

IRES. "FORUM"

2021

**Actes des rencontres organisées
par l'IRES**

Dans un contexte marqué par la pandémie de la Covid-19, l'activité IRES. "Forum" a connu, en 2021, l'organisation de 27 rencontres dont 5 visioconférences, ayant trait aux questions nationales, aux relations extérieures du Maroc et aux questions globales. Les questions de la crise sanitaire et des océans ont occupé une place importante dans les réflexions et les débats de l'Institut.

Les rencontres ont été organisées selon la charte de confidentialité de Chatham House en vue d'offrir l'anonymat aux orateurs et d'encourager l'ouverture et le partage de l'information ainsi que l'éclosion d'idées novatrices.

C'est conformément à cette charte que ce recueil des comptes-rendus a été élaboré. Il donne un aperçu sur les conclusions des différentes rencontres.

Sommaire

Préambule	5
Les questions nationales	7
L'avenir des métiers mondiaux	9
L'automobile	10
L'aéronautique	14
L'agroalimentaire	18
Le textile et le cuir	22
L'offshoring	26
L'électronique	31
Vers une seconde génération de métiers mondiaux du Maroc	35
Le développement des technologies disruptives : opportunités et défis pour le Maroc	38
L'Afrique en tant que profondeur stratégique du Royaume	41
Le redéploiement des mouvances terroristes en Afrique	43
Positionnement du Maroc dans le Monde	47
La réputation du Maroc dans le monde en 2021	49
Les relations extérieures et la diplomatie	55
L'avenir des relations entre le Royaume du Maroc et la République fédérative du Brésil	57
Les relations entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne à l'aune de l'arrêt du Tribunal de l'Union européenne daté du 29 septembre 2021	61
Le renouvellement du partenariat Union européenne - Afrique : quel rôle pour le Maroc ?	63
La présentation d'ouvrages	66
GAFAM : reprenons le pouvoir !	68
Le siècle des défis : grands enjeux géostratégiques internationaux	71
Notre avenir s'écrit dans l'océan	74
La grande histoire vue de la mer	77



Préambule

Au cours de l'année 2021, les travaux de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) se sont articulés, comme à l'accoutumée, autour des questions nationales à caractère stratégique, des relations extérieures et de la diplomatie, ainsi que du positionnement du Maroc dans le Monde.

Au niveau national, tel que mis en exergue dans le rapport stratégique 2021 « Vers un nouveau monde post-covid ? », l'une des conséquences prévisibles de la pandémie de la Covid-19 réside dans le raccourcissement des chaînes de valeur mondiales, ce qui a rendu nécessaire de mener une étude approfondie sur les métiers mondiaux du Maroc et de s'interroger sur leur avenir via l'organisation de 13 ateliers prospectifs.

Dans le même esprit, l'IRES a poursuivi sa coopération avec divers acteurs internationaux, dans le but de cerner l'exponentialité des innovations. Une conférence internationale a, ainsi, été tenue, traitant des perspectives de développement des technologies disruptives au Maroc.

Pour ce qui est des relations extérieures et de la diplomatie, l'Institut a organisé des rencontres destinées à la présentation de deux études lancées en 2021. La première a concerné les perspectives de renforcement des relations avec le Brésil, en se basant, entre autres, sur une enquête de perception de l'image du Maroc auprès des décideurs brésiliens. La seconde étude a porté sur le renouvellement du partenariat entre l'Afrique et l'Union européenne et sur le rôle potentiel du Maroc en tant que pivot de la relation entre ces deux espaces.

D'autres rencontres, dictées par la conjoncture, ont été organisées afin d'apporter un éclairage sur certains phénomènes qui se sont accentués ou sur des événements marquants de l'année 2021. Il s'agit, notamment, de la prolifération des mouvances terroristes en Afrique et du récent arrêt émis par le Tribunal de l'Union européenne, invalidant les accords agricoles et de pêche conclus avec cette communauté.

Par ailleurs, l'IRES a poursuivi l'évaluation de la réputation et du positionnement du Maroc dans le monde. Un séminaire, organisé en juillet 2021, a été l'occasion de rendre publiques les conclusions de la septième édition de l'enquête sur la perception de l'image du Maroc dans le monde.

Enfin, quatre ouvrages traitant des grandes tendances globales, de la géopolitique mondiale ainsi que des questions relatives aux océans, objet du rapport stratégique 2022 de l'IRES, ont fait l'objet d'une lecture croisée par des discutants invités par l'Institut.



An abstract graphic consisting of several overlapping, elongated, grey shapes that resemble stylized leaves or petals. The shapes are arranged in a fan-like pattern, radiating from a point on the left side of the page. The colors are various shades of grey, creating a sense of depth and movement.

Les questions nationales



L'avenir des métiers mondiaux

L'insertion du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) a commencé au début des années 2000. La mise en place de plusieurs stratégies sectorielles dont, notamment, le Pacte pour l'émergence industrielle, lancé en 2008, a permis de développer les métiers mondiaux du Maroc, à savoir : l'automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, l'offshoring, l'électronique, ainsi que le textile et cuir.

Dans ces secteurs, le Royaume dispose d'avantages comparatifs lui permettant d'attirer les investissements des multinationales et de capter une partie de la valeur ajoutée dans les segments de métiers faisant l'objet de chaînes de valeur mondiales.

Dans ce cadre, l'IRES a lancé une étude visant à établir un diagnostic prospectif des six secteurs précités dans le but d'évaluer les avancées réalisées, de mettre en exergue les insuffisances et de déterminer les inflexions à opérer pour une montée en gamme qui permettrait au Maroc de renforcer son positionnement dans les chaînes de valeur mondiales. Les travaux de l'IRES se sont attachés en outre à l'identification d'une nouvelle génération de métiers mondiaux du Maroc, prenant en considération le contexte international, marqué par l'accélération des transformations technologiques, l'importance des enjeux environnementaux et les bouleversements induits par la crise de la Covid-19.

La réflexion de l'IRES s'est enrichie par des concertations avec les acteurs sectoriels, au cours de deux séries de journées thématiques. La première, qui s'est déroulée entre le 6 et le 13 juillet 2021, a été consacrée à l'état des lieux des métiers mondiaux du Maroc. La seconde, entre le 25 et 29 octobre 2021, a porté sur l'avenir de ces métiers à l'international et au Maroc, ainsi que sur les voies de renforcement de l'ancrage du Royaume dans les chaînes de valeur mondiales.

Les évolutions futures envisageables des métiers mondiaux du Maroc ont été appréhendées au regard des stratégies de positionnement des acteurs (localisations/délocalisations), lesquelles sont dictées par l'une des trois logiques suivantes :

- Les coûts (logique de Best-Cost).
- La proximité des marchés ciblés.
- Les possibilités d'internalisation/intégration.

Pour le Maroc, deux scénarios ont été examinés pour les six métiers mondiaux. Le scénario « tendanciel », qui se traduit par le maintien de l'activité « business as usual » et un « scénario de montée en gamme », qui exprime de nouvelles ambitions en termes de renouvellement de l'offre-Maroc, d'innovation technologique, d'intégration/internalisation de nouveaux segments de métiers.

En l'espace de quelques années, le Maroc s'est imposé comme un acteur de l'industrie automobile mondiale. Les bonnes performances en termes d'exportations et d'attractivité des investissements, sont essentiellement basées sur l'implication des acteurs publics et privés, qui ont permis d'attirer de grands donneurs d'ordres dans le secteur automobile (une centaine d'équipementiers et de fournisseurs).

Cette dynamique positive, qu'a connue ce secteur, ne devrait en aucun cas voiler les défis qui se profilent à moyen et long terme, en particulier la concurrence accrue, les chocs technologiques, les impératifs environnementaux et les changements de comportement attendus en matière de mobilité. Ces facteurs ne manqueront pas de redessiner le visage du secteur automobile dans les années à venir.

1. Le secteur de l'automobile au niveau mondial : contextualisation et grandes tendances

A l'échelle mondiale, l'évolution de l'industrie automobile, organisée en oligopole, est marquée par une spécialisation accrue des métiers, une intensification de la recherche & développement pour accompagner les disruptions technologiques, les ambitions de verdissement des économies et les nouvelles formes de mobilité, qui imposent la prise en compte de critères de durabilité et engendrent un haut degré de sophistication technologique, intégrant des procédés de l'industrie 4.0, ce qui laisse présager la disparition de certains métiers manuels.

Il résulte de ce qui précède une augmentation des coûts de production en général et de la main d'œuvre en particulier, qui deviennent de plus en plus élevés spécialement dans les pays de l'Europe de l'Est. Conjugée à la restructuration de la demande automobile, cette augmentation des coûts incite les constructeurs à prospecter de nouvelles localisations dans des pays plus compétitifs (proximité de grands marchés, logistique, compétences...).

Etant donné la saturation des marchés des pays industrialisés, les marchés les plus porteurs pour l'automobile sont, désormais, ceux des pays en développement, qui n'ont, cependant, pas encore atteint leur plein potentiel du fait d'un faible taux de motorisation.

A ces grandes tendances s'ajoutent les effets de la crise de la Covid-19 sur l'industrie automobile mondiale dont, notamment, une réduction importante de la demande ayant occasionné une baisse à hauteur de 35 % des exportations dans le monde en raison des restrictions sanitaires, ce qui incite à une redéfinition de la chaîne d'approvisionnement.

Indépendamment des effets de cette crise, le marché de l'automobile est en passe de connaître de profondes mutations liées à la réglementation technique et environnementale, en particulier à la réduction de l'empreinte écologique.

A ce titre, le véhicule électrique semble être un virage incontournable à prendre. Il est probable qu'à l'horizon 2030, plus de 55 % des voitures neuves soient déjà entièrement électrifiées tandis que 40% des nouveaux véhicules comprendraient encore des technologies d'entraînement hybrides en combinaison avec des moteurs à combustion. Dans le même sillage, la voiture à hydrogène est une alternative plus écologique, à condition de produire de l'hydrogène à partir des énergies renouvelables pour une mobilité totalement durable.

2. Le secteur de l'automobile marocain : entre potentiel de développement, fragilités et défis à relever

Grâce à une politique proactive de l'Etat marocain, aux incitations proposées et aux conditions attractives pour les investissements directs étrangers, l'automobile est désormais le premier produit d'exportation du Maroc en valeur et ce, depuis 2018, représentant, en moyenne, 26% du montant total des exportations nationales de biens et 28% du total de l'emploi industriel.

La disponibilité et la qualité des ressources humaines constituent un préalable à l'attractivité de l'industrie automobile marocaine et à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des firmes. Conscient de cela, le Maroc s'est doté d'instituts de formation pour répondre aux besoins et aux exigences en termes de compétences au profit des écosystèmes en place.

Le Royaume porte, par ailleurs, un intérêt particulier à la décarbonation et au développement d'une industrie à faible émission. Toutefois, des défis majeurs doivent encore être relevés dans l'optique de libérer le plein potentiel des énergies vertes et pour développer des écosystèmes durables. Ces défis se concentrent, pour l'essentiel, autour de la révision du cadre réglementaire et de la libéralisation du secteur des énergies renouvelables, de la levée progressive des subventions aux énergies fossiles, ainsi que de l'investissement massif dans la formation et la recherche & développement.

En ce qui concerne les infrastructures, le Maroc a consenti d'importants investissements, comme en témoigne les plateformes industrielles intégrées (P2I) mises en place à Tanger et à Kénitra, proposant une offre foncière diversifiée et conforme aux standards internationaux de qualité.

La conjonction de tous ces paramètres permet d'entrevoir des perspectives prometteuses pour le développement de ce secteur et, notamment, l'ouverture sur le continent africain, favorisée par la mise en place de la zone de libre-échange continentale africaine. En outre, la compétition sino-américaine constitue une opportunité dans le contexte de la relocalisation de certains segments stratégiques.

3. Les scénarios et les facteurs de compétitivité

Tenant compte de l'évolution mondiale du secteur de l'automobile et des caractéristiques de l'industrie automobile au Maroc, deux scénarios d'avenir semblent se profiler, chacun façonné par des facteurs propres.

❖ Le scénario tendanciel : Le Maroc, une terre du "Best Cost"

En poursuivant la stratégie de développement du secteur par les coûts, le Maroc deviendrait une terre du "Best Cost", attirant les constructeurs automobiles dans la moyenne gamme technologique. Les facteurs de compétitivité reposeraient, notamment, sur la position géostratégique, l'implication forte des pouvoirs publics, l'existence d'un écosystème sur ces niveaux de gamme technologique, l'accès au marché africain dans le cadre de la Zone Economique de Libre Echange Continentale (ZLECA), les infrastructures de qualité, ainsi que les accords de libre-échange conclus par le Royaume.

Ce scénario se fonde sur le renforcement de l'ancrage des multinationales déjà implantées au Maroc. Mais, il entraîne le risque de déclassement technologique du Royaume, ce qui détournerait les constructeurs vers d'autres pays.

