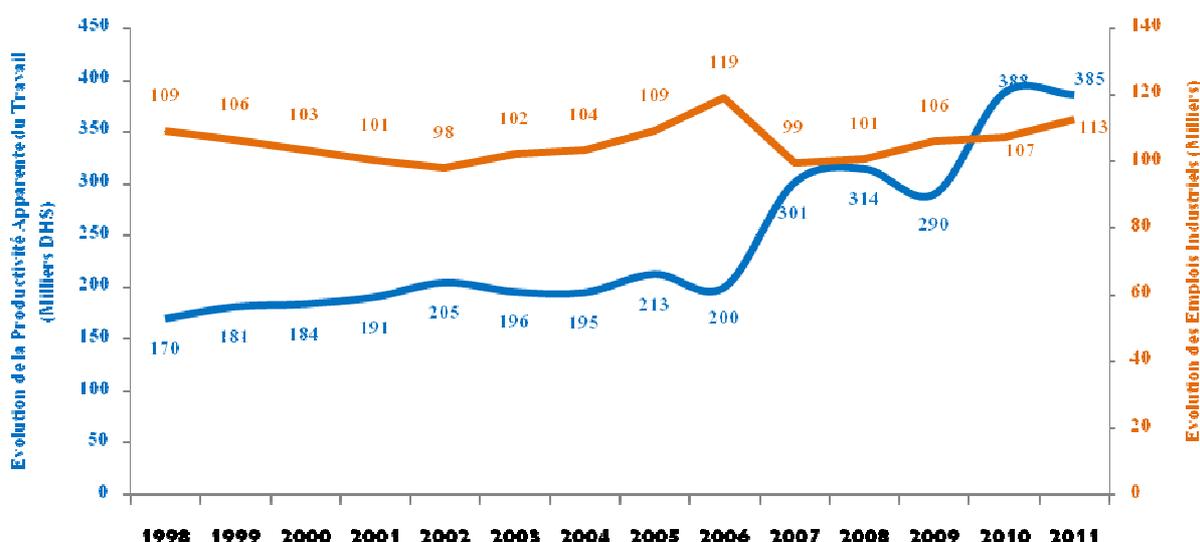
Source : MICNT, calcul des auteurs.

Cependant, la part du secteur dans la valeur ajoutée industrielle totale n'a pas suivi la même tendance haussière et ce en enregistrant seulement +26% d'évolution entre 1998 et 2011 en passant de 34% à 43%.

2.1.2. Nette amélioration de la productivité apparente du travail face à une stabilité de l'emploi industriel

Avec les mêmes niveaux d'emploi dans le secteur de la chimie-parachimie durant la période 1998-2011 (109 à 113 milliers de personnes), la de la productivité apparente de travail dans ce secteur a enregistré une progression de 126%.

Graphique 21 : Evolution de la production apparente et de l'emploi industriel



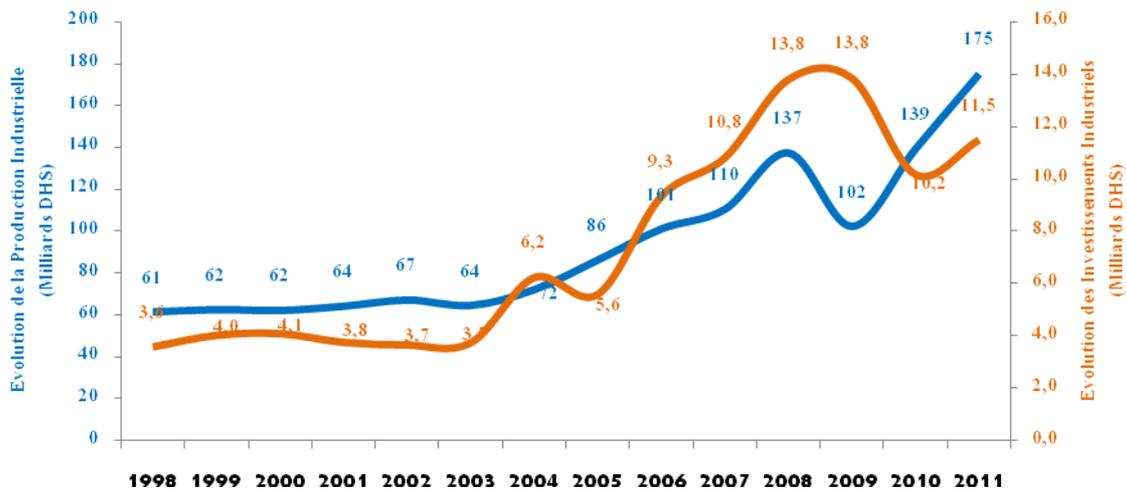
Source : MICNT, calcul des auteurs.

Une telle situation consolide le constat d'une montée en régime de la valeur ajoutée sectorielle comme il a été indiqué précédemment et confirme le processus d'industrialisation que connaît le secteur ces dernières années.

2.1.3. Forte progression de la production et de l'investissement dans le secteur

Les industries chimiques et para-chimiques ont connu une progression exponentielle des niveaux d'investissements entre 2003 et 2009. Les investissements ont presque quadruplé après une période de stagnation en 1998 et 2002.

Graphique 23 : Evolution de la production et investissements industriels



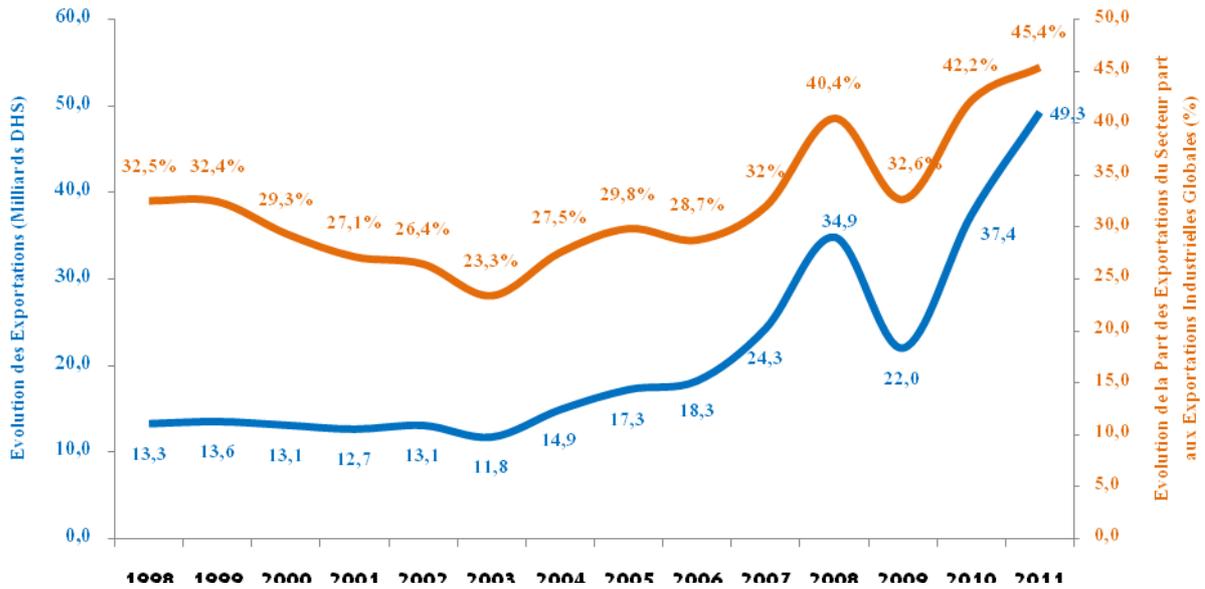
Source : MICNT, calcul des auteurs.

Dans la même lignée, les niveaux de production des industries chimiques et parachimiques ont progressé d'une manière significative et simultanément avec la nette augmentation des investissements dans ce secteur durant la période 2003-2011, et ce malgré la conjoncture défavorable après 2009 où les investissements ont chuté de -35%.

2.1.4. Evolution importante des exportations pour satisfaire une demande étrangère en croissance

Durant la période 1998-2011, les exportations de ce secteur ont enregistré une évolution importante en passant de 13,3 milliards de Dirhams en 1998 à 49,3 milliards de dirhams en 2011 ; soit une augmentation de 271%.

Graphique 22 : Evolution des exportations du secteur



Source : MICNT, calcul des auteurs.

Ce secteur contribue fortement aux exportations industrielles globales du Maroc avec une part des exportations de l'ordre de 45,4% en 2011 contre 32,5% en 1998 et 23,3% en 2003.

2.2. Analyse du potentiel secteur des Industries Métallurgiques et Mécaniques

2.2.1. Le premier secteur importateur contribuant au creusement du déficit commercial

Les Industries Métallurgiques et Mécaniques occupent une place importante dans l'économie nationale. Elles comptent environ 1324 entreprises qui emploient plus de 45000 personnes. Ce secteur des a réalisé en 2011, 10,4% de la production industrielle nationale, 7,5% de la valeur ajoutée industrielle et 8,3% des investissements industriels, en atteignant respectivement 40,6 Milliards de dirhams, 7,4 Milliards de dirhams et 1,8 Milliards de dirhams.

Le secteur Mécanique et Métallurgique est le premier secteur importateur au Maroc avec un volume d'importation de 75 Milliards de dirhams en 2011 et un impact important sur le déficit de la balance commerciale. Il n'en demeure pas moins que cette donnée est à nuancer avec le fait que ce secteur est pourvoyeur d'équipements pour toutes les autres activités, ce qui fait d'une bonne partie de ses importations un corollaire du « Maroc en chantier ».

2.2.2. Analyse des indicateurs de compétitivité du secteur des IMM

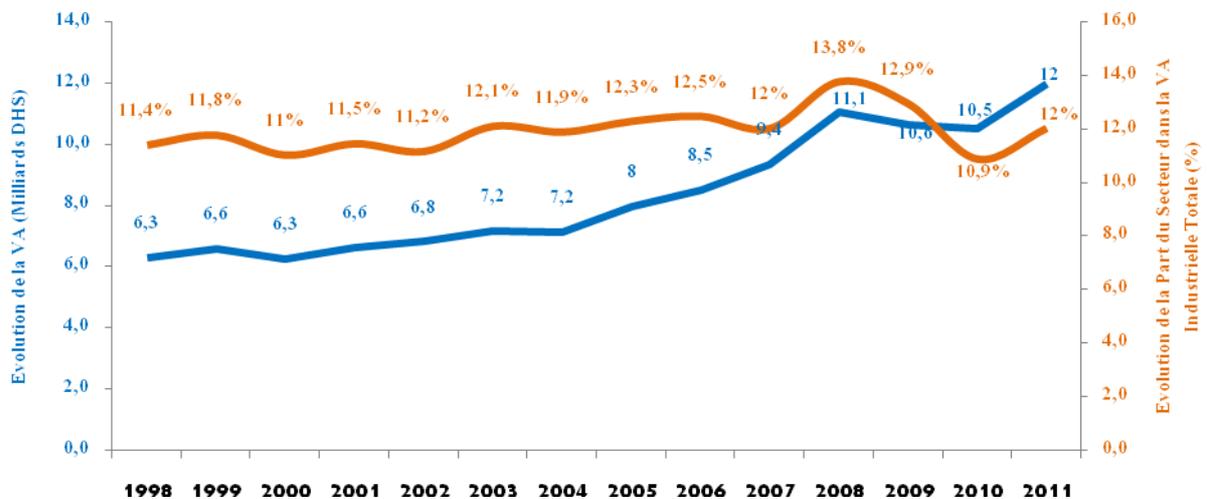
2.2.2.1. Croissance soutenue de la valeur ajoutée industrielle

Le secteur des industries mécaniques et métalliques joue un rôle stratégique à travers notamment la fabrication de biens d'équipement et la mise en place d'infrastructure industrielle. L'industrie mécanique comprend deux grands secteurs : l'activité de travail des métaux (chaudronnerie, éléments pour la construction...) et la fabrication de machines et équipements mécaniques.

De par ses champs d'application variés, il est étroitement lié à la plupart des autres activités industrielles telles que l'automobile, l'aéronautique et le spatial, l'électronique, le naval et le ferroviaire, les équipements mécaniques, les énergies renouvelables...

La valeur ajoutée des activités mécaniques¹⁰⁷ et métalliques s'est inscrite en tendance haussière durant la période 1998-2011. Elle s'établissait à 12 milliards de dirhams contre 10,5 milliards de dirhams une année auparavant. Elle a pratiquement doublé en dix ans.

Graphique 24: Evolution de la valeur ajoutée et sa part dans le secteur industriel



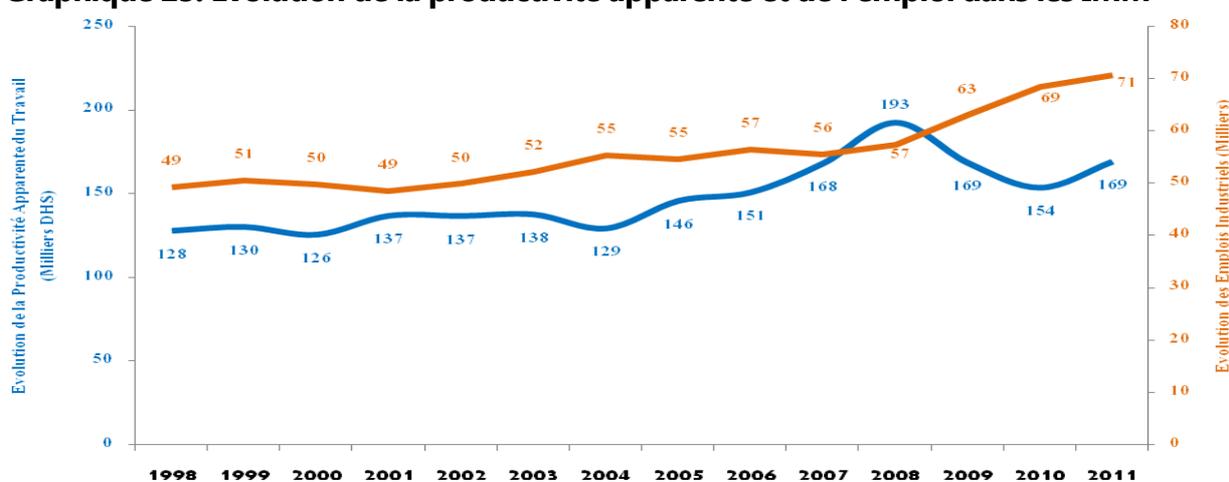
Source : MICNT, calcul des auteurs.

La croissance du secteur, constatée à travers l'évolution de l'indicateur de la valeur ajoutée, témoigne de sa bonne santé et de son développement futur.

2.2.2.2. Evolution favorable de la productivité apparente du travail et de l'emploi industriel

Les industries mécaniques et métalliques ont connu une progression de leurs productivités apparentes entre 1998 et 2011 où le nombre des travailleurs est passé de 128000 à 169000 avec un pic enregistré en 2008 avec (193000) expliqué en partie par la dynamique enregistrée dans le secteur de « Fabrication d'éléments de métal pour la construction » qui accapare, à lui tout seul, 36% de la production de l'industrie mécanique avec 5,533 milliards de dirhams et 43% de la valeur ajoutée (1,929 milliards de Dirhams).

Graphique 25: Evolution de la productivité apparente et de l'emploi dans les IMM

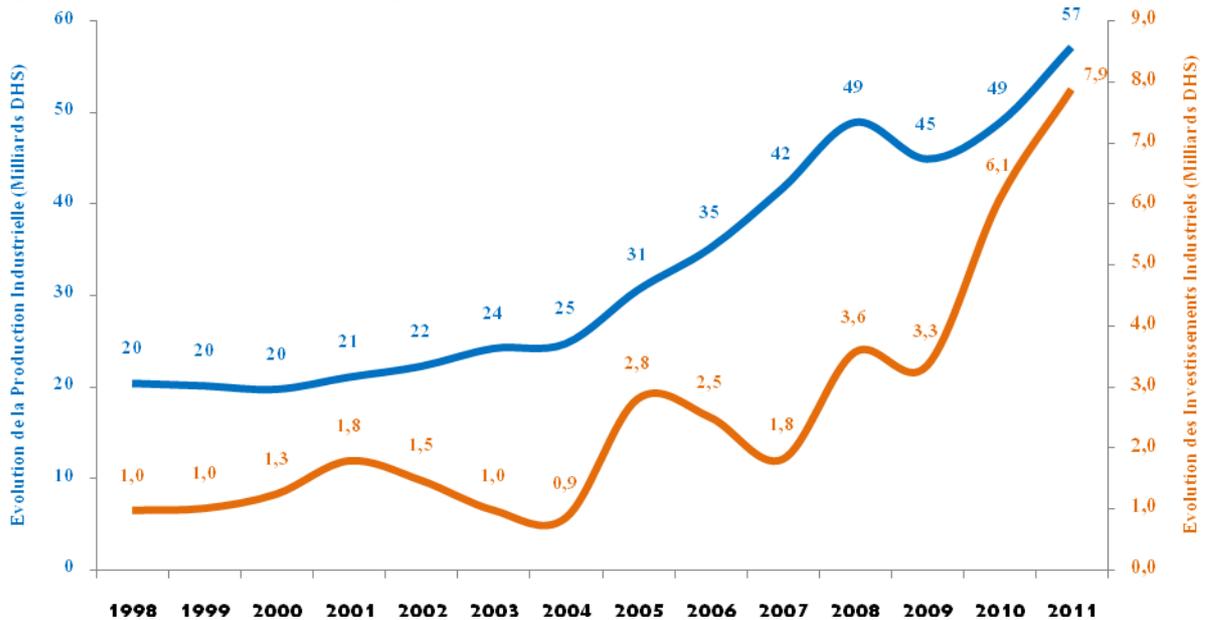


Source : MICNT, calcul des auteurs.

2.2.2.3. Production et Investissement

Les indicateurs de production industrielle et de l'investissement se sont bien comportés affichant une progression régulière durant la période 1998-2011. Comme le montre le graphique ci-dessous, la tendance des deux indicateurs était à la hausse avec une accélération depuis le lancement du premier plan émergence en 2005.

Graphique 26 : Evolution de la production et investissements industriels



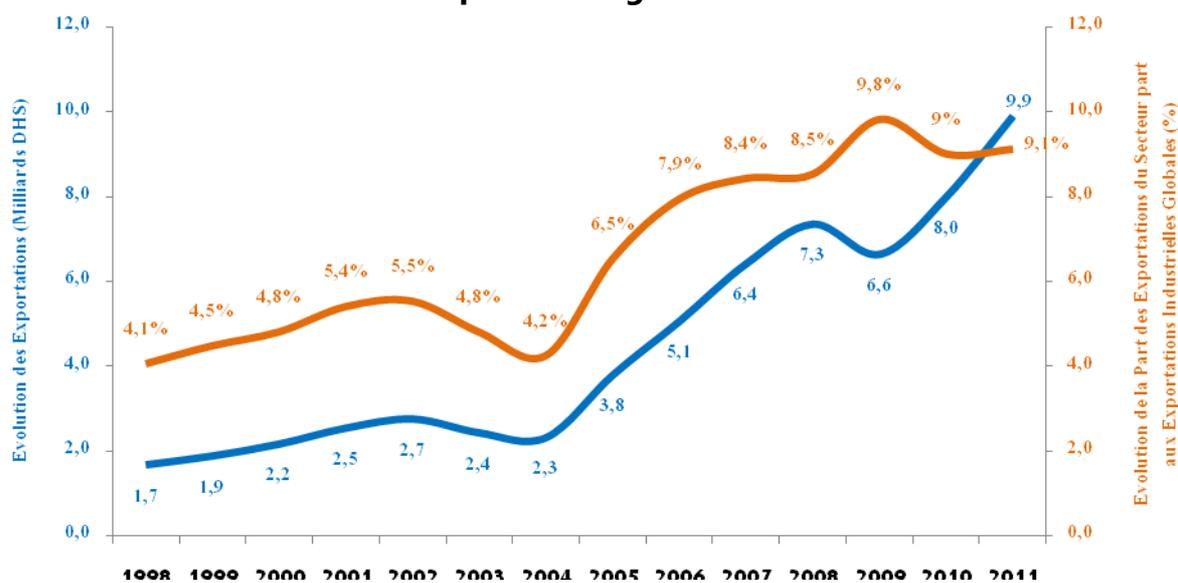
Source : MICNT, calcul des auteurs.

Les industries mécaniques et métalliques ont connu, de leur part, une progression de leurs productivités apparentes entre 1998 et 2011 où le nombre des travailleurs a passé de 128000 à 169000 avec un pic enregistré en 2008 soit un total de 193000 expliqué entre partie par la dynamique enregistrée dans le secteur de « Fabrication d'éléments de métal pour la construction » qui accapare, à lui tout seul, 36% de la production de l'industrie mécanique avec 5,533 milliards de dirhams et 43% de la valeur ajoutée avec 1,929 milliards de dirhams.

2.2.2.4. Nette progression des exportations et de la demande étrangère

Les exportations du secteur ont connu une nette progression durant la période 1998-2011, puisqu'elles se sont multipliées presque par 5 entre 1998 et 2011 marquant ainsi un décollage accompagnant en amont plusieurs industries considérées comme Métiers Mondiaux du Maroc. Nous constatons aussi la nette proportionnalité de l'évolution du chiffre d'affaires à l'export et la part du secteur dans les exportations industrielles globales, qui a progressé de 4,1% en 1998 à 9,1 en 2011.

Graphique 27: Evolution des exportations des IMM et leur part dans les exportations globales



Source : MICNT, calcul des auteurs.

2.3. Analyse de la compétitivité du secteur de l'électronique

2.3.1. Une chaîne de valeur des plus importantes au niveau mondial

Le secteur de l'industrie électronique est le plus important secteur de production de biens dans le monde. Non seulement il emploie plus de travailleurs et génère des revenus plus importants que n'importe quel autre secteur, mais ses produits améliorent aussi la productivité dans d'autres activités et stimulent l'innovation dans l'ensemble de économies (Mann et Kirkegaard 2006). C'est ce que Hirschman (1958) appelle un «secteur de propulsion».

C'est le cas des États-Unis, où l'innovation dans le matériel électronique a contribué à lancer une série de secteurs de services en aval y compris les systèmes de services informatiques de conception, les télécommunications, ainsi que le traitement des données, l'hébergement et les services d'informations connexes.

Au cours des vingt dernières années, les pays de l'Asie et la Chine en particulier, sont devenus des acteurs incontournables dans l'industrie électronique et dans d'autres industries, aussi bien en tant que pays producteurs que marchés de consommation finale.

Comme presque tous les autres secteurs économiques, l'industrie électronique a été profondément affectée par la crise économique de 2008-2009. L'impact de cette crise sur le commerce mondial des industries électroniques s'est traduit par des baisses de revenus de 40% durant 2009, équivalent à peu près de 56 Milliards \$US (Voir annexe2).

2.3.2. Un secteur national en pleine croissance

Le secteur de l'électronique au Maroc a connu un développement ces dernières années. Il présente des opportunités de développement plus importantes à exploiter:

- Croissance de marché de l'électronique de spécialité confirmée depuis 2004 (+7%).
- Produits à forte valeur ajoutée.
- Apparition d'un nouveau type de sous-traitants plus intégrés.
- Augmentation de la part de l'électronique dans l'automobile, l'aéronautique, le ferroviaire et la défense.

Au cours de la période 2009-2012, le secteur électronique a réalisé une évolution annuelle moyenne de 11% pour les exportations et de 7% pour l'effectif employé. Au titre de l'année 2012 le secteur d'électronique a enregistré un chiffre d'affaires à l'export de près de 7 milliard pour un effectif d'environ 8000.

S'agissant des objectifs du Plan Emergence II, le secteur a réalisé, entre autres, 54% du chiffre d'affaires à l'export. La stratégie préconisée par le secteur a donné ses fruits à travers l'implantation et le développement d'importants projets tels que :

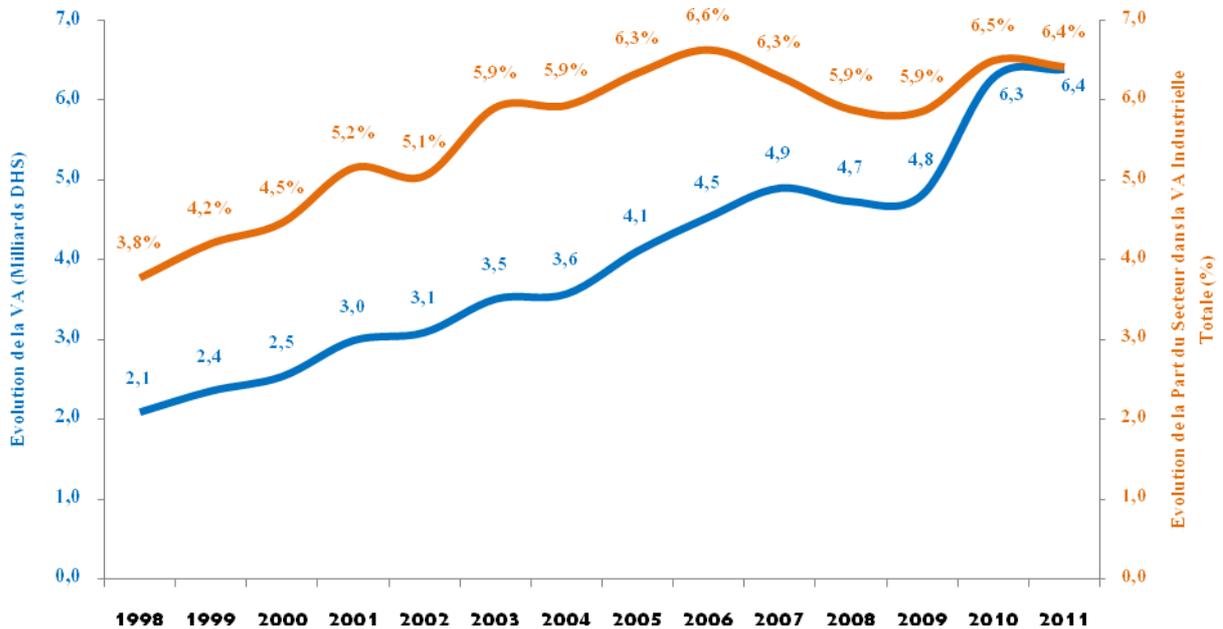
- LEAR corporation automotive électronique pour la production de l'électronique embarquée, ainsi que le projet de la société NEMOTEK TECHNOLOGIE pour la production des caméras miniaturisés. Les deux projets à eux seuls portent sur la création de plus de 870 emplois avec un investissement dépassant un milliard de dirhams.
- la concrétisation de partenariats avec des équipementiers internationaux comme Thalès, Alstom pour le développement de leurs sourcing à partir du Maroc, notamment dans le cadre des conventions de compensation industrielle engageant ces deux grands acteurs avec L'Etat marocain.
- des investissements en cours avec le groupe ST Maroc pour le développement de ses activités industrielles au Maroc, afin de répondre aux besoins de ses clients internationaux.

2.3.3. Analyse des indicateurs de compétitivité du secteur

2.3.3.1. Croissance importante de la valeur ajoutée industrielle favorisée par son intégration dans la chaîne de valeur mondiale

La valeur ajoutée du secteur de l'électronique a progressé depuis 1998 passant de 2,1 Md de dirhams à 6,4 Md de dirhams en 2011 grâce au développement d'une demande de plus en plus importante et une intégration plus profonde dans les chaînes de valeur mondiale. Cette évolution s'est reflétée dans la progression de la part du secteur dans la valeur ajoutée industrielle globale qui a atteint 6,4% contre 3,8% en 1998.