❖ Le scénario de "montée en gamme" : vers une filière automobile "différenciée" et "spécialisée", tirée par la haute technologie

Dans le cadre de ce scénario, le Maroc passe d'une stratégie de "Best Cost" vers une stratégie de différenciation vis-à-vis des pays concurrents potentiels, tirée par la haute technologie. Il devient un pôle régional de production automobile, accueillant des usines de grande capacité et capables de réaliser des économies d'échelle.

Cela permettrait d'envisager la production d'un véhicule de marque marocaine, incorporant les technologies les plus modernes (véhicule autonome, véhicule électrique, ...).

Ce scénario suppose l'adaptation et le renouvellement de l'écosystème automobile au Maroc, en captant l'intérêt des innovateurs et des centres de recherche et en réussissant l'intégration dans un grand nombre de segments à fort contenu technologique, afin d'assurer une sous-traitance de spécialité, grâce à des PME et des start-ups marocaines compétitives et innovantes.

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a développé une filière aéronautique compétitive et diversifiée, représentant l'un des fleurons de l'industrie du national. Grâce à des politiques publiques appropriées, l'industrie aéronautique marocaine a enregistré une croissance annuelle moyenne de 20%.

Le Maroc est devenu une destination de choix pour les équipementiers aéronautiques grâce au développement de filières comme le câblage, la mécanique, la chaudronnerie, le composite et l'assemblage mécanique, avec un taux d'intégration avoisinant les 38%.

Nonobstant ces succès, le secteur aéronautique national demeure confronté à d'importants défis, dont la rapidité des changements technologiques, l'intensité de la concurrence, la nécessité de s'adapter aux exigences environnementales et la complexité du processus de production.

1. Le secteur de l'aéronautique au niveau mondial : mégatendances et changements majeurs

Au niveau mondial, l'industrie aéronautique est polarisée autour du "duopole" dominant (Boeing et Air Bus) et oligopolistique pour les motoristes, ce qui engendre des barrières à l'entrée très fortes, dans un secteur hautement capitalistique et marqué par un degré élevé de sophistication technologique.

Son évolution est tributaire de mégatendances dont, notamment, la démographie, la nature concurrentielle du marché, le progrès technologique, le changement climatique, les équilibres de puissance économique entre grandes nations et la crise sanitaire qui secoue actuellement le monde.

La demande de transport a connu, au cours des dernières années, une croissance significative liée, d'une part, à l'évolution démographique et celle des niveaux de revenus et, d'autre part, à des facteurs microéconomiques, dont une concurrence accrue basée sur le modèle "*low cost*", qui a permis une réduction des tarifs, stimulant ainsi la demande.

L'utilisation de l'intelligence artificielle, du *machine learning* et de l'internet des objets dans l'aviation ouvre des perspectives prometteuses pour le secteur de l'aéronautique. De même, sur le plan de la production, la mise en place de l'industrie 4.0 permet de connecter l'ensemble des silos en créant une intégration verticale, de recourir à de nouveaux moyens de production et à des technologies de pointe permettant de concevoir des pièces plus légères, tout en optimisant les ressources nécessaires à leur fabrication. Cependant, l'automatisation et la numérisation accrue de l'industrie aéronautique l'assujettissent à de nouveaux risques, notamment, les cyberattaques.

En outre, le secteur de l'aéronautique doit prendre en considération le changement climatique, dont les activités de l'aviation sont responsables à hauteur de 4,9% selon le rapport environnemental de l'Organisation de l'aviation civile internationale de 2016. Il doit, en effet, composer avec les graves perturbations qui en découlent, résultant des changements de température, des variations de précipitations, de la multiplication des tempêtes, de la hausse du niveau de la mer et de la configuration des vents.

Au niveau géoéconomique, la compétition entre la Chine et les Etats-Unis affecte également le secteur de l'aéronautique. Il en est ainsi pour l'avionneur Boeing dont certaines compagnies aériennes se sont détournées en raison de la politique commerciale américaine sous la présidence de Donald TRUMP.

De surcroît, la crise de la COVID-19 a lourdement impacté le secteur aéronautique, du fait des mesures de confinement ayant conduit à une chute spectaculaire de la demande de transport aérien de passagers, mettant en péril la viabilité des entreprises de l'industrie aéronautique, avec la perte de nombreux emplois.

2. Le secteur de l'aéronautique au Maroc : entre succès et contraintes

Les succès enregistrés par l'industrie aéronautique marocaine découlent, principalement, du recours aux partenariats publics ayant permis d'appréhender la complexité de ce secteur industriel et de l'attention portée à la formation d'une main d'œuvre qualifiée et compétitive.

En effet, grâce à la création de l'Institut des métiers de l'aéronautique, le Maroc est en mesure d'offrir une main d'œuvre hautement qualifiée, pouvant soutenir le développement d'une industrie compétitive et de qualité. Les 20.000 ingénieurs, techniciens et collaborateurs marocains (dont 40% de femmes), travaillant à 30 dollars l'heure (au lieu de 80 en France par exemple), sont, désormais, un atout de compétitivité pour l'industrie aéronautique marocaine.

De ce fait et malgré les effets collatéraux de la crise sanitaire, les perspectives de développement post-covid de l'industrie aéronautique marocaine sont intéressantes, avec des investissements en vue et des carnets de commandes saturés pour les sept prochaines années.

Néanmoins, cela ne doit pas occulter les défis structurels à venir, particulièrement, la nécessité de s'extraire progressivement de la trappe de la sous-traitance à bas coûts, qui limite les capacités d'adaptation dans un secteur où les technologies de pointe sont le moteur de l'innovation.

La digitalisation et le passage à l'industrie 4.0 sont capitaux et la complexité du processus de production dans l'industrie aéronautique et l'innovation permanente qui en découle, représentent une réelle gageure pour les entreprises marocaines de même que pour les instituts de formation qui doivent préparer les ressources humaines en mesure d'accompagner l'exponentialité des innovations.

L'autre défi majeur à relever par l'industrie aéronautique au Maroc est celui de la réduction de l'empreinte carbone. L'une des alternatives proposées est celle relative à la restructuration profonde dans le domaine de la propulsion en entamant le chantier important du passage à l'hydrogène.

3. Les scénarios prospectifs et les stratégies d'adaptation

❖ Le scénario tendanciel : le Maroc demeure une destination "Best Cost"

Selon ce scénario, le Maroc continue de se positionner comme étant une destination "Best Cost" sur l'ensemble des activités liées à l'aéronautique. Son offre allie compétitivité et conformité aux standards élevés du secteur.

En se maintenant sur cette trajectoire, le Royaume pourrait atteindre très rapidement son objectif de 42% de taux d'intégration et mettre en place de nouveaux écosystèmes dans les activités aéronautiques de moyenne à haute technologie. Des opérations fusions/acquisitions pourraient se réaliser, favorisant le développement d'économies d'échelle.

Par ailleurs, le Maroc, qui possède déjà un grand potentiel dans les activités de services d'ingénierie, ainsi que dans les services de réparation et de maintenance, devrait attirer plus de clients dans ces segments, à condition de former davantage de ressources humaines spécialisées.

L'entrée dans le segment du démantèlement des avions dans les zones arides du pays, constitue également une option envisageable pour le Maroc, de manière à renforcer l'ancrage territorial du métier aéronautique.

❖ **Le scénario de "montée en gamme" : changement de logiciel vers une plateforme aéronautique intelligente, couvrant les différents segments du métier**

Dans le cadre de ce scénario, l'alignement des opérateurs marocains sur les besoins du métier aéronautique du futur permettrait au Royaume de transformer son positionnement stratégique, en passant d'un profil "Best Cost" vers un profil de "différenciation" vis-à-vis des concurrents potentiels. Le Maroc serait reconnu comme une destination dont la maîtrise de la haute technologie et de l'innovation constitue un levier important de la compétitivité. Il pourrait, alors, tirer pleinement profit des mouvements de relocalisation et attirer sur son sol des usines de plus grande capacité.

En outre, le Maroc pourrait diversifier son activité dans le giron de l'aéronautique, en se lançant dans le spatial, le militaire et l'imagerie spatiale.

La montée en gamme devrait, également, s'opérer au niveau des nombreuses PME et start-ups marocaines afin qu'elles soient en mesure d'assurer une sous-traitance de spécialité dans le secteur aéronautique.

Ce scénario suppose que le Royaume enrichisse fortement ses écosystèmes, en intégrant des segments de haute technologie (comme l'électronique embarquée) et favorise la promotion des technologies vertes du futur, en consolidant ses acquis en matière de développement des énergies renouvelables.

L'industrie agroalimentaire occupe une place de choix dans la structure de l'économie marocaine, en raison de sa contribution à la sécurité alimentaire, à la création d'emploi, à la croissance et aux échanges commerciaux. Selon le Haut-Commissariat au Plan, ce secteur a représenté 25% de la valeur ajoutée industrielle totale en 2019.

L'arrivée à terme du "contrat-programme relatif au développement des industries agroalimentaires (2017-2021)" et la nouvelle vision stratégique du secteur agricole "Génération Green 2020-2030" constituent une occasion pour relancer le débat et la réflexion autour de la consolidation des acquis et sur les défis à relever par le secteur agroalimentaire afin qu'il joue pleinement son rôle dans la sécurité alimentaire du pays et le développement du monde rural.

1. Le secteur de l'agroalimentaire au niveau mondial : tendances lourdes et prospective

L'agroalimentaire est appelé à connaître de nombreuses transformations liées, en particulier, à l'émergence de nouveaux procédés technologiques et à l'évolution des modes de consommation. Il en est ainsi des nouvelles technologies et de la robotisation dont l'utilisation croissante dans le secteur de l'agroalimentaire marque l'entrée de cette industrie dans l'ère de l'industrie 4.0.

Le marché de l'agroalimentaire connaît également une transformation digitale, les plateformes numériques étant de plus en plus utilisées par les acteurs de ce secteur. En tant que telles, ces plateformes peuvent servir un large éventail d'objectifs, en particulier la simplification et la transparence accrue des transactions commerciales.

Parallèlement, les modes de consommation ont enregistré une évolution significative au cours des deux dernières décennies. Désormais, les consommateurs portent un intérêt particulier aux régimes alimentaires et aux modes de vie plus sains et plus respectueux de l'environnement. Cela impose, pour les acteurs du secteur, de nouvelles contraintes en termes de traçabilité, de durabilité et d'équité, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire ou élevé.

Tout en faisant face à un important accroissement de la demande, estimé par la FAO à 70% à l'horizon 2050, l'industrie agroalimentaire est appelée à subir de manière accrue les impacts du changement climatique. En effet, il y a lieu de craindre une aggravation de l'insécurité alimentaire en raison de la multiplication des phénomènes climatiques violents tels que les sécheresses, les inondations, les tempêtes tropicales, les dômes de chaleur et les incendies de forêt, qui affecteront nécessairement la productivité agricole, à la fois en termes de quantités produites et de qualité.

La guerre commerciale sino-américaine et les orientations protectionnistes induites par celle-ci affectent déjà le secteur de l'agroalimentaire au niveau mondial. Les restrictions d'offre, observées auprès de certains pays exportateurs, ont eu pour conséquence de renchérir les prix des céréales. L'apparition de la COVID-19 et les mesures visant à contrôler sa propagation ont perturbé de manière significative le fonctionnement des marchés de produits alimentaires, provoquant ainsi des répercussions sanitaires et socio-économiques dans les pays les moins nantis.

2. L'agroalimentaire au Maroc : un secteur tirailé entre potentiels et entraves au développement

Au niveau national, l'industrie agro-alimentaire a bénéficié d'une politique volontariste de l'Etat, qui a mis en œuvre de nombreuses stratégies de développement comme le Plan Maroc Vert 2008-2020 et la Génération Green 2020-2030, ainsi que de la proximité et d'un accès à de grands marchés, grâce aux accords de libre-échange conclus par le Royaume.

Néanmoins, le développement du secteur de l'agroalimentaire au Maroc est entravé par deux insuffisances principales, à savoir, d'une part, les dysfonctionnements des systèmes de commercialisation, en particulier, les dérèglements des services des marchés de gros dont résulte une inflation des prix sur le marché local et une indifférence à la qualité des produits et, d'autre part, la taxation élevée pour l'agroalimentaire (20% de TVA) alors que l'agriculture reste dans l'ensemble défiscalisée.

Au Maroc, comme partout ailleurs, l'industrie agroalimentaire est tributaire pour son approvisionnement de l'activité agricole. Celle-ci est contrainte par l'expansion urbaine et les mutations du foncier. La multiplication des projets d'aménagement et l'instabilité des documents de l'urbanisme entraînent des expropriations de terrains agricoles. De surcroît, l'urbanisme est conçu de telle manière qu'il devient de plus en plus difficile pour l'agriculteur d'exercer son activité aux abords des agglomérations.

S'agissant des nouvelles technologies, les principaux facteurs limitant leur adoption dans le secteur de l'agroalimentaire national résident dans le profil de compétitivité fondé sur le "Best Cost", peu favorable à la montée en gamme technologique, dans la composition du secteur, dominée par les TPME à hauteur de 90%, ainsi que dans l'incapacité du personnel employé à maîtriser les nouvelles technologies. Les grandes entreprises sont bien mieux placées pour intégrer les innovations que les petites et moyennes entreprises, lesquelles se trouvent pénalisées par le manque d'accès au financement.