Graphique 28: Evolution de la VA du secteur de l'électronique et sa part dans le total

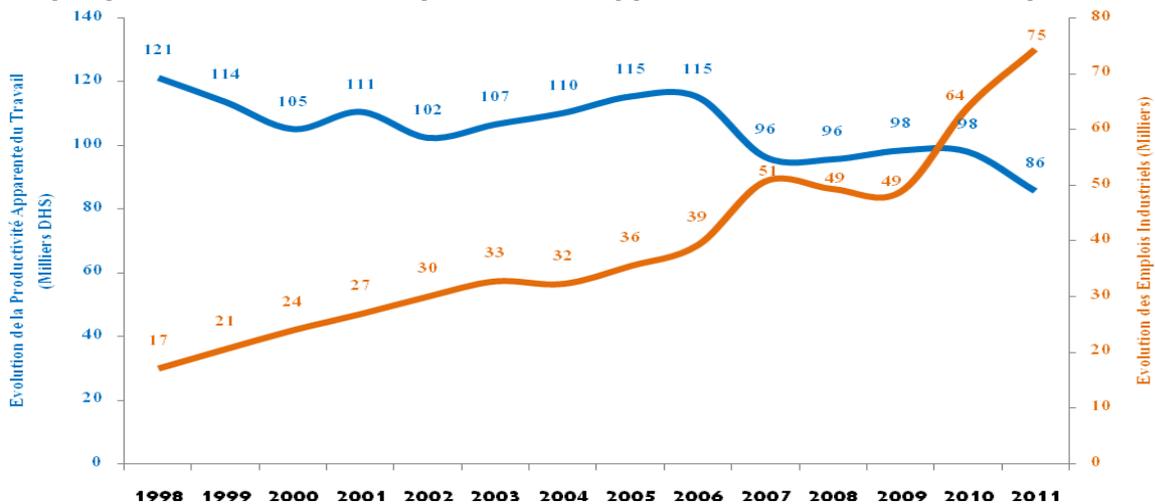


Source : MICNT, Elaboration auteurs

2.3.3.2. Progression mitigée de la productivité apparente du travail

Sur la période 1998-2011, et malgré la diminution de la valeur ajoutée, passant de 121% à 86% (-35%), il est important de souligner la forte croissance de la part du secteur dans la valeur ajoutée industrielle totale des exportations électroniques qui a enregistré une amélioration nette de +58% entre 1998 et 2011.

Graphique 29: Evolution de la productivité apparente du travail et de l'emploi industriel

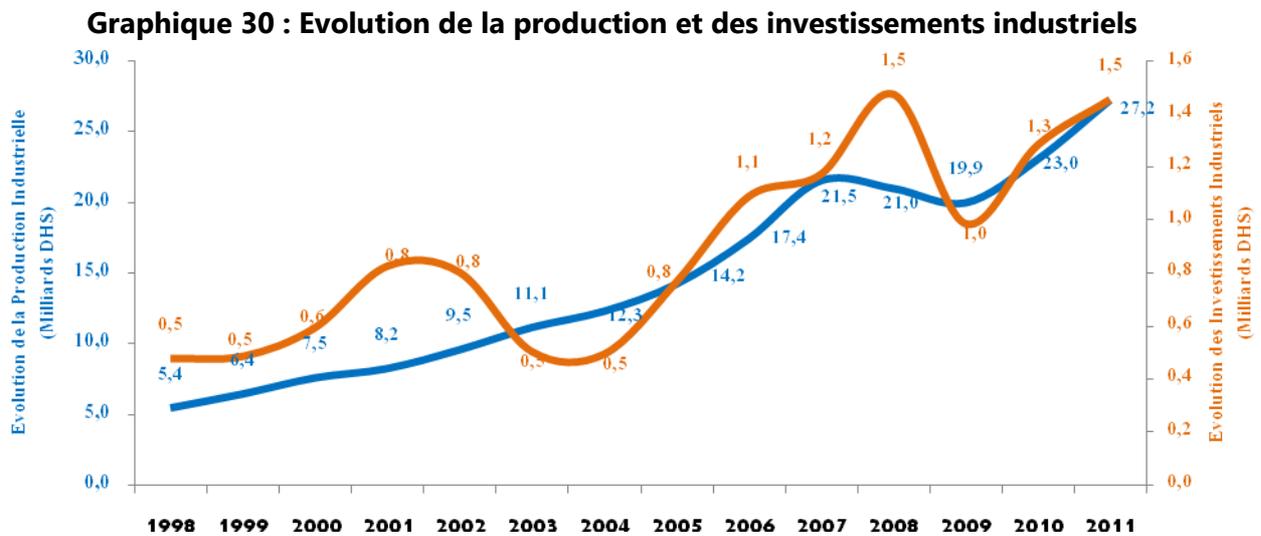


Source : MICNT, Elaboration Auteurs

La productivité apparente du travail a baissé de 121 à 86 Md de dirhams au moment où les emplois industriels ont progressé depuis 1998 passant de 17 à 75Md de dirhams en 2011 grâce au développement des commandes des clients et à l'intégration plus profonde dans les chaînes de valeur mondiale.

2.3.3.3. Amélioration de la production stimulée par des investissements dans le secteur

La production industrielle du secteur de l'électronique a progressé depuis 1998 passant de 5,4 Md de dirhams à 27,2Md de dirhams en 2011 grâce à l'amélioration du potentiel des exportations de plus en plus importante et une diversification des produits fabriquée.



Source : MICNT, Elaboration Auteurs.

Cette évolution positive de la production s'est reflétée également dans l'amélioration des niveaux des investissements industriels, spécifiques à ce secteur, qui n'ont pas été affectés par les effets de la conjoncture internationale.

2.3.3.4. Repli des exportations et concentration du chiffre d'affaires auprès d'un seul fournisseur

Le chiffre d'affaires à l'export du secteur électronique a enregistré en 2012 une baisse de 1,7% contre une hausse de +14,1% en 2011. La baisse enregistrée en 2012 est expliquée principalement par le repli des exportations des composants électroniques.

Selon l'Association du Secteur de l'Electronique (ASEL), le secteur compte environ 65 petites et moyennes entreprises, dont cinq spécialisées dans les composants électroniques, tandis que le reste exerce dans l'électronique de spécialité qui comprend les produits complets, semi-complets et les pièces électroniques.

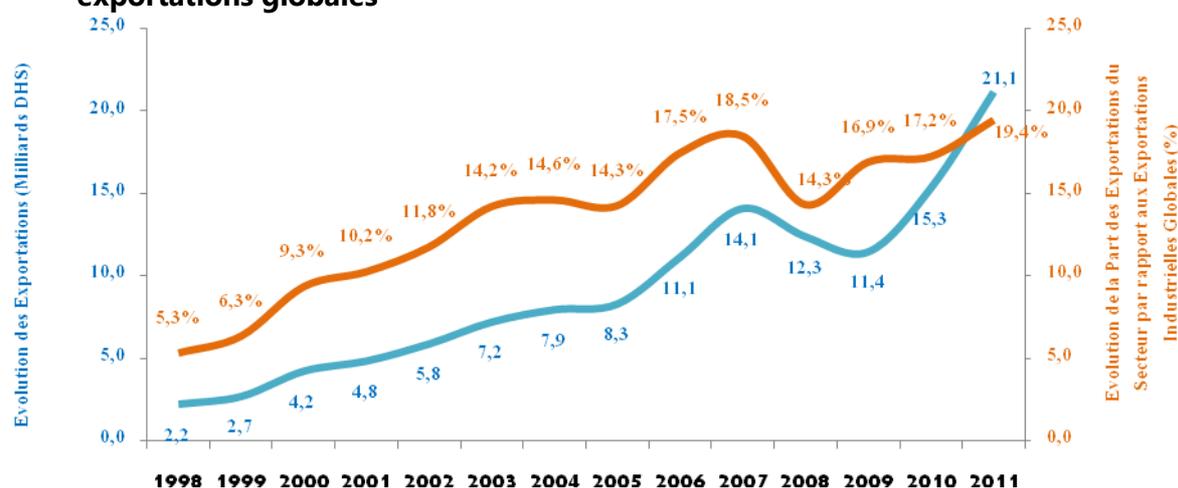
Tableau 6 : Evolution du Chiffre d’Affaire du secteur de l’électronique

Millions Dhs	2009	2010	2011	2012	Var 2010/2009	Var 2011/2010	Var 2012/2011
Electronique	5 111	6 260	7 145	7 027	22,50%	14,10%	-1,70%

Source : MICNT

Sur la période Janvier-Mai 2013, le chiffre d’affaires à l’export a enregistré une augmentation de 8,1% contre -4,3% sur la même période 2012 par rapport à 2011. Ce chiffre d’affaires est réalisé essentiellement par une seule société, en l’occurrence STMicroelectronics, avec 70% des exportations, soit 5 milliards de dirhams sur les 7 milliards de dirhams comme valeur globale du secteur. Par conséquent, la performance de l’électronique est tributaire de la bonne tenue de l’activité de cette entité.

Graphique 31 : Evolution des exportations électroniques et leur part dans les exportations globales



Source : MICNT, Elaboration Auteurs.

L’analyse détaillée de l’évolution mensuelle du chiffre d’affaires à l’export démontre une stabilité dans le secteur de l’électronique au cours de l’année 2012 où le chiffre d’affaires à l’export est passé de 689 millions de DH en Janvier à environ 586 millions de dirhams en Décembre.

Le début de l’année 2013 (janvier-février 2013) a été marqué par une baisse négative des exportations du secteur électronique suivi d’une tendance haussière jusqu’au mois d’avril.

2.3.3.5. Un secteur marqué par l'apparition d'une intégration dans de nouveaux métiers de conception

La physionomie du secteur au Maroc révèle l'apparition d'une nouvelle génération de sous-traitants plus intégrés (sous-traitants chargés de la conception, de l'industrialisation et de l'achat de matières premières et composants).

Le secteur de l'électronique comprend deux branches très différentes : l'électronique grand public et l'électronique de spécialité / intégrée. Le secteur électronique de spécialité présente un potentiel de croissance très prometteur et peut contribuer fortement à l'industrialisation du pays.

En effet, les caractéristiques de cette industrie – forte consommation de main d'œuvre qualifiée, production de séries « customisées » de petite taille et faible intensité capitalistique et technologique – lui permettent de se développer au Maroc. Le changement de structure de l'industrie permettra au Maroc de développer des produits plus intégrés et à plus forte valeur ajoutée.

Le secteur électronique marocain a un potentiel de croissance estimé à 2,5 milliards de dirhams de Produit Intérieur Brut additionnels et se traduirait par la création de 9.000 nouveaux emplois directs à horizon 2015.

Enfin, le nombre total des entreprises opérant dans la filière Electronique est 57 entreprises, dont la plupart opèrent dans l'électronique de spécialité (96%).

Tableau 7 : Nombre des entreprises opérantes dans l'électronique

Segments	Nombre d'entreprises
Electronique de spécialité	49
Electronique grand public	7
Composants Electroniques	1
Total	57

Source : MICNT.

2.4. Analyse de l'industrie marocaine de l'automobile

2.4.1. Une chaîne de valeur mondiale marquée par sa complexité logistique

Dans le sillage de la croissance prévue de l'industrie automobile mondiale, les équipementiers et les fournisseurs devront faire face à la prochaine vague de changement structurel. Bien que cela permette d'ouvrir de nouvelles opportunités, il faudra s'y préparer par des ajustements et des investissements importants.

D'ailleurs, les ajustements structurels réalisés durant les années récentes ont nécessité des investissements considérables et ont eu des conséquences importantes sur la rentabilité. En effet, le total des amortissements sur les investissements dans les structures et les dépenses de recherche et développement de produits a augmenté de 2008 à 2011 sur une moyenne annuelle de 19,1% à 20,3% du chiffre d'affaires, tandis que le bénéfice d'exploitation a baissé au niveau international, en moyenne, de 7,5% à 5,5% de création de valeur.

En outre, l'industrie automobile mondiale ne bénéficie pas toujours d'une croissance linéaire, mais sujette à des fluctuations considérables. Si les recettes ne parviennent pas à répondre aux attentes dans les périodes de forts investissements, le bénéfice pourrait glisser encore plus vite en dessous de la ligne zéro.

L'industrie automobile est pionnière en matière de supply chain. Une logistique amont compliquée, une demande très difficilement prévisible, et d'autres caractéristiques complexes font du partenariat un élément vital dans cette industrie.

Tableau 8: Liste des 10 plus grandes constructeurs automobiles

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'Affaires (Milliards \$US)	Unités Vendues (Millions)
1	Toyota	Japon	222	9,02
2	General Motors	États-Unis	168	8,16
3	Volkswagen	Allemagne	136	8,03
4	Daimler	Allemagne	130	-
5	Ford	États-Unis	129	6,62
6	Honda	Japon	104	3,5
7	Nissan	Japon	102	-
8	Hyundai	Corée du Sud	97	7,94
9	BMW	Allemagne	80	-
10	PSA Peugeot Citroën	France	74	2,7

Source : CNN Global 500.

2.4.2. Evolution remarquable du secteur national de l'automobile

Le secteur automobile au Maroc a dégagé un potentiel de croissance important depuis plus d'une décennie, avec un rythme de croissance annuel à deux chiffres en termes d'investissement et d'exportation.

L'illustration majeure de l'émergence du secteur automobile au Maroc est le complexe industriel Renault-Nissan d'une capacité de production annuelle de 340 000 véhicules, destinés à hauteur de 90% à l'exportation et particulièrement vers le marché européen.

Plusieurs équipementiers de renommée internationale ont réalisé des projets d'investissement au Maroc pour fournir le site de Tanger. Ces investissements qui sont estimés à plus de 1,98 Milliards de dirhams, ont généré environ 4200 emplois. Il s'agit, entre autres, de SNOP (emboutissage), GMD (emboutissage/plastique), INERGY (réservoir à carburant), Valeo (Systèmes d'éclairage), SAINT-GOBAIN (Pare-brise), VIZA (armatures de sièges), TAKATA (Airbag et ceinture de sécurité), DENSO (système de climatisation), Trêves (coiffes de sièges, insonorisant...)

A cela s'ajoute les installations d'autres équipementiers aussi bien pour une nouvelle installation que pour une extension des équipementiers existants : Hirschmann, Delphi, Sumitomo, Coficab, Bontaz, etc. (investissement ~ 1,86 Md de dirhams, emplois ~ 12300); soit un investissement total des équipementiers automobiles, depuis 2009, de 3,84 Mds de dirhams et une création de 16500 emplois.

Cette évolution positive enregistrée par le secteur de l'automobile explique aujourd'hui les démarches entreprises par le Maroc auprès de plusieurs constructeurs automobiles, comme PSA, Mercedes-Benz et Volkswagen, pour l'approvisionnement de leurs sites établis en Europe à partir du Maroc.

Enfin, depuis son installation au Maroc, le groupe RENAULT n'a cessé de déployer la politique de l'intégration locale qui vise à augmenter le taux des composants approvisionnés localement. Cette tendance est motivée par les gains à réaliser en termes de proximité géographique, de baisse des coûts logistiques et de risques de change. Toutefois ces gains sont conditionnés par l'obtention des composants aux standards RENAULT, dans les conditions de coût, délais et qualités déterminées.

2.4.3. Analyse des indicateurs de compétitivité apparente du secteur automobile

2.4.3.1. Croissance soutenue de l'emploi industriel

L'industrie automobile emploie actuellement près de 52.000 personnes. Elle se classe parmi les filières industrielles ayant contribué à la création de l'emploi avec une croissance à deux chiffres (31.205 emplois directs pour la période 200-2012 avec un taux de croissance moyen annuel de l'ordre de +16%).

Tableau 10 : Evolution des Effectifs déclarés 2005-2012 – Secteur Automobile

Emploi	2005	2008	2009	2010	2011	2012*	Incrémental 2008-2012	TCAM 2008-2012
Automobile	25 829	38 795	43 534	51 827	60 976	70 000	31 205	+16%

*Estimation

Source : CNSS

Cette dynamique sectorielle s'est accélérée avec l'accroissement des investissements industriels dans ce secteur, tout particulièrement au niveau des fournisseurs du premier et deuxième rang (entreprises japonaises) suite à l'extension des capacités de production de l'usine Renault Tanger-Med. Cette dynamique fait suite également à la délocalisation de certaines entreprises françaises et espagnoles affectées par l'impact de la crise des dettes publiques de la zone Euro sur le marché automobile.

2.4.3.2. Chiffre d'affaires à l'export en pleine croissance

Le chiffre d'affaires à l'export du Secteur Automobile a enregistré plus de 1,7 milliards de dirhams en 2012 avec une croissance de 7,4% par rapport à 2011.

Tableau 9: Evolution du Chiffre d'Affaires à l'Export

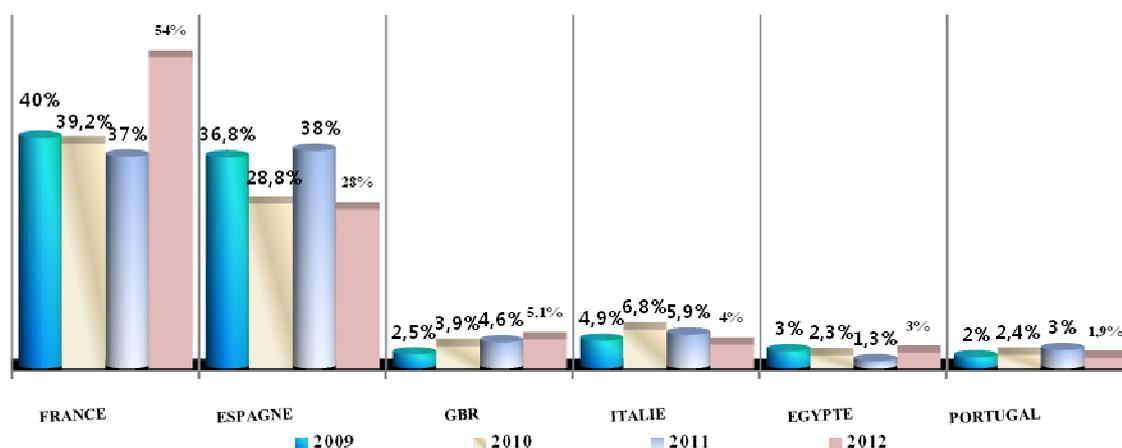
Millions de DH	2009	2010	2011	2012	Var 2010/2009	Var 2011/2010	Var 2012/2011
Automobile	11 958	18 276	23 361	25 082	52,8%	27,8%	7,4%

Source : Office des changes.

L'année 2013 est marquée par une évolution positive des exportations du secteur automobile durant les mois de mars, avril et mai. En effet, sur la période Janvier-Mai 2013 par rapport à Janvier-Mai 2012, le chiffre d'affaires à l'export a enregistré une augmentation de 11,5% contre 6,6% sur la même période Janvier-Mai 2012 par rapport à Janvier-Mai 2011.

La France et l'Espagne restent de loin les principaux clients du Maroc à l'export avec des parts qui varient de 76% (2009) à 82% (2012).

Graphique 32 : Répartition géographique des principales destinations des exportations



Source : Office des changes.

2.4.3.3. Renforcement de la structure du secteur automobile

Le nombre total des entreprises opérant dans la filière Automobile est de 170. Elles se répartissent comme suit :

Tableau 11: nombre total des entreprises opérant dans la filière automobile

Segments	Nombre d'entreprises
Poids lourd (carrosserie et montage)	36
Autres (Electronique embarqué, verre, Ingénierie/ R&D, etc.)	34
Câblage	28
Transformation du Métal (Emboutissage, Forgeage, Traitement de surface, Mécanique de précision, filière métallique)	21
Transformation plastique (Injection, extrusion, moulage)	18
Sièges/Coiffes de sièges	14
Transformation du Caoutchouc	10
Poids lourd (carrosserie et montage)	4
Autres (Electronique embarqué, verre, Ingénierie/ R&D, etc.)	3
Construction automobile	2
Total général	170

Source : MICNT, 2013.

Un ensemble de mesures spécifiques visant à promouvoir l'investissement et le développement du secteur figurent dans le Pacte National pour l'Emergence Industrielle:

- Une offre immobilière diversifiée et conforme aux meilleurs standards internationaux au sein des Plateformes Industrielles Intégrées "Tanger Automotive City" dotée de statut de zone franche et "Atlantic Free Zone".
- Un Développement des ressources humaines à travers la mise en place de 4 instituts de formation sur les métiers automobile à Melloussa (Renault) et à TFZ sur Tanger, à Kénitra et à Casablanca et des aides directes à la formation allant jusqu'à 6000 €/personne.
- Des aides à l'installation au niveau des constructions des bâtiments industriels et de l'acquisition des équipements de 15% du montant de l'investissement et allant jusqu'à 30 millions de dirhams.

Pour accompagner la dynamique que connaît ce secteur, les pouvoirs publics, en partenariat avec Renault et l'association professionnelle du secteur « AMICA », ont mis en place une feuille de route devant créer les conditions nécessaires pour un développement soutenu et pérenne du secteur. Il s'agit de :

- La réalisation en 2012, de l'éclaté pièces des véhicules Made in Tanger: 450 pièces exposées représentant 1500€ d'enjeu par véhicule.
- L'organisation en 2012 en marge de l'Automotive Meeting Tanger, des rencontres entre les fournisseurs rang 1 de Renault et les équipementiers locaux de Rang n+1 pour développer l'intégration locale en profondeur.

L'objectif visé par les pouvoirs publics est d'asseoir un tissu d'équipementiers automobile avec une chaîne de valeur complète et intégrée devant inciter de nouveaux constructeurs et grands équipementiers à considérer le Maroc, en tant que plateforme compétitive de production et d'exportation des composants et véhicules automobiles.

2.5. Croissance très dynamique du secteur aéronautique

2.5.1. Une Chaîne de valeur mondiale très prometteuse

- Le secteur aéronautique mondial est actuellement constitué d'un ensemble limité d'avionneurs mondiaux, notamment le duopole Boeing et EADS dont les chiffres d'affaires ont atteint en 2011 respectivement 64,3 et 60,6 Milliards \$US, d'un nombre relativement limité de systémiers, motoristes et équipementiers internationaux et de nombreux fournisseurs de composants et sous-équipements. Il se distingue par un caractère hautement stratégique et un marché en pleine expansion.
- Néanmoins, le caractère cyclique de l'activité, l'environnement concurrentiel et les contraintes liées à l'organisation productive, ont introduit un certain nombre de tendances, notamment le désengagement progressif des Etats, la concentration et l'internationalisation des acteurs industriels, ainsi que de profondes mutations des stratégies des compagnies aériennes.
- Ces tendances ont contraint les grands donneurs d'ordres mondiaux à réorienter leurs stratégies dans le sens à la fois d'une réduction drastique du nombre de fournisseurs directs et d'une externalisation accrue notamment vers les pays émergents. Cette décision a été renforcée par l'avènement, à partir de 2008, de la crise économique et financière mondiale qui a eu des effets conjoncturels sur la sous-traitance marocaine dont notamment le secteur aéronautique.

- Deux composantes industrielles constituent les fondamentaux du secteur aéronautique mondial. Il s'agit de la construction aéronautique qui comprend tous les établissements fabriquant à titre principal des cellules d'avions, des moteurs et des équipements spécifiques pour avions et de la sous-traitance prise en charge par les établissements réalisant pour le compte d'un ou plusieurs industriels du secteur aéronautique, selon un cahier des charges préétabli, la fabrication de pièces, de produits d'éléments d'ensembles ou de sous-ensembles.

Cette activité se distingue par rapport aux autres industries par certaines caractéristiques spécifiques pouvant être résumées comme suit :

- Une industrie de pointe mettant en œuvre les hautes technologies et favorisant leur diffusion dans les autres branches d'activité.
- Une industrie de petites et moyennes séries ne pouvant pas bénéficier des économies d'échelle à l'instar des autres industries.
- Une industrie à caractère fortement cyclique : insérée dans le marché mondial, l'industrie aéronautique est sensible à la conjoncture générale et au climat des affaires. La demande des produits obéit à une fonction périodique et subit l'influence de l'environnement international.
- Une industrie fortement exportatrice en dépit des restrictions qui la soutiennent, particulièrement dans le domaine militaire pour éviter la diffusion de certaines technologies sensibles. En effet, les exportations représentent en Europe et aux Etats-Unis plus de la moitié du chiffre d'affaires des industriels du secteur afin de compenser l'étroitesse des marchés nationaux.
- Une industrie fortement dominée par l'Europe et les Etats-Unis au regard des chiffres d'affaires réalisés par leurs industriels. Cette domination est confortée grâce notamment à une maîtrise très avancée des technologies de pointe et à une forte implication des Etats dans ce secteur.

Par ailleurs, les changements majeurs susceptibles d'affecter la carte industrielle classique sont attribuables notamment à l'effet dollar, à l'arrivée de concurrents low-cost (Chine et Russie) ainsi qu'aux changements technologiques majeurs (intégration des fournisseurs de rang 1, du développement de l'outsourcing au profit des fournisseurs de rangs 2 et 3 pour augmenter la productivité et réduire les délais, notamment pour les activités d'aérostructures et de maintenance et de la globalisation avec le développement de pôles low-cost).

A côté des effets conjoncturels de la crise financière sur le secteur, les constructeurs sont confrontés à un grand problème qui concerne leur chaîne d'approvisionnement et qui a suscité une série de retards qui ont touché de grands projets comme celui du Boeing 787 et des Airbus A380 et A400M.

Tableau 12 : Liste des 10 plus grandes entreprises aéronautiques¹⁰⁸ mondiales

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'Affaires (Milliards \$US)
1	Boeing	États-Unis	64
2	EADS	Europe	61
3	United Technologies	États-Unis	54
4	Lockheed Martin	États-Unis	47
5	Northrop Grumman	États-Unis	35
6	Honeywell International	États-Unis	33
7	BAE Systems	Royaume-Uni	32
8	General Dynamics	États-Unis	32
9	China Aviation Industry Corporation	Chine	31
10	Finmeccanica	Italie	26

Source : Magazine Fortune 2013.

2.5.2. Développement du secteur tiré par l'importance des commandes mondiales

Le secteur aéronautique a enregistré une croissance annuelle de 16% sur la période 2009-2012 et a enregistré en 2012 un chiffre d'affaires à l'export de 6,4 milliards de dirhams, réalisé par une centaine d'entreprises employant plus de 10.000 personnes.

Le secteur aéronautique, en très forte croissance au niveau international, oblige les sociétés opérant dans le secteur à mener une bataille pour conquérir de nouveaux marchés, notamment dans les pays émergents. La recherche constante de niches de compétitivité est ainsi devenue une condition de survie pour toute la chaîne de valeur aéronautique.

Aussi, afin de capter le plein potentiel du Maroc dans l'Aéronautique et le Spatial, l'Etat a décidé d'accompagner le développement du secteur par la mise en place de mesures concrètes permettant au pays de s'ériger en véritable plateforme pour des métiers ciblés.

2.5.3. Analyse des indicateurs de compétitivité apparente du secteur de l'aéronautique

2.5.3.1. Haute qualification et dynamique affichée de l'emploi

Le secteur aéronautique emploie actuellement plus de 10.000 salariés hautement qualifiés, contre 1500 personnes en 2000. Le taux de création de nouveaux emplois est assez important compte tenu du stade de développement de la chaîne de valeur qui est à ses débuts au niveau national et régional.

Tableau 13 : Evolution de l'emploi dans l'aéronautique

	2000	2004	2006	2008	2010	2012	Var 2000- 201 2
Aéronautique	1500	4213	4543	6000	8000	10000	+567%

Source : CNSS.

Ainsi, huit principaux domaines d'activité à forte valeur ajoutée emploient près de 75% des personnes dans ce secteur : travail des métaux, électronique/avionique, services, fabrication de pièces composites, maintenance/réparation, support technique, maintenance/réparation, assemblage de sous-structures, fabrication de parties auxiliaires.

Le développement de ces métiers permettra à l'horizon 2015 de générer un Produit Intérieur Brut additionnel de 04 Milliards de dirhams et la création de 15.000 nouveaux emplois directs, eu égard aux perspectives prometteuses.

2.5.3.2. Forte croissance de la production et de l'investissement

Durant la période 2012-2013, 31 contrats d'investissements ont été signés dans le cadre du dispositif d'aide du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social dont 6 dans le secteur aéronautique (400 emplois), pour un montant d'investissement global de 227,5 millions €, devant générer à terme près de 11000 emplois.

Depuis 2002, le nombre d'implantations a connu une forte croissance avec des investissements cumulés de 2,7 Milliards de dirhams. Par origine, les entreprises françaises représentent 72% des investissements dans le secteur suivies par les entreprises nationales avec 21%. La part des entreprises américaines ne dépasse pas les 3%. Le Maroc figure parmi les pays où ce secteur détient des perspectives d'avenir avec une croissance annuelle de l'ordre de 25%.

Pour encourager les investissements directs étrangers dans ce secteur émergent et contribuer à la consolidation d'une offre Aéronautique Maroc hautement compétitif, l'Etat dans le cadre d'un partenariat public-privé, a mis en place une feuille de route s'articulant autour de trois volets, à savoir :

- le développement de l'infrastructure d'accueil industriel, à travers la mise en place de « MidParc » inaugurée le 30 septembre 2013. Cette zone s'étalant sur une superficie de 125 ha et ayant nécessité un investissement de 64,5 Millions €. Elle dispose d'un statut de zone franche¹⁰⁹, d'un guichet unique, et une offre des coûts logistiques compétitifs.
- la création d'un pool de ressources humaines qualifiées, à travers le doublement de la capacité d'accueil de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, de 800 à 1700 stagiaires/an à l'horizon 2017, la mise en place de l'Institut Spécialisé dans les Métiers de l'Aéronautique et de la Logistique Aéroportuaire (ISMALA), avec une capacité d'accueil de 2000 stagiaires par an, et l'octroi des aides directes à la formation sur une période de trois années allant jusqu'à 5500 € par personne.
- une contribution publique à fonds perdus pouvant atteindre 2,7 Millions €, via le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social, au niveau des bâtiments industriels et de l'acquisition des équipements, et ce à même d'alléger le coût de l'investissement initial.

2.5.3.3. Croissance soutenue du chiffre d'affaires à l'export

Selon les derniers chiffres du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales « GIMAS », le secteur a enregistré au titre de l'exercice 2011 un chiffre d'affaires à l'export de plus de 5,8 Milliards de dirhams et un taux de croissance annuel de 25% sur les dernières années.

Le chiffre d'affaires à l'export du Secteur Aéronautique a enregistré plus de 6,5 Milliards de dirhams en 2012 avec une croissance située à 12% par rapport à 2011.

Tableau 14 : Evolution du CA à l'export de l'aéronautique

Millions DH	2009	2010	2011	2012	Var 2010/2009	Var 2011/2010	Var 2012/2011
Aéronautique	4 063	4 702	5 810	6 531	15,7%	23,6%	12,4%

Source : Office des Changes.

Parmi les secteurs exportateurs les plus exposés à la crise économique et financière mondiale, le secteur aéronautique est un secteur qui a pu résister aux effets de la crise avec un taux de croissance des exportations de 29% sur la période 2008-2009 et de 65,5% sur toute la période 2008-2011.

L'analyse des exportations aéronautiques par mois montre effectivement que les exportations aéronautiques ont connu, après une forte résistance sur l'année 2008 et une bonne partie de l'année 2009, une contraction notamment sur le premier semestre 2010 par rapport à la même période 2009 pour reprendre leur bonne performance au mois de juin 2010 (+40%) et atteindre le pic de 116% au mois de décembre 2010. Le même scénario se répète sur l'année 2011 avec une petite contraction de l'activité sur le premier semestre et une reprise sur le deuxième semestre.

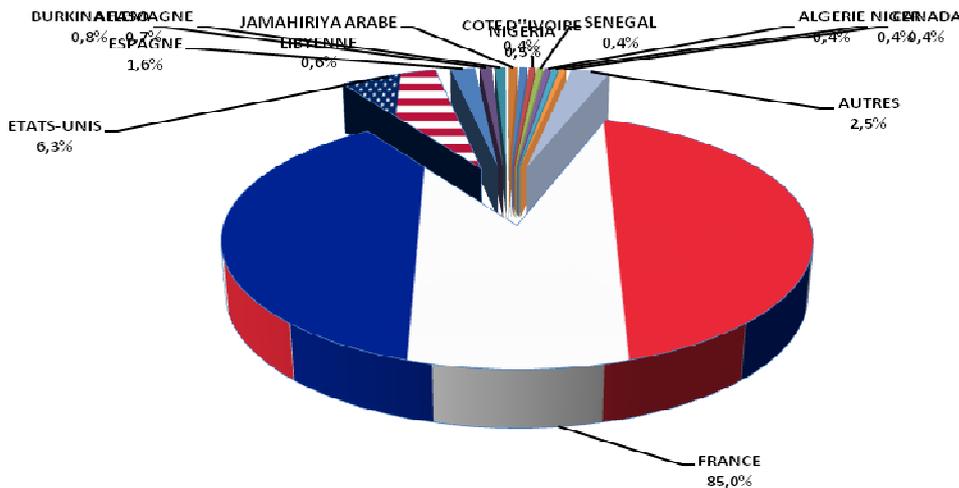
Aussi, l'analyse démontre une tendance baissière au courant de l'année 2012 où le chiffre d'affaires à l'export est passé de 731 millions de dirhams en Janvier à environ 500 millions de dirhams en décembre avec des pics enregistrés en septembre et novembre de la même année.

Cette tendance montre le caractère cyclique de l'activité aéronautique et sa sensibilité aux aléas de la conjoncture mondiale (crise économique en 2008, printemps arabe en 2011...). Toutefois, le secteur aéronautique marocain se caractérise par sa forte résilience et la reprise rapide de sa performance qui s'explique, principalement, par les stratégies menées par les opérateurs partenaires du Maroc pour la bonne gestion de leurs carnets de commandes ainsi que par le début d'opérationnalisation des actions programmées dans le cadre de l'Offre Maroc Aéronautique.

S'agissant de la répartition géographique des exportations, la France conforte sa position de premier partenaire économique dans ce secteur et représente le premier pays destinataire des exportations marocaines.

La présence de plusieurs pays destinataires tels que les Etats Unis, le Canada, la Lybie ou l'Allemagne confirment la volonté du Maroc à devenir une plateforme internationale avec des destinataires diversifiés dans ce secteur.

Graphique 33 : Répartition Géographique du CA à l'Export en 2012



Source : Office des Changes.

Les exportations du secteur aéronautique ont enregistré une tendance haussière sur l'ensemble de la dernière décennie et particulièrement sur les trois années d'opérationnalisation de l'offre Maroc Aéronautique, avec un chiffre d'affaires additionnel à l'export qui dépasse 2 milliards de dirhams ; soit une évolution de 65%.

Une concentration des exportations sur trois principales activités représentant 82% du chiffre d'affaire global à l'export du secteur. Le câblage représente 51% des exportations, tandis que le manufacturing ne représente que 19% et la maintenance 12% du CA du secteur.

2.5.3.4. Structure du secteur aéronautique orientée exclusivement à l'export

Orienté à 100% vers l'export, le secteur aéronautique marocain est constitué de près de 100 entreprises de référence mondiale exerçant dans les activités de production, de services et d'ingénierie qui constituent les composantes principales de la chaîne de valeur aéronautique mondiale notamment EADS, BOEING, SAFRAN, CREUZET/INDRAERO, Le PISTON, DAHER, SOURIAU, RATIER FIGEAC, et récemment EATON et HEXCEL.

La dernière illustration de l'émergence de ce secteur au Maroc est l'implantation du groupe Bombardier qui constitue aujourd'hui une nouvelle locomotive de développement du secteur, en raison des retombées économiques attendues sur le développement des exportations marocaines et sur le tissu industriel local. Avec un investissement de l'ordre de 200 millions \$US, le projet Bombardier permettra à terme la création de 850 emplois directs et 4400 indirects.

Bombardier Maroc a démarré la production en février 2013 dans une usine provisoire en attendant la construction de son usine permanente à la P2I Midparc. Les premiers produits de Bombardier Maroc ont été livrés le 27 mai 2013. Ceci est de nature à consolider la tendance haussière du chiffre d'affaires à l'export du secteur aéronautique.

Le donneur d'ordre Bombardier s'inscrit déjà dans l'esprit de partenariat qui le lie à l'Etat marocain. En effet, Bombardier a organisé le 01/07/2013 sa première convention fournisseurs dans son usine de Nouacer où il a présenté un paquet de plus de 3400 composants à sous-traiter au profit des fournisseurs de différents rangs de la chaîne de valeur d'approvisionnement du constructeur avionique.

Ce secteur compte 83 entreprises avec en perspective, une montée de gamme dans les produits à forte valeur ajoutée suite à l'installation du constructeur aéronautique "Bombardier".

Tableau 15 : Répartition par segment de spécialisation :

Segments	Nombre d'entreprises
Travail des métaux	27
Service ingénierie	15
Système électrique et Câblage	14
Assemblage	12
Service maintenance	7
Composite	5
Autres (Activités de distribution, formation...etc.)	3
Total général	83

Source : MICNT, 2013.

Tout cela démontre que les performances sont mitigées et les comportements différenciés par rapport aux changements économiques structurels et conjoncturels induits par l'appui financier direct en faveur des secteurs du textile et des vêtements) qui qui disposent d'un puissant lobby.

Ce déséquilibre en matière de traitement de faveur de la part des pouvoirs publics a pu être rattrapé progressivement par l'adoption de nouvelles feuilles de route (Plan Emergence I et II) favorisant une meilleure complémentarité entre les choix publics en termes de développement industriel et les capacités et/ou flexibilités du tissu industriel marocain face aux évolutions technologiques et éclatement des chaînes de valeurs mondiales.

La montée en régime de certains secteurs plus que d'autres confirme notre approche analytique et en particulier les nouveaux métiers où la flexibilité du marché de travail qualifié¹¹⁰ et la productivité apparente du travail sont les plus significatifs, grâce notamment aux investissements conséquents qui ont pu tirer vers le haut les niveaux de production et d'exportation.

Enfin, plusieurs défis industriels restent posés pour le Maroc, dont la création des secteurs industriels performants permettant de tirer profit de la valeur ajoutée des produits de base (agroalimentaire), la conversion des secteurs non compétitifs en secteurs hautement compétitifs, le développement d'un modèle industriel compatible avec une utilisation durable des ressources naturelles et l'élimination des effets néfastes sur les changements climatiques à travers la consommation d'énergie.

SECTION 2 : ANALYSE COMPAREE DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE (COLOMBIE, INDONESIE, MEXIQUE, TURQUIE, ET VIETNAM)

Cette section sera l'occasion de présenter la structure industrielle et d'orientation stratégique en matière de politique industrielle de l'échantillon de pays concurrents (Colombie, Indonésie, Mexique et Turquie). Cela permettra d'établir une comparaison avec ces pays qui ont pu réaliser des avancées en termes de compétitivité de leur système industriel reflétées par l'Indice de Performance Industrielle Compétitive (CIP) et de connaître quelles sont les mécanismes et les efforts déployés pour atteindre leurs objectifs.

1. Indice de Performance Industrielle Compétitive (Competitive Industrial Performance, CIP)

Depuis 2002, l'Indice de Performance Industrielle Compétitive (CIP) est considéré comme le principal outil de diagnostic adopté par l'ONUDI pour comparer et mesurer la compétitivité industrielle des nations. Il offre aux gouvernements la possibilité de comparer la performance compétitive de l'industrie de leur pays, de manière pertinente, non seulement avec les pays de la même région, mais aussi avec les pays au même stade de développement industriel ou économique dans le monde entier.

De ce fait, le rapport annuel sur cet Indice représente une importante référence et boîte à outil de conseils stratégiques pour les gouvernements nationaux ainsi que les institutions internationales.

L'indice CIP évalue la compétitivité et la performance industrielle de 135 pays en se basant sur 8 indicateurs classés en trois dimensions :

- La capacité des pays à produire et à exporter des biens manufacturés compétitifs.

- Les changements structurels des secteurs industriels à forte valeur ajoutée technologique.
- L'impact de la production industrielle d'un pays sur le marché mondial.

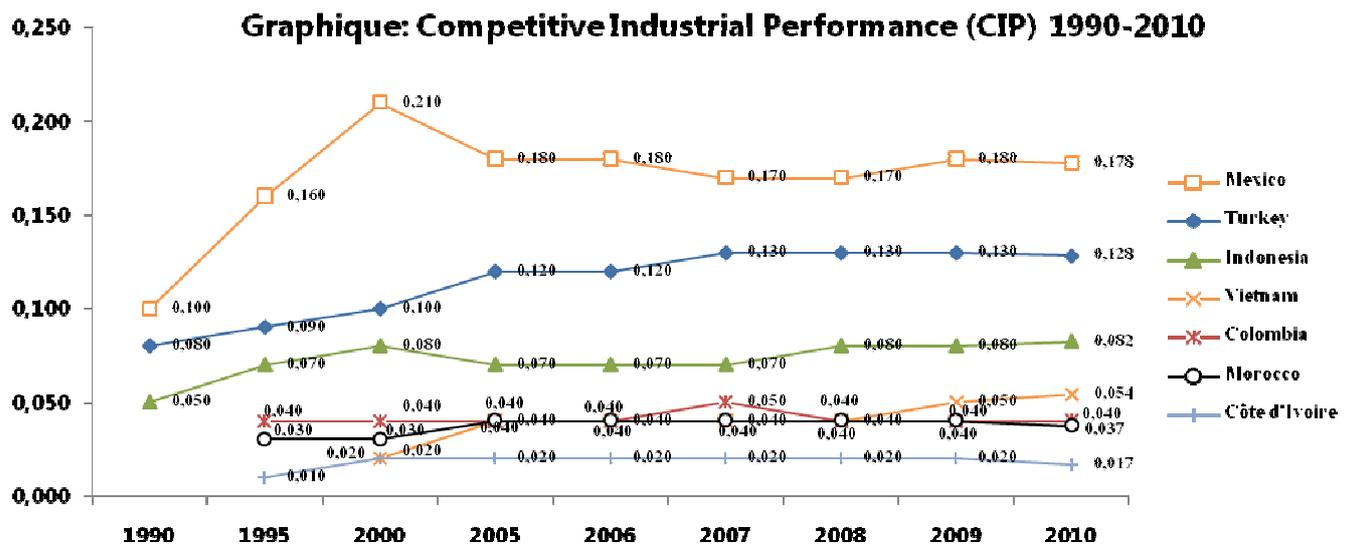
Selon le classement 2013¹¹¹ du rapport de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, les cinq premières places sont occupées par le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, la République de Corée et la Taïwan. Alors que les trois premiers pays ont occupé ces positions dans le classement depuis 1990, les deux derniers pays ont été classés, respectivement, quatorzième et dixième en 1990.

Ensemble, les cinq premiers pays représentent près de la moitié de la part de la valeur ajoutée manufacturière mondiale et un tiers des échanges commerciaux mondiaux des produits manufacturés. Dans les mêmes proportions, les États-Unis représente, à lui seul, la moitié de la valeur ajoutée manufacturière totale du top cinq, tandis que l'Allemagne représente le tiers du total des échanges commerciaux des produits manufacturés du top cinq.

A l'échelle de la région Nord Afrique, la Tunisie se classe première (58e mondiale) suivie du Maroc (66e) et de l'Algérie (82e).

D'après les conclusions dudit rapport, l'indice CIP confirme la forte corrélation entre les capacités de production industrielle d'un pays et l'étendue de sa prospérité économique en raison de la grande inégalité persistante dans le processus d'industrialisation. En effet, sur les 135 pays classés, 26 produisent moins de 100 USD de valeur ajoutée manufacturière par habitant et par an, contre près de 8.000 USD au Japon, le pays le mieux classé.

S'agissant de l'échantillon des pays choisis dans le cadre de notre benchmark, le schéma ci-dessous montre bien qu'on peut classer ces pays en trois principaux pools. Le premier regroupe avec un CIP supérieur à 0,1 qui sont le Mexique et la Turquie qui dispose d'un indice CIP parmi les plus élevés soit respectivement 0,178 et 0,128, suivis des pays ayant un CIP entre 0,05 et 0,1 et il s'agit notamment du Vietnam (0,082) et de la Colombie (0,054) et enfin le dernier groupe avec un CIP inférieur à 0,05 composés essentiellement des deux pays restants : le Maroc (0,040) et la Côte d'Ivoire (0,037) et qui ne dérogent pas à la situation de la plupart des pays africains.



Source : UNIDO, 2013.

Aussi, faut-il noter les performances exceptionnelles du Vietnam qui lui ont permis de passer d'un indice CIP inférieur à 0,05 en 2000 (0,02) pour dépasser en 2009 le Maroc et la Colombie et atteindre un CIP supérieur à 0,05 en 2010 (0,054).

2. Description des modèles industriels de l'échantillon

La différence d'intensité technologique utilisée dans l'industrie a largement contribué à la modification de la structure industrielle des pays du monde en général et des pays de l'échantillon en particulier. Cette intensité apparaît au niveau des exportations des pays qui montrent la progression continue de la part des exportations intensives en technologie de ces pays avec un rythme rapide. En 1998, par exemple, les exportations d'articles électroniques des pays de l'échantillon ont atteint une valeur bien supérieure à celle des exportations d'autres articles traditionnels comme le textile, l'habillement et les chaussures (Maroc, Turquie...). C'est dans les pays comme le Mexique, la Turquie, l'Indonésie et le Vietnam que les structures de la production industrielle se modernisent le plus rapidement. Par exemple, le Mexique a largement profité de la modernisation de sa structure industrielle et cela était imputable principalement à l'accord Accord de Libre Echange Nord Américain¹¹².

Tableau 16 : Structure industrielle de l'échantillon¹¹³

CIPClassement 2010	CIPIndex 2010	Country	MVApc	MXpc	MHVAsh %	MVAsh %	MHXsh %	MXsh %	ImWMVA %	ImWMT %
22	0.1776	Mexique	1007.93	2166.16	38.45	15.99	78.71	80.09	1.538	2.212
30	0.1283	Turquie	1012.73	1286.70	30.04	20.23	42.47	87.72	1.088	0.926
38	0.0823	Indonésie	302.264	395.68	37.81	26.40	29.05	60.09	1.002	0.878
54	0.0540	Vietnam	176.135	551.02	20.26	25.47	27.99	69.30	0.221	0.464
64	0.0401	Colombie	405.257	268.72	20.71	12.95	35.97	32.60	0.268	0.119
66	0.0374	Maroc	239.737	425.92	21.61	12.93	38.26	77.64	0.107	0.128

Source: UNIDO Report 2013.

Dans les régions du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord, les cinq principaux acteurs sont des pays qui ont des profils industriels très divers, notamment la Turquie, pays émergent et hautement industrialisé. Une étude récente de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA), qui a utilisé l'indice de diversification intra régionale (en Afrique du Nord), distingue deux groupes de pays : ceux relativement diversifiés (Tunisie Maroc et Égypte) ceux ayant une diversification faible (Algérie, Libye, Mauritanie et Soudan).

En 2011, la structure des exportations du Maroc vers les pays de sa région montre une relative progression des produits des Métiers Mondiaux du Maroc considérés à VA élevée comme les équipements électriques, les véhicules de transport des personnes ou les produits agricoles transformés. De ce fait, le Maroc fait partie des pays dits diversifiés selon l'indice de complémentarité, calculé par la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, avec la Tunisie et l'Égypte;

Par ailleurs, l'ensemble des pays de l'Afrique subsaharienne représentent moins de 1% de la valeur ajoutée manufacturière mondiale et du commerce manufacturier mondial. Le joueur le plus performant de cette région, l'Afrique du Sud, représente, à elle seule, plus que la moitié de ces parts. L'Île Maurice est le deuxième pays le plus compétitif industriellement, suivi du Nigeria considéré comme un le principal exportateur net de pétrole de la région.

Tableau 17 : Classement selon l'indice CIP appliqué aux pays de l'échantillon (1990-2010)

CIP Classe ment 2010	Country	CIP Class emen t 2005	CIP Classe ment 2000	CIP Classe ment 1995	CIP Class emen t 1990
22	Mexique	22	19	21	25
30	Turquie	31	34	32	27
38	Indonésie	41	40	39	33
54	Vietnam	64	72	NA	NA
64	Colombie	58	56	49	NA
66	Maroc	63	62	59	NA

Source: UNIDO Report 2013.

Comme décrit par le tableau ci-dessus, si des pays de l'échantillon ont pu remonter dans le classement mondial de la compétitivité industrielle établi depuis 1990, d'autres ont, par contre, régressé dans ce classement conventionnel de la compétitivité. Ainsi, parmi les pays ayant gagné des places dans le classement de la compétitivité figurent le Vietnam (16 places depuis 2000) et le Mexique (3 points depuis 1990). Parmi les pays ayant régressé dans ce classement figurent la Maroc (6 points depuis 1995) et la Côte d'Ivoire (11 places depuis 1995).

3. Analyse des principaux secteurs industriels des pays concurrents du Maroc

Cette deuxième section consiste à brosser un tableau exhaustif du potentiel des différents secteurs industriels d'un échantillon de pays concurrents du Maroc en vue de dégager leur dynamique à l'export ainsi que les mesures prises par leurs gouvernements dans le cadre de politiques industrielles visant le soutien de ces secteurs sur le plan international.

3.1. Analyse du secteur industriel Colombien¹¹⁴

La part du secteur manufacturé dans le Produit Intérieur Brut de la Colombie s'élève à 13,4% en 2011 (14,5% pour le Maroc). Parmi les principales industries qui composent le secteur industriel colombien figurent la chimie, le raffinage de pétrole, les boissons, les produits non métalliques et les textiles. D'autres activités industrielles se sont développées ces dernières années telles que les pièces/moteurs automobiles, le cuir et chaussure, l'électronique, la métallurgie, la pâte à papier et l'industrie graphique notamment.

Les pouvoirs publics ont mis en œuvre une nouvelle stratégie de soutien des entreprises industrielles visant la valorisation par la transformation des branches productives nouvelles. Cette stratégie se base sur les axes suivants:

- le développement du capital humain par une formation adaptée aux secteurs industriels clés.
- l'adaptation des normes et des règlements en vigueur aux besoins de l'industrie colombienne.
- le renforcement de l'industrie par des mesures visant à attirer les investissements étrangers, et renforcement du secteur, de ses associations professionnelles et de sa capacité de gestion et de promotion.
- l'amélioration des infrastructures et des institutions liées à l'industrie.

Les autorités de ce pays ont mis en œuvre une stratégie qui consiste à promouvoir le marché intérieur par le biais de l'initiative "achetez colombien". Dans ce cadre sont organisées de grandes réunions d'affaires nationales autorisant des rencontres propices aux échanges commerciaux entre chefs de micro, petites et moyennes entreprises et acheteurs stratégiques.

Une Stratégie nationale d'innovation a été lancée dans le but est de stimuler la capacité novatrice du pays et en particulier de son secteur productif. Cette stratégie vise l'appropriation nationale des technologies modernes et la promotion de la création et l'innovation. C'est dans ce sens qu'ont été définies diverses lignes de conduite parmi lesquelles on distingue la création d'une unité de développement et d'innovation pour renforcer les instruments de promotion de l'innovation.

Dans le contexte de l'accord sur le secteur automobile avec l'Equateur, l'industrie de l'automobile a continué à bénéficier de certaines mesures comme l'application d'un droit de douane nul pour les véhicules à assembler. En outre, en vertu de cet accord, des droits de douane inférieurs de 35% au droit normal sont appliqués aux automobiles, minibus et camions. D'autres mesures sont prises: aide pour les véhicules assemblés, interdiction d'importer des véhicules usagés et application de taux de TVA plus élevés pour certains véhicules importés.

3.2. Analyse du secteur industriel turc¹¹⁵

La Turquie est désormais un producteur et un exportateur majeur d'une vaste gamme de produits industriels allant des machines, d'appareils et autres biens industriels. Trois secteurs dominent l'industrie de la Turquie à savoir l'automobile, le fer et l'acier et le textile et habillement. Ce dernier secteur a joué un rôle essentiel lors de la phase initiale du processus d'industrialisation orientée vers l'exportation, mais sa part a baissé dans le total des exportations ces dernières années.

Le secteur automobile turc est le 16ème plus important constructeur de véhicules automobiles au monde. En Europe, la Turquie est le principal constructeur de véhicules commerciaux et de véhicules commerciaux légers. Il est le deuxième plus important constructeur d'autobus. Le secteur automobile turc se compose de 15 assembleurs et constructeurs et de quelque 800 fournisseurs de composants.

Le sous-secteur des composants emploie environ 150 000 ouvriers, tandis que plus de 40 000 personnes sont employées dans l'assemblage et la construction de véhicules. La capacité de production annuelle excède 500 000 véhicules commerciaux et 800 000 véhicules de tourisme. En 2010, la Turquie a exporté des véhicules automobiles et des pièces détachées d'une valeur de près de 17 milliards de dollars. Environ 73% de la production est exportée vers l'Union européenne, principalement vers la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni.

L'attrait du secteur automobile turc en termes d'investissement réside dans les coûts relativement faibles de la main-d'œuvre, l'accès en franchise de droits au marché de l'Union Européenne et la bonne qualité de l'industrie locale des composants. Bien que la Turquie ne possède pas sa propre marque automobile, un certain nombre des véhicules construits en Turquie sont actuellement conçus dans le pays.

Les industries de fer et d'acier, ont été, pendant longtemps, le pilier de l'industrialisation en Turquie. Elles représentent plus de 2% de la production mondiale. La Turquie est le 10ème plus gros producteur d'acier brut. La capacité de production a plus que doublé entre 2002 et 2010 et la production annuelle est passée de 16,5 millions de tonnes à 29,1 millions de tonnes. La Turquie est un important importateur de ferraille et, actuellement, 72% de l'acier qu'elle produit l'est à partir de matériaux recyclés. Le pays a importé pour 6,5 milliards de dollars de fer et d'acier en 2009 (tuyaux non compris). En 2010, les importations de ferraille se sont élevées à 7,1 milliards de dollars et les exportations de fer et d'acier, y compris de produits en acier, ont dépassé la même année, 13 milliards de dollars.

Les principaux marchés d'exportation pour le fer et l'acier turc se trouvent dans l'Union Européenne, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (dont le Maroc). Bien que l'industrie turque de l'acier produise la plupart des types d'acier, les produits dominants sont les produits longs à faible valeur ajoutée utilisés dans le bâtiment. Les producteurs turcs répondent à 38% de la demande mondiale de produits longs.

Par contre, les constructeurs automobiles et les fabricants d'appareils ménagers et de matériel électronique grand public importent l'essentiel des produits plats dont ils ont besoin. En conséquence, l'industrie sidérurgique turque oriente ses investissements vers la modernisation et l'ajout de nouvelles capacités pour les produits plats afin de réduire le déséquilibre entre la production et la consommation intérieures de produits longs et plats en acier.

L'autre cluster dynamique est celui des textiles et vêtements qui a dominé par des petites et moyennes entreprises à capitaux privés. La Turquie compte plus de 40 000 fabricants de textiles et vêtements produisant pour l'exportation. Le secteur a relevé les défis de la concurrence en se tournant vers des produits finis à plus forte valeur ajoutée et des vêtements prêt-à-porter, ce qui implique l'innovation/ produits et le développement des marques. En Europe, les exportateurs turcs continuent de tirer parti de l'accès en franchise de droits et des avantages logistiques découlant de la proximité géographique de leurs clients.

Le secteur des textiles et vêtements représente encore 10% du Produit Intérieur Brut de la Turquie et plus de 11% de la main-d'œuvre du secteur manufacturier. S'il a longtemps pu compter sur une offre importante de coton local, le secteur est devenu de plus en plus tributaire des importations ; la production nationale ayant commencé à baisser dès la campagne de commercialisation 2004-2005.

Cependant, l'accent mis sur la valeur ajoutée a aussi entraîné un abandon progressif des produits en coton de base. D'après la branche de production turque, les principaux problèmes auxquels elle est aujourd'hui confrontée viennent de la hausse des prix du coton causée par le recul de l'offre et les mesures commerciales protectionnistes appliquées par les pays producteurs de coton, les prix élevés de l'électricité au regard des normes internationales et les coûts salariaux en augmentation.