En ce qui concerne les exportations, les règles sanitaires sont considérées comme étant les barrières non tarifaires les plus importantes ralentissant l'accès des produits marocains à des marchés exigeants tels que ceux de l'Union européenne, des Etats-Unis ou du Canada. La nécessité de s'aligner aux normes sanitaires internationales et à la protection des consommateurs locaux a donné naissance à des institutions ayant pour rôle, entre autres, de garantir la sécurité alimentaire au Maroc, à l'instar de l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires et de l'Institut marocain de normalisation.

Par ailleurs, le secteur agroalimentaire marocain pâtit du manque de diversification des exportations et de la concurrence déloyale des produits importés, souvent dans le cadre d'accords de libre-échange peu favorables aux producteurs nationaux.

3. Les scénarios prospectifs

❖ Le scénario tendanciel : le Maroc conserve ses niches d'exportation et regagne son marché intérieur

Dans le cadre de ce scénario, le Maroc reste un acteur mineur du marché agroalimentaire mondial avec des exportations peu diversifiées, fortement dominées par les industries halieutique et sucrière. Il bénéficierait du démarrage de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine (ZLECA) et du développement de la future plateforme portuaire et logistique de Dakhla Atlantique.

Le Maroc demeure, cependant, vulnérable aux risques accentués par la crise sanitaire et inhérents, notamment, à la relocalisation qui privilégie la consommation locale, les circuits courts et les produits bio.

Sur le marché intérieur, le renforcement de la capacité de valorisation des ressources locales devrait permettre d'atteindre l'objectif en termes de transformation, fixé à 70% dans la stratégie "Génération Green".

L'évolution des habitudes de consommation des ménages (demande en hausse de plats cuisinés et/ou de produits transformés) devrait accélérer le développement du secteur agroalimentaire, orienté vers le marché domestique. L'amélioration de la compétitivité-prix des produits mis sur le marché et des capacités d'emballage y contribuerait.

❖ **Le scénario de "montée en gamme" : le Royaume devient une puissance agroalimentaire reconnue**

Selon ce scénario, le Maroc accroîtrait sa capacité de répondre aux nouveaux besoins des marchés intérieur et extérieur. La mise en œuvre des projets de transformation du programme "Génération Green", alliée à la mise à niveau du capital humain et des capacités technologiques, devrait permettre au Maroc de développer fortement et de diversifier ses exportations agroalimentaires.

Le Royaume pourrait, également, investir les segments des produits "Bio" et du "Halal". La bonne image du produit agroalimentaire et de l'art culinaire marocains devrait favoriser son adoption par les consommateurs les plus exigeants.

La montée en gamme du secteur agroalimentaire marocain sera favorisée par un renforcement des investissements nationaux et étrangers, comme en témoigne l'importance qu'y accordent les fonds de capital investissement, qui y prennent de plus en plus de risques.

L'industrie du textile et de l'habillement est une composante incontournable de l'activité industrielle nationale, avec une contribution à la valeur ajoutée industrielle qui se situe autour de 7%. Le secteur est le premier pourvoyeur d'emplois industriels du pays, avec près de 190.000 salariés œuvrant dans 1.628 entreprises.

Toutefois, le recul des performances à l'export, la sur-dépendance vis-à-vis d'un nombre restreint de marchés et l'importation de la majorité des intrants, rendent vulnérable, face aux chocs exogènes, le modèle qui a prévalu au Maroc depuis les années 1960.

S'agissant du secteur du cuir - industrie ancestrale du Maroc -, celui-ci contribue, également, quoique dans une moindre mesure, à la création de la richesse et de l'emploi, avec près de 31.000 salariés dont 10.000 opérant dans les unités de production informelles.

Ce secteur, qui fait face à une concurrence accrue, à des coûts de production en hausse et à des exigences en termes de qualité et de durabilité, mérite d'être restructuré en vue d'accroître sa contribution à l'industrie nationale et de gagner davantage en compétitivité sur le plan international.

1. Le secteur du textile et cuir au niveau mondial : tendances et facteurs de changements majeurs

A l'échelle mondiale, l'industrie de production et de transformation des fibres textiles et du cuir est dominée par les pays asiatiques traditionnels, à savoir : la Chine et le Vietnam. Les principales mutations qu'enregistre le secteur du textile et du cuir ont trait au changement climatique, aux progrès technologiques et aux innovations que connaissent les produits.

S'agissant des dérèglements climatiques, la prise de conscience collective de l'empreinte carbone de l'industrie du textile a stimulé une demande croissante pour le textile durable. Sa production et sa transformation permettent non seulement de réduire l'empreinte écologique, mais aussi d'aider des millions de travailleurs à gagner un salaire équitable et à bénéficier de conditions de travail convenables.

Cela passe, également, par l'abandon du modèle linéaire "extraire-fabriquer-jeter" au profit d'une économie circulaire, moyen efficace de réduire les impacts environnementaux, de contribuer à l'action urgente en faveur du climat et à la réalisation des objectifs de développement durable.

Au niveau technologique, le secteur du textile s'inscrit progressivement dans l'industrie 4.0, qui ouvre de larges perspectives, en termes d'innovations, grâce à des outils de pointe, à une robotisation accrue et le recours au big data qui crée un potentiel important pour améliorer la planification et l'utilisation des capacités.

Les produits connaissent, également, une innovation liée à l'émergence de nouveaux matériaux techniques qui ouvrent le champ des possibles en termes de fibres intelligentes, de capteurs et d'autres unités de communication qui permettront de concevoir des textiles intelligents en mesure de se connecter avec les autres appareils personnels.

Enfin, la pandémie de la Covid-19 a eu un impact important sur les industries du textile-habillement, du cuir et de la chaussure. Les mesures de confinement, les fermetures de magasins de détail et les diminutions de salaires ont fortement réduit la demande, tandis que la fermeture des usines a entraîné de graves perturbations de l'offre.

2. Le secteur du textile et du cuir au Maroc : une filière sujette à de nombreuses contraintes

Au Maroc, le secteur du textile et du cuir se démarque par la volonté commune de l'Etat et des acteurs économiques d'en préserver les acquis et d'entamer une montée en gamme, se saisissant des nouvelles opportunités comme le développement de la filière du chanvre et du recyclage textile.

Toutefois, à l'heure actuelle, ce secteur est le plus pénalisé par la prolifération des canaux de l'informel, dont le poids est estimé à 54%. Cet état de fait réduit non seulement la compétitivité du secteur, mais entrave également l'innovation. A cela s'ajoutent la persistance de la contrebande, la sous-facturation et la percée des marques "low-cost" étrangères, qui assujettissent le marché local à une concurrence déloyale.

En outre, l'industrie textile-habillement au Maroc demeure fortement dépendante des stratégies des acteurs européens et souffre d'une perte relative de compétitivité sur certains de ses marchés historiques et de la concurrence Sud-Sud, de plus en plus agressive. Cela impose aux industriels marocains de prospecter de nouvelles niches à fort potentiel, de se réinventer et de monter en gamme.

L'attractivité du Maroc, fondée sur les bas coûts de la main d'œuvre, est limitée par l'importance des coûts des autres intrants tels que l'énergie et le foncier. En outre, le secteur du textile et du cuir est désavantagé par la dominance de l'activité de confection à faible valeur ajoutée et par un taux d'intégration qui ne dépasse pas 15%.

La crise de la Covid-19 a fortement impacté l'industrie textile. Celle-ci était, en 2020, le deuxième secteur le plus touché par les effets de la crise sanitaire. Près de 44% des entreprises ont dû réduire, pendant le grand confinement, leur activité de production. S'agissant de l'emploi, les entreprises exportatrices du secteur ont accusé, selon le Haut-commissariat au Plan, une perte de 50.000 postes en 2020, représentant 62% de la perte totale d'emplois dans l'industrie du textile et du cuir.

3. Les scénarios prospectifs

❖ Le scénario tendanciel : le Maroc maintient son activité de sous-traitance

Selon ce scénario, qui n'est que le prolongement de la situation actuelle, le Maroc conserve son positionnement comme base de sous-traitance. Sa proximité géographique, son savoir-faire historique et ses performances logistiques le rendent quasiment incontournable pour les donneurs d'ordre européens, notamment, dans l'éventualité de relocalisation des activités de ces derniers.

Le Royaume obtiendrait de nouvelles parts de marché en renforçant les filières en amont du textile et du cuir, ce qui générerait des économies d'échelle, qui amélioreraient la compétitivité des opérateurs marocains. Des incitations devraient être offertes aux investisseurs en ce sens. Par ailleurs, le Maroc gagnerait à maîtriser le marché domestique, dont le potentiel de demande est diversifié.

La mise en place de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine ouvre, également, au Maroc la possibilité d'acquérir d'importantes parts de marché au niveau continental.

❖ Le scénario de "montée en gamme" : la transition de la sous-traitance vers la co-traitance et l'émergence de marques marocaines

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

Ce scénario envisage de remédier à cette situation en prévoyant une montée en gamme rapide du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale, pour devenir un co-traitant avec ses donneurs d'ordres et en opérant une intégration verticale de sa production afin de capter une plus grande partie de la valeur ajoutée.

Parallèlement, des marques marocaines devraient voir le jour, avec un soutien fort de l'Etat. Cela suppose un engagement de celui-ci pour l'accélération de la transformation digitale du secteur, l'édification des compétences dans les nouveaux métiers de demain, la promotion de la recherche & développement et de la créativité, ainsi que l'investissement dans la durabilité environnementale.

L'offshoring au Maroc couvre principalement trois grandes activités : le CRM (Customer Relationship Management, gestion de la relation client), le BPO (Business Process Outsourcing, externalisation des processus métiers) et l'ITO (Information Technology Outsourcing, externalisation des processus liés aux technologies de l'information).

Le secteur a créé 78.000 emplois sur la période 2014-2019 et a participé de manière importante à la création de valeur, avec 14 milliards de dirhams de chiffre d'affaires à l'export en 2019¹.

Avec plus de 1000 acteurs, le secteur contribue au développement d'une classe moyenne au Maroc (avec des salaires compris entre 2 et 5 fois le salaire minimum) et à la promotion de l'emploi de la femme². De surcroît, il s'agit d'un secteur inclusif pour les personnes qui ont perdu confiance ou qui se sont éloignées du marché du travail pendant une longue période.

En dépit des progrès réalisés au niveau de cette filière, l'offre nationale est devenue moins compétitive comparativement à celle de certains pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne.

Une offre qui doit, par ailleurs, monter en gamme, en intégrant de nouvelles activités émergentes, en l'occurrence l'ESO (Engineering Service Outsourcing, externalisation des services d'ingénierie et de recherche & développement) et le KPO (Knowledge Processus Outsourcing, sous-traitance des processus de connaissances), portant sur un contenu exigeant une expertise.

1. Le secteur de l'offshoring au niveau mondial : tendances et perspectives

Au niveau mondial, le secteur de l'offshoring bénéficie d'une externalisation croissante des activités, qui n'est plus du ressort des grandes entreprises. Bien mené, l'outsourcing permet aux petites entreprises d'accéder à un large éventail de talents professionnels sans avoir à absorber les coûts de recrutement et de formation, ce qui réduit les inefficacités opérationnelles et les délais de commercialisation.

¹ Source : chiffres du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie verte et Numérique.

² 55% des employés sont des femmes selon la fédération marocaine de l'externalisation des services.

Cette externalisation est appelée à s'accroître avec l'interconnectivité offerte par les solutions numériques comme le "Cloud computing", qui permet, en outre, la signature de contrats d'externalisation plus courts, plus flexibles et couvrant une multitude de services.

De ce fait, les entreprises élaboreront leurs stratégies en prenant en considération leurs prestataires de services d'externalisation des processus, ce qui débouchera sur des relations plutôt stratégiques que simplement transactionnelles. En effet, les prestataires de services d'externalisation sont de plus en plus considérés par les entreprises comme des partenaires et des collaborateurs et non pas comme de simples fournisseurs de services, évalués en fonction de la valeur stratégique qu'ils créent pour l'entreprise.

A cela s'ajoute une évolution majeure qui réside dans l'externalisation des activités haut de gamme, activités critiques, comme les services informatiques, la recherche & développement et même les soins de santé.

2. Le secteur de l'offshoring au Maroc : un secteur porteur pour l'économie nationale dont il convient d'anticiper les futures évolutions

Dans le cadre du plan d'accélération industrielle (2014-2020), le Maroc a fait le choix d'actionner une politique volontariste visant le développement des activités de l'offshoring, moyennant une offre ciblée et ce, en partenariat avec le secteur privé.

L'offshoring est désormais un secteur fortement pourvoyeur d'emplois, avec 90.000 emplois directs et dont le chiffre d'affaires à l'exportation est estimé à 19 milliards de dirhams. Outre une stratégie qui combine des coûts concurrentiels et la disponibilité des compétences, ce secteur jouit de la position géostratégique du Royaume et de son accès aux marchés mondiaux, ainsi que de la densité de la chaîne logistique dont, notamment, sa stratégie en matière de télécommunications.