Les initiatives prises par la branche de production incluent l'établissement d'un centre de recherche-développement sur les textiles à Istanbul (l'Istanbul Fashion Academy) qui organise la semaine de la mode d'Istanbul et le concours pour stylistes et dessinateurs destinés à encourager les nouveaux talents. De nombreuses entreprises de textiles et de vêtements ont enregistré leurs propres marques et demandé une protection de la propriété intellectuelle pour des dessins et modèles spéciaux. Des marchandises de marques mondialement connues sont également produites en Turquie sous licence délivrée par les titulaires de droits étrangers.

En 2010, la Turquie occupait le 5ème rang parmi les exportateurs mondiaux de vêtements, et le 8ème rang parmi les exportateurs de textiles. La Turquie est le deuxième fournisseur du marché de l'Union Européenne, qui représente 80% des exportations de vêtements du pays. Pour les textiles, les principaux marchés d'exportation sont la Fédération de Russie, l'Italie, l'Allemagne, la Roumanie et les États-Unis.

Le secteur des textiles et vêtements fait l'objet d'une protection tarifaire plus forte que la plupart des autres activités industrielles. Des mesures antidumping affectent également l'importation de fils et de tissus. En réponse à des plaintes émanant de producteurs nationaux, une enquête a été ouverte le 13 janvier 2011 concernant une augmentation possible des droits d'importation visant une vaste gamme de produits textiles et d'accessoires du vêtement. Le 15 septembre 2011, la Turquie a commencé à appliquer aux textiles des taux additionnels allant de 11% à 20 % et aux vêtements des taux de 17% à 30% dans des limites ad valorem fixes exprimées en dollars par kilo en fonction de l'origine (pays en développement ou autres).

3.3. Analyse du secteur manufacturier du Vietnam¹¹⁶

La structure de l'économie vietnamienne est tournée essentiellement vers l'industrialisation. La part du secteur manufacturier dans le Produit Intérieur Brut a atteint 18,4% en 2012 et demeure le principal contributeur de l'emploi total ainsi que des exportations de marchandises. Ces dernières ont augmenté entre 2007 et 2011, passant respectivement de 12,5% à 13,8%, et de 54,4% à 64,2%. En 2011, les machines et équipements, et les vêtements représentaient respectivement 19,4% et 13,6% du total des exportations de marchandises.

En 2012, sur les 1 000 grandes entreprises assujetties à l'impôt au Viet Nam, les entreprises industrielles sont restées le principal contributeur fiscal, représentant 66% de l'ensemble des paiements d'impôts dont plus de la moitié par des entreprises publiques. Les entreprises à participation étrangère représentent la majeure partie de la production manufacturière et leur part a augmenté régulièrement passant de 39,8% en 2007 à 42,8% en 2010. Sur la même période, la part des entreprises publiques est tombée à 18,8% (contre 23,2% en 2007) tandis que celle des entreprises privées nationales est passée à 38,4% (contre 36,99%).

La nouvelle politique industrielle du Viet Nam vise à augmenter la valeur ajoutée nationale (taux de localisation) des produits industriels et à aider les produits vietnamiens à rejoindre une chaîne de valeur mondiale.

Cette politique vise d'atteindre 500 normes techniques nationales en 2020. Elle prévoit également que 40% des entreprises produisant des marchandises industrielles essentielles préparent et mettent en œuvre des projets pour accroître l'efficacité et la qualité d'ici à 2015 et 100% d'entre elles d'ici à 2020, que 2 000 entreprises appliquent des technologies avancées, que 20% des centres nationaux de contrôle de la qualité passent au niveau international d'ici à 2015 et 50% d'entre eux d'ici à 2020. Enfin elle prévoit de faire passer la productivité totale des facteurs à 35% (d'ici à 2015) et à 40% (d'ici à 2020).

Les branches prioritaires sont le textile, la chaussure, le cuir et le plastique (d'ici à 2015) ainsi que la chimie et la mécanique (d'ici à 2020). Des plans au niveau des sous-secteurs existent pour certaines industries manufacturières. Parmi les autres activités prioritaires, figurent les produits de haute technologie, les biotechnologies, les technologies de l'information, et la chimie et le génie mécanique, ainsi que les "industries de soutien". Une liste de 2010 énumère 46 hautes technologies prioritaires pour l'investissement aux fins du développement et 76 produits de haute technologie pouvant bénéficier d'une promotion du développement.

Les secteurs les plus dynamiques de ce pays sont les textiles et vêtements, l'automobile et les motocycles.

S'agissant du secteur des textiles et les vêtements, il demeure l'un des piliers du secteur manufacturier du Viet Nam. Cette place de choix a été confortée en 2011 dans la mesure où ce pays était classé comme septième exportateur mondial de matières textiles et de vêtements. Cette dynamique à l'export est forgée par près de 5 982 petites et moyennes entreprises qui emploient 2,3 millions personnes ; soit 25% de l'emploi industriel total.

En 2010, les entreprises à participation étrangère et les entreprises publiques représentaient respectivement 42,7% et 13% de la production totale du secteur des textiles et des vêtements.

L'adhésion du Vietnam à l'Organisation Mondiale du Commerce a permis à ses nombreuses entreprises opérant notamment dans la branche des vêtements de diversifier leurs marchés. Ces entreprises ont largement contribué à l'amélioration des ressources en devises du pays (18,6% du commerce total de marchandises).

Cependant, la récession mondiale a eu un impact sur le fléchissement du secteur, avec une diminution significative des prix et des commandes et la quasi-disparition de l'avantage de ressources humaines à bon marché qui a caractérisé le cluster.

Le pays a développé une stratégie de sensibilisation pour la consommation des produits locaux en véhiculant le slogan : « les Vietnamiens utilisent des produits vietnamiens ». Parallèlement, des actions d'incitation des entreprises du textile et des vêtements à s'attaquer davantage au marché intérieur et à étendre leurs réseaux de vente nationaux sont mises en œuvre.

L'analyse du secteur automobile montre que ce dernier demeure sous-développé par rapport aux autres pays de la région comme la Chine, la Corée du Sud et l'Inde. L'industrie d'assemblage qui est dominée par des entreprises à participation étrangère, est fortement dépendante de pièces importées et se concentre exclusivement sur l'approvisionnement du marché intérieur. Les entreprises à participation étrangère représentent en valeur 76% (2010) des véhicules à moteur, remorques et semi-remorques, tandis que les entreprises publiques représentent 10,6%.

En 2012, les ventes de voitures ont diminué de 37,5% dans l'ensemble (véhicules assemblés dans le pays) et de 63% (véhicules importés) par rapport aux pics atteints respectivement en 2008 et 2009. En 2012, le ralentissement du marché vietnamien a poussé certaines entreprises à envisager de fermer les usines d'assemblage et de se tourner vers les importations de voitures car les véhicules entièrement assemblés dans le pays représentaient plus de 70% des ventes nationales totales de voitures (y compris les véhicules importés entièrement assemblés).

Contrairement au secteur automobile, l'analyse du cluster Motocycles dégage une dynamique croissante qui découle de la forte demande du marché local. Ainsi, le Viet Nam représente le quatrième marché mondial pour les motocycles après la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Sur un marché de plus de 30 millions d'unités, les motocycles sont utilisés pour 60% dans des besoins de transport.

Ce marché dynamique et en forte croissance était fondé initialement sur l'investissement étranger direct du Japon et du Taipei chinois. En général, la teneur en éléments locaux pour les motocycles est relativement élevée du fait du développement "d'industries de soutien" à un stade très précoce (70 à 80%, voire 90% dans certaines entreprises).

Le nombre de motocycles assemblés dans le pays a augmenté régulièrement, passant de 2 millions d'unités en 2005 à 3,5 millions en 2010, et il était prévu qu'il atteigne 4,2 millions d'unités en 2011. D'autre part, entre 2009 et 2011, à cause de la crise internationale, les importations de motocycles complètement montés ont chuté de moitié (de 111 466 à 54 621 unités) tandis que celles de motocycles entièrement en pièces détachées sont passées de 621,3 millions de dollars à 1,1 milliard de dollars.

Le gouvernement vietnamien a mis en œuvre un plan directeur pour le développement de l'industrie des motocycles pour la période 2006-2015 avec une perspective jusqu'en 2020, envisage que, d'ici à 2015, le pays deviendra un centre pour la conception, la fabrication et l'assemblage de motocycles à grande échelle, sera compétitif dans la région et s'intégrera complètement aux marchés régionaux et internationaux. D'ici à 2020, il est prévu que les "industries de soutien" dans le domaine de l'assemblage de motocycles "soutiennent" les autres secteurs d'assemblage.

3.4. Analyse du secteur manufacturier de l'Indonésie¹¹⁷

Le poids du secteur manufacturier a beaucoup régressé ces dernières années que ce soit au niveau de sa valeur ajoutée, de sa part dans les exportations ou de sa part dans l'emploi.

Le secteur manufacturier reste néanmoins l'un des secteurs qui contribuent le plus au Produit Intérieur Brut, dans des sous-secteurs allant des textiles aux pièces pour automobiles. L'Indonésie dispose d'une main-d'œuvre bon marché par rapport au reste de l'Asie du sud-est, et d'un vaste marché intérieur.

Parmi les secteurs prioritaires pour le pays figurent l'électronique et mécanique pour lesquels de nombreuses mesures d'incitation ont été mises en place, comme des zones sous douane ou des zones franches, ainsi que des exonérations d'impôts et de droits d'importation.

Les avantages fiscaux sont accordés à des entreprises des industries de pointe qui jouissent d'un vaste réseau de connexions, apportent une valeur ajoutée et des externalités importantes, introduisent de nouvelles technologies et présentent une valeur stratégique pour l'économie nationale.

Les nouveaux investisseurs (étrangers ou indonésiens) ou les investisseurs existants qui augmentent leur production d'au moins 30% ou qui se diversifient et se tournent vers de nouveaux produits bénéficient d'une exonération de droits pour l'importation de biens d'équipement, pendant deux ans, et pour l'importation de matières premières et de composants de fabrication pendant deux ans de production. L'assemblage de voitures et de motocyclettes (à l'exception des composants) n'est pas visé par cette mesure d'incitation.

3.5. Analyse du secteur manufacturier du Mexique¹¹⁸

Le secteur manufacturier du Mexique est un secteur important et diversifié. Il contribue à hauteur de 17,3% du produit intérieur national en 2010. Après une période de forte expansion, qui a contribué à l'intégration du Mexique dans l'économie mondiale, le secteur manufacturier a connu des résultats légèrement inférieurs à ceux du reste de l'économie entre 2003 et 2008 et son taux de croissance annuel était de 2,9% (contre 3,4% dans l'ensemble).

Malgré un fort recul en 2009 (10 points), le secteur a renoué en 2010 avec ses niveaux précédents. Les exportations de produits manufacturés ont représenté 79,7% du total des exportations mexicaines en 2011 (selon la classification de l'OMC concernant les produits non agricoles) contre 83,6% en 2010.

Les principales exportations sont les produits de l'industrie automobile, les machines de bureaux et autres matériels de télécommunication, les machines électriques et non électriques. Si l'on inclut les produits alimentaires et les boissons, les exportations de produits manufacturés ont représenté 93,7% du total des exportations en 2011.

La reprise à laquelle on assiste depuis 2010 est tirée par les secteurs de l'automobile, de la fabrication de pièces automobiles et de l'aérospatiale, ce qui témoigne de l'augmentation du degré de sophistication technologique de l'industrie manufacturière mexicaine. D'après une enquête réalisée à l'échelle mondiale auprès de dirigeants du secteur manufacturier, le Mexique se situe à la septième place en termes de compétitivité.

L'activité du secteur manufacturier est principalement concentrée dans cinq États des zones centre, nord et ouest du pays, qui contribuent pour 50% du Produit Intérieur Brut sectoriel, à savoir: Mexico (14,4%), le Nuevo León (10,5%), le District fédéral (9,7%), le Jalisco (7,9%) et le Guanajuato (7,2%). Inversement, 16 États, essentiellement situés dans le sud du pays, représentent chacun moins de 2% du Produit Intérieur Brut du secteur manufacturier.

Le Mexique est le sixième producteur mondial et le cinquième exportateur mondial (6% des exportations totales) de pièces automobiles. Entre 2006 et 2011, ce secteur a bénéficié de 7,648 millions de dollars d'investissements. L'industrie mexicaine de l'assemblage final occupe le huitième rang mondial grâce à une production de 2,69 millions de véhicules en 2011. Ce secteur reçoit 6% de l'investissement étranger direct.

De son côté, le secteur aéronautique a quasiment triplé ses exportations entre 2004 et 2011, année où celles-ci ont atteint 4,337 milliards de dollars. Cette industrie regroupe actuellement 250 entreprises qui emploient près de 31.000 personnes contre 61 entreprises et le tiers d'employés en 2005. Sa production est principalement destinée aux États-Unis, au Canada, à l'Allemagne et à la France.

Les projets potentiels faisant intervenir des investissements étrangers dans les technologies soumises à des restrictions et les biens et services à double usage représenteront au moins 7 milliards de dollars dans les cinq années à venir. Cependant, même si l'importance relative du Mexique au niveau mondial s'est maintenue, sa part dans les exportations mondiales de produits manufacturés totales est tombée de 2,93% en 2001 à 1,96% en 2011, en raison principalement de la croissance plus rapide des exportations des autres pays, notamment asiatiques.

Entre 2008 et 2011, les exportations de produits manufacturés mexicains ont enregistré une croissance moyenne de 4,4%, contre 3,4% au niveau mondial. Si jusqu'en 2007 le Mexique avait perdu du terrain face à la concurrence internationale de plus en plus marquée, ces dernières années une reprise du secteur manufacturier est observée. Le taux d'utilisation des capacités du secteur manufacturier mexicain est élevé. En juin 2012, celui-ci utilisait 81,3% de sa capacité, contre 77,9% en moyenne en 2010. A cet égard, il faudra s'efforcer d'investir davantage dans le secteur si l'on veut que la croissance s'accélère.

L'augmentation des exportations de produits manufacturés mexicains au cours des années 1990 et au début des années 2000 est due principalement à la croissance de l'industrie maquiladora, aux flux importants d'investissement directs étrangers et à la conclusion de nombreux accords de libre-échange. A cet égard, les autorités ont constaté une réaffectation des ressources suite à l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'Afrique du Nord.

Le secteur manufacturier mexicain se caractérise par sa diversité. En 2011, le sous-secteur manufacturier qui a créé le plus de valeur ajoutée était celui des ouvrages en métaux, des machines et du matériel (35,2% du total), suivi des produits alimentaires, des boissons et tabacs (27,9%), des produits chimiques, des matières plastiques et des produits dérivés du pétrole (14,1%).

Entre 2006 et 2011, la croissance a été modérée. Seuls trois sous-secteurs ont connu un taux de croissance annuelle égal ou supérieur à 1,5%, à savoir: les autres produits manufacturés (1,9%), le papier et les produits connexes (1,8%) et les produits alimentaires, les boissons et tabacs (1,5%).

Le secteur textile est celui qui a connu la plus forte contraction (- 2,4% par an en moyenne au cours de cette même période) tandis que le secteur des industries métallurgiques de base a progressé de 1,4% par an. En outre, la production de produits manufacturés de l'industrie aérospatiale a considérablement augmenté ces dernières années et représente désormais l'un des principaux secteurs générateurs d'emplois de l'industrie manufacturière, comme en témoigne en particulier l'augmentation de la production de machines et de matériel de 2010, et tout particulièrement à 2012.

Au cours de cette dernière période, le Produit Intérieur Brut du secteur manufacturier a poursuivi sa croissance observée depuis 2011 et la production en prix constants a augmenté pour presque tous les postes, à l'exception du textile, du vêtement et de la chaussure.

Le secteur manufacturier mexicain est fortement intégré avec les réseaux de production et d'approvisionnement mondiaux et en particulier ceux d'Amérique du Nord. Les échanges intra-sectoriels absorbent une part importante de l'ensemble du commerce total entre le Mexique et les États-Unis. Les principales importations de produits manufacturés coïncident souvent avec les exportations: machines de bureau et matériel de télécommunication (17,1% dans les deux cas), machines électriques (7,1% pour les importations et 7,7% pour les exportations) ou industrie automobile (respectivement 9,9% et 19,4%).

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Pourquoi l'économie marocaine, malgré les ressources mobilisées dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle, et les progrès substantiels de son attractivité (redéploiement significatif du flux des investissements directs étrangers) peine comparativement aux pays de même catégorie (Turquie, Mexique...) à passer d'un modèle de compétitivité basé sur les dotations naturelles des facteurs à un modèle basé sur l'efficacité du marché et l'innovation ?

L'hypothèse avancée dans la première partie, et relancée par le séminaire de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques organisé en septembre dernier, est que l'origine de la non compétitivité comparative de l'industrie marocaine est d'abord systémique (contraintes transversales et institutionnelles) avant d'être fonctionnelle (clusters, filières...).

En effet, la compétitivité systémique suppose la double domination des facteurs de la compétitivité-hors prix en plus de ceux de la compétitivité-coût. Or les progrès s'avèrent difficiles aussi bien au niveau de l'une que de l'autre.

Dans le premier chapitre nous avons montré que la compétitivité hors prix, condition essentielle de l'attractivité, bute contre des contraintes structurelles transversales et institutionnelles rédhibitoires.

D'abord l'offre de formation des systèmes d'enseignement et d'éducation est inadaptée. De fortes déperditions au niveau des apprentissages et des programmes surannés donnent des lauréats généralistes, avec une faible culture industrielle et entrepreneuriale, et des compétences pratiques très réduites. Ses dysfonctionnements ne sont que partiellement corrigés par la formation professionnelle ou les appariements du marché du travail.

Une faible capacité de recherche-développement, produit peu d'innovations industrielles et commerciales. Les terrains industriels en proie à la spéculation foncière, sont surdimensionnés et trop chers. Ces difficultés sont aggravées par les conditions du crédit géré de façon patrimoniale (importance des garanties) et non managériale, en fonction du potentiel de remboursement de la petite et moyenne entreprise.

Dans ce contexte, les actions de modération de la chaîne de valeur, s'avèrent partiellement inopérantes. Le partenariat public-privé, clé de succès du Plan National pour l'Emergence Industrielle, souffre de l'incommunicabilité et des divergences de visions entre le patronat marocain et le Ministère de Commerce et de l'Industrie. Les efforts de ce dernier pour promouvoir la coopération interentreprises, butent contre les difficultés financières des petites et moyennes entreprises, et contre le comportement opportuniste de leurs propriétaires-dirigeants, peu volontaristes à l'international.

L'ensemble de ces contraintes structurelles est reproduit fidèlement par l'environnement institutionnel de la nouvelle politique industrielle. Les limites de la bonne gouvernance expliquent les incohérences entre politique industrielle et politique commerciale, l'envoi des signaux contradictoires aux investisseurs étrangers, les progrès difficiles, de la convergence réglementaire, de la lutte contre la corruption, les lourdeurs de la bureaucratie, l'aléa fiscal et l'amélioration difficile du climat des affaires.

Dans le deuxième chapitre nous avons montré que, l'analyse des mesures d'incitations engagées par les pouvoirs publics, couplées aux contraintes transversales structurelles et institutionnelles, expliquent les différences dans les performances compétitives des différents secteurs.

Maintenant quelles sont les mesures à prendre pour accélérer les progrès réalisés à la fois sur le front de l'attractivité et de la compétitivité comparatives, tout en dépassant les survivances des anachronismes du modèle poste colonial, celui agro minier combiné à la sous-traitance internationale ?

C'est l'objet de la troisième partie.

**PARTIE III : FORMULATION DE
RECOMMANDATIONS DE
POLITIQUE PUBLIQUE EN FAVEUR
DE L'AMELIORATION DE LA
COMPETITIVITE DE L'INDUSTRIE
MAROCAINE**

Le diagnostic global de la compétitivité industrielle du Maroc a mis en exergue la vulnérabilité du modèle industriel marocain et les obstacles structurels, transversaux et institutionnels qui ont entravé la réalisation des objectifs escomptés par le Plan National pour l'Emergence Industrielle en termes d'augmentation du produit intérieur brut industriel, de création d'emplois et de diversification du tissu productif national.

Malgré les efforts déployés en vue de booster l'émergence industrielle du Maroc et les résultats encourageants de certains métiers mondiaux du Maroc, la transformation structurelle de l'économie nationale et sa sophistication restent handicapées notamment par une spécialisation axée sur la sous-traitance, une formation défailante et une gouvernance déficiente.

Si l'un des écueils majeurs de ce programme national est d'avoir consacré le primat de l'approche sectorielle, sur la dimension systémique de l'attractivité-compétitivité, les recommandations d'action iront dans le sens des conditions de la soutenabilité compétitive, basée essentiellement sur l'efficacité de fonctionnement des marchés et sur l'innovation.

Ces recommandations portent sur les facteurs de la compétitivité (capital humain, innovation, infrastructure, et financement), de l'intégrité de l'environnement des affaires (gouvernance des politiques publiques), et de l'accélération de la modernisation des chaînes de valeur, au service d'un développement social durableⁱⁱⁱ.

Dans cette partie, il s'agit de proposer des actions qu'il conviendrait de mettre en œuvre dans le court terme ainsi que celles qui devraient être mises en place dans le moyen et le long terme afin de consolider les acquis du Plan National pour l'Emergence Industrielle et soutenir davantage les secteurs dynamiques et nouveaux.

CHAPITRE 1 : DESSERER LES CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES ET TRANSVERSALES DE LA COMPETITIVITE

Il s'agit de réduire toutes les contraintes transversales identifiées par l'analyse-diagnostic, afin d'améliorer l'attractivité-compétitivité de l'industrie marocaine en favorisant les synergies entre les différentes stratégies sectorielles.

Il est important de souligner que les recommandations comprises dans ce chapitre touchent aux aspects stratégiques et névralgiques nécessaires (écosystème) pour qu'une économie/industrie émerge et soit plus compétitive attirant des investissements à forte valeur ajoutée. Tout en reprenant ces lignes directrices, la nouvelle stratégie industrielle se fixe des objectifs plus ambitieux et à un horizon très serré. Il reste cependant très utile de rappeler que la dynamique enclenchée par cette nouvelle stratégie dépendra amplement de la vérification de plusieurs autres variantes notamment l'évolution de la conjoncture économique internationale, la cohérence avec les autres stratégies sectorielles (connexion des chaînes de valeur), les équilibres macro-économiques nationaux, la gouvernance institutionnelle des mesures liées à l'amélioration du climat des affaires et à l'attractivité des investissements directs étrangers (Plan Emergence III projette une multiplication des Investissements Directs Etrangers de 30 fois d'ici 2020)...

Les recommandations portent successivement sur l'amélioration de l'attractivité et la compétitivité. Elles seront déroulées en trois temps. L'identification de l'objectif de chaque recommandation sera suivie par les actions d'application et de leur justification.

1. Accélérer la professionnalisation du système d'éducation et de Formation

L'objectif de cette recommandation est de faire reposer la compétitivité sur la qualité des ressources humaines en accélérant l'adaptation du système de formation et d'éducation aux besoins en ressources humaines des entreprises et du marché du travail.

L'application de la recommandation consiste à renforcer les efforts de coordination entre les politiques et organismes d'éducation, de formation et d'emploi, à développer une offre diversifiée et de qualité en favorisant notamment les compétences en gestion, à renforcer la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins du marché et accélérer l'inclusion sociale notamment pour les jeunes travaillant dans l'économie informelle, à instaurer une cohérence linguistique au sein du système d'éducation et de formation en tenant compte des objectifs de politique économique et à favoriser l'emploi des jeunes en entreprises par le développement de stages et programmes sociaux visant les jeunes sans emploi ou précarisés.

Cette recommandation trouve sa justification dans les témoignages des opérateurs des métiers mondiaux, (aéronautique, offshoring...) suivant lesquels les structures de formation dédiées, (école aéronautique, Call académie...) forment les profils adaptés, mieux que l'OFPPPT et les établissements universitaires.

Dans ce sens, il faudrait rappeler que le Maroc a un indice de l'économie du savoir faible (3,61) se retrouvant à la 102^{ème} place sur un total de 145 pays, derrière des pays comparables comme la Tunisie ou la Roumanie.

2. Intégrer la politique d'Innovation et de Recherche-développement

Il s'agit de renforcer la coordination générale autour de l'innovation par un dialogue systématique entre tous les acteurs clés. Les instruments existants devraient être évalués et améliorés, et des synergies entre les différents programmes d'innovation devraient être créés.

Parmi les actions à engager dans ce sens on peut citer la mobilisation des incubateurs en les orientant vers l'encouragement de l'innovation, l'accélération de la mise en place des cités de l'innovation, générer des partenariats entre les programmes de développement entrepreneurial et les universités et institutions de formation supérieure. Le développement de pôles d'innovation performants pour stimuler l'innovation, l'exportation et la croissance, doit être accéléré. Ces pôles pourraient s'appuyer sur les stratégies sectorielles et sur les plateformes industrielles intégrées.

C'est d'ailleurs l'objectif même du plan Maroc Innovation, lancé en 2009 : enregistrer 1000 brevets et créer 100 start-up innovantes à partir de 2014. Mais plusieurs chantiers sont en retard, dont le volet législatif.

Cette recommandation trouve sa Justification dans l'éparpillement des efforts engagés actuellement. Malgré une volonté gouvernementale de promouvoir l'innovation afin notamment de stimuler les exportations, il y a peu d'initiatives liant les universités, les entreprises et les bailleurs de fonds. Une Fondation Nationale de la Recherche pourrait jouer un rôle moteur dans ce sens. A défaut l'offre marocaine actuelle est restée axée sur la sous-traitance et la spécialisation dans les activités industrielle à faible intensité technologique.

3. Développer l'infrastructure et l'accès au foncier industriel

L'objectif recherché est d'éliminer les ambiguïtés résultant de la variété des régimes fonciers en place, et d'assurer la clarté et la consistance des droits et obligations découlant de ces régimes.

Les actions d'application porteront sur l'utilisation d'un système centralisé d'immatriculation, de simplification des procédures en favorisant la voie électronique, d'amélioration de la transparence et de facilitation de l'accès au foncier pour les opérateurs économiques grâce notamment aux commissions régionales chargées des opérations foncières et le développement de zones d'activités industrielles.

En effet le constat largement partagé, que le foncier représente le talon d'Achille du pacte Emergence. Les investisseurs se plaignent de la rareté et de la cherté des terrains, surdimensionnés par rapport à leur besoins, éloignés des infrastructures de base, ou dédiés à une activité précise.

Le nouveau modèle industriel est difficile à promouvoir tant que la spéculation foncière est plus rentable que la production. La fuite des capitaux de l'industrie vers la spéculation foncière est source de blocages rédhibitoires. La régulation foncière est la condition sine qua non de l'attractivité-compétitivité.

4. Financement et politique de change

Il faudrait parvenir à améliorer la capacité de crédit bancaire, à adapter le système de garantie et à développer une offre de financement concurrentielle adaptée aux besoins de la petite et moyenne entreprise.

Parmi les actions d'application, il convient de citer la mise en place d'un système de garantie davantage adapté aux besoins et aux capacités des opérateurs. Les exigences des banques pourraient être allégées. En matière d'actifs immobiliers, afin d'encourager l'immatriculation à la conservation foncière et donc d'apporter ces actifs en garantie, il est indispensable de continuer à simplifier le système d'enregistrement.

De plus, il faudrait améliorer la liquidité du marché par l'introduction de nouvelles entreprises et de nouveaux instruments. Pour cela, les conditions d'accès de nouvelles sociétés au marché devraient être assouplies et une exonération fiscale pourrait être proposée pour inciter de nouvelles entreprises à être cotées en bourse.

Pour encourager davantage le secteur du capital-investissement, il conviendrait de promouvoir le système de garantie, destiné aux apports en fonds propres ou quasi-fonds propres.

Les insuffisances du crédit bancaire en général et des crédits à l'exportation en particulier justifient amplement ces actions. La stratégie de promotion des exportations suppose ainsi l'augmentation du nombre d'entreprises couvertes par les garanties bancaires.

D'un autre côté, l'impact de la balance commerciale sur l'évolution des taux de change dépend beaucoup du régime de change instauré dans chaque économie.

Aujourd'hui, on peut expliquer pourquoi un régime de change dit intermédiaire à parité fixe et un rattachement du dirham à un panier de monnaies (Euro, dollar US) est resté sans effet significatif sur les performances à l'export de l'industrie marocaine.

Or le rôle du taux de change en tant qu'instrument d'impulsion pour un meilleur positionnement compétitif est incontournable, à condition d'opter pour une plus grande flexibilité.

Un régime de change plus flexible faciliterait en effet l'adaptation de l'économie aux chocs externes et atténuerait toute poussée de volatilité dans l'économie. Il pourrait, parallèlement aux réformes structurelles et institutionnelles recommandées, aider l'économie à relever les défis de la compétitivité et à doper la croissance à moyen terme.

Le FMI estime d'ailleurs que l'assouplissement du régime de change actuel pourrait être opportun à court terme et aiderait l'économie à mieux à s'adapter aux fluctuations de la conjoncture internationale surtout que les conditions préalables à l'adoption du ciblage de l'inflation sont largement réunies.

5. Remédier aux faiblesses des industries apparentées et aux difficultés de la coopération interentreprises

L'objectif est de réduire la proportion importante de PME évoluant dans le secteur informel. Ainsi l'accent devrait être mis sur le développement de programmes favorisant les interactions entre les PME et les grandes entreprises, et notamment les entreprises multinationales, en vue d'étendre la gamme des fournisseurs locaux et de rehausser leurs compétences techniques et managériales. Le programme de la Bourse nationale de sous-traitance et de partenariats doit être appuyé par de partenariats opérationnels avec une ou plusieurs institutions en charge du développement des petites et moyennes entreprises et/ou l'attraction des investissements directs étrangers.

Il faudrait également évaluer les coûts et bénéfices de politiques engagées par l'Agence Nationale pour les Petites et Moyennes Entreprises, et apprécier leur impact sur le développement du secteur privé.

Ces actions sont justifiées notamment par l'absence d'une véritable estimation d'impact des politiques pour assurer un meilleur suivi des activités de l'Agence Nationale pour les Petites et Moyennes Entreprises notamment.

Il est également essentiel que les représentants du secteur public et du secteur privé soient impliqués dans ces démarches d'évaluation et d'analyse d'impact.

6. Accroître l'efficacité des actions transversales sur la stratégie d'internationalisation des entreprises

Afin de réduire les contradictions et les incohérences entre la politique commerciale et la politique industrielle, il convient de procéder à l'instauration d'un mécanisme d'évaluation systématique de la politique commerciale. Les évaluations doivent être aussi bien ex-post (par exemple mesurer l'impact d'un accord de libre-échange) qu'ex-ante afin de formuler des prévisions d'impact.

Il serait fortement utile de développer des indicateurs d'évaluation pérenne qui porteront sur la politique commerciale dans sa globalité notamment le développement de l'offre exportable, l'impact des accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux existants ou en cours de négociation, le système des incitations à l'exportation, les activités promotionnelles des institutions publiques et des représentants du secteur privé, la libéralisation des importations, l'impact des barrières tarifaires et non-tarifaires, les effets de la certification et de la mise en place de normes, les systèmes de protection de la production nationale. Dans le même sens il faudrait engager un audit de la stratégie Maroc Export Plus.

Ces actions sont justifiées par le besoin de procéder à une meilleure mise en œuvre du dispositif d'encadrement et de suivi des entreprises exportatrices, tout en développant des compétences sectorielles et de meilleures connaissances des marchés afin de diversifier ses partenaires et d'explorer de nouvelles niches.

7. Rénover la politique industrielle

La politique industrielle du Maroc devrait être plus dynamique pour s'adapter aux mutations ayant affecté l'environnement tant national qu'international et tirer les enseignements du bilan dans la mise en œuvre du Plan National d'Émergence Industrielle.

D'une part, les pouvoirs publics devraient dans cette perspective adapter leurs stratégies de transformation industrielle à l'évolution des caractéristiques techniques des chaînes de valeurs mondiales.

D'autre part, il conviendrait de renforcer les mécanismes d'évaluation et généraliser la gestion axée sur les résultats en vue d'améliorer l'exécution des mesures programmées (instauration d'un système global de bonne gouvernance)¹¹⁹ et adapter les instruments de politique industrielle à l'évolution des besoins et au changement des circonstances.

Ainsi, pour que la transformation structurelle soit durable et compatible avec la protection de l'environnement, le Maroc devrait inciter les entreprises à améliorer la productivité des ressources en subventionnant par exemple l'adoption de technologies propres ou écologiquement rationnelles et en favorisant les investissements directs étrangers à faible intensité de carbone¹²⁰.

La Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement suggère dans ce contexte précis le recours par les pouvoirs publics à des instruments d'ordre réglementaire, commercial et fiscal pour développer la compétitivité dans le domaine de la production et de l'exportation des biens et services environnementaux (chauffe-eau solaires, produits issus du recyclage, lampes fluorescentes...) et met en exergue l'importance de la technologie et de l'innovation pour promouvoir la transformation structurelle durable¹²¹.

Enfin la priorité devrait être également accordée, dans le cadre de la rénovation de la politique industrielle, au développement régional (décentraliser le soutien public aux entreprises), au recentrage des aides publiques sur les PME et au renforcement de la capacité institutionnelle nationale et des compétences locales en matière d'intelligence économique et de gouvernance industrielle.

Cette politique industrielle devrait être par ailleurs, dans sa conception, plus équilibrée- une politique qui répond aux besoins nationaux et aux marchés d'exportation - et axée sur la teneur en produits locaux. Le rôle développementaliste de l'Etat devrait consister à adopter des actions efficaces qui s'attaquent aux facteurs qui entravent la transformation économique et la sophistication industrielle et qui favorisent l'épanouissement d'un système productif plus innovant et plus créateur de valeur ajoutée.

A cet effet, les efforts de diversification du secteur privé devraient être accompagnés par des politiques publiques actives dans les domaines du financement, de la recherche, de l'accès aux marchés extérieurs ou de l'intégration dans les chaînes de valeurs globales.

8. Intégrer la dimension régionale dans la conception de la politique industrielle

Pour remédier aux contraintes liées à l'exiguïté du marché national et réaliser des économies d'échelle dans la production, il faudrait adopter une politique économique favorisant l'intégration régionale par la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. La coopération et l'intégration régionales Sud-Sud offrent un potentiel de développement industriel et d'échange considérable notamment entre les pays de l'Afrique du Nord et le reste de l'Afrique. Les différences de développement et de spécialisation devraient être exploitées par le Maroc pour renforcer des nouveaux partenariats avec les pays de l'Afrique subsaharienne. S'agissant de l'Union du Maghreb Arabe, il faudrait encourager l'approche pragmatique de l'intégration du Maghreb par les acteurs pour contourner les obstacles politiques à l'intégration par les institutions existantes¹²².

Comme le montre les expériences d'intégration régionale d'autres pays en développement en Asie et en Amérique Latine : « le marché régional est un puissant levier de transformation structurelle des économies, notamment au travers de la mise en place de chaînes de valeurs régionales »¹²³.

Il conviendrait donc d'éviter à l'avenir d'adopter des approches essentiellement nationales en matière d'industrialisation et d'exploiter le potentiel important de développement de chaînes de valeurs régionales notamment dans l'espace nord-africain et subsaharien.

Si la perspective d'intégration régionale offre un potentiel important en matière de diversification et de développement de chaînes de valeurs régionales, il faudrait identifier les complémentarités industrielles entre les pays de la région, construire des avantages compétitifs dynamiques régionaux et développer des capacités d'exportation de produits à haute valeur ajoutée.

En vue d'enclencher une intégration régionale effective, il conviendrait d'identifier les secteurs porteurs en matière de chaînes de valeurs régionales, les avantages compétitifs de chaque pays de la région et les leviers actionnables¹²⁴.

Aussi, le processus de développement des chaînes de valeurs régionales ne peut se produire sans intégrer la composante facilitation du commerce et de la logistique en tant que maillon indispensable au développement de la compétitivité des économies de la région.

9. Assurer la cohérence des stratégies sectorielles et l'articulation entre politique industrielle et politique commerciale

Les pouvoirs publics devraient éviter les interventions isolées dans le domaine de la politique industrielle et favoriser une vision gouvernementale globale. Toutes les parties gouvernementales prenantes devraient adopter une approche stratégique pour collaborer à la conception et la mise en œuvre de cette politique.

Sur le plan institutionnel, il faudrait harmoniser les stratégies sectorielles (PNEI, Plan vert, Maroc Export Plus...) par l'instauration d'un cadre de concertation et de coordination favorisant l'interaction entre tous les acteurs concernés par ces stratégies (départements ministériels, Confédération Générale des Entreprises du Maroc, Association Marocaines des Exportateurs, Fédérations sectorielles...).

L'arbitrage entre les priorités sectorielles devrait être assuré par le Chef de gouvernement et les mesures transversales devraient être priorisées dans le cadre la mise en œuvre du Programme Nationale d'Emergence Industrielle.

Outre l'élaboration des feuilles de route pour l'industrialisation du pays comportant des priorités hiérarchisées, il faudrait créer des mécanismes institutionnels, inclusifs et transparents appropriés de politique industrielle composés des représentants du gouvernement, des entreprises et des institutions de recherche et d'innovation.

S'il appartient au gouvernement d'élaborer la vision stratégique du pays en matière d'industrialisation, cette stratégie devrait être alimentée, étape par étape, par des informations et des analyses émanant des représentants des entreprises et des institutions de recherche¹²⁵.

En termes de politique économique, l'articulation entre politique industrielle et commerciale devrait être davantage améliorée pour exploiter la marge de manœuvre prévue par les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce et les Accords de libre-échange conclus par le Maroc pour introduire et maintenir en place des politiques portant sur la teneur en produits locaux.

La constitution d'un comité de coordination et d'harmonisation des stratégies sectorielles devrait aider à renforcer la cohérence de la politique économique nationale et limiter les excès des approches fragmentaires.

L'efficacité des politiques industrielles demeure en définitive « tributaire d'un certain nombre de facteurs essentiels dont le caractère inclusif de leur processus de formulation, le dynamisme et la capacité de coordination des institutions chargées de les piloter et la pertinence des mécanismes, de suivi et d'évaluation »¹²⁶.

10. Institutionnaliser davantage le dialogue public-privé et optimiser l'interaction entre les principaux acteurs de la politique industrielle

Une bonne gouvernance de politique industrielle requiert une collaboration étroite entre les représentants des pouvoirs publics et ceux des entreprises et l'établissement des liens à différentes étapes de cette politique (élaboration, mise en œuvre et évaluation). D'où l'importance de l'institutionnalisation et le renforcement du partenariat public-privé.

Certes, la contractualisation des rapports public-privé, dans la cadre du Plan Emergence, a constitué un progrès par rapport au passé. Mais cette contractualisation n'a pas permis de faire face à la faible articulation entre les stratégies sectorielles et au manque de coordination entre la politique industrielle et les instruments de politique commerciale¹²⁷.

En effet, malgré l'existence de plusieurs cadres de dialogue public-privé (le Comité national de l'environnement des affaires, groupe de travail public-privé « Développement international », Conseil d'affaires, forum de commerce international, comité conjoint de compétitivité Gouvernement /Confédération Générale des Entreprises...) et la conclusion en mars 2012 d'un mémorandum d'entente entre le gouvernement pour améliorer le dialogue public-privé, la recherche de consensus sur les réformes transversales indispensables ou sur la négociation des Accords de Libre Echange reste entravée par une institutionnalisation inadéquate, une communication insuffisante et un manque de suivi régulier.

Plus inquiétant encore est que les pays de l'Afrique du Nord souffrent selon des enquêtes internationales « d'une crise de confiance et d'une déficience de la gouvernance »: les entreprises ne font pas confiance aux pouvoirs publics et les pouvoirs publics ne font pas confiance aux entreprises¹²⁸.

Un certain nombre d'actions peut être engagé dans ce sens par le Conseil National de l'Environnement des Affaires. Il pourrait avoir un rôle pivot dans le dialogue et la concertation, réconcilier les stratégies, et assurer une meilleure cohérence des rôles et fonctions des différentes instances et commissions. Le Conseil doit être relayé par d'autres institutions telles que l'Agence Marocaine de Développement Industriel et l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises.

Il faudrait répondre ainsi, au besoin de clarification des objectifs et des responsabilités de toutes les institutions concernées par une réforme de l'environnement de la compétitivité. Il est également primordial d'assurer une évaluation du cadre institutionnel, y compris par la société civile, pour une meilleure efficacité.

11. Adopter une stratégie proactive d'investissement et poursuivre la modernisation du cadre réglementaire

L'industrialisation en tant que processus de transformation structurelle et la participation aux chaînes de valeurs globales impliquent de nombreux prérequis, notamment en matière d'environnement institutionnel et de politiques actives dans le domaine de l'investissement.

Pour améliorer l'attractivité du Maroc en matière d'investissements directs étrangers et la perception qu'ont les opérateurs privés du climat des investissements, les autorités devraient adopter les mesures suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie proactive de promotion d'investissement répondant aux objectifs du Plan Emergence.
- Cibler les Investissements Directs Etrangers orientés vers les activités à haute valeur ajoutée.
- Accélérer le processus d'adoption de réforme de la loi cadre n° 18-85 formant la charte de l'investissement et son décret d'application¹²⁹.
- Renforcer le système national d'innovation et assurer la cohérence entre les politiques d'investissement et d'innovation.
- Favoriser la participation du secteur privé à la formulation des politiques d'investissement et leur application.
- Renforcer les prérogatives du Conseil de Concurrence.
- Booster la compétitivité des entreprises à fort potentiel de croissance par la facilitation de leur accès aux programmes de financement public.
- Accélérer les réformes de facilitation de commerce.
- Accompagner les stratégies d'internationalisation des entreprises marocaines.

12. Améliorer le climat des affaires

Si la création en 2009 du Comité national de l'environnement des affaires a permis de focaliser l'attention sur certains chantiers prioritaires (simplification des procédures administratives, cadre réglementaire des affaires, l'accès au foncier et l'accès au financement) et si des progrès ont été déjà réalisés sur la voie de la mise en place d'un environnement attractif favorable tant aux entrepreneurs nationaux qu'internationaux, le Maroc a encore besoin pour améliorer son classement en matière de climat des affaires (cf. Doing Business) de parachever notamment les réformes suivantes :

- Utiliser des référentiels communs internationaux de bonne gouvernance qui intègrent la transparence des politiques publiques et de la redevabilité.
- Finaliser le processus d'adoption de la loi relative au partenariat public-privé.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de la réforme du système judiciaire en vue de garantir la sécurité judiciaire, la prévisibilité et la concurrence loyale.
- Lever les obstacles sur l'accès au foncier et assurer le toilettage des réglementations complexes et défaillantes dans ce domaine.
- Simplifier les procédures administratives et le cadre réglementaire qui encadre les entreprises (création d'entreprises, obtention de permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, obtention de crédit, protection des investisseurs, paiement des taxes et impôts, exécution des contrats et règlement de l'insolvabilité).
- Adopter une approche intégrée de lutte contre la corruption applicable à l'ensemble du secteur public y compris les collectivités locales et les établissements publics, d'une part, et d'autre part, mettre en œuvre les nouvelles dispositions de la Constitution 2011 sur l'élévation de l'Instance de la probité, de la prévention et de lutte contre la corruption au rang d'institution constitutionnelle et sur l'Indépendance du pouvoir judiciaire.
- Instaurer un dialogue social durable et assurer la flexibilité des rapports de travail.
- Développer les chaînes logistiques et faciliter le commerce.
- Réduire la complexité des formalités administratives liées à l'impôt.
- Développer la culture de responsabilité sociale des entreprises.
- Favoriser l'intégration du secteur informel et renforcer la lutte contre les réseaux d'économie illicite.

13. Prioriser la normalisation

En raison du rôle déterminant joué par les normes dans le renforcement de la compétitivité des entreprises et leur accès aux marchés mondiaux, le Maroc devrait renforcer son arsenal de normes et l'élargir¹³⁰.

Le développement économique et la hausse des revenus ont propulsé les préoccupations liées à la santé, la sécurité et la qualité de l'environnement au cœur des politiques publiques et imposé leur prise en considération dans la politique industrielle.

Les normes relatives aux produits et procédés sont devenues dans le contexte de l'expansion du partage mondial de la production des instruments appropriés pour relier les différentes étapes des chaînes de valeurs globales.

Dans le domaine industriel, les structures nationales compétentes en matière de normalisation (l'Institut marocain de normalisation, le Conseil supérieur de normalisation, de certification et d'accréditation...) devraient accompagner les entreprises nationales pour répondre aux exigences de qualité et aux standards internationaux en la matière.

La normalisation ne permet pas seulement de répondre aux attentes du consommateur ou d'affronter dans des meilleures conditions la compétition sur le marché local. Elle aide également les entreprises exportatrices à contourner les mesures non tarifaires instrumentalisant les normes et les mesures sanitaires ou phytosanitaires à des fins protectionnistes.

A cet effet, la promotion d'une culture de qualité devient un enjeu important dans le contexte de concurrence globalisée et une condition sine qua non de compétitivité tant de l'entreprise que de l'économie nationale.

Dans le cadre des Accords de Libre Echange conclus entre le Maroc et des grandes puissances industrielles et commerciales, le renforcement de la normalisation devrait aider le Maroc à s'intégrer dans les chaînes de valeurs régionales et mondiales. L'accélération du processus de mise en œuvre du plan national de convergence réglementaire devrait dans ce cadre faciliter l'intégration du Maroc dans l'espace économique européen.

Pour contrer le protectionnisme croissant des politiques commerciales en période de crise économique, le Maroc devrait renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises pour les aider à supporter le coût inhérent à l'exigence du respect des prescriptions en matière de normes et de réglementations techniques.

Les enquêtes sur les obstacles non tarifaires réalisées par l'International Trade Center dans les pays en développement montrent en effet que les entreprises sont affectées majoritairement par des mesures techniques et que de nombreux problèmes viennent des mesures non tarifaires appliquées par des pays partenaires dans le cadre des accords commerciaux régionaux¹³¹.

Les mêmes enquêtes démontrent que la plupart des mesures non tarifaires (MNT) contraignantes appliquées par les pays développés aux exportations des pays en développement concernent des obstacles techniques au commerce (OTC) et des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS)¹³².

Comme le nouveau régionalisme concerne de nombreuses questions réglementaires et couvre de nouveaux domaines dont notamment l'investissement, les services et les normes, le Maroc devrait élaborer une stratégie nationale de normalisation et de réglementation technique qui tient compte des conditions locales de l'offre et de la demande, du bien-être du consommateur marocain et des standards internationaux en la matière.

Le renforcement de la capacité réglementaire nationale en matière de normes devrait impliquer le secteur privé dans le processus de convergence et d'alignement sur les normes internationales pertinentes.

14. Réorienter la structure de l'IS et de la TVA pour soutenir la compétitivité des entreprises

En dépit des aménagements dont il a fait l'objet, le système fiscal existant a été toujours considéré comme peu favorable à l'initiative de production. C'est pourquoi il paraît opportun, à très court terme, de le modifier sur certains points afin de mobiliser l'initiative privée. Ces aménagements doivent être inscrits dans le processus de poursuite de la transition fiscale devant aboutir, à moyen terme, à un système fiscal simple, cohérent, efficace et favorable à la compétitivité. Dans ce sens, l'Etat devrait réorganiser l'architecture de l'IS et de la TVA.

Concernant la TVA, l'objectif spécifique est de restaurer sa neutralité, d'en augmenter l'efficacité et d'en améliorer le rendement. Pour ce faire, il convient de :

- élargir la base légale de la TVA en particulier en direction de l'ensemble des consommations de base. Les exonérations altèrent en effet la neutralité et vont à l'encontre même de la logique de la TVA qui consiste à taxer sans rupture la valeur ajoutée à chaque stade de sa réalisation. L'élargissement de l'assiette aura pour conséquence de réduire la création de crédit de TVA. Ainsi il facilitera le passage progressif à une TVA moderne à 2 taux. Les nombreuses exemptions rendent le mécanisme de crédit trop restrictif et donnent lieu à un important effet d'accumulation en cascade. L'Etat, pour le remboursement de ces crédits, ne respecte pas le délai légal (3 mois) ce qui affecte lourdement la trésorerie des entreprises.

- supprimer définitivement la règle du butoir. Un des secteurs stratégiques fortement handicapé par ce phénomène du butoir est le secteur de l'agro-industrie l'un des Métiers Mondiaux du Maroc. C'est pourquoi l'autorisation doit être accordée aux entreprises de ce secteur pour déduire de leur TVA collectée une TVA fictive sur leurs achats agricoles correspondant à un montant déterminé suivant le taux appliqué aux produits finis.
- réduire d'urgence le nombre de taux de TVA à deux, ce qui va contribuer à l'amélioration de la gestion de cette taxe par les entreprises et par l'administration.

En matière d'investissement, comme le confirment les études internationales, le Maroc n'est pas compétitif. L'aspect mis en exergue par ces études est le niveau élevé du taux de l'IS. D'ailleurs l'écart avec les pays concurrents suscite l'inquiétude des milieux d'affaires. Selon eux la pression actuelle n'inciterait pas à investir.

D'autant plus que, comme révélé dans le diagnostic, une baisse du taux d'imposition ne présenterait pas un risque pour les recettes fiscales et conduirait à une hausse des investissements directs étrangers. Elle entraînerait en outre une nette amélioration de la compétitivité des entreprises et du pays. L'IS doit donc rattraper rapidement le taux moyen à l'échelle mondiale qui est de 27% : passer dans un premier temps de 30% à 28% pour anticiper à moyen terme la tendance baissière et ramener le taux à 25%.

15. Mettre la fiscalité au service de l'internationalisation de l'économie

Les politiques fiscales nationales sont devenues interdépendantes en raison de leur impact sur les échanges commerciaux et financiers. Désormais les décisions doivent être prises en fonction des considérations externes. Aussi est-il urgent d'entamer un processus de révision de la fiscalité dans le sens d'introduction des mesures précises et efficaces pour accompagner nos entreprises qui développent des activités à l'étranger et pour les inciter à s'internationaliser davantage. En même temps des actions sont à entreprendre pour encourager la délocalisation des activités étrangères au Maroc. L'objectif recherché est d'élaborer un dispositif complet dédié aux aspects fiscaux internationaux autour des mesures suivantes :

- Instaurer un régime d'intégration fiscale comportant deux mécanismes favorables au fonctionnement des groupes. Le premier consiste à soumettre à l'IS un résultat global obtenu en faisant la somme algébrique des résultats des sociétés du groupe. Il permet la compensation immédiate des résultats positifs et négatifs des différentes sociétés du groupe. Le second consiste à neutraliser les conséquences des relations intragroupes dans la mesure où les ajustements (réintégration ou déduction) concernent le résultat d'ensemble du groupe et non le résultat séparé des sociétés (il s'agit essentiellement des abandons de créances, cessions des immobilisations, ou de titres au sein du groupe et des provisions intragroupe).
- Il est à noter que les opérations internes de fusion, d'apport partiel d'actif ou de cession peuvent être réalisées en franchise d'impôt. Ce mécanisme permet également de diminuer le risque de déperdition des crédits d'impôt afférents aux valeurs mobilières étrangères. Il serait souhaitable de ne pas trop restreindre le champ d'application du régime d'intégration : le niveau de participation dans le capital des filiales ne devant pas être très élevé. Il pourrait être de l'ordre de 85% ou de 90% au lieu de 95% comme c'est le cas en France. S'agissant de l'imposition du résultat d'ensemble, un taux de faveur est à prévoir pour les petites et moyennes entreprises.
- Le cadre légal de ce dispositif qui permet de reconnaître l'unité fiscale des groupes de sociétés doit être le plus claire et le plus précis possible (champ d'application, participation minimum, conditions d'option pour l'intégration, règles de détermination des résultats du groupe, cessions d'immobilisations).
- Soutenir l'implantation à l'étranger des entreprises marocaines et favoriser les investissements au Maroc à travers la conclusion des conventions fiscales avec les pays avec lesquels le Maroc a des relations d'affaires en particulier les Etats d'Afrique où les entreprises marocaines sont déjà présentes.
- Accompagner la réduction du taux de l'IS par l'amélioration des modalités de paiement de l'impôt afin d'assurer un meilleur équilibre entre les droits et les obligations de l'Administration et des entreprises. Il s'agit d'autoriser l'entreprise à ne pas payer d'acomptes d'impôt lorsqu'elle est certaine de ne pas réaliser de bénéfices et de revoir les possibilités de récupération des excédents d'acomptes versés.

En même temps, il est souhaitable d'instaurer un barème progressif pour la cotisation minimale payée par les entreprises déficitaires. Dans la mesure où la quasi-totalité de l'IS est supportée par une petite partie des entreprises, le taux actuel de 0,5% doit être limité à cinq ans. Si l'entreprise continue à être déficitaire, les taux applicables peuvent être de 1% de la 6^{ème} à la 10^{ème} année et de 1,5 au-delà de 10 ans.

Parallèlement à ces mesures fiscales ciblées et urgentes de nature à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines, et à la révision qui s'impose des autres composantes du système fiscal, l'Etat doit engager les actions d'accompagnement suivantes :

- Evaluer l'impact réel des exonérations fiscales (limitées en nombre et dans le temps) sur le tissu productif et sur l'investissement dans son ensemble.
- Améliorer la sécurité juridique en éliminant les incertitudes des textes, la prolifération des règles et l'instabilité de la loi dans le temps.
- Garantir une durée de validité minimum des mesures fiscales importantes et prévoir une étude d'impact pour leur reconduction éventuelle.
- Simplifier les textes existants en réécrivant le CGI dans le sens de la clarification des définitions et des concepts.
- Poursuivre le processus d'amélioration des relations avec l'administration fiscale.
- Assurer périodiquement la formation des agents de l'administration notamment en vue d'un meilleur contrôle des prix de transfert.
- Accélérer l'élargissement de l'assiette fiscale par la fiscalisation progressive du secteur informel et la suppression des dépenses fiscales de faible portée ou dont le coût est inconnu.

CHAPITRE 2 : POUR UN AJUSTEMENT EFFICIENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PUBLIC POUR DES SECTEURS INDUSTRIELS PERFORMANTS AU NIVEAU REGIONAL

Comme il a été souligné auparavant (diagnostic du secteur industriel) les efforts ayant été accomplis dans le cadre du Programme Nationale d'Emergence Industrielle (I & II) méritent d'être relevés compte tenu de la dynamique qui a été déclenchée, et des mesures apportées par ce plan, au profit d'un ensemble de branches industrielles ciblées (Métiers Mondiaux du Maroc) ce qui n'a pas été le cas pour d'autres branches industrielles.

D'où le bilan à mi-parcours des performances du secteur industriel pris dans sa globalité qui confirme que les mesures adoptées n'ont pas engendré les effets attendus, notamment dans la mise en place d'un modèle de développement industriel durable et performant capable de contribuer efficacement à l'amélioration de la compétitivité industrielle du Maroc à l'instar des performances très soutenues des pays du benchmark, qui étaient, dans un moment donné, au même stade de développement industriel.

Il s'agit de faire les ajustements efficaces nécessaires en faveur des secteurs qui peinent, jusqu'à présent, à décoller ; et ce, malgré les efforts fournis tant sur les plans financier, organisationnel que réglementaire.

1. Secteur Automobile : comment consolider les acquis du Programme Emergence II ?

A côté des efforts consentis en termes d'attraction des équipementiers de rang 1 pour s'implanter au Maroc, les pouvoirs publics devraient veiller à faciliter l'intégration locale et le développement d'un tissu de fournisseur rang 2 et 3 dans le processus de production des voitures made in Morocco, et pourquoi pas, gagner plus de maturité technique et de maîtrise technologique pour monter en gamme et s'exporter à l'international.