Parallèlement, dans l'optique d'améliorer l'attractivité de la destination Maroc, plusieurs avantages ont été octroyés aux investisseurs, ce qui a permis d'attirer de nombreux acteurs de référence internationale dans le domaine de l'Offshoring. Il s'agit en l'occurrence de la mise en place de plateformes industrielles intégrées³, répondant aux meilleurs standards internationaux, de l'octroi de facilités administratives, de subventions à l'investissement et d'aides à la formation, ainsi que de l'instauration d'un cadre fiscal incitatif.

³ Casanearshore, Fès Shore, Oujda Shore, Tetouan Shore et Technopolis.

Tout cela correspond à la perception de l'offshoring comme levier de développement et source importante d'employabilité pour les jeunes. Il est l'un des secteurs ayant fait preuve de résilience durant la crise sanitaire en maintenant sa dynamique de création d'emplois. En effet, 10.000 emplois ont été créés dans le secteur en 2020, selon la Fédération marocaine de l'externalisation des services.

Une dynamique qui fait que malgré la concurrence accrue en termes de prix, le Royaume maintient son positionnement en tant que première destination de l'outsourcing francophone avec une part de marché de 50% et ce, malgré une pression concurrentielle sur les coûts, menée par les pays de l'Europe de l'Est et de l'Afrique Subsaharienne.

Toutefois, si le Maroc a une longueur d'avance sur l'offre francophone, il accuse un retard considérable en termes d'accès aux marchés anglophones, qui sont davantage substantielles.

De plus, en dépit des réalisations et des acquis du secteur national de l'Offshoring, celui-ci est confronté à différentes contraintes qui risquent de freiner sa dynamique de croissance. La compétitivité prix et le renforcement de certaines destinations "nearshore" en Europe de l'Est et en Afrique, spécialisées dans les activités du Customer Relationship Management, d'Information Technology Outsourcing et du Business Process Outsourcing, constituent un réel défi pour l'Offshoring marocain.

Ces destinations proposent des offres très compétitives tant sur le plan technique qu'au niveau des coûts. Parmi les difficultés rencontrées par les entreprises marocaines du secteur, figure la pénurie de ressources humaines hautement qualifiées et multilingues, en particulier pour certains profils très recherchés. D'autant plus que la rémunération, autrefois considérée comme un atout, a perdu de son attrait incitant les travailleurs qualifiés à s'orienter vers d'autres activités.

Au niveau technologique, la généralisation du recours à l'intelligence artificielle, à la robotique et à la réalité augmentée constitue une rupture dans les métiers de l'offshoring, devant inciter le Maroc à s'y préparer pour la survie de ce secteur.

3. Les scénarios prospectifs

❖ **Le scénario tendanciel : le Maroc demeure une destination "Best Cost" et consolide son rôle de leader sur la carte de l'offshoring francophone de moyenne gamme**

Suivant ce scénario, l'action des acteurs marocains de l'offshoring viserait, essentiellement, le maintien des acquis. Pour ce faire, étant donné l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs, notamment africains, le Maroc devrait consolider les leviers de son attractivité globale en tant que destination "Best Cost" pour l'Offshoring francophone. Cela suppose pour les opérateurs marocains d'arbitrer entre trois stratégies de positionnement :

- par les coûts, en consolidant les liens avec les donneurs d'ordres historiques et en tirant parti de l'augmentation de la demande en télétravail et en téléservices dans le sillage de la crise de la Covid-19,
- par la proximité, en misant sur le positionnement géographique du Maroc, à côté de l'Europe et à quelques heures de vol des Amériques, ainsi que sur la qualité des infrastructures d'accueil. Cette stratégie bénéficierait du mouvement de relocalisation actuellement en cours,
- par l'intégration, en investissant pour renforcer la capacité de production sur site au Maroc et pour améliorer sa position sur le "Best Cost".

L'expérience acquise dans le métier de l'offshoring donne au Maroc les atouts nécessaires pour poursuivre son développement en Afrique dans des pays ayant des coûts compétitifs et dotés d'un bon environnement des affaires, y compris une bonne connectivité et des bâtiments sécurisés et prêts à l'emploi.

❖ **Le scénario de "montée en gamme" : le Maroc devient un acteur mondial dans l'offshoring à forte valeur ajoutée**

Selon ce scénario, le Royaume opère une transition de la stratégie du "Best Cost" vers une stratégie de "différenciation" et de "montée en gamme".

A l'instar de pays comme l'Inde ou Maurice, le Maroc intégrerait des segments d'activités à forte valeur ajoutée, comme l'Engineering service outsourcing (externalisation des services d'ingénierie) et le Knowledge process Outsourcing (l'externalisation des activités portant sur un contenu "savoir").

Il renforcerait, en outre, sa présence dans les activités d'Offshoring nécessitant une expertise : les processus métier non-voix, les services informatiques, les contenus numériques, ... Ceci permettrait aux acteurs du secteur de poursuivre le mouvement de délocalisation des activités à faible valeur ajoutée, régies par la logique de coûts, tout en développant au niveau national des métiers de l'Offshoring à forte valeur ajoutée.

Les facteurs d'évolution seraient la multiplication des atouts tels que les centres de recherche et d'innovation, le multilinguisme... afin de faire du Royaume un hub d'offshoring pour les opérateurs américains et européens.

Le secteur de l'électronique a connu une dynamique soutenue au cours des deux dernières décennies grâce au développement de produits à forte valeur ajoutée, à l'émergence de sous-traitants mieux intégrés et à l'augmentation de la part de l'électronique dans des secteurs en aval. Il est amené à contribuer à l'émergence de nouvelles filières comme l'éclairage, la sécurité privée (domotique), l'efficacité énergétique et la production énergétique verte.

Là réside l'intérêt de relancer la réflexion sur le devenir de ce métier mondial du Maroc dans les décennies à venir. En ce sens, il est primordial d'identifier les nouveaux métiers qui se profilent dans ce secteur, de cerner les mutations futures et de faire éclore des idées innovantes à même de permettre au Royaume de prendre au plus tôt les virages nécessaires pour garantir un développement intelligent de cette industrie.

1. L'électronique au niveau mondial : disruptions et facteurs de changement

Au niveau mondial, si le secteur de l'électronique bénéficie de l'exponentialité des innovations technologiques, de la progression de la robotique et de la restructuration des modes de travail, il doit, toutefois, faire face à des contraintes environnementales de plus en plus importantes.

De fait, l'électronique est souvent à l'avant-garde de l'adoption des nouvelles technologies, ce qui ne se dément pas actuellement avec l'émergence de technologies révolutionnaires comme la réalité augmentée et la réalité virtuelle, en passe de métamorphoser ce secteur.

En outre, la fabrication de produits électroniques devient de plus en plus complexe à mesure que la taille des composants et des circuits diminue. Les fabricants font face, lors du processus de production électronique à plusieurs défis, notamment, la densité élevée des composants, les couches multiples et les pièces petites et délicates, que seule l'automatisation robotisée est à même de relever en améliorant les processus et la qualité des produits tout en réduisant les coûts opérationnels de production.

En ce qui concerne les modes de travail, les réorganisations à grande échelle balayent de nombreux secteurs d'activité et les lieux de travail passent les uns après les autres à un modèle de travail à distance partiel, voire total. Naturellement, cette évolution s'accompagne d'une forte augmentation de la demande de technologies facilitant le travail à distance.

En cette période de digitalisation accélérée, la pandémie de la covid-19 a entraîné des changements majeurs dans la possession et l'utilisation des appareils électroniques.

Enfin, les technologies numériques telles que l'internet des objets et la 5G devraient contribuer au développement de produits électroniques innovants. Cela devrait augmenter la demande de produits électroniques, ce qui, en fin de compte, stimulera la croissance du marché de la fabrication d'équipements au cours des prochaines années.

Cependant, toutes ces innovations accentuent l'empreinte environnementale de ce secteur. En effet, les batteries rechargeables, dominantes dans les produits électroniques "grand public", en raison de leur légèreté, de leur sécurité et de leur bonne stabilité thermique, ont un impact environnemental important. Leur production, ainsi que leur recyclage, sont des activités en plein essor en Chine, en Corée du Sud, en Amérique du Nord et au sein de l'Union européenne.

2. L'électronique au Maroc : un secteur à fort potentiel de croissance

Dans le cadre du plan d'accélération industrielle (2014-2020), la filière de l'électronique a bénéficié d'un accompagnement adapté et ciblé en matière de fiscalité avantageuse, de foncier et de formation et ce, en plus d'une offre de financement bancaire intégrée et compétitive. L'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations œuvre à promouvoir une offre marocaine innovante et à la pointe de la technologie, répondant à une demande mondiale croissante et exigeante.

Jouissant de cet accompagnement et bénéficiant de la position géostratégique du Royaume, de l'accès aux marchés concernés par les accords de libre-échange ainsi que de la proximité des grands donneurs d'ordres, l'électronique est au Maroc un secteur dynamique, qui compte une cinquantaine d'opérateurs et dont le chiffre d'affaires à l'export a crû de 50% entre 2016 et 2019.

Par ailleurs, de nouvelles activités à haute valeur ajoutée émergent au Maroc grâce au rôle du secteur électronique, à savoir l'efficacité énergétique, l'électricité, la sécurité privée et publique et les énergies renouvelables. Outre ses possibilités de délocalisation, le secteur électronique est, également, porté par des projets d'énergies renouvelables en plein essor, ce qui procure une opportunité pour diversifier l'offre d'investissement dans la fabrication des produits décarbonés.

Néanmoins, la position du Maroc sur le marché mondial demeure fragile, du fait de la dominance des activités d'assemblage à faible valeur ajoutée, de l'absence de matières premières et de main d'œuvre qualifiée et expérimentée en haute technologie, ainsi que de la concurrence des activités informelles. Le secteur de l'électronique doit, en outre, composer avec la rapidité des évolutions technologiques, notamment, la robotisation, rendant difficile la montée en gamme et risquant de rendre obsolète les activités à forte main d'œuvre à bas coût.

Enfin, l'électronique se heurte à l'export aux réglementations internationales d'homologation qui exposent ce secteur à une forte concurrence.

3. Les scénarios futurs

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

Selon ce scénario, le Maroc demeurerait un acteur intermédiaire dans la chaîne de valeur électronique mondiale, actif uniquement dans un nombre limité de segments du métier et offrant des produits à faible valeur ajoutée.

L'existence sur son sol de nombreuses activités automobiles et aéronautiques permettrait au Royaume de continuer à assembler et à offrir des produits électroniques (cartes-mères/carte électroniques).

Dans le segment de l'électronique "grand public", les commandes proviendraient principalement des services publics, notamment, pour les documents munis de puces et des services privés comme les banques et assurances (monétique).

❖ Le scénario de "montée en gamme" : le Maroc devient une vraie plateforme de production et d'exportation de produits électroniques diversifiés dans le pourtour méditerranéen

Dans le cadre de ce scénario, l'ambition est de faire du Royaume un acteur important dans la nouvelle organisation, post-covid, de la chaîne de valeur mondiale électronique.

Le secteur électronique élargirait sa gamme de produits et intégrerait la fabrication d'équipements pour des applications dans le domaine médical, l'aérospatial, le pétrole et le gaz et les technologies de l'information et de la communication. Pour cela, il faudrait développer de réelles capacités de conceptualisation, de développement de logiciels et de produits complets. La contrainte d'accès au silicium devrait, au préalable, être levée.

Si le Maroc réussissait sa mise à niveau dans le domaine de la technologique et de la recherche & développement, plusieurs entreprises européennes et américaines, dans tous les segments de la chaîne des Valeur électronique, pourraient prendre la décision de faire du Royaume une plaque tournante de leurs activités.

Le Maroc pourrait, également, se positionner comme leader régional en Afrique et dans la Région MENA pour l'électronique "grand public" et l'électronique industrielle (périphériques d'ordinateurs, équipements, dispositifs de télécommunications, émetteurs, routeurs et systèmes intégrés).

Dans l'optique d'identifier les futurs nouveaux métiers mondiaux du Maroc, l'étude réalisée par l'IRES a adopté une méthode développée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) permettant une classification des produits sur la base des critères de compétitivité et de la dynamique de la demande.

Ainsi, l'étude a établi des comparaisons, en termes de compétitivité, entre le Maroc et 16 autres pays, à savoir : la Chine, l'Inde, le Brésil, la République Tchèque, le Mexique, l'Argentine, la Slovaquie, l'Indonésie, la Croatie, la Pologne, le Chili, les Philippines, la Turquie, la Hongrie, la Corée du Sud et la Malaisie.

Le croisement des critères a permis d'identifier pour le Maroc une liste de produits prometteurs, tenant compte des tendances mondiales, des atouts dont dispose le Royaume, des opportunités offertes et des contraintes qu'il doit lever. Il s'agit des secteurs suivants : l'industrie pharmaceutique, la logistique et le transport, les énergies renouvelables, l'artisanat, les huiles et cosmétiques.

1. L'industrie pharmaceutique

La chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique est structurée autour des segments de la recherche & développement, de la fabrication, du marketing et des services associés qui alimentent les activités de laboratoire et de la biotechnologie. Le progrès technologique rapide dans ce secteur contribue à sa croissance avec le développement de spécificités sur les activités de la biotechnologie, les nouveaux matériaux et le domaine du logiciel. La complexité de ce secteur réside dans son intensité capitalistique et de recherche.

En dépit de cette complexité, l'industrie pharmaceutique demeure prometteuse pour le Maroc, qui dispose de nombreux atouts, notamment, l'existence de 33 sites de production, avec un taux de valeur ajoutée atteignant 34 % ainsi qu'un marché du médicament générique dynamique.

De surcroît, ce secteur bénéficie au Maroc d'un cadre réglementaire favorable et d'un contrat programme visant le renforcement de la compétitivité de l'industrie pharmaceutique et le développement de la production de médicaments.

Une montée en gamme dans cette industrie impliquerait que soient investis trois segments en particulier, à savoir : la recherche & développement, la bio-informatique et la bio-imagerie, ainsi que la production de médicaments génériques. Le Maroc devrait cibler, à la fois, les marchés européens et africains, via une offre de produits spécifiques comme les compléments alimentaires.

2. La logistique et le transport

A l'échelle mondiale, ce secteur, qui enregistre une forte croissance, est dominé par un nombre limité d'acteurs internationaux.

Pour le Maroc, la logistique et le transport revêtent un caractère important du fait des opportunités offertes à la fois pour l'édification de chaînes de valeurs régionales et pour soutenir le développement des autres métiers mondiaux du Maroc. A l'heure actuelle, ce secteur tire profit du soutien de l'Etat, qui a été à l'initiative de la dématérialisation de plus de 70 % de la chaîne import-export, d'une bonne connectivité régionale et de la position géostratégique du Royaume.

Très attractif pour les investissements directs étrangers, le secteur du transport et de la logistique fait l'objet de nombreux accords de coopération internationaux et de libre-échange, conclus par le Royaume, ce qui ouvre des opportunités dans un contexte de relocalisation et de raccourcissement des chaînes de valeurs.

3. Les énergies renouvelables

Ce secteur, dont la chaîne de valeur est dominée par des pays leaders comme la Chine, le Danemark, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Norvège, enregistre une croissance rapide dans plusieurs segments (solaire, éolien, biomasse, hydraulique, énergie marémotrice...). Il bénéficie pour cela, entre autres, de l'essor du commerce transfrontalier de l'électricité qui se développe avec le renforcement des interconnexions.

Au Maroc, il s'agit d'un domaine en pleine évolution et dont le potentiel solaire et éolien, pleinement exploité, placerait Royaume parmi les grands pays producteurs, exerçant un attrait grandissant sur les opérateurs internationaux.

4. L'artisanat et l'architecture

Les segments principaux dans ce secteur, en pleine expansion dans le monde, sont l'artisanat d'intérieur (décoration, ameublement, bijoux, bâtiments traditionnels) et l'artisanat grand public (poterie, chaussures, habillement, meubles...).

Au Maroc, l'artisanat est une activité ancestrale mais faiblement valorisée. Elle a une forte valeur ajoutée sociale, économique et culturelle ainsi qu'un effet d'entraînement sur les autres secteurs d'activité. Le secteur jouit d'une bonne réputation internationale. De grandes enseignes font appel aux produits riches et variés de l'artisanat marocain.

En termes d'opportunités, l'intérêt existe pour le Maroc de créer de grandes marques afin de faciliter leur intégration au marché mondial. Le développement du commerce équitable et solidaire ainsi que la préservation de l'environnement pour les produits bio par exemple offrent des espaces de développement pour la production artisanale nationale à l'export.

Le secteur est néanmoins confronté à de nombreuses contraintes structurelles, telles que le poids du secteur informel et la disparition de certains métiers faute de relève et de formation.

5. Les huiles et les cosmétiques

Ce secteur fait l'objet d'une forte demande nationale et internationale et recèle un potentiel de développement important au Maroc, classé au 7^{ème} rang mondial en termes de potentiel en plantes aromatiques et au 27^{ème} s'agissant des huiles essentielles. Le Royaume possède, en outre, quelques avantages comparatifs pour les produits bio dans des filières, par exemple, de l'huile d'argan ou l'huile de figues de barbarie.

Des expériences innovantes ont été initiées pour la création d'écosystèmes à l'instar du cluster installé à Marrakech depuis 2019 dit "Health and Beauty city" pour satisfaire le commerce local et international et pour attirer de grands laboratoires internationaux dans ce secteur.

Le développement des technologies disruptives : opportunités et défis pour le Maroc

19 juillet 2021

L'IRES et Huawei Technologies ont conjointement organisé une conférence internationale sur la thématique "Développement des technologies disruptives : opportunités et défis pour le Maroc".

Cette rencontre, qui s'inscrit dans le cadre du dialogue stratégique entamé, en 2018, entre l'IRES et les centres de réflexion et les opérateurs chinois, ayant pour but de cerner de près les mutations à l'échelle internationale et de décoder la complexité du monde, a connu la participation d'acteurs institutionnels nationaux, de représentants du secteur privé, ainsi que d'éminents experts nationaux et étrangers.

Elle vise à examiner le rôle des technologies disruptives en matière d'accélération de la transformation digitale et de promotion de l'économie numérique, à évoquer quelques expériences internationales en matière de développement de l'économie digitale, à évaluer les enjeux liés au développement des technologies disruptives au Maroc et à identifier des stratégies innovantes à même de permettre au Royaume de créer son propre écosystème technologique et de concrétiser sa vocation de hub digital de l'Afrique.

1. Les technologies disruptives et la digitalisation dans le monde : un vecteur de progrès multidimensionnel

Les progrès technologiques en cours vont certainement changer le paysage de la prochaine décennie avec l'intelligence artificielle, la Blockchain, l'informatique quantique et l'arrivée massive et accélérée de technologies disruptives. Celles-ci ont fait basculer nombre de pratiques et mis en avant des technologies de nouvelle génération, qui deviendront désormais incontournables.

De fait, les technologies disruptives peuvent avoir un apport significatif, en permettant la mise en place de solutions capables de contribuer à relever certains défis mondiaux tels l'urgence climatique, la santé, la sécurité du système financier international...

Grâce à l'émergence rapide des technologies numériques, la transformation digitale s'accélère dans toutes les régions du monde. Alors que la première vague de cette transformation s'est d'ores et déjà produite, impactant de nombreux secteurs, la seconde vague est en train de modifier la gouvernance, le mode de fonctionnement des administrations publiques et des entreprises, le mode de gestion des secteurs vitaux...

Plus de 170 pays ont mis en place des stratégies numériques, traduisant l'intérêt porté par les décideurs politiques et les grands industriels à la transformation digitale.

L'économie digitale, qui s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication, est appelée à devenir le principal vecteur de la croissance économique future, à l'image de sa progression, plus rapide que celle du PIB dans tous les pays. En effet, depuis 2015, l'économie digitale est devenue un moteur de création de richesse, générant le plus de valeur comparativement aux autres secteurs économiques. Sa participation moyenne, actuellement de près de 15% au PIB mondial, est appelée à croître rapidement, pour atteindre 24% du PIB mondial à l'horizon 2025, avec un montant avoisinant les 23.000 milliards de dollars.

Au-delà de sa contribution à l'économie mondiale, l'économie digitale pourrait contribuer à accélérer la réalisation et la concrétisation des Objectifs de Développement Durable 2030 (ODD) des Nations Unies.

2. Le chantier de la digitalisation au Royaume : état des lieux

Au cours des 20 dernières années, le secteur du digital a affiché une nette progression au Maroc. Pour le développement de ce secteur, le Royaume a mis en place une série de stratégies et de programmes, particulièrement "e-Maroc 2010", "Maroc Numérique 2013" et "Maroc Digital 2020", faisant de lui l'un des tous premiers acteurs continentaux en matière de connectivité, de télécommunications, d'accès à internet et d'utilisation du digital au sens large.

Le Royaume a créé l'Agence de développement du digital, en 2017, pour la mise en œuvre de sa stratégie en matière de développement du digital et de promotion de la diffusion des outils numériques.

A travers ces actions, le Maroc a réalisé de réelles avancées en termes d'accès à l'Internet, dépassant largement la moyenne mondiale et amélioré son positionnement international en ce qui concerne les indices inhérents au niveau de préparation à la transformation digitale.

Malgré ces acquis, la transformation digitale s'est heurtée à un ensemble de difficultés, liées à l'insuffisance en termes de capital humain et à la faiblesse relative au niveau de l'infrastructure numérique. En 2017, le Royaume faisait partie des "pays intermédiaires" sans véritables choix tranchés dans le numérique et ce, selon le rapport de l'IRES de la même année sur « La transformation numérique : les leviers d'une stratégie ambitieuse pour le Maroc ».

3. Le digital : une mine d'opportunités pour le Maroc

Le contexte actuel est marqué par une accélération des mutations qui feront que la transition vers le nouveau monde post-Covid sera verte, digitale et inclusive. Cette transition est plus une mutation qui réorganise les concepts économiques autour de la résilience, de la compétitivité et de la souveraineté.

Dans cette dynamique tridimensionnelle de transition post-Covid, le digital est le facteur commun aux différentes dimensions : il est non seulement un axe de développement, mais aussi un facilitateur et un accélérateur des deux autres dimensions, verte et inclusive.

L'investissement dans les infrastructures digitales, en particulier celles inhérentes à la 5G et la transformation digitale de l'industrie, pourraient participer pleinement à l'évolution des startups marocaines et à l'édification de la "Startup Nation", le digital étant un domaine transversal dont le développement pourrait bénéficier à de nombreux autres secteurs.

De surcroît, les technologies numériques sont susceptibles de faciliter l'intégration du secteur informel dans l'économie nationale, ainsi que la concrétisation de la généralisation du chantier de la couverture sociale à toute la population.

4. Vers une future nation digitale

Le Royaume gagnerait à concevoir une stratégie digitale à l'horizon 2035-2040, déclinée en programmes quinquennaux, dont les principes directeurs seraient les suivants :

- **Elaborer un cadre juridique en matière du digital**, qui assure la confiance des usagers, favorise l'agilité des services et renforce le développement du secteur.
- **Encourager les investissements "digitaux"** à la fois publics et privés.
- **Développer intensivement une nouvelle génération d'infrastructures numériques sur l'ensemble du territoire**, notamment, le "Très Haut Débit Basse Latence", une génération alignée sur les standards internationaux et en phase avec les évolutions technologiques.
- **Créer un Cloud national**, permettant l'émergence d'un écosystème digital marocain souverain.
- **Former les compétences humaines digitales.**
- **Promouvoir la coopération internationale** dans le domaine du digital.

The background of the slide features a series of overlapping, semi-transparent grey shapes that resemble stylized, elongated teardrops or petals. These shapes are arranged in a fan-like pattern, radiating from the top-left towards the bottom-right. The text is centered over this graphic.

L'Afrique en tant que profondeur stratégique du Royaume



Dans le cadre de ses travaux sur les questions globales et, dans le sillage des recommandations de son rapport stratégique de 2018 sur le développement autonome de l'Afrique et des études consacrées à la gouvernance sécuritaire en Afrique (2019) et à la réforme de l'Union africaine (2018), l'IRES a organisé une séance de brainstorming destinée à faire le point sur la propagation des mouvances terroristes en Afrique.

Avec la participation active de hauts responsables des départements civils et militaires concernés, de diplomates et d'experts des questions africaines et sécuritaires, cette rencontre a été l'occasion d'analyser les enjeux que représente la prolifération de groupes terroristes pour le continent africain en général et pour le Maroc en particulier, ainsi que les défis que doit relever la lutte anti-terroriste dans le contexte de l'Afrique.

1. Evolution de la menace terroriste en Afrique

A l'heure actuelle, les deux principales nébuleuses terroristes mondiales disposent de filiales en Afrique. Al Qaida est représentée par ses deux branches Al Qaida au Maghreb Islamique, active en Afrique de l'Ouest et Al-Shabaab, acteur majeur du conflit en Somalie. Pour sa part, l'Organisation Etat Islamique en Irak et au Levant, après avoir établi une première Wilaya africaine en Libye à l'automne 2014, dispose désormais de nombreux autres gouvernorats, principalement en Afrique de l'Ouest, où une faction du MUJAO et de Boko Haram lui a prêté allégeance, ainsi qu'en Afrique de l'Est, à la faveur des nombreuses défections subies par le groupe Al-Shabaab, notamment dans le Puntland, au Kenya et au Mozambique.

Cette extension géographique des mouvances terroristes en Afrique obéit à trois déterminants :

- L'existence d'Etats où subsistent des conflits internes, qui engendrent un appauvrissement et des déplacements de populations ainsi qu'un affaiblissement des appareils étatiques. Cela crée un environnement propice à la propagation de la doctrine idéologique islamiste, aux activités de recrutement sous couvert d'aide humanitaire et à l'approvisionnement en armement, comme l'illustre l'exemple libyen et ses retombées au Mali et ailleurs.
- La présence de richesses naturelles : désormais, en plus des activités de soutien logistique des réseaux de contrebande et de narcotrafic, les groupes terroristes se financent, en exploitant les ressources naturelles des territoires dans lesquels ils sont implantés.