Un objectif peut être fixé à ce sujet, celui de dépasser les 500 pièces d'origine locale au lieu de 200 pièces actuellement, avec également une valeur dépassant 16 500 DH par voiture.

Une intensification des mises en relation entre équipementiers de rang 1, 2 et 3 (Salons professionnels, visites des sites de production...) et une forte implication des pouvoirs publics à travers des programmes publics d'accompagnement spécifiques (formation, R&D, financement...) ainsi que l'élargissement progressif de la liste des activités/segments éligibles au titre de la convention cadre du Fonds Hassan II, peuvent représenter un réel catalyseur pour asseoir un tissu d'équipementiers automobile avec une chaîne de valeur complète et intégrée devant inciter de nouveaux constructeurs et grands équipementiers à considérer le Maroc, en tant que plateforme compétitive de production et d'exportation des composants et véhicules automobiles.

Aussi, il y a lieu de souligner l'importance stratégique d'adopter une politique de démarchage très agressive pour approcher de nouveaux constructeurs automobiles ou leurs équipementiers directs, soit pour une éventuelle implantation au Maroc, soit pour l'approvisionnement de leurs sites établis en Europe à partir du Maroc.

D'ailleurs, en raison de l'étroitesse du marché automobile marocain (en moyenne 100.000 ventes/année), l'implantation d'autres constructeurs/équipementiers automobiles au Maroc sera un atout majeur pour valoriser l'ensemble des efforts publics mis en place et accélérera sans nul doute l'intégration et la montée en capacité des fournisseurs déjà présents.

Enfin, une meilleure compréhension des tendances mondiales¹³³ dans ce marché (demande accrue pour les voitures hybrides suite à la flambée des prix du pétrole), et de la structure de la chaîne de valeur mondiale permettent à l'Etat et au Privé de distinguer entre les constructeurs automobiles à cibler notamment vis-à-vis des niveaux de différenciation de l'internationalisation¹³⁴ dans la création de valeur (Rapport ventes locales/ventes à l'étranger).

2. Secteur Aéronautique : renforcer les capacités locales de Recherche et Développement

Grâce à l'implantation au Maroc de plus de 100 entreprises spécialisées dans les métiers de l'aéronautique notamment du Groupe Bombardier¹³⁵, considéré comme précurseur et locomotive stratégique pour le développement de ce secteur, l'Etat devrait se doter d'une feuille de route à moyen et long termes pour le développement d'un tissu de fournisseurs locaux avec notamment l'encouragement des joint-ventures, durant la 1ère phase de développement et le renforcement de leurs capacités humaines et de recherche et développement en raison des mutations très spécifiques dans ce secteur.

A court terme, et en raison du caractère hautement capitalistique du secteur, le relèvement de la contribution publique dans les investissements industriels, notamment via le Fonds Hassan II, et l'élargissement de la liste des activités éligibles, pour contenir celles exprimées par les constructeurs aéronautiques, contribueront considérablement à l'émergence d'une offre industrielle nationale plus compétitive et diversifiée au-delà de l'offre actuelle des pièces traditionnelles telles que les câbles et fuseaux électriques.

A l'instar du secteur automobile, l'intégration industrielle des fournisseurs locaux doit être classée parmi les priorités stratégiques dans ladite feuille de route. Dans ce registre, il est important d'encourager un partenariat stratégique gagnant-gagnant entre l'Etat-Bombardier-Fournisseurs locaux.

Une forte implication de l'Etat est particulièrement indispensable dans ce secteur très prometteur. Ainsi, il est opportun de multiplier les conventions fournisseurs organisées par Bombardier (jusqu'à maintenant, une seule convention a été tenue le 1er juillet 2013 dans son usine à Nouacer et a concerné 70 équipementiers), où les fournisseurs locaux de différents rangs de la chaîne de valeur d'approvisionnement du constructeur avionique sont invités à faire connaissance de l'offre Bombardier des composants à sourcer.

D'ailleurs, des objectifs quantitatifs, fixés par l'Etat en concertation avec le privé, à atteindre par les fournisseurs locaux sont souhaitables (sourcing de plus de 4000 pièces à l'horizon 2020). Ils représenteront un référentiel du niveau d'intégration industriel dans ce secteur.

Enfin, l'Etat ne doit pas lésiner sur les moyens indispensables pour le renforcement et l'accompagnement des acteurs, déjà existants, qui ont fortement contribué au rayonnement de ce secteur à l'international et à la crédibilisation de l'offre marocaine.

3. Secteur Textile et Cuir : nécessité de penser à un nouveau modèle de développement

Ce secteur a connu une multitude de programmes et actions publiques de mise à niveau successives sans pourtant arriver à faire émerger des champions nationaux et régionaux.

Le caractère familial de la plupart des managements, le non investissement dans de nouvelles technologies de production, la non intégration de la filière amont et une dépendance chronique à une liste réduite de donneurs d'ordre pour la sous-traitance, militent tous pour rendre ce secteur plus faible et plus vulnérable aux aléas du marché et à tout risque de variation des salaires minima ou des taux de change des monnaies des marchés à l'export.

En effet, face à la crise économique que traversent nos principaux marchés à l'export notamment l'Union Européenne, l'Etat est appelé à soutenir l'industrie internationale, et de déployer des efforts pour apporter des solutions aux entreprises de ce secteur, en quête de leviers de compétitivité.

Par ailleurs, l'Etat a lancé une étude fin 2012, en concertation avec l'association des professionnels du secteur, afin d'élaborer une vision à moyen et long termes "2025". Mais quelles que soient les recommandations qui en découleront, ces secteurs ne connaîtront pas de jours meilleurs sans la forte implication des entreprises concernées et sans l'émergence de nouveaux business modèles pour le développement du produit fini et de la distribution moderne.

Les industriels marocains doivent obligatoirement saisir les opportunités offertes par le marché national¹³⁶, submergé par les importations (45 Milliards de dirhams), et de se positionner sur les marchés adjacents régionaux dans l'entourage méditerranéen notamment l'Europe. Quant à l'accompagnement public, il doit focaliser son action sur l'accélération de cette restructuration et doit instaurer un système de conditionnalité avant l'octroi des programmes de soutien public pour encourager la performance, l'excellence la modernisation, et le développement des champions nationaux.

En effet, il existe des opportunités considérables non encore explorées à l'export dans le domaine du Textile à Usage Technique sur lequel le Maroc commence à se positionner (secteur de l'automobile), et des niches à fort potentiel sur le Textile de Maison (industrie du meuble), face à une rude concurrence asiatique et méditerranéenne.

Enfin, pour réussir une transformation pérenne des secteurs textile/cuir, il est nécessaire d'établir une véritable feuille de route (Contrat Programme Etat-Privé), en rupture avec les expériences passées, avec un engagement sans faille des acteurs privés dans l'investissement, une mise à niveau managériale, et un volontarisme politique des Pouvoirs Publics autour d'un dispositif de soutien ambitieux, permettant de faire la différence sur le long terme en renforçant structurellement la compétitivité du tissu des acteurs locaux.

4. Secteur de la Chimie-Parachimie et de la Pharmacie : vers une capitalisation sur les acquis de l'approche PNEI

Suite à la signature des contrats-programmes Etat-Privé en février 2013, l'Etat a pu se doter d'une feuille de route dans ce secteur où le Maroc peut devenir un leader régional et africain hautement compétitif grâce à ses infrastructures logistiques et de production très développées.

Les efforts de développement consentis également par l'Office Chérifien de Phosphate lui permettront de constituer une locomotive de l'industrie nationale de Chimie-Parachimie pour assurer un meilleur positionnement du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale.

Toutefois et compte tenu des investissements productifs à mobiliser pour le secteur Chimie-Parachimie qui sont estimés à plus de 70 milliards de dirhams à l'horizon 2023, l'opérationnalisation des différentes actions prévues par ces contrats-programmes doit prendre en compte le « processus d'apprentissage » de la mise en œuvre des autres feuilles de route lancées en 2005 et 2009 .

Large et diversifié, le secteur de la chimie-Parachimie dispose de nombreuses activités disparates : chaque filière est caractérisée par ses propres spécificités (automobile, habitat, tourisme, agriculture, agroalimentaire, aéronautique, textile...). Face à cette diversité, il est essentiel pour l'Etat de proposer aux industriels de mettre en place des mesures/actions spécifiques répondant aux attentes des différentes branches notamment les nouveaux créneaux à l'export et les branches affichant le potentiel de développement d'une plus grande valeur ajoutée sur le marché local.

En raison de leur nature d'être en amont de plusieurs chaînes de valeurs industrielles au niveau local, il est important d'adopter une vision claire et intégrée pour moderniser et positionner ces industries en ciblant les domaines d'activités industrielles dont la compétitivité structurelle est avérée et qui peuvent se développer tant au niveau local, régional qu'à l'international. Ceci passe par une meilleure exploitation des opportunités d'accès aux marchés offertes par les accords préférentiels conclus ou en cours de conclusion.

5. Secteur des Industries Mécaniques Métallurgiques et Electriques : nécessité d'une stratégie d'accompagnement à long terme

La feuille de route que l'Etat est en train de finaliser et relative au contrat programme Etat-Privé doit prendre en compte les tractations en cours dans l'amont du secteur (restructuration de Maghreb Steel) pour permettre une meilleure visibilité aux entreprises du secteur à moyen et long termes.

Sans cette visibilité, les entreprises seront peu encouragées à se développer sur le marché national et international, à se diversifier dans de nouvelles filières¹³⁷ d'activités à forte valeur ajoutée, et à investir dans des processus innovants pour améliorer leur compétitivité.

L'Etat est appelé à accompagner le développement de ce secteur à travers la conception, en concertation avec les opérateurs privés, de nouvelles offres de produits qui soient adaptées aux exigences du marché mondial et qui devraient tenir compte de la concurrence que connaît le secteur.

L'Etat et les opérateurs doivent concevoir une stratégie à long terme qui doit décliner les priorités du secteur afin que ce dernier joue un rôle transversal et produit de la valeur ajoutée. Cette stratégie doit être axée sur des liens établis avec des leaders mondiaux se situant au-delà de l'environnement national. Nos opérateurs devraient nouer des partenariats durables susceptibles de renforcer leur présence sur les marchés extérieurs.

En plus du caractère transversal des outputs de ces secteurs qui viennent en amont d'un ensemble de secteurs industriels, le gouvernement devrait développer, en priorité, les infrastructures nécessaires (ports dédiés aux services de maintenance et construction navales), le savoir-faire et la qualité de la main d'œuvre.

La vision à adopter pour le développement de ce secteur fort et créateur de richesses, doit s'appuyer en effet sur la forte volonté d'intégration industrielle, le renforcement de la compétitivité¹³⁸ du secteur, le développement d'une réelle stratégie à l'export autour de la maîtrise progressive de la chaîne de valeur industrielle, le renforcement de la représentativité professionnelle ainsi que l'adaptation de la réglementation et du système normatif aux besoins du secteur.

6. Secteur de l'Agro-industrie : optimisation entre l'amont agricole et l'aval industriel

La tutelle de ce secteur a toujours posé problème aux opérateurs devant le flou de "qui prendra en charge le développement de ce secteur ? Est-ce le Ministère Chargé de l'Agriculture ou celui Chargé de l'Industrie ?". Une telle zone d'ombre a fortement retardé toute vision intégrée de développement dudit secteur.

Actuellement, après consentement entre les deux tutelles, le Ministère de l'Industrie a pris en charge le dossier et a lancé une étude pour la définition d'une vision stratégique de développement du secteur partagée entre l'Etat et la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire.

Compte tenu des conclusions de ladite étude qui devrait aboutir à terme à un contrat programme Etat-Privé, l'Etat est appelé à veiller à la mise en place d'une optimisation entre l'amont agricole et l'aval industriel notamment via l'amélioration des conditions d'accès aux matières premières, à l'instauration d'un cadre incitatif et d'une fiscalité adaptée pour développer les investissements dans la transformation des produits agricoles et à l'adoption des politiques favorables à la modernisation des entreprises industrielles à travers la mise en place de programmes de mise à niveau adaptés aux besoins du secteur.

La promotion du secteur agroalimentaire marocain passe, ainsi, par un ensemble d'actions concertées dont notamment la réorientation de l'appui non seulement à la production dans le secteur mais aussi le soutien à l'exportation et la mise à niveau de la chaîne logistique adaptée au secteur. Il s'agit aussi tant du côté du public que du privé, de prioriser la valorisation de la production agro-industrielle orientée exportation et ce, en adoptant les standards internationaux en la matière.

Le renforcement des partenariats internationaux est un aspect déterminant en vue de faciliter aux opérateurs nationaux l'accès aux marchés étrangers très exigeants (Union Européenne et Etats-Unis). Il s'agit de l'un des handicaps majeurs limitant la croissance des exportations de ce secteur même à destination de pays avec lesquels le Maroc a conclu des accords préférentiels.

En outre le développement soutenu de ce secteur dépend de la capacité de syndication entre l'Etat et les professionnels du secteur à pallier aux aléas d'approvisionnement (en quantité et en qualité), aux surcoûts engendrés par la multiplicité des intervenants dans le circuit de commercialisation des produits agricoles frais, la faible diversification des produits et des marchés, la fiscalité élevée sur certains intrants, la faible intégration du secteur, et enfin, l'environnement socio-économique peu favorable notamment en raison du faible pouvoir d'achat des consommateurs et de la concurrence illégale des importations illicites.

D'autres mesures d'ordre transversal peuvent être adoptées par l'Etat, à court et moyen termes, afin d'accélérer l'émergence d'un secteur hautement compétitif et de faire ressortir les filières à fort potentiel de développement, à travers un allègement des problèmes structurels liés au butoir TVA , à la formation, à la réglementation, au financement, aux infrastructures d'accueil, à la R&D et à la veille technologique (Partie III, chapitre I).

Le but ultime de ces mesures étant de développer une plateforme industrielle hautement compétitive et attractive pour les investisseurs et donneurs d'ordre étrangers en consolidant les acquis d'un accès préférentiel aux marchés de plus de 50 pays, d'un système incitatif englobant un ensemble de mesures d'encouragement à l'investissement à caractère fiscal, financier, juridique et social ; des procédures douanières très simplifiées ; des infrastructures de bon niveau ; l'adéquation de la formation aux besoins des industriels à travers la mise en œuvre des plans de formation sectoriels précis; la stabilité politique ; la proximité géographique des marchés européens permettant une grande réactivité de l'appareil productif et le partenariat stratégique avec la France et le renforcement de l'appui du fonds Hassan II pour le développement économique et social.

CHAPITRE 3 : DEVELOPPEMENT D'UNE CHAÎNE DE VALEUR INDUSTRIELLE NATIONALE HAUTEMENT COMPETITIVE

Au-delà des recommandations précédemment formulées d'ordre transversal et sectoriel, il a été jugé judicieux de proposer également des recommandations spécifiques prenant en compte l'aspect "Chaîne de Valeur Industrielle du Maroc"¹³⁹, considéré comme un outil d'analyse et un préalable stratégique dans tout processus d'aide à la prise de décision dans l'élaboration des politiques publiques industrielles et des programmes de développement y afférents.

À travers le développement des chaînes de valeur, l'Etat s'attend à une réduction de la pauvreté et à la création de revenus de niveau élevé et d'emplois supplémentaires pour les différents groupes actifs tout au long de la chaîne de valeur des industries marocaines. D'ailleurs, une analyse partielle de la chaîne de valeur peut conduire les décideurs politiques à ignorer des éléments essentiels du développement de la chaîne de valeur et à sous-estimer la complexité des impacts y afférents. Par conséquent, les décisions prises par la suite seront défailtantes et n'auront pas l'effet escompté.

Ainsi, ces recommandations stratégiques, à moyen et long termes, seront présentées selon les sept dimensions/phases.

1. Améliorer l'organisation de l'approvisionnement en intrants

L'amélioration de l'organisation de l'approvisionnement signifie de rendre efficace et optimal les décisions de choix des sources de produits et services que les entreprises nationales utilisent pour leur production, ainsi que de renforcer leurs relations avec les fournisseurs de matières premières et d'intrants dans le processus industriel.

A cet effet, dans un souci d'efficacité et d'organisation des aspects logistiques de la réception des produits primaires, il est fort opportun pour les entreprises marocaines d'établir des relations contractuelles avec leurs fournisseurs étrangers (ou producteurs), en spécifiant la qualité minimale, les "créneaux" de livraison, et toute autre condition supplémentaire pouvant leur assurer une meilleure rentabilité du processus de transformation des produits fournis.

Il faut constater qu'au Maroc la plupart des contrats de fourniture sont accompagnés de nombreux arrangements subsidiaires fondés sur la confiance ou la méfiance, qui visent à réduire les risques pour l'une des parties mais qui ne sont pas adaptés aux changements des marchés et à l'environnement commercial.

S'agissant des fonctions logistiques, elles sont soit intégrées dans une entreprise, soit externalisées. Néanmoins, pour réduire leurs coûts, les entreprises marocaines sont appelées à adopter les meilleures pratiques en matière d'organisation du transport et de réduction des stocks qu'elles ont besoin de détenir, ainsi que le « délai d'exécution » nécessaire. La méthode logistique la plus adaptée est la livraison juste à temps. Il s'agit d'un concept qui essaie de diminuer les stocks détenus dans les entreprises, en se focalisant sur des procédures administratives, des relations avec les clients et des processus de contrôle technique optimisés.

Par ailleurs l'Etat doit, à son tour, établir un environnement favorable à une meilleure compétitivité logistique en matière de délais, de coûts de transport et de stockage, de disponibilité d'intrants et de fournitures pour les industries. En même temps, l'Etat veillera à la bonne conduite des contrôles nécessaires (procédures portuaires, procédures d'inspection, passage en douane, procédures d'autorisation légale spécifique et des licences d'importation, régime de fiscalité locale pour le dédouanement...) afin de répondre aux objectifs régaliens : création de recettes fiscales, développement économique, et sécurité nationale.

Il apparaît clairement que toute amélioration de l'organisation des opérations nationales d'approvisionnement en intrants et du cadre de fourniture offre des possibilités certaines pour la réduction des stocks et des coûts, permettant ainsi aux entreprises industrielles nationales un meilleur positionnement concurrentiel sur les marchés national et étranger.

2. Renforcer la capacité de production et technologie des entreprises marocaines

Il s'agit principalement d'augmenter les capacités productives¹⁴⁰ et technologiques¹⁴¹ des entreprises nationales en vue de pouvoir fabriquer et transformer des produits de haute qualité et de forte intégration technologique. Pour cela, elles doivent utiliser des moyens de production efficaces (notamment les installations matérielles de qualité disponibles pour le processus de production), le capital humain qualifié et les savoirs et technologies appropriés utilisés dans le processus de production industrielle.

D'ailleurs, la dynamique des marchés (offre/demande) et la disponibilité de nouveaux savoirs et technologies obligent les entreprises de la chaîne de valeur à s'adapter et à améliorer la production rapidement. Ainsi, une bonne connaissance des dotations en capacités effectives de production, de l'utilisation des technologies et de la nécessité d'innover¹⁴² déterminent amplement leur avantage concurrentiel. Cet avantage est basé sur les caractéristiques, la qualité et la rentabilité (coûts unitaires/compétitivité-prix) des produits finaux réalisés par les entreprises ainsi que leurs contributions au sein la chaîne de valeur et leurs capacités de réinvestissement.

Dans la recherche d'une compétitivité durable dans la chaîne de valeur industrielle, il incombe à l'Etat de jouer un rôle stratégique qui consiste à renforcer les capacités, à diffuser les savoirs à certains acteurs moins développés, notamment les petites et moyennes entreprises. Il doit également rendre disponibles et accessibles les technologies appropriées (ou solutions techniques alternatives) pour augmenter la productivité et améliorer les structures de production existantes.

Il est important que l'Etat trace une politique claire et anticipative pour répondre aux besoins des entreprises en compétences, en recherche et développement et en innovation, généralement perçues comme un goulot d'étranglement au développement dans de nombreuses chaînes de valeur des pays en développement.

D'ailleurs, le taux d'utilisation de l'innovation dépendra énormément du soutien des institutions de recherche publiques nationales et internationales, ainsi que de la capacité des entreprises elles-mêmes à s'approprier des infrastructures nécessaires de recherche et développement.

3. Optimiser les marchés finaux pour les produits marocains

Le Marché final est celui sur lequel la valeur complète du produit est capitalisée. Il se trouve généralement à proximité du lieu où le produit est disponible à l'achat pour les consommateurs. Les marchés finaux absorbent les produits de la chaîne de valeur sans qu'une transformation supplémentaire ne soit réalisée. Ils peuvent se situer sur des marchés nationaux ou à l'étranger.

En effet, les entreprises doivent indéniablement appréhender les capacités existantes au sein de la chaîne de valeur afin de mieux répondre aux demandes des marchés potentiels et existants. Ces derniers sont généralement divisés en une série de segments de marché qui absorbent des types différents de produits de la chaîne de valeur (les produits de qualité à prix plus élevé ou des produits en vrac à prix plus bas) et exigent également la conformité aux normes/certifications et aux réglementations commerciales en vigueur (restrictions quantitatives, licences d'importation/exportation...) assimilées généralement à un processus long et difficile occasionnant des coûts significatifs.

Ainsi, en raison de la variabilité de la demande des produits issus de la chaîne, l'Etat et les agences publiques de promotion des exportations doivent indéniablement accompagner les entreprises industrielles. D'une part, pour bien connaître le type de consommateurs de leurs produits finaux, le pouvoir d'achat des consommateurs potentiels ainsi que leurs besoins et préférences en termes de qualité, d'image de marque et autres aspects des produits. D'autre part, pour surveiller/anticiper les tendances et les possibilités de développement et la fluctuation des prix et des volumes des produits similaires/substituables sur les marchés finaux.

L'accompagnement doit tenir compte du fait que la plupart des entreprises de la chaîne de valeur, n'interagissent pas directement avec les consommateurs finaux de leurs produits puisqu'il existe souvent une série d'intermédiaires, exportateurs, importateurs, grossistes, distributeurs, fournisseurs de services et courtiers impliqués dans la commercialisation et la vente.

4. Améliorer la gouvernance des chaînes de valeur des industries marocaines

L'amélioration de la gouvernance des chaînes de valeur se réfère au renforcement de l'organisation d'une chaîne de valeur et de la capacité des acteurs de cette chaîne à exercer une coordination efficace et un contrôle rigoureux tout au long de la chaîne. Cela permettra d'acheminer efficacement un produit de la production primaire à l'utilisation finale.

Parmi les faiblesses apparentes de la gouvernance des chaînes de valeur industrielle au Maroc, figurent l'existence des barrières à l'entrée, la prédominance de certains agents tels que les gros acheteurs et les fournisseurs en situation d'oligopole ainsi que les règles du jeu déterminant les relations contractuelles, parfois informelles, entre les différents acteurs de la chaîne.

D'où le rôle stratégique de l'Etat dans l'amélioration de la gouvernance de la chaîne par l'accompagnement des fournisseurs industriels marocains afin qu'ils s'adaptent aux exigences de la conformité des produits dictées par le marché notamment avec les spécifications relatives aux produits. Il s'agit aussi de fournir des détails servant à prescrire le procédé de fabrication de ces produits et l'application de certaines normes technologiques, environnementales ou encore en matière de travail et de renforcer davantage la qualité et la fluidité de la logistique utilisée.

Une meilleure compréhension par l'Etat de la nature de cette gouvernance¹⁴³ et de la répartition¹⁴⁴ de la valeur ajoutée créée entre les segments de la chaîne, facilitera l'élaboration d'une stratégie de développement efficiente de la chaîne de valeur ciblée. Cette stratégie repose sur la création de conditions plus favorables pour la participation des petites et moyennes entreprises industrielles notamment par une négociation d'une prise d'engagements par les entreprises chefs de file, si elles existent, ou par des partenariats avec de nombreuses entreprises chefs de file de chaînes de valeur mondiales achetant les produits originaires des fournisseurs industriels marocains, avec également la possibilité d'obtenir un partage d'informations et un transfert de technologie pour les aider à s'améliorer.

5. Développer l'industrie marocaine sur des bases durables

Il ressort du schéma de développement industriel, abordé précédemment, que la problématique de la durabilité de la production industrielle s'impose avec acuité. Cette durabilité de la production industrielle signifie la capacité des pouvoirs publics à mettre en place les moyens nécessaires en vue d'atteindre les objectifs assignés au secteur industriel.

D'où la nécessité pour l'Etat de concevoir une nouvelle approche de politique de produits manufacturiers durables. L'objectif de cette politique vise à améliorer la qualité des produits sur le marché étranger et aider les consommateurs à acheter davantage de produits de qualité durables. Pour cela, l'Etat devrait repenser d'une manière globale la réalisation de sa politique en parallèle avec les avancées économiques, sociales et environnementales.

Cela ne peut se faire aussi que par un soutien indéfectible à la compétitivité des éco-industries et à la promotion de l'économie à l'échelle internationale.

L'Etat devrait établir un plan d'action pour une production et une consommation durables et une politique industrielle durable établie à travers une liste d'actions à savoir:

- un soutien au développement des industries environnementales.
- une promotion de l'industrie durable au niveau national et international.

- des incitations qui récompensent les produits respectueux de l'environnement y compris par les marchés publics.
- un étiquetage énergétique et environnemental amélioré.

Un développement durable permet une croissance de secteurs industriels fondée sur des améliorations structurelles à long terme, en fonction des capacités de production locales, de la performance environnementale et des niveaux de vie.

Il implique généralement un changement dans la participation des bénéficiaires aux chaînes de valeur, à travers une amélioration positive des avantages, et en même temps une réduction de l'exposition aux risques, financiers, environnementaux et en termes de réduction de la pauvreté et de l'égalité des sexes.

Mais cela nécessite des préalables comme le principe de l'inclusion dans les relations commerciales du Maroc avec ses partenaires commerciaux et aussi l'évaluation des moyens à mettre en œuvre pour pouvoir atteindre les objectifs fixés au départ.

6. Fluidifier les canaux de financement de la chaîne de valeur de l'amont à l'aval

L'amélioration du financement de la chaîne de valeur du Maroc s'impose plus qu'avant compte tenu de la dynamique déclenchée avec le lancement des stratégies sectorielles et l'identification des « Métiers Mondiaux du Maroc ».

Il s'agit de faciliter et fluidifier au maximum les canaux de financement de l'amont à l'aval pour les entreprises impliquées. Différentes étapes de la chaîne sont concernées à savoir : de l'approvisionnement à la production au conditionnement et à la commercialisation.

Le but étant de soutenir la croissance et la compétitivité de la chaîne de valeur dans sa globalité compte tenu des « liens d'interdépendance qui existent dans la chaîne et la confirmation de la demande du marché pour le produit final, qui réduisent les risques économiques et augmentent donc les chances d'obtenir un financement »

Pour cela, il conviendrait à ce que l'Etat encourage davantage les partenariats d'affaires matérialisés par des contrats programmes visant à garantir un financement complémentaire de la chaîne de valeur.

Aujourd'hui, au Maroc, les structures de financement de la chaîne de valeur se caractérisent par un coût et des risques élevés et aussi par un manque de confiance entre les acteurs concernés. D'où l'urgence de réduire ces coûts, gérer les risques et bâtir la confiance lors du montage de financement de la chaîne de valeur. Cela ne peut être atteint sans l'implication tant du public que du privé (banques, institutions financières, entreprises...) dans le cadre d'une collaboration étroite avec un objectif commun : atteindre une ponctualité dans le financement des activités dans une chaîne.

L'amélioration durable du financement des chaînes de valeur dépend en partie de l'environnement politique, réglementaire et judiciaire. Sur ce plan, l'Etat devrait créer un environnement propice et un cadre juridique et réglementaire favorable au financement des chaînes de valeur.

Aussi, tant du côté du public que du côté du privé, il faudrait s'investir pleinement dans des domaines tels que : a) la connaissance des évolutions du marché, b) la maîtrise des risques et c) la connaissance des créneaux d'alliances et de partenariats.

Enfin, il est attendu des pouvoirs publics sur ce volet un ensemble d'actions urgentes si l'on veut améliorer substantiellement le volet financement de la chaîne de valeur industrielle.

Il s'agit de la création d'un environnement de facilitation de la gouvernance des chaînes de valeur, de la définition d'un cadre directeur de financement des secteurs productifs nationaux qui met en cohérence les objectifs macroéconomiques et les exigences du marché financier et de l'utilisation efficace des subventions et des incitations accordées aux activités productives et non celles du négoce afin de ne pas créer des distorsions sur le marché.

Des actions transversales à réaliser par l'Etat sont vivement souhaitables comme la mise en place d'un cadre juridique approprié pour les transactions commerciales notamment préférentielles afin de donner de la visibilité à tous les intervenants. Il s'agit aussi de développer un programme national de formation financière pour changer les comportements des producteurs et la perception des banquiers à leur égard ce qui est susceptible d'améliorer les capacités en matière de gestion financière et de planification pour accroître la solvabilité et la rentabilité.

L'Etat devrait enfin appuyer le développement des infrastructures structurantes (magasins de stockage...) et de promouvoir des systèmes d'information et de veille sur les marchés. Cet effort devrait être accompagné par un soutien public à la création et au développement des associations professionnelles fortes et à la mise en place des systèmes de normalisation et de certification qualité adaptés à l'évolution de l'environnement mondial.

7. Faire évoluer l'environnement juridico-commercial de la chaîne de valeur

La mondialisation des chaînes de valeur interpelle l'Etat sur la nécessité d'adopter rapidement une vision globale de sa politique commerciale adaptée au contexte où évolue l'économie marocaine. Celle-ci doit tenir compte de la tendance croissante de la fragmentation de la production mondiale qui est aujourd'hui une réalité avérée.

L'objectif aussi consiste à aider, dans le cadre la politique commerciale, les petites et moyennes entreprises nationales à pénétrer des marchés mondiaux en tant que fournisseurs de composants ou de services à l'image du secteur de l'automobile ou celui de l'aéronautique où le Maroc commence à créer son propre avantage compétitif. Ce soutien leur permettra de se positionner dans les chaînes de valeur mondiale qui seront de plus en plus exigeantes sur le plan de la qualité et de la rapidité dans l'exécution des commandes. D'où la nécessité d'une forte coordination au niveau micro, méso et macro entre les stades de production et avec les pays partenaires du Maroc.

Dans ce cadre, l'Etat devrait agir sur l'environnement juridico-commercial, les conditions macro-économiques ou le cadre sociopolitique. Il s'agit d'améliorer les conditions de politique publique, les normes et les habitudes, les procédures administratives et règlementaires, les institutions commerciales, les réglementations commerciales, les services publics et les infrastructures.

Le rôle que devrait jouer l'Etat est important à plus d'un titre. Il consiste à rendre l'environnement juridico-commercial et le contexte politique transparents et prévisibles. Cela permettra aux entreprises de prévoir et d'ajuster leurs opérations pour devenir plus productives, plus innovantes et plus rentables. L'Etat devrait rationaliser ses moyens limités pour influencer les conditions où évoluent ses entreprises.

Certes, il s'agit d'influencer l'environnement lorsque cela est possible pour la réussite des sociétés de la chaîne de valeur. C'est pourquoi Il est important que l'Etat prévoie et anticipe suffisamment l'évolution des conditions qui caractérisent l'environnement commercial et sociopolitique dans l'avenir pour éviter l'échec des secteurs où l'Etat a beaucoup investi dans le passé.

Pour synthétiser les recommandations comprises dans ce chapitre, le développement de la chaîne de valeur industrielle nationale, pour être hautement compétitive, passe inéluctablement par:

- la mise au point des solutions technologiques, organisationnelles et de commercialisation afin d'accroître la production et les ventes des entreprises d'une chaîne de valeur.
- l'abaissement des barrières à l'entrée et faciliter la participation de ceux qui ne sont pas inclus dans les chaînes de valeur, ou n'en bénéficient pas, et leur permettre de tirer profit d'un ajout de valeur.
- le développement des chaînes de valeur où un nombre significatif de petites et moyennes entreprises et de travailleurs peu qualifiés participent au développement, et en tirent donc profit.
- l'identification et le soutien des acteurs clés et la fourniture des services essentiels afin de promouvoir le développement d'acteurs dans l'ensemble de la chaîne de valeur.
- le développement et la gestion des technologies de telle sorte qu'elles permettent une production plus propre et plus efficace énergétiquement, conforme aux normes environnementales.
- la promotion de la collaboration et de l'intégration verticale entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, et de veiller à l'amélioration de la gouvernance et la gestion de la chaîne.
- l'amélioration des cadres réglementaires et l'engagement de réformes politiques afin de créer un environnement juridico-commercial propice au fonctionnement des chaînes de valeur.

CONCLUSION

Certes le Maroc a accompli beaucoup d'efforts et pris plusieurs mesures importantes, ces dernières années, en vue d'enclencher une dynamique de son secteur industriel appelé à jouer un rôle de levier de croissance et de développement de l'économie nationale.

Cependant, le fait que certaines branches industrielles ont profité de ce dynamisme (automobile, aéronautique...) et pas d'autres branches (agro-industrie, textiles, etc.) a rendu le bilan global mitigé et même en deçà des attentes.

D'où la nécessité de cette panoplie de recommandations visant à renforcer et pérenniser un positionnement plus efficace des secteurs dynamiques et ceux dont le potentiel peut être amélioré. Il s'agit aussi d'éclairer les décisions des pouvoirs publics quant aux améliorations nécessaires de la chaîne de valeur industrielle nationale prise dans sa globalité alors que l'approche se limite, jusqu'à présent, à des actions sectorielles dont l'impact reste limité dans l'absence des effets de surgénération induites entre les secteurs.

Par rapport aux concurrents du Maroc et la dynamique de l'environnement, il est aujourd'hui, urgent d'enclencher un processus continu de développement des entreprises industrielles à travers l'application d'un programme national transversal d'acquisition du savoir et de l'innovation ainsi que l'appropriation des progrès au niveau organisationnel.

Aussi, convient-il de repenser à la mise en place d'une stratégie nationale d'innovation et de commercialisation affectant le produit industriel marocain quel que soit sa branche industrielle.

On remarque que le volet transversal est quasiment absent de la conception des stratégies nationales ce qui fait la différence avec d'autres concurrents qui ont pu émerger grâce notamment à leur secteur industriel (Corée du Sud, Turquie, Indonésie, Mexique...).

Pour remédier à cette faiblesse de taille, le processus de développement du secteur industriel doit être conçu d'une manière globale et continue et toucher trois domaines transverses de la chaîne de valeur industrielle du Maroc.

D'abord, il convient d'améliorer le produit national sur la base de l'innovation, la diversification et le perfectionnement du produit final. Ensuite, une telle démarche ne peut se faire sans un réel progrès au niveau des process de production et de distribution basés sur la technologie élaborés et facilités par les aspects logistiques en phase avec le contexte concurrentiel. Enfin, l'amélioration fonctionnelle est nécessaire et elle passe par les progrès liés à la réalisation de fonctions à plus grande valeur ajoutée dans la chaîne de valeur industrielle.

Les résultats de ces trois domaines d'analyse peuvent indiquer aux décideurs politiques si des interventions ciblées doivent être envisagées et comment et quel moment faut-il les envisager. Ils indiquent aussi à quelles étapes de la chaîne de valeur industrielle faut-il les placer. Ils peuvent également fournir un éclairage sur la façon dont ces interventions doivent être conçues et les moyens financiers et humains nécessaires.

Plusieurs de ces recommandations sont confirmées par le contenu de la nouvelle stratégie industrielle (Plan Emergence III). Cela nous conforte dans notre analyse dans la mesure où elles convergent amplement avec les recommandations/actions que nous avons largement détaillées et expliquées. La question de la compétitivité industrielle du tissu productif national restera donc posée d'ici l'horizon 2020, échéance prévue pour la concrétisation des objectifs du Plan Emergence III. Il faudra alors évaluer les résultats qui seront obtenus et faire le bilan de l'ensemble stratégies industrielles.

Mais, comme il a été relevé en détail dans le cadre des recommandations de l'étude et confirmé par les propositions préliminaires du nouveau Plan Emergence III, la réussite de toute stratégie industrielle au Maroc dépendra aussi bien de facteurs internes sources de la croissance endogène que des facteurs externes favorisant la dynamique exogène. Les facteurs internes concernent entre autres l'adéquation de la formation avec le marché d'emploi, l'effort d'innovation et de recherche, l'amélioration de gouvernance institutionnelle et de l'infrastructure industrielle, la bonne articulation entre les politiques publiques et la cohérence des stratégies sectorielles. Les facteurs externes concernent notamment l'évolution de l'environnement international, le comportement et la pérennité des flux des investissements directs étrangers orientés vers les secteurs stratégiques ainsi que la dynamique des chaînes de valeurs mondiales.

Notes

1. JAIDI L. (1992), L'industrialisation de l'économie marocaine : acquis réels et modalités d'une remise en cause, CNRS, Paris.
2. BELGHAZI S. (1997), Concurrence et compétitivité industrielle au Maroc, publication du CERAB, Maroc
3. GRELLET G. (1986), Structure et stratégie du développement économique. Presse universitaire de France, Paris.
4. JAIDI L. (1992), L'industrialisation de l'économie marocaine : acquis réels et modalités d'une remise en cause, CNRS, Paris,.
5. PORTER ME. (1992) L'avantage compétitif des nations, Inter édition, Paris
6. LEYMARIE S. & TRIPIRE J. (1992), MAROC : Le prochain dragon ? ; Ed. EDDIF, Maroc
7. MICNT (2009), Pacte National pour l'Emergence Industrielle, 2009-2015
8. PORTER ME. (1982), Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Economica, Paris
9. Avec le lancement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle en 2009, le premier programme Emergence sera intitulé « Plan Emergence I ».
10. ¹Le plan "Émergence" a été officiellement présenté à SM le Roi le 21 décembre 2005 à Casablanca par le Premier ministre, Driss Jettou.
11. Voir rapport spécial sur le développement économique en Afrique, « Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial » publication conjoint de la CNUCED et de l'ONDI, 2011.
12. Voir Jean-Luc Gaffard, « Compétitivité et développement industriel : un défi européen », OFCE & SKEMABusiness School, les notes n° 19 / 3 mai 2012.
13. Le Maroc a adhéré à l'Accord Général sur les tarifs Douaniers et le Commerce (GATT) en 1987.
14. Voir SAAD BELGHAZI, « Politiques sectorielles et développement humain -50 ans de développement humain & perspectives 2025 », Rapport sur le Développement Humain.
15. Jusqu'à la fin du Cycle d'Uruguay les contingents relatifs aux textiles et aux vêtements étaient négociés bilatéralement et régis par l'Arrangement multifibres (AMF) 1974-1994. Cet instrument prévoyait des règles pour l'imposition de restrictions quantitatives sélectives lorsque des poussées soudaines des importations portaient, ou menaçaient de porter un préjudice grave à la branche de production du pays importateur. L'Arrangement multifibres constituait une dérogation importante aux règles fondamentales du GATT, notamment au principe de la non-discrimination. Le 1^{er} janvier 1995, il a été remplacé par l'Accord de l'OMC sur les textiles et les vêtements (1995-2004) qui met en place un processus transitoire en vue de la suppression définitive de ces contingents.
16. Site de l'Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique.
17. L'OCP a été créé en 1920 sous forme d'entreprise d'Etat mais étant donné le caractère commercial et industriel de ses activités, le législateur a tenu à le doter dès sa création d'une organisation lui permettant d'agir avec le même dynamisme et la même souplesse que les entreprises privées internationales dans le monde.
18. Site de l'Association Professionnelle des Ciments.
19. Site du Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Nouvelles Technologies.

20. Représentée par le Bureau des Etudes et des Participations Industrielles (BEPI) et l'Office Italien des Hydrocarbures (Ente Nazionale Idrocarbur ENI) en joint venture avec la compagnie AGIP et qui est représentée, à valeur d'aujourd'hui, par trois principaux actionnaires le Groupe Corral (69,27%), les Flottants en BVC (26,87%) et le Holding Holmarcom (5,86%).
21. Sortie en 1961 de la première promotion de techniciens aéronautiques du centre de formation professionnelle de la Royal Air Maroc (RAM).
22. Dans ce contexte précis et pour pallier à ces erreurs de politique économique, la Banque mondiale et le FMI avaient préconisé la mise en place d'un Programme d'ajustement structurel (PAS) en vue de faire face aux graves difficultés que le pays avait connu au niveau de sa balance des paiements.
23. Les importations portent essentiellement sur les produits énergétiques, les biens d'équipement et les biens de consommation.
24. L'essentiel des exportations concerne désormais les produits manufacturés, devant les ressources minières (au premier rang desquelles se placent les phosphates) et certains produits agricoles (fruits et légumes).
25. Voir le document relatif au Pacte National pour l'Emergence Industriel, 2009, 60 pages.
26. Idem.
27. Ces donneurs d'ordres et d'autres de renommée internationale, ne manqueront pas d'insuffler un dynamisme nouveau au secteur de la sous-traitance au Maroc.
28. Le Maroc a pu dépasser le débat sur les centres d'appels enclenché en France, en 2012, avec l'arrivée des socialistes en confirmant que le développement des centres d'appel français au Maroc s'est toujours fait dans un cadre de partenariat avec une logique gagnant-gagnant
29. Exemple du secteur de l'automobile, les diplômés actuels de certains métiers (tôlier, mécanicien, électricien ou soudeur) ne sont pas parfaitement adaptés aux spécificités techniques recherchées.
30. Il s'agit d'une mesure qui a pris une dimension importante avec le creusement du déficit commercial et en vue de renforcer le système productif national.
31. MASEN est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance, doté d'un capital social initial de 500 millions de dirhams, souscrit à parts égales par l'Etat marocain, le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, l'Office National de l'Electricité (ONE) et la Société d'Investissements Energétiques (SIE). MASEN a présenté, récemment, les plans de développement des 500 MW de la Centrale de Ouarzazate, un des cinq sites sélectionnés pour la réalisation du Plan Solaire Marocain consistant à créer une puissance installée de 2000MW représentant 14% du mix énergétique national, à horizon 2020. L'un des enjeux de cette nouvelle phase de construction sera, pour MASEN, de désigner l'industriel qui saura intégrer au mieux une part d'industrie locale marocaine. Le taux d'intégration visé a été fixé à 30%.
32. Voir la convention signée dans ce sens entre le gouvernement marocain et Alstom.
33. Estimation des auteurs à partir des données du Ministère des Finances (DGI) sur la TVA.
34. Selon une étude d'Ernst & Young (2013), seulement 30 % des entreprises industrielles de nature familiale survivent à la deuxième génération, 13 % à la troisième génération et 3 % au-delà, aussi, les résultats d'une autre étude au niveau mondial élaborée par PWC a montré que 58 % des dirigeants souhaitent transmettre l'entreprise familiale à la génération suivante, mais en même temps, moins de 25% des étudiants issus d'entreprises familiales souhaitent assurer la relève.
35. A l'exception de certains indicateurs où la période retenue s'étalait de 2007 à 2011 comme c'est le cas de la part de l'industrie dans le Produit Intérieur Brut. Cependant, les données sur l'industrie

ont comme source l'enquête annuelle sur les industries de transformation du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.

36. C'est l'année qui a connu le lancement du Plan Émergence ayant pour but la mise à niveau du secteur industriel, sa modernisation et la consolidation de sa compétitivité. Ce Plan vise à accroître de 1,6 point par an le Produit Intérieur Brut, de réduire le déficit commercial et de créer environ 440 000 emplois.

37. Ce taux est de près de 15% si l'on ne tient pas compte la contreperformance de l'année 2009 où la production industrielle a chuté de 13,6%.

38. Les industries métalliques et mécaniques couvrent deux principaux métiers mondiaux du Maroc à savoir le secteur de l'automobile et l'aéronautique ayant profité de plusieurs mesures de soutien dans le cadre du Pacte pour l'Émergence industrielle. Il s'agit principalement des zones industrielles dédiées aux MMM, un cadre incitatif à travers des facilités fiscales ou des aides à l'investissement et un dispositif de formation.

39. Voir étude de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DPEF), portant sur : « Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain », mai 2013.

40. Il convient de rappeler que le secteur agroalimentaire figure parmi les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) retenus dans le cadre de la stratégie industrielle. Son potentiel de développement qui est estimé à 10 milliards de DH de Produit Intérieur Brut additionnels en 2015 se traduira par la création d'environ 24.000 nouveaux emplois à cet horizon.

41. Il s'agit du nombre de salariés qui travaillent dans le secteur industriel en termes de pourcentage par rapport à l'ensemble des emplois. En plus des emplois manufacturiers, ce secteur comprend, entre autres, les industries mécanique et métallique, l'électronique et l'électrique, le textile et cuir, la chimie et parachimie et l'agroalimentaire.

42. Les investissements directs étrangers (IDE) ont atteint 8 milliards de dirhams en 2012, soit 710 millions d'euros, pour un total de 2,8 milliards, selon la CNUCED.

43. Dans une déclaration du Ministre marocain de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, il a indiqué que le printemps arabe a eu un impact sur les Investissements Directs Étrangers en faveur du Maroc mais il n'a pas pour autant provoqué un "boom". En revanche, le Maroc est "short-listé" par de grands groupes pour d'importants investissements».

44. Les statistiques 2011 et 2012 ne sont pas encore disponibles sur la base UNIDO STAT.

45. Les exportations des poissons en conserve, représentant 28% des ventes du secteur de l'agroalimentaire au moment où les conserves de légumes occupent une part de 9,3% en 2011 contre 8,7% en 2010.

46. Il s'agit de l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile & cuir et l'agroalimentaire.

47. Voir Discours du Ministre du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies prononcé, le 20 février à Tanger, lors des troisièmes assises de l'industrie.

48. Sur le terrain, les implantations de groupes de renommée mondiale comme c'est le cas de Renault à Tanger et de Bombardier à Nouaceur sont une marque de confiance à l'égard du positionnement de notre pays en tant que plateforme de production et d'exportation d'équipements aéronautiques et automobiles.

49. WEF, The Global Competitiveness Report 2013-2014

50. www.enssup.gov.ma/doc_site/documents/.../

51. Accès au financement bancaire : les PME victimes de leurs dossiers, VE du 30/01/2013

52. Dossier spécial de l'Economiste sur la Compétitivité, n°9, novembre 2013
53. ZABADI A., (2012), la génération de la coopération interentreprises : Cas des consortia d'exportation dans le secteur de textile et habillement, Thèse en Sciences de Gestion, UCA, FSJES
54. Acceptable Quality level (Niveau de Qualité acceptable) est une mesure statistique de l'homogénéité ou indice de qualité des produits manufacturés. Il s'applique à toute production par lots comme moyen de vérifier la conformité de la qualité moyenne d'une fabrication à des normes données. Pour un NQA de 2.5 le nombre acceptable de pièces défectueuses dans un échantillon de 200 pièces extrait d'un lot de 10000 pièces est de 10.
55. La compétitivité désigne selon les experts du World Economic Forum : « l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays ».S'agissant de l'indice de compétitivité globale (GCI),il constitue la principale méthodologie utilisée par le World Economic Forum pour évaluer la compétitivité des Etats à l'échelle mondiale.
56. S'agissant du classement des pays de l'échantillon servant comme cadre référentiel de comparaison, le classement de ces pays selon l'indice globale de compétitivité en 2013 a été le suivant : Colombie (69), Côte d'Ivoire (126), Indonésie (38), Mexique (55) Turquie (44). Le Vietnam ne figure pas parmi les 148 pays analysés par le rapport 2013-2014.
57. World Economic Forum, L'état de la compétitivité dans le monde arabe, 2012, p.6
58. Ibidem
59. Voir www.mcint.gov.ma
60. Trois assises nationales de l'industrie ont été organisées pour assurer le suivi du PNEM et établir l'état lieux d'application des mesures prévues dans cadre.
61. ONUDI, Nouvelle politique industrielle de la Côte d'Ivoire, 2012, p.29
62. ONUDI, Intelligence et gouvernance industrielle stratégique, 2013, p.1
63. Ibid., p.1
64. Voir déclaration de la Présidente de la CGEM rapportée par le quotidien l'Economiste du 15 novembre 2013.
65. Voir Economie/Entreprise, N° 164, novembre 2013. Dans le même contexte, la présidente de la CGEM a déclaré que : « L'industrie aujourd'hui a besoin d'une vision globale. Jusqu'à présent, l'idée dominante était de se doter d'une stratégie visant à placer le Maroc sur les métiers mondiaux exportateurs... ».L'économiste, 15 novembre 2013.
66. Ibid, pp.8-9
67. ONUDI, Nouvelle politique industrielle de la République de la Côte d'Ivoire, op.cit, p.29
68. Conseil économique, social et environnemental, Skhirat, 12 février 2013
69. Voir CNCE, Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial, 2013, p. 31. On peut également rappeler dans ce contexte précis que l'objectif de former 10000 ingénieurs annuellement est un objectif transversal qui intéresse plusieurs stratégies sectorielles et qui requiert une convergence intersectorielle entre les départements ministériels sans oublier le secteur privé.
70. Entre 2005 et 2011, les Investissements Directs Etrangers dans le secteur industriel ont enregistré un taux moyen de croissance de 9% et entre 2008 et 2011 l'investissement industriel a atteint une moyenne annuelle de 25 milliards de DH. Par ailleurs, la NPI a permis d'attirer des investissements importants des sociétés mondiales dans les métiers de l'automobile et de l'aéronautique (notamment, Renault et Bombardier). Enfin en 2012, l'industrie a été en tête de tous les INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS, avec plus de 8 milliards de Dhs.
71. Voir invest.gov.ma

72. Institué par le Dahir n°1-02-02 du 29 janvier 2002 portant promulgation de la loi n°36-01
73. Voir CNUCED, Examen de la politique de l'investissement, 2008 et OMC, Examen des politiques commerciales, Royaume du Maroc, 2009
74. Voir CNUCED, op.cit, p.30
75. Ibid., p.23
76. Ibid., p.81
77. Voir ibid., pp.57-62 et Section 1.
78. Le classement « Doing Busines » de la Banque mondiale mesure la réglementation des affaires et son application effective. Quant au classement des 6 pays considérés dans le cadre du Benchmark est le suivant : Colombie 43 ; Côte d'Ivoire 167 ; Mexique 53 ; Turquie 69 ; Vietnam 99 et Indonésie 120.
79. Cette Commission, conçue dans une logique de partenariat et dont les travaux ont commencé en janvier 2010, joue le rôle de « plateforme de coordination des réformes entreprises par les différents Départements ministériels pour l'amélioration du climat des affaires ». Voir Pacte National pour l'Emergence Industrielle, Etat d'avancement, CGEM, avril 2010, p.70
80. Réforme qui a introduit notamment la suppression de la condition du capital minimum dans la constitution de ce genre de sociétés.
81. Décret qui accorde une préférence en faveur des entreprises marocaines dans la passation des marchés publics.
82. Voir ibid., p. 75
83. La première édition du Programme Imtiaz a été lancée en novembre 2009.
84. En 2012, le Fonds « PME Croissance » et le Fonds « 3P » ont été mis en place avec un capital de 852 millions de dirhams.
85. Mise en œuvre du PNEI, Comité du pilotage du Programme Emergence, 2013.
86. Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat, Maroc, Document de Stratégie, 2007-2013, p.26
87. Les questions inhérentes à l'éducation, l'innovation et l'accès au financement sont traitées au niveau de la section 1 de ce chapitre
88. Executive Opinion Survey, in World Economic Forum, The Global Competitiveness, Report 2013-2014
89. Centre de commerce international, Série de l'ITC sur les MNT, février 2012
90. Plus des deux tiers des 177 pays étudiés dans le cadre de l'Indice 2013 obtiennent une note inférieure à 50, sur une échelle de 0 (pays perçu comme étant extrêmement corrompu) à 100 (pays perçu comme étant peu corrompu).
91. L'économiste, 4 -2 -2013
92. In Les ECO, n° 971, septembre 2013
93. Ibidem
94. Instrument européen de voisinage et de partenariat, Maroc, Document de Stratégie, p.10
95. Intervention du Trésorier Général du Royaume à la chambre Française du commerce et de l'industrie du Maroc le 20 juin 2012.

96. Cette réforme, dont les principes ont été énoncés par la loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984.
97. (Ederven & de Mooij, 2002)
98. Etude commanditée par la CGEM et publiée en Avril 2007
99. Note de présentation du projet de la loi de finances pour 2014
100. Les prélèvements fiscaux sont de 21,20% en Tunisie, 22% en Turquie et 31,70% en Espagne.
101. Rapport du CESE le système fiscal, 2012, p.150
102. L'analyse de la VA industrielle ne tient pas compte des activités de raffinage de pétrole.
103. Accord Bilatéral + Grande Zone Arabe de Libre Echange.
104. Il s'agit de la Valeur ajoutée rapportée à l'effectif des employés. La productivité « apparente du travail » ne tient compte qu'au seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le terme « apparente » rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. La productivité apparente du travail est usuellement mesurée en rapportant la richesse créée au facteur travail : (i) la richesse créée est mesurée par la valeur ajoutée (évaluée en volume) ; (ii) seul le volume de travail mis en œuvre dans le processus de production est pris en compte et il peut être quantifié de plusieurs manières : si le volume de travail est mesuré par le nombre d'heures travaillées, on parle de « productivité horaire apparente du travail » ; si le volume de travail est mesuré par le nombre de personnes en emploi (personnes physiques), on parle de « productivité par tête ».
105. Voir rapport d'activité OIT, 2010-2011
106. Voir Etude DEPF sur la compétitivité des industries Agroalimentaire (2013).
107. Il s'agit des boissons, fruits et légumes, viandes, poisson, lait, corps gras, farines et gruaux, céréales, aliments pour animaux et tabac.
108. Christy et al. (2009) ont étudié une méthode spécifique permettant de décrire l'environnement concurrentiel des entreprises agroalimentaires. Ils examinent les actions qui doivent être entreprises par les pouvoirs publics pour mettre en place un environnement favorable à la compétitivité des entreprises agroindustrielles et proposent un classement hiérarchique des facteurs qui favorisent la compétitivité de l'agro-industrie, selon qu'ils sont essentiels, importants ou utiles.
109. Cette filière qui compte environ 317 unités industrielles, a réalisé en 2011 une production de plus de 3,3 Milliards de DH et une valeur ajoutée d'environ 1,1 Milliards de DH. En revanche, au titre de l'année 2012, les exportations ont connu une baisse de 12% par rapport à l'année 2011, en enregistrant 3,6 Milliards de DH au lieu de 4,1 Milliards de DH en 2011 ; tout en notant une croissance positive de 25% sur les 7 dernières années. L'effectif employé en 2011 a été estimé à plus de 19.859 postes soit une légère augmentation par rapport à 2011 avec 19810 postes. Les investissements ont enregistré une hausse de 7% entre 2010 et 2011 pour atteindre plus de 159 millions de dirhams.
110. Pour la présentation du secteur chimie-parachimie, voir annexe1.
111. L'industrie mécanique comprend 2 grands secteurs : l'activité de travail des métaux (chaudronnerie, éléments pour la construction...) et la fabrication de machines et équipements mécaniques.
112. Y compris le spatiale civil et militaire.
113. Permettant aux investisseurs d'exercer dans des conditions fiscales avantageuses, soit une fiscalité moyenne de 7% sur les 25 premières années d'exercice
114. Voir première section traitant le volet Formation comme aspect transversal de la compétitivité intrinsèque.