- La concentration d'intérêts étrangers dans les zones en question, notamment les entreprises multinationales, les établissements touristiques ou organisations humanitaires, qui représentent des cibles des jihadistes en Afrique.

Les modes opératoires des mouvements terroristes en Afrique ont connu de nombreuses évolutions au cours des vingt dernières années. La mutation majeure constatée, commune à tous les groupes terroristes, est l'utilisation intensive des nouvelles technologies de communication, des réseaux sociaux et, également, du Dark web.

Ces groupes ont, en outre, adapté leurs modes d'action à la présence pérenne de forces étrangères dans leurs zones d'action, privilégiant les kidnappings et les attaques éclairs, se déplaçant sur des motos, rapides et discrètes et tablant sur des stratégies de déstabilisation, comme en Libye ou au Mozambique. Parallèlement, ils poursuivent leur enracinement local, multipliant les alliances avec les clans et tribus et se constituant ainsi des sanctuaires.

2. Limites et perspectives de la lutte anti-terroriste dans le contexte africain

La lutte contre les mouvances terroristes en Afrique se heurte à une série d'obstacles ayant trait, d'une part, aux vulnérabilités multiples du continent africain et d'autre part, à la multiplicité des acteurs et des agendas, parfois contradictoires.

Les Etats africains ne parviennent pas à s'organiser collectivement pour lutter contre une menace continentale. Aussi l'architecture africaine de paix et de sécurité ne parvient-elle pas à produire ses fruits, du fait des contraintes matérielles et des multiples chevauchements de compétences entre l'Union africaine et les communautés régionales. En outre, les nombreuses coalitions internationales présentes sur le continent n'ont, pour l'instant, pas été en mesure d'endiguer la menace du fait d'un manque de coordination. Or, la lutte contre le terrorisme en Afrique est une guerre de renseignement technologique se déroulant sur un théâtre immense, ce qui nécessite une coopération accrue entre les Etats.

Plus généralement, l'approche sécuritaire de la lutte anti-terroriste en Afrique a montré ses limites. Il s'agit désormais de mener un combat multidimensionnel contre les terroristes, d'associer les acteurs locaux, la société civile, les responsables religieux et, également, les médias et les acteurs économiques, afin de contrer l'évolution des activités de ces groupes et leur expansion géographique.

En effet, le glissement de ces activités vers le Sahel, le lac Tchad et le sud de la Corne de l'Afrique signifie, d'une part, que l'émergence d'un nexus terrorisme-piraterie est un scénario de plus en plus plausible et, d'autre part, rappelle la nécessité de cibler le financement des groupes terroristes en les empêchant, notamment, de commercialiser les richesses naturelles des territoires sous leur emprise.

La transnationalisation du terrorisme en Afrique souligne, également l'importance de privilégier des solutions africaines, de renforcer les échanges, d'apporter un soutien plus ferme aux coalitions africaines, de mobiliser tous les pays africains dans la lutte et de renforcer les prérogatives et les moyens de l'Union africaine.

Pour y parvenir, la création d'un centre africain de réflexion sur la sécurité serait une piste prometteuse. Ce centre mettrait en place une banque de données continentale rassemblant les informations et permettant leur échange par les différents intervenants dans cette lutte.

Enfin, au titre des enjeux à venir, se pose, d'une part, celui du cyberterrorisme, qui appelle à une mutualisation des moyens et un renforcement des capacités technologiques des Etats africains et, d'autre part, la question du retour des combattants étrangers et de leur nécessaire identification et démobilisation.

3. Le Maroc comme acteur de la lutte anti-terroriste en Afrique

Au niveau national, l'expérience a montré que les Marocains sont relativement imperméables aux discours radicaux. Dès 2003, le Royaume a adopté une approche sécuritaire multidimensionnelle, inclusive et proactive, qui a mis en échec plusieurs opérations terroristes et permis depuis le démantèlement de centaines de cellules. Cette stratégie est, en outre, en constante mutation pour s'adapter aux évolutions de la menace, notamment, le développement des capacités cybernétiques des groupes terroristes.

La menace pour le Maroc a, cependant, connu un renouveau avec l'installation durable de Daesh dans la région, notamment, du fait des liens avérés entre la milice séparatiste du *polisario* et l'Etat Islamique au Grand Sahara.

Au niveau continental, le Maroc est conscient des interactions complexes entre la paix, la sécurité et le développement économique ainsi que de la nécessité de relever le défi que posent les conditions structurelles de la propagation du terrorisme. Aussi, le Royaume partage-t-il avec ses partenaires africains son expérience en matière de gouvernance sécuritaire et de maîtrise du champ religieux. Il les fait, également, profiter des acquis de son action militaire et de renseignement sur le continent africain.

Le Royaume, qui co-préside le Forum mondial de lutte contre le terrorisme, a conclu un accord de siège prévoyant l'installation, au Maroc, d'un bureau de l'organisation, chargé de la lutte contre le terrorisme et dont la juridiction s'étend à l'ensemble du continent.





Positionnement du Maroc dans le Monde



Cette visioconférence a été consacrée à la présentation et à la discussion des principaux résultats de la septième édition de l'étude sur la réputation du Maroc dans le monde, réalisée par l'IRES en partenariat avec "Reprtrak Company", leader mondial dans le domaine du "Nation Branding". Elle a connu la participation d'un panel comprenant des représentants du secteur public et privé ainsi que des experts des questions liées au "Nation Branding".

L'enquête de 2021, qui a été administrée entre les mois de janvier et mars, dans un contexte marqué par la pandémie de la Covid-19, se base sur un échantillon de 25 pays, dont les pays du G7+ la Russie, lesquels représentent des marchés porteurs pour l'offre exportable du Maroc et des marchés émetteurs potentiels de flux touristiques et d'investissements directs à destination du Royaume. A ceux-là s'ajoutent 17 pays développés et/ou émergents, relevant des régions du monde, qui constituent une priorité de la stratégie de positionnement international du Maroc.

1. Réputation externe du Maroc

L'édition 2021 a montré que le Maroc bénéficie toujours d'une image internationale positive dans l'ensemble. Occupant la 27^{ème} place parmi les 72 pays évalués dans cette enquête, le Royaume a conservé sa position de l'année 2020 dans le top 30 des nations ayant la meilleure réputation auprès des pays du G7+ la Russie, bien qu'elle se soit repliée de 2,1 points, soit une baisse identique à celle de la réputation moyenne des 72 pays évalués.

La réputation externe du Maroc est équivalente à celle du Chili et de la Hongrie. Elle est meilleure que celle de la Corée du Sud, de la Malaisie et des BRICs et dépasse largement celle de la Turquie et de l'ensemble des pays arabes et africains.

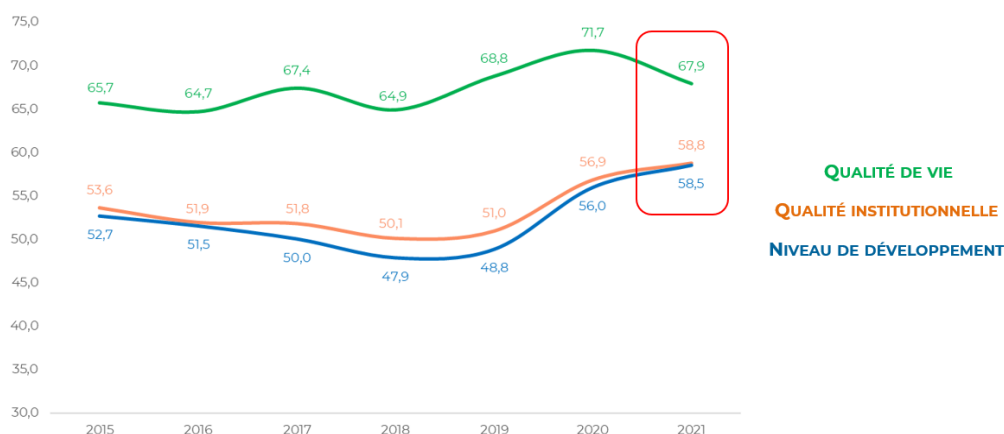
S'agissant des 25 pays de l'échantillon, les améliorations notables, entre 2020 et 2021, de la réputation externe du Maroc ont été constatées en Inde, en Turquie, en Suède et en Australie. Les baisses les plus importantes ont été enregistrées en Chine, en Espagne, en Italie, en France et aux Etats-Unis.

Les atouts du Maroc en termes de réputation externe sont relatifs aux attributs afférents à la qualité de vie. Cependant, la réputation, au titre des attributs "Environnement naturel", "Loisirs et distractions" et "Population aimable et sympathique", a chuté entre 2020 et 2021, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que la pandémie de la Covid-19 a profondément changé les attentes des citoyens des pays du G7+ la Russie, désormais davantage focalisées sur les aspects rationnels, liés au développement des secteurs de la vie, que sur les aspects émotionnels.

Les évaluations demeurent, par contre, moins favorables en ce qui concerne les attributs de la dimension "Niveau de développement" et, notamment, l'innovation et la capacité technologique du pays, la reconnaissance des entreprises et des marques ainsi que le système éducatif. Pour ces attributs, il faut, néanmoins, relever que des progrès sensibles ont été réalisés à partir de 2019 au niveau de la réputation du Maroc dans les pays du G7+ la Russie, ce qui ouvre des perspectives favorables pour les années à venir.

En effet, les attributs, regroupés dans la dimension "Niveau de développement" dont le poids affiche depuis 2019 une augmentation significative, sont devenus de plus en plus importants dans la construction de la réputation d'un pays. A l'inverse, le poids déterminant des attributs inhérents à la dimension "Qualité de vie", dans l'édification de la réputation d'un pays, a reculé entre 2019 et 2021.

Figure 1: Réputation externe du Maroc (G7+la Russie) selon les 3 dimensions



2. La réputation interne du Maroc

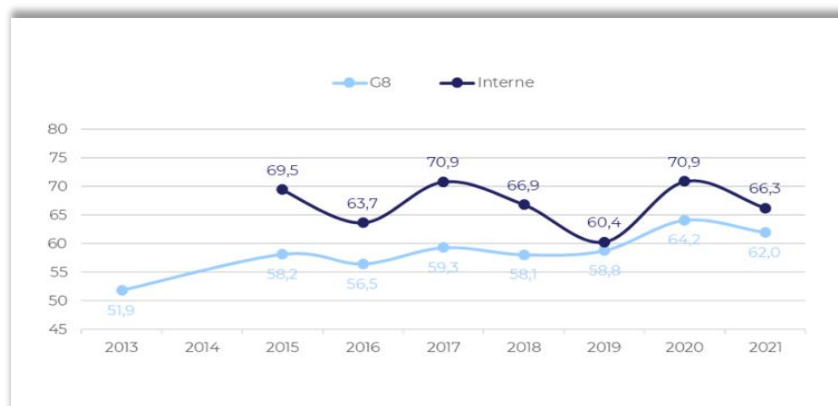
La réputation interne du Maroc, qui est constituée de l'ensemble des perceptions qu'ont les Marocains de leur propre pays, a connu des fluctuations, dépendant fortement de l'évolution de la perception des Marocains de leur environnement institutionnel et politique. Ce dernier attribut a enregistré la plus forte baisse entre 2020 et 2021, ce qui a empêché le Maroc de capitaliser sur les progrès réalisés en 2020, année qui s'est distinguée par le retour de confiance des citoyens marocains envers les institutions nationales.

A l'instar de celle de la majorité des pays de l'échantillon, la réputation interne du Maroc a régressé en 2021 (-4,6 points) sur la majorité des attributs, à l'exception des attributs "Technologie/Innovation", "Marques et entreprises reconnues" et "Système éducatif", qui se sont améliorés pour la deuxième année consécutive. La réputation interne du Maroc en 2021 demeure, néanmoins, favorable et dépasse largement son niveau d'avant covid.

La comparaison, en 2021, de la réputation du Maroc dans les pays du G7 + la Russie avec la réputation interne révèle que :

- le Maroc ne fait pas exception à la règle générale qui stipule que la perception interne est supérieure à la perception externe : l'indice de sa réputation interne a dépassé en 2021 de 4,3 points celui de sa réputation externe,
- les Marocains considèrent plus que les étrangers qu'ils vivent dans un Etat où la sécurité règne et où la population est aimable et sympathique, que leur pays bénéficie du respect à l'échelle internationale et d'un bon environnement naturel,
- la réputation interne est inférieure, cependant, à la réputation externe, pour ce qui est de l'environnement institutionnel et politique, de l'utilisation des ressources, de la technologie et de l'innovation, du système éducatif, de l'éthique et la transparence, du bien-être social, des marques et entreprises reconnues, du style de vie, de la qualité des produits et services et de l'environnement économique.

Figure 2: Evolution de la réputation interne du Maroc, comparée à la réputation externe (G7+la Russie)



3. Les comportements de soutien au Maroc

Le Maroc continue à être perçu par les ressortissants des pays du G7 + la Russie, comme un pays à visiter, à y acheter des produits et des services ou, éventuellement, à y assister à des événements. Malgré quelques progrès, cette volonté ne s'exprime pas avec la même intensité lorsqu'il s'agit d'étudier au Maroc.

Tous les comportements de soutien ont évolué favorablement, entre 2020 et 2021, à l'exception du comportement de soutien "visiter le pays" dont la baisse peut s'expliquer par l'effondrement de l'activité touristique, dû à la pandémie de la Covid-19. En outre, pour l'ensemble des comportements de soutien, les scores du Maroc sont restés proches de la moyenne mondiale des 72 pays examinés.

Au Maroc, les personnes interrogées recommandent fortement que leur pays soit visité. Mais, en raison de l'image négative qu'elles ont du système éducatif, elles ne soutiennent que faiblement leur pays quand il s'agit d'y poursuivre des études.

Les comportements de soutien des personnes interrogées au Maroc, à l'égard de leur propre pays, sont majoritairement plus favorables que ceux des personnes interrogées dans les pays du G7+la Russie. La différence est particulièrement importante au niveau de la recommandation d'investir dans le pays, de le visiter et d'y vivre. Par contre, les personnes interrogées au Maroc recommandent moins que celles dans les pays du G7+la Russie d'étudier au Maroc et, dans une moindre mesure, de travailler dans le pays. Elles considèrent, en effet, que le système éducatif du Maroc est loin d'être performant.

4. La comparaison du Maroc avec la Turquie, l'Afrique du Sud, le Mexique et le Chili

Sur le plan de la réputation auprès des pays du G7+la Russie, le Maroc conserve, en général, ses avantages par rapport à la Turquie, à l'Afrique du Sud et au Mexique pour les attributs associés, notamment, à la qualité de vie et à la qualité institutionnelle. Par rapport au Chili qui le devançait largement en 2015, le Royaume a pu rattraper déjà en 2020 les retards accumulés.

Quant à la réputation interne du Maroc, elle est nettement supérieure à celle que les Marocains accordent à la Turquie, au Chili, au Mexique et à l'Afrique du Sud. Il convient, néanmoins, de rappeler que les Marocains percevaient auparavant la Turquie mieux que leur propre pays.

Enfin, pour la quasi-totalité des comportements de soutien, les personnes interrogées dans les pays du G7+la Russie mettent le Maroc sur le même pied d'égalité que le Chili. Elles recommandent le Royaume nettement plus que la Turquie, l'Afrique du Sud ou le Mexique.



An abstract graphic consisting of several overlapping, semi-transparent grey shapes that resemble elongated, curved blades or petals. These shapes are arranged in a fan-like pattern, originating from a single point on the left and spreading out towards the right. The shapes vary in length and curvature, creating a sense of depth and movement.

Les relations extérieures et la diplomatie



L'avenir des relations entre le Royaume du Maroc et la République fédérative du Brésil

16 juin 2021

L'IRES a organisé un séminaire dédié à la présentation des résultats de l'enquête de perception de l'image du Maroc auprès des décideurs brésiliens. Cette enquête a été réalisée, à Brasilia, pour le compte de l'IRES, dans le cadre de l'étude sur l'avenir des relations entre le Royaume du Maroc et la République fédérative du Brésil.

Les débats tenus lors de cette rencontre se sont focalisés sur l'état des relations entre le Maroc et le Brésil, les réalisations obtenues et les perspectives de consolidation.

1. L'image du Maroc parmi les décideurs brésiliens

Telle qu'elle ressort de l'enquête de perception effectuée à Brasilia, l'image du Maroc est marquée par une méconnaissance du Royaume par les Brésiliens. Assimilé aux pays du Moyen Orient, le Maroc n'est pas perçu individuellement mais en tant que composante du monde arabo-musulman. En outre, les données sur le Maroc sont difficiles à trouver. Les médias comme le monde de la recherche n'y portent que peu d'intérêt.

Généralement, la population ne connaît le Maroc qu'à travers une série télévisée diffusée au début des années 2000 ("*O Clone*") et relatant la vie d'une famille marocaine installée à Rio de Janeiro. La diffusion de cette série a encouragé les Brésiliens à visiter le Maroc.

Pour les décideurs publics et privés interrogés, un des freins au développement de la relation maroco-brésilienne réside dans la barrière linguistique. Ils sont conscients, toutefois, des potentialités de la relation bilatérale et, en particulier, des champs prometteurs tels que le développement humain et social, l'agriculture et l'industrie agroalimentaire, la lutte contre la désertification et la gestion des ressources hydriques, le tourisme ainsi que les questions inhérentes à l'Atlantique sud.

Le Maroc appartient à deux des huit aires prioritaires de coopération de la diplomatie brésilienne (Monde arabe et Afrique), ce qui en fait un partenaire privilégié pour le Brésil. Les résultats de l'enquête font émerger plusieurs chantiers qui pourraient renforcer la coopération entre le Maroc et le Brésil, notamment :

- la coopération entre les académies diplomatiques,
- la coopération sécuritaire à travers la lutte contre le narcotrafic, la pêche illégale, la piraterie et le terrorisme en Atlantique sud,

- la question de la protection sociale qui pourrait faire l'objet d'échanges d'expériences, en particulier s'agissant de la digitalisation des registres sociaux ainsi que de la recherche et de l'innovation sociale,
- l'harmonisation fiscale et la négociation d'un accord de libre-échange portant sur les produits agricoles et la facilitation des investissements,
- la recherche et l'innovation en matière agricole,
- la coopération universitaire et en matière de formation professionnelle,
- le rapprochement culturel via les arts, la culture et les médias.

La réussite de ces chantiers nécessite, toutefois, de surmonter de nombreux obstacles liés, notamment, à la méconnaissance du Maroc par les décideurs brésiliens, au manque de diversité des échanges commerciaux, à la difficulté d'évoluer vers des modèles d'échanges plus complexes ainsi qu'à la distance géographique, aux barrières culturelles et à la faiblesse des interactions entre citoyens marocains et brésiliens.

2. Réalisations et potentiel de la coopération maroco-brésilienne

D'une manière générale, les relations entre le Maroc et le Brésil ne souffrent d'aucune divergence majeure du point de vue diplomatique. Les liens entre les deux pays sont fondés sur un socle historique solide. Les relations diplomatiques remontent à plus d'un siècle et les relations humaines, caractérisées par la présence d'une diaspora juive marocaine outre-Atlantique, datent de l'époque de l'Empire du Brésil. Aujourd'hui encore, plusieurs dizaines de milliers de juifs marocains vivent au Brésil dont, notamment, l'ancien Ministre de la santé, le Général Eduardo Pazuello et Rodrigo Pacheco, Président du Sénat.

Si la coopération entre le Maroc et le Brésil n'a, depuis l'établissement des relations diplomatiques, fait que se renforcer, elle n'a pour l'heure pas atteint son plein potentiel. Face à cela, le Maroc et le Brésil déploient leur énergie dans l'objectif de mettre en place d'un partenariat durable multi-secteurs et multi-acteurs.

Du point de vue diplomatique, les visites de haut niveau se sont multipliées au cours de deux dernières décennies, dont une visite Royale, en 2004, qui a été l'occasion, pour le Maroc, d'adhérer au Mercosur en tant qu'observateur. Le Royaume a, également, été le seul pays arabe représenté au plus haut niveau lors de l'investiture du Président Jair Bolsonaro en 2019.

Le nombre de voyageurs brésiliens au Maroc a crû, entre 2017 et 2018 de 32.447 à 50.681⁴, avec un taux de retour important qui illustre l'attrait qu'exerce le Royaume sur les touristes brésiliens et démontre le potentiel de développement de ce secteur.

S'agissant du cadre juridique, celui-ci a connu un renforcement important, notamment, par la conclusion, en juin 2019, d'une série d'accords portant sur les investissements, la fiscalité, la défense et les questions pénales d'extradition et d'exécution des peines.

Du point de vue du commerce bilatéral, la balance commerciale enregistre un excédent, en faveur du Maroc, grâce, notamment, à la performance des opérateurs marocains opérant dans le secteur stratégique de l'agriculture au Brésil. L'ambition est désormais de dépasser l'image des deux partenaires pourvoyeurs de commodités afin d'accroître la complexité des produits échangés.

Le renforcement des liens entre les deux pays passe, également, par l'édification de ponts entre les milieux culturels et universitaires de part et d'autre de l'Atlantique. Il faudrait, pour cela, instaurer un système d'échange universitaire calqué sur le modèle Erasmus mis en place par l'Union européenne. Il serait également judicieux d'établir des contacts avec des institutions durablement installées au Brésil, comme la Chambre de commerce arabe à Rio de Janeiro.

3. Convergence des vues dans les instances multilatérales

Sur la scène internationale, le Maroc et le Brésil font montre d'une convergence de points de vue, notamment au sein des Nations Unies. Les deux pays se rejoignent également sur l'importance de promouvoir et de sécuriser l'Atlantique sud en tant qu'espace géopolitique.

L'Afrique est un autre espace stratégique pour les intérêts du Brésil qui dispose de relations fortes avec les pays lusophones du continent et dont l'attention se focalise, de plus en plus, sur les défis sécuritaires africains. Cela ouvre la voie à une possible coopération en la matière, le Maroc étant un acteur important de la paix et de la sécurité sur le continent africain et ayant conclu avec l'ONU, en octobre 2020, un accord de siège prévoyant l'installation, dans le Royaume, d'un bureau de l'organisation, chargé de la lutte contre le terrorisme et dont la juridiction s'étend à l'ensemble du continent.

⁴ Données de l'Observatoire du tourisme : <http://www.observatoiredutourisme.ma/wp-content/uploads/2020/01/Tourisme-en-Chiffres-2018.pdf>

4. Potentiel de la coopération triangulaire

Dans le contexte de la consolidation des liens entre le Maroc et le Brésil, le développement de relations triangulaires Brésil-Maroc-espaces d'appartenance ou de voisinage du Maroc ouvre d'importantes perspectives. Ainsi, tant pour les marchés européens qu'arabes, la zone franche de Tanger Med pourrait faire office de plateforme logistique de choix pour l'agribusiness brésilien dont le chiffre d'affaires annuel avec ces espaces approche les 20 milliards de dollars.

Par ailleurs, les deux pays pourraient mettre en commun les ressources de leurs champions nationaux afin de renforcer leur présence en Afrique, notamment, dans le domaine de la sécurité alimentaire et de l'industrie agroalimentaire. Une alliance entre le Maroc et le Brésil pourrait satisfaire une partie conséquente des besoins alimentaires du continent et ce, d'autant plus, dans le contexte de la mise en œuvre de la Zone de libre-échange africaine.

Les relations entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne à l'aune de l'arrêt du Tribunal de l'Union européenne daté du 29 septembre 2021

14 octobre 2021

Dans le cadre de sa mission de veille portant, notamment, sur l'intégrité territoriale du Royaume et dans le sillage de ses travaux sur les relations du Maroc avec l'Union européenne, l'IRES a analysé lors d'une séance de brainstorming l'arrêt rendu par le Tribunal de l'Union européenne, le 29 septembre 2021, annulant les décisions du Conseil de l'Union *"relatives, d'une part, à l'accord entre l'UE et le Maroc modifiant les préférences tarifaires accordées par l'UE aux produits d'origine marocaine ainsi que, d'autre part, à leur accord de partenariat dans le domaine de la pêche durable."*

Les accords sur les préférences tarifaires ont été conclus entre le Maroc et l'Union européenne en 2010. Ils ont été annulés une première fois par le Tribunal de l'Union européenne, en 2015, au motif que les organes de l'Union européenne avaient manqué à leur obligation de vérifier que l'exploitation des ressources naturelles du Sahara profitait aux populations de cette région.

Cette annulation a suscité une vive réaction du Maroc, ce qui a entraîné trois années de ralentissement des relations diplomatiques au cours desquelles l'Union européenne a lancé une procédure d'appel et commandité une expertise conjointe de la Commission européenne et du Service européen d'action extérieure, dont les conclusions ont souligné le bénéfice généré par l'exploitation des ressources de la région du Sahara pour les populations locales, ouvrant ainsi la voie à la levée du blocage engendré par la décision du Tribunal de l'Union européenne.

L'échange de lettres entre le Conseil de l'Union européenne et le Royaume du Maroc, daté du 25 octobre 2018, a marqué la relance des relations entre les deux partenaires, en étendant le bénéfice des accords agricoles et de pêche aux produits originaires du Sahara. C'est cette décision que l'arrêt du 29 septembre 2021 annule, tout en maintenant les effets pour une durée de deux mois afin de permettre aux parties d'interjeter appel.

Pour motiver l'annulation, cet arrêt se fonde sur les mêmes raisons que les précédents, à savoir que les consultations menées par les institutions européennes préalablement à la conclusion de l'accord n'ont pas permis d'aboutir à l'expression du consentement du peuple du Sahara. Il s'inscrit dans un contexte de guérilla judiciaire engagée par les adversaires de l'intégrité territoriale du Maroc.

Entre 2012 et 2019, ce tribunal a été saisi de sept requêtes, dont six portant sur les accords agricoles et/ou de pêche et un portant sur l'Accord euro-méditerranéen relatif aux services aériens. D'autres tribunaux ont également été saisis de procédures contre le Maroc, notamment, en Afrique du Sud.

Si l'alignement des tribunaux sud-africains avec les thèses séparatistes peut être analysé comme un prolongement des relations tendues de ce pays avec le Maroc, la position du Tribunal de l'Union européenne est moins compréhensible d'autant plus que l'extension des accords agricoles et de pêche a été le fruit d'un travail collaboratif impliquant le Maroc et l'ensemble des institutions européennes concernées.

Le Royaume, qui a toujours fait preuve de fermeté quant à la défense de son intégrité territoriale, a dans une volonté de sortir de la crise occasionnée par l'arrêt de 2016 du Tribunal de l'Union européenne fait une concession importante en autorisant les institutions européennes et, en particulier, le Service européen d'action extérieure, à s'informer sur la gestion des ressources naturelles dans les Provinces du Sud, ce qui en principe relève de sa souveraineté exclusive.

L'extension des accords préférentiels à ces Provinces s'est donc opérée en accord avec le Service européen d'action extérieure, la Commission européenne et le Conseil de l'Union européenne. L'invalidation de ces décisions par le Tribunal de l'Union européenne illustre les tensions entre une institution judiciaire qui outrepassé ses compétences en statuant sur un différend politique et non juridique, d'une part et, d'autre part, les institutions politiques qui représentent et défendent les intérêts des Etats-membres de l'Union.

Ce sont les tensions entre les institutions européennes que les adversaires du Royaume instrumentalisent pour affaiblir le partenariat du Maroc avec l'Union européenne. Il est, d'ailleurs, intéressant de relever que l'envoyé spécial algérien pour le Sahara avait, dès le 7 septembre, prédit, dans une interview accordée à la presse, l'issue de l'affaire, insistant sur la représentativité du *polisario* et la question du consentement, ce qui permet de soupçonner sinon une collusion, du moins une influence de l'Algérie sur les juges ayant traité de cette affaire.

Face à cette offensive, il est nécessaire de riposter à la fois sur le plan judiciaire, afin de défendre les intérêts du Maroc, mais également au niveau politique, en maintenant la coopération avec les institutions européennes, en mobilisant les Etats membres de cette communauté et en diversifiant les relations du Maroc à l'international.

En somme, la crise engendrée par l'arrêt du 29 septembre 2021 rappelle la nécessité pour le Maroc de mettre en œuvre une stratégie globale visant le renforcement de son positionnement vis-à-vis de ses partenaires et la résolution définitive du conflit artificiel autour du Sahara marocain.

Le renouvellement du partenariat Union européenne - Afrique : quel rôle pour le Maroc ?

17 novembre 2021

L'IRES a organisé un séminaire dédié à la présentation des conclusions préliminaires de l'étude portant sur le renouvellement du partenariat entre l'Afrique et l'Union européenne et sur le rôle que peut jouer le Maroc dans ce processus.

Cette réflexion revêt un intérêt stratégique dans un contexte mondial marqué par l'incertitude, la complexité et la multiplication des défis, l'exponentialité des évolutions et la nouvelle configuration des rapports de forces à l'échelle internationale. Cette complexité a été exacerbée par les retombées de la crise de la Covid-19, qui a montré les limites de la solidarité Nord-Sud.

Au cours de cette rencontre, à laquelle ont pris part des diplomates, des universitaires ainsi que des responsables des départements ministériels impliqués dans la coopération avec l'Afrique et avec l'Union européenne, plusieurs sujets ont été débattus, relatifs au bilan du partenariat euro-africain, à la nouvelle stratégie de l'Union européenne en direction de l'Afrique, qui devrait être présentée lors d'un sommet des chefs d'Etats, prévu début 2022, ainsi qu'aux perspectives de mise en place d'une relation triangulaire Europe-Maroc-Afrique.

1. Bilan du partenariat euro-africain

A l'heure actuelle, le partenariat euro-africain, tel que régi par les différents accords conclus entre les deux blocs régionaux (convention de Yaoundé, accords de Lomé et de Cotonou) souffre de son caractère unilatéral et asymétrique. Cela se reflète, notamment, dans les flux commerciaux et d'investissements où l'asymétrie persiste du fait d'un retard en termes de développement de l'Afrique et des difficultés structurelles des marchés financiers africains à attirer les investissements directs européens.

En outre, ce partenariat est handicapé par les divergences intra-européennes quant aux priorités de la politique extérieure de l'Union et au degré de flexibilité de sa politique commerciale. Ainsi, le partenariat euro-africain a pâti de l'ouverture de l'Union européenne sur son flanc oriental, sous l'impulsion, notamment, de l'Allemagne, mais aussi de l'inflexibilité de certains membres de l'Union sur des sujets économiques concernant l'Afrique, comme les règles d'origine, d'accès au marché ou les normes phytosanitaires.

Outre ces insuffisances, le partenariat euro-africain n'arrive toujours pas à faire face à la compétition en Afrique entre les puissances traditionnelles et les nouvelles puissances telles que la Chine et l'Inde.

La nouvelle stratégie de l'Union européenne, baptisée " Vers une stratégie globale avec l'Afrique", dévoilée en mars 2020, constitue une réponse à l'affaiblissement relatif de la position de l'Europe en Afrique. Elle marque une évolution du partenariat, d'une approche classique, axée sur l'aide financière et les préférences commerciales, à une approche globale et multidimensionnelle, continent-à-continent.

1. Contexte de la mise en œuvre du nouveau partenariat

Pour que sa mise en œuvre soit réussie, la nouvelle stratégie européenne de partenariat avec l'Afrique devrait tenir compte d'un certain nombre d'obstacles dont, notamment, le fait :

- que les pays africains n'ont pas été associés à la conception de cette stratégie, qui constitue, à l'instar des cadres de coopération précédents, une déclinaison des priorités européennes,
- qu'aucun mécanisme n'a été prévu, pour l'instant, pour suivre la concrétisation de ce partenariat dont l'appropriation par les pays africains est une condition sine qua none,
- qu'il existe, au niveau africain, des divergences politiques et des asymétries de développement entre pays, une prolifération de partenariats multilatéraux et bilatéraux avec des objectifs parfois contradictoires, des déficits à caractère institutionnel propres à l'Union africaine et, également, aux organisations régionales,
- que l'Afrique est fortement endettée vis-à-vis de la Chine, pays dont l'enracinement géostratégique dans le continent est notoire.

A cela s'ajoute la persistance de l'instabilité politique et sécuritaire dans plusieurs régions de l'Afrique et les divergences de point de vue avec l'Europe sur des questions cruciales comme celle de la migration.

2. Vers l'instauration d'une nouvelle coopération triangulaire Europe-Maroc-Afrique

Dans la perspective de la triangulation Europe-Maroc-Afrique, l'ancrage historique et géographique du Royaume en Afrique, sa présence économique et culturelle et son expérience dans le domaine de la coopération tripartite lui permettent de contribuer à la pleine réalisation du potentiel avéré et inexploité du partenariat entre l'Afrique et l'Union européenne et d'édifier une nouvelle chaîne de valeur euro-africaine.

Outre la place de choix qu'occupe l'Afrique parmi les priorités de la politique étrangère marocaine et la relation privilégiée que le Royaume entretient avec l'Union européenne, le Maroc se démarque par sa trajectoire de développement, sa stabilité politique et sa stratégie d'ouverture. Eu égard à ses atouts économiques, politiques et géostratégiques, il est aujourd'hui considéré comme l'un des pays les plus attractifs en Afrique.

De surcroît, la dimension trilatérale est inscrite dans le Partenariat euro-marocain de prospérité partagée, dont les espaces de coopération recoupent ceux de la Stratégie de l'Union européenne avec l'Afrique et dont l'un des axes fondamentaux vise le développement d'"approches communes en matière de sécurité extérieure, notamment vis-à-vis du Sahel, de l'Afrique occidentale et d'autres régions d'intérêt" et de la "coopération Sud-Sud et trilatérale en matière d'environnement et de développement durable".

Par ailleurs, du fait de sa coopération étroite avec les pays de l'Afrique subsaharienne, notamment ceux de l'Afrique de l'Ouest, le Maroc dispose des leviers nécessaires pour contribuer à pallier certaines insuffisances du partenariat euro-africain et réorienter ses différents programmes vers des perspectives plus égalitaires. Ceci plaide pour un renouveau du partenariat Afrique-Union européenne selon une logique de triangulation et de co-développement avec un repositionnement stratégique du Maroc en tant que puissance continentale.

Toutefois, le repositionnement du Maroc en tant que pivot de la relation euro-africaine nécessite que soient relevés des défis inhérents, notamment :

- à la question de la disponibilité des ressources humaines en mesure de contribuer à ce projet, qu'il s'agisse de diplômés marocains disposés à travailler en Afrique subsaharienne ou d'étudiants subsahariens formés au Maroc,
- au déploiement d'une stratégie commerciale marocaine, analogue à celle mise en place sur le plan financier dans le cadre de Casablanca Finance City. A titre d'exemple, la création de World Trade Centers au Maroc permettrait de donner un nouvel élan à l'action commerciale du Royaume en Afrique.

Enfin, l'accession au statut de pivot de la relation euro-africaine requiert un renforcement de la présence du Maroc dans les structures de l'Union africaine en favorisant, notamment, le recrutement de cadres marocains dans des postes-clés.

The background of the page features a series of overlapping, semi-transparent grey shapes that resemble stylized, elongated leaves or petals. These shapes are arranged in a fan-like pattern, radiating from the top-left towards the bottom-right. The text is centered over this graphic.

La présentation d'ouvrages



Consacrée à la présentation et à la discussion de l'ouvrage intitulé " GAFAs : Reprenons le pouvoir ! ", de son auteur Mme Joelle TOLEDANO, avec la participation de hauts responsables des institutions nationales concernées ainsi que des experts nationaux et internationaux des questions liées à la régulation des GAFAs et à l'économie numérique, cette visioconférence a été l'occasion de cerner de près le modèle économique des géants du numérique et d'évaluer l'étendue de leur influence, notamment, sur l'économie, l'innovation et la concurrence.

Elle a permis, également, de mettre en exergue les enjeux actuels et futurs de la régulation des plateformes numériques et de proposer des mesures de régulation pour encadrer leurs activités.

1. Lecture croisée de l'ouvrage

S'inscrivant dans le prolongement de l'intérêt que porte l'IRES aux évolutions du monde virtuel, l'ouvrage traite une thématique complexe, revêtant un caractère multidimensionnel et intervient dans un contexte marqué par l'avènement d'un nouvel ordre numérique mondial, où la question de la régulation des plateformes numériques s'impose avec acuité.

En deux décennies d'existence, les principales entreprises technologiques, Google, Apple, Facebook et Amazon (GAFAs) ont révolutionné l'économie mondiale et les rapports sociaux. Elles ont pénétré de nombreux secteurs économiques, modifié les chaînes de valeur et généré de nouvelles formes d'emploi. Certains analystes parlent même de " plateforme de l'économie ". A l'origine de nombreuses innovations profitables aux consommateurs, ces entreprises collectent, cependant, des quantités de données immenses, permettant de tracer, voire d'influer sur les comportements des utilisateurs.

Les cadres juridiques et les mécanismes nationaux de régulation n'ont pas été en mesure d'accompagner la rapidité de la montée en puissance de ces entreprises. Ainsi, les GAFAs profitent du manque juridique dans le domaine du digital et exercent des pratiques anti-concurrentielles vis-à-vis des autres concurrents sur le marché du digital. Cette situation devient précisément un frein à l'innovation car elle étouffe la concurrence et assure des rentes de situation qui, dans bien des cas, sont inefficaces.

Outre les risques qu'ils font peser sur les acteurs traditionnels de l'économie, les géants du numérique sont devenus des puissances, qui entretiennent un certain rapport de conflictualité avec les Etats. Leur activité soulève un certain nombre de problèmes quant au contrôle des discours haineux et les fake news, à l'utilisation des données personnelles, aux risques de cybercriminalité ou au contournement des fiscalités nationales et des conditions de travail qu'elles imposent à leurs employés, telles qu'illustrées par de nombreux scandales récents.

Sur le plan sécuritaire, les plateformes numériques contribuent indirectement à la croissance de la menace terroriste. Elles ont le pouvoir de contrôler les données des utilisateurs (messages, vidéos, images, ...) et s'abstiennent de les partager avec les services de sécurité des Etats sous prétexte de la protection des données personnelles, de la liberté d'expression, de l'autonomie informationnelle et de l'encouragement de l'innovation.

2. Synthèse des débats

S'agissant d'une question complexe et d'une grande actualité, nécessitant une approche globale et une réflexion en termes de puissance, la régulation des plateformes numériques a soulevé lors des débats les principaux points mentionnés ci-après :

- Faisant partie de l'écosystème économique (économie institutionnelle), les institutions sont un élément central de la régulation et devraient prendre conscience du potentiel de disruption de ces innovations et définir une vision commune et transversale du digital.
- La responsabilisation des plateformes est tributaire de la mise en place de mesures de régulation appropriées, qui favoriseraient une plus grande transparence des algorithmes.
- Dans le cadre de marchés nationaux et d'acteurs transnationaux, la coordination, dans le cas de l'Europe