115. La chine est classée 7^e, la France 10^e, l'Italie 11e, le Royaume-Uni 14e et le Canada 17^e.
116. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA, en anglais, North American Free Trade Agreement, NAFTA) est un traité, entré en vigueur le 1er janvier 1994, qui crée une zone de libre-échange entre les États-Unis, le Canada et le Mexique.
117. MVApc : Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM) par Habitant ; MXpc : Exportations Manufacturières (EM) par Habitant ; MHVAsh% : (VAM Medium et High-tech / VAM Totale) ; MVAsh % : (VAM / PIB) ; MHXsh% : (EM Medium et High-tech / EMTotale) ; MXsh % : (EM / Exportations Totales) ; ImWMVA % : Part du Pays dans la VAM mondiale ; ImWMT % : Part du Pays dans le Commerce Manufacturier Mondial.
118. Voir l'examen des politiques commerciales de la Colombie, rapport du secrétariat de l'OMC (01 août 2013)
119. Voir l'examen des politiques commerciales de la Turquie, rapport du secrétariat de l'OMC (13 août 2013)
120. Voir examen des politiques commerciales du Vietnam, rapport du secrétariat (10 juillet 2013)
121. Voir Examen des politiques commerciales de l'Indonésie, rapport du secrétariat (du 16 juillet 2013).
122. Voir examen de la politique commerciale du Mexique, rapport du secrétariat de l'OMC, du 10 juillet 2013.
123. OCDE, Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010.
124. Stratégie de développement du climat des affaires, 2011
125. Comme le note dans ce contexte le Rapport économique sur l'Afrique (Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, 2013, p. 7) : « Les politiques industrielles ont particulièrement connu du succès en Asie de l'Est en raison de l'engagement et la vision des dirigeants et des institutions politiques qui ont mis au point et appliqué des critères stricts de performance pour toutes les industries , lesquelles bénéficiaient de subventions et de mesures protectionnistes , avec l'appui de l'administration publique compétente en grande partie à l'abri des pressions politiques ».
126. Voir CNUCED, Le développement en Afrique, Transformation structurelle et développement durable en Afrique, Rapport 2012, p. 154
127. Voir ibid. p.154
128. Voir Nations Unies, Commission pour l'Afrique, L'Afrique du Nord et la Coopération Sud-Sud dans un contexte de gouvernance régionale, 2011, p.32
129. Ibid., p.48
130. Voir Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique du Nord, Projet de recommandations de la table ronde sur les chaînes de valeurs régionales, mars 2014.
131. Voir dans ce sens Rapport économique sur l'Afrique 2013, p.11
132. Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique (Bureau pour l'Afrique du Nord), L'industrialisation pour un développement durable et inclusif en Afrique du Nord, Aide-mémoire mars 2014
133. Par exemple la CGEM a exprimé via la Fédération du commerce et des services ses réserves sur la méthodologie de concertation public/privé adoptée par le gouvernement dans la négociation en cours de l'Accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) avec l'Union Européenne et critiqué la précipitation des départements ministériels concernés par ce dossier. Voir L'économiste du 17 février 2014.

134. Dans ce contexte précis, si les responsables d'entreprises de la région considèrent la corruption, les pratiques anticoncurrentielles et l'incertitude de la réglementation en haut de la liste de leurs difficultés, 60% des fonctionnaires interviewés dans l'ensemble de la région de l'Afrique du Nord perçoivent le secteur privé comme corrompu. Voir Rapport sur l'intégration régionale en Afrique du Nord, Commission économique pour l'Afrique(CEA), Nations Unies, p.30.
135. Les projets de loi et du décret relatifs à la réforme la loi cadre n°18-85 formant la charte de l'investissement offrent un cadre global de l'investissement au Maroc et fixent le cadre pour deux régimes conventionnels en la matière (national et régional).
136. Il existe environ 11000 normes au Maroc, 400000 normes en France, 80000 en Turquie et 16000 en Tunisie. Quant au nombre des entreprises certifiées ISO 9001, il ne dépasse pas au Maroc 800, alors qu'il atteint 60000 en Espagne.
137. Voir Forum du commerce international, Centre du commerce international, n°3,2012, p.11.
138. Ibid., pp : 14-15.
139. Où les coûts de production, la capacité d'innovation et/ou différenciation des produits ne représentent plus les seuls avantages compétitifs mais également la capacité de répondre aux besoins spécifiques des marchés de destination notamment avec la différenciation des goûts des consommateurs.
140. Il est donc particulièrement frappant de constater que les constructeurs américains continuent de vendre la majorité de leurs véhicules localement. S'agissant des constructeurs dans les marchés émergents, tels que AvtoVAZ en Russie, First Automobile Works (FAW) en Chine et Tata Automobile en Inde, ils vendent leurs véhicules presque exclusivement localement. Ce qui n'est pas le cas des constructeurs européens et japonais.
141. Bombardier Maroc a démarré la production en février 2013 dans une usine provisoire en attendant la construction de son usine permanente à la P2I Midparc. Les premiers produits de Bombardier Maroc ont été livrés le 27 mai 2013. Ce qui a contribué considérablement à consolider la tendance haussière du chiffre d'affaires à l'export du secteur aéronautique.
142. Les prévisions sectorielles anticipent un doublement de la taille du marché marocain à l'horizon 2025 pour le porter à ~80-85 milliards de dirhams, grâce à la montée en puissance de la classe moyenne, à l'urbanisation rapide, et à l'évolution des habitudes de consommation textile vers les produits modernes.
143. Pour mieux répondre aux besoins des marchés applicatifs à fort potentiel, il convient de procéder à la valorisation des ressources disponibles et au renforcement des débouchés des filières traditionnelles.
144. La compétitivité de ce secteur dépend essentiellement de la sécurisation de l'approvisionnement en matières premières, la réduction de la facture énergétique (efficacité énergétique), l'amélioration de la logistique, la modernisation des procédés et l'amélioration de la qualité, l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du secteur et l'encouragement de l'adoption des nouvelles technologies de production.
145. Les chaînes de valeur comprennent toutes les activités et interactions requises pour la création d'un produit ou d'un service, de la production primaire à la transformation, jusqu'à la commercialisation et les consommateurs finaux. Le terme "chaîne de valeur" se réfère au processus d'ajout continu de valeur qu'opère lorsque le produit passe d'un acteur à l'autre de la chaîne, augmentant progressivement son degré de transformation. Les acteurs principaux d'une chaîne de valeur sont les fournisseurs, les producteurs, les transformateurs, les agents de commercialisation et les acheteurs. Ils sont soutenus par tout un éventail de prestataires de services techniques, commerciaux et financiers.

146. Des indicateurs tels que la productivité technique, la rentabilité et la marge bénéficiaire sont généralement appliqués pour décrire et comparer les capacités productives.
147. La technologie ne doit pas être comprise uniquement comme le résultat de recherches et de mise au point de technologies de pointe ; elle peut également comprendre des processus traditionnels et à faible technicité qui sont souvent développés par les utilisateurs, sur la base de leurs expériences, avec la réalisation d'une innovation.
148. L'innovation est généralement relative à des aspects tant techniques qu'organisationnels mais peut s'étendre à des éléments de gestion et de commercialisation.
149. Quatre principaux types de gouvernance de chaîne de valeur peuvent être distingués : (1) de marché : Ce type est le plus courant, les chaînes sont gouvernées par le prix (offre/demande), cas d'un produit banal et non différencié (blé en vrac, T-shirt simples en coton...). (2) de réseau : Ce type est le moins courant, les entreprises n'ont pas le choix que de collaborer avec une autre entreprise en raison des avantages que présente ce partenaire (possibilité de conception particulière, connaissance du marché, une technologie particulière, etc.). (3) quasi-hiérarchique: Les entreprises, généralement des PME, fonctionnent en respectant strictement les instructions communiquées par les entreprises chefs de file. (4) hiérarchique : Présence d'un acteur dominant qui dirige complètement les opérations d'une chaîne de valeur.
150. Dans certains secteurs tels que l'habillement, l'activité la mieux rémunérée peut-être la création alors que dans d'autres secteurs c'est la commercialisation ou la vente au détail, comme dans le secteur alimentaire, par exemple.

Bibliographie

➤ Ouvrage :

- BELGHAZI S. (1997), Concurrence et compétitivité industrielle au Maroc, publication du CERAB, Maroc.
- BESANGER S. (1996), Le défi chinois. Alban, Paris
- Jean-Luc Gaffard, « Compétitivité et développement industriel : un défi européen », OFCE & SKEMA Business School, les notes n° 19 / 3 mai 2012.
- Krugman P. and Obstfeld M. (1991), International Economics: Theory and Policy. Harper Collins. New York.
- LEYMARIE S. & TRIPIRE J. (1992), MAROC :Le prochain dragon ?.. Ed. EDDIF, Maroc.
- Krugman P., M. Obstfeld, Economie internationale, Paris, Ed. Pearson, 2009, 8e éd., 713 p.
- Sous la direction de Lahcen Abdelmalki et autres, Le Maghreb face aux défis de l'ouverture en Méditerranée, Paris, 2009, L'Harmattan, 305p.
- GRELLET G. (1986), Structure et stratégie du développement économique. Presse universitaire de France, Paris.
- PORTER ME. (1982), Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Economica, Paris.
- PORTER ME. (1992) L'avantage compétitif des nations, Interédition, Paris

➤ Articles

- SAAD BELGHAZI, « Politiques sectorielles et développement humain -50 ans de développement humain & perspectives 2025 », RDH50.
- JAIDI L. (1992), L'industrialisation de l'économie marocaine : acquis réels et modalités d'une remise en cause, CNRS, Paris.
- Thoburn J. (2000), « A la recherche d'une voie pour l'industrie africaine : enjeux et options stratégiques ».

➤ Rapports et études :

- CNUCED, Examen de la politique de l'investissement, 2008 et OMC, Examen des politiques commerciales, Royaume du Maroc, 2009
- CNCE, Stratégies sectorielles et soutenabilité du déficit commercial, 2013
- Centre de commerce international, séries de l'ITC sur les MNT, février 2012
- CNUCED, Examen de la politique de l'investissement du Maroc
- CNUCED, Le développement en Afrique, Transformation structurelle et développement durable en Afrique, Rapport 2012
- CNUCED, Examen de la politique de l'investissement, Maroc, 2008
- Document de Stratégie de la commission européenne « Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat avec le Maroc», 2007-2013.
- Dossier spécial de l'Economiste n°9, (novembre 2013),
- Doing Business 2014, Economy Profile : Morocco, World Bank Group
- Etude DEPF sur la compétitivité des industries Agroalimentaire (2013).
- Examen des politiques commerciales de la Colombie, rapport du secrétariat de l'OMC (01 août 2013) ;
- Examen des politiques commerciales de la Turquie, rapport du secrétariat de l'OMC (13 août 2013) ;
- Examen des politiques commerciales du Vietnam, rapport du secrétariat de l'OMC (10 juillet 2013) ;
- Examen des politiques commerciales de l'Indonésie, rapport du secrétariat de l'OMC (16 juillet 2013) ;

- Examen de la politique commerciale du Mexique, rapport du secrétariat de l'OMC, (10 juillet 2013) ;
- Executive Opinion Survey, in World Economic Forum, The Global Competitiveness, Report 2013-2014.
- Forum du commerce international, Centre du commerce international, n°3, 2012.
- Initiative Maroc Innovation - Ministère de l'Enseignement Supérieur www.enssup.gov.ma/doc_site/documents/.../
- Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat, Maroc, Document de stratégie, 2007-2013
- Ministère de l'Enseignement Supérieur (2008), Initiative Maroc Innovation 2008-2014, Ministère de l'Enseignement Supérieur
- Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, Rapport économique 2013 sur l'Afrique
- Nations Unies, Commission pour l'Afrique, L'Afrique du Nord et la Coopération Sud-Sud dans un contexte de gouvernance régionale, 2011
- Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique du Nord, Projet de recommandations de la table ronde sur les chaînes de valeurs régionales, mars 2014
- Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique (Bureau pour l'Afrique du Nord), L'industrialisation pour un développement durable et inclusif en Afrique du Nord, mars 2014
- Note de présentation du projet de loi de finances pour 2014
- OCDE, Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010
- ONUDI, Intelligence et gouvernance industrielle stratégique, 2013
- ONUDI, Nouvelle politique industrielle de de la Côte d'Ivoire, 2012
- OMC, Examen des politiques commerciales, Royaume du Maroc
- Pacte National pour l'Émergence Industrielle, Etat d'avancement, CGEM, avril 2010.
- Pacte National pour l'Emergence Industrielle, contrat programme 2009-2015, Ministère de l'Industrie, du Commerce.
- Rapport annuel de Bank Al Maghrib, exercice 2012.
- Rapport spécial 2011 sur le développement économique en Afrique, « Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial », Publication conjointe de la CNUCED et de l'ONUDI, 2011.
- Rapport de l'ONUDI (1990 /1991), Industrie et Développement dans le monde, Rapport, Genève : ONUDI.
- Rapport de l'Institut de la Méditerranée, « The Business Environment and Moroccan Firm Productivity ». Patricia Augier, Marion DAVIS et Michael Gasiore ; juillet 2010.
- Rapport du CESE sur le système fiscal, 2012
- Rapport du cabinet Monitor Group, 2007
- Rapport d'activité de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 2010-2011
- Stratégie de développement du climat des affaires, 2011
- WEF, The Global Competitiveness Report 2013-2014
- World Economic Forum, (2013) The Global Competitiveness Report 2013-2014;
- World Economic Forum, L'état de la compétitivité dans le monde arabe, 2012 ;
- World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2012-2013".
- ZABADI, (2012), La génération de la coopération interentreprises : Cas des consortia d'exportation dans le secteur de textile et habillement, Thèse en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad, FSJES.

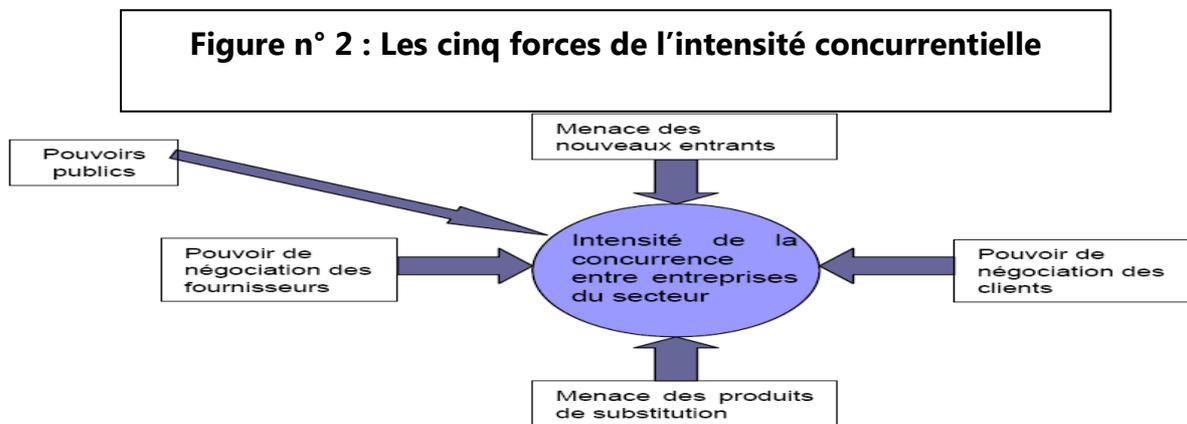
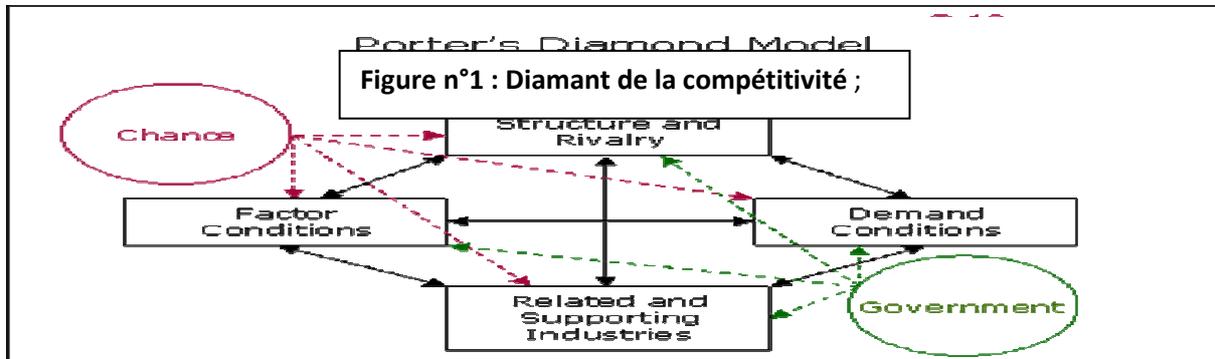
➤ Base de données :

- Banque mondiale, 1984 ; Royaume du Maroc.
- DEPF (2013), Compétitivité des exportations marocaines : quel bilan ?

- MICNT (2009), Pacte National pour l'Emergence Industrielle, 2009-2015
- Observatoire Marocain de l'industrie pour les statistiques industrielles, Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies.
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

ANNEXES

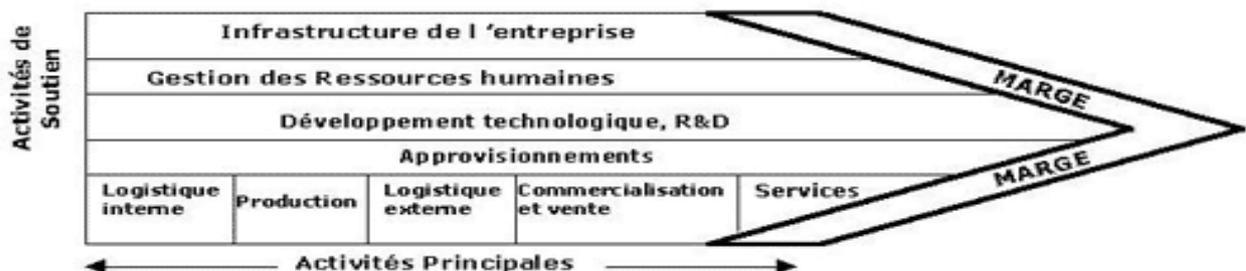
ANNEXE 1: DIAMANT DE LA COMPETITIVITE ET LES CINQ FORCES DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE



D'après PORTER (1982), cinq forces déterminent l'intensité de la concurrence dans une industrie donnée (voir figure 4) :

- L'entrée de nouveaux concurrents
- La menace de produits de remplacement
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La rivalité entre les concurrents existants

Figure n°3 : Chaîne de valeur (Porter, 1982)



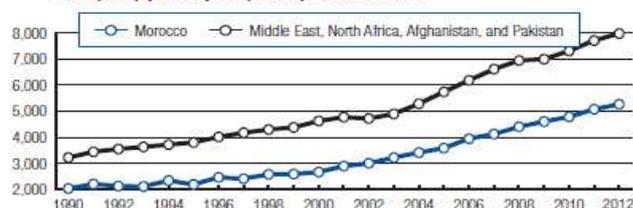
ANNEXE 2: INDICE GLOBAL DE COMPETITIVITE

Morocco

Key indicators, 2012

Population (millions).....	32.3
GDP (US\$ billions).....	97.5
GDP per capita (US\$).....	2,999
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.21

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1990–2012



Global Competitiveness Index

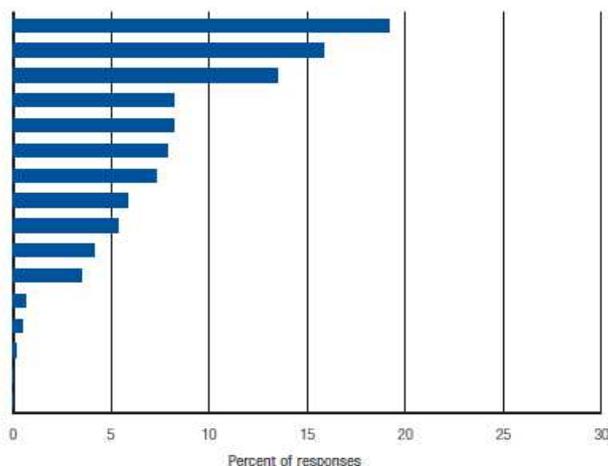
	Rank (out of 148)	Score (1–7)
GCI 2013–2014	77	4.1
GCI 2012–2013 (out of 144).....	70	4.1
GCI 2011–2012 (out of 142).....	73	4.2
Basic requirements (40.0%)	69	4.6
Institutions.....	53	4.1
Infrastructure.....	57	4.3
Macroeconomic environment.....	90	4.4
Health and primary education.....	82	5.5
Efficiency enhancers (50.0%)	84	3.9
Higher education and training.....	102	3.5
Goods market efficiency.....	69	4.3
Labor market efficiency.....	122	3.9
Financial market development.....	69	4.0
Technological readiness.....	80	3.5
Market size.....	56	4.2
Innovation and sophistication factors (10.0%)	100	3.3
Business sophistication.....	92	3.7
Innovation.....	106	2.9

Stage of development



The most problematic factors for doing business

Inefficient government bureaucracy.....	19.1
Corruption.....	15.8
Access to financing.....	13.5
Restrictive labor regulations.....	8.2
Tax regulations.....	8.2
Inadequately educated workforce.....	7.9
Tax rates.....	7.3
Insufficient capacity to Innovate.....	5.8
Foreign currency regulations.....	5.3
Inadequate supply of Infrastructure.....	4.1
Poor work ethic in national labor force.....	3.5
Crime and theft.....	0.7
Policy Instability.....	0.5
Inflation.....	0.2
Government Instability/coups.....	0.0
Poor public health.....	0.0



Note: From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

ANNEXE 3 : NATURE DES REFORMES ET LEUR IMPACT SUR LES AFFAIRES

MOROCCO		Middle East & North Africa		GNI per capita (US\$)		2,940			
Ease of doing business (rank)		87		Lower middle income		Population (m)		32.5	
✓ Starting a business (rank)	39	✓ Registering property (rank)	156	Trading across borders (rank)	37				
Procedures (number)	5	Procedures (number)	8	Documents to export (number)	5				
Time (days)	11	Time (days)	60	Time to export (days)	11				
Cost (% of income per capita)	9.5	Cost (% of property value)	5.9	Cost to export (US\$ per container)	595				
Minimum capital (% of income per capita)	0.0			Documents to import (number)	7				
		Getting credit (rank)	109	Time to import (days)	16				
Dealing with construction permits (rank)	83	Strength of legal rights index (0–10)	3	Cost to import (US\$ per container)	970				
Procedures (number)	15	Depth of credit information index (0–6)	3						
Time (days)	97	Public registry coverage (% of adults)	0.0	Enforcing contracts (rank)	83				
Cost (% of income per capita)	218.2	Private bureau coverage (% of adults)	19.6	Procedures (number)	40				
				Time (days)	510				
Getting electricity (rank)	97	Protecting investors (rank)	115	Cost (% of claim)	25.2				
Procedures (number)	5	Extent of disclosure index (0–10)	6						
Time (days)	62	Extent of director liability index (0–10)	2	Resolving insolvency (rank)	69				
Cost (% of income per capita)	2,476.3	Ease of shareholder suits index (0–10)	6	Time (years)	1.8				
		Strength of investor protection index (0–10)	4.7	Cost (% of estate)	18				
				Recovery rate (cents on the dollar)	38.3				
		✓ Paying taxes (rank)	78						
		Payments (number per year)	6						
		Time (hours per year)	232						
		Total tax rate (% of profit)	49.6						

ANNEXE 4 : PRESENTATION DU SECTEUR DES INDUSTRIES CHIMIQUES ET PARA-CHIMIQUES

1. Les industries chimiques et para-chimiques occupent une place importante dans l'économie nationale par la diversité de leurs produits et par le lien organique qui les lie aux autres activités économiques en amont ou en aval, notamment l'Automobile, l'Agroalimentaire, l'Habitat et autres.
2. De 2000 à 2011, ces industries ont connu un développement soutenu qui est une conséquence directe, d'une part, des politiques sectorielles menées par le Gouvernement et, d'autre part, du changement des habitudes du consommateur marocain et de l'évolution de la demande.
3. En 2011, ce secteur a réalisé un chiffre d'affaires de 68,6 milliards de Dirhams, soit près de 16% de l'industrie nationale, une valeur de production de 67,8 milliards de dirhams, soit 17% de l'Industrie nationale et une valeur ajoutée de 14,1 milliards de dirhams, soit 20% du chiffre d'affaires industriel.
4. En vue de développer les industries chimiques et para-chimiques et de les doter d'une vision claire sur les 10 prochaines années, l'Etat, en collaboration avec l'OCP et les professionnels, a réalisé une étude stratégique qui a aboutit à la signature d'un contrat programme public-privé, devant Sa Majesté le Roi Mohamed VI, le 20 février 2013 à Tanger, à l'occasion de la 3^{ème} édition des Assises de l'Industrie.
5. Les objectifs de ce contrat programme à l'horizon de 2023 consistent à :
 - Un Produit Intérieur Brut de 47 Milliards de dirhams ;
 - Un CA de 150 milliards de dirhams ;
 - Un emploi de 83 000 personnes ;
 - Un investissement productif privé de 71 milliards de dirhams.
6. Enfin, le secteur des ICP est très diversifié puisqu'il comprend plus de 1574 entreprises et emploie plus 385.000 personnes.

ANNEXE 5 : PRINCIPALES ENTREPRISES LEADERS DANS L'INDUSTRIE ELECTRONIQUE

Segment	Exemples de Produits	Entreprises Leaders
Ordinateurs	Systèmes informatiques de l'entreprise, PC de bureau ou portable ou netbook, Calculateurs embarqués...	IBM , Fujitsu, Siemens , Hewlett -Packard , Dell, Apple, Acer , Lenovo.
Périphériques d'ordinateur et autres	Imprimantes, télécopieurs, photocopieurs, scanners...	Hewlett -Packard , Xerox, Epson , Kodak, Cannon, Lexmark , Acer, Fujitsu , Sharp.
Electronique grand public	Les consoles de jeux, télévision, audio pour la maison, et vidéo, audio et vidéo portables, les téléphones portables, équipements musicales, jouets...	Toshiba, NEC, Vizio, Sony , Sharp, Apple, Nintendo , Microsoft , Samsung, LG , NEC, Matsushita, Hitachi, Microsoft, HTC, Philips.
Serveurs dispositifs de stockage et du	Portable, interne, externe, les systèmes de sauvegarde, les services de stockage...	Toshiba, Western Digital, EMC, NetApp, Hewlett-Packard, Hitachi, Seagate, Maxtor, Lecie, Quantum.
Réseaux	Télécommunications publics, privés réseaux de communication, Internet, infrastructure de téléphonie mobile...	Alcatel, Nortel, Cisco, Motorola, Juniper, Huawei, Ericsson , Nokia, Tellabs
Electronique d'automobile	Divertissement, de communication, véhicule contrôle (freinage, accélération, traction, suspension), la navigation des véhicules...	TomTom, Garmin, Clarion, Toyota, General Motors, Renault, Bosch, Siemens
Electronique médicale	Consommation médicale, de diagnostic et tests, l'imagerie, la télé-médecine, suivi, les implants, fitness...	General Electric, Philips, Medtronic, Varian.
Electronique industrielle	La sécurité et la surveillance, automatisation de l'usine, automatisation du bâtiment, les systèmes militaires, aéronautique, aérospatiale, bancaire et ATM, le transport...	Diebold, Siemens, Rockwell, Philips, Omron, Dover.
électronique militaire et aérospatiale	Systèmes de combat terrestre, les avions, Seabased systèmes, l'écoute et surveillance, satellites, guidage des missiles & interception...	L-3 Communications, Lockheed Martin, Boeing, BAE Systems, Northrop Grumman, General Dynamics, EADS, Finmeccanica , Royaume-technologies

Source : Elaboration auteurs.

Etude commanditée par la CGEM et publiée en Avril 2007
Les prélèvements fiscaux sont de 21,20% en Tunisie, 22% en Turquie et 31,70% en Espagne.
OCDE, Compétitivité et développement du secteur privé : Maroc 2010.
Stratégie de développement du climat des affaires, 2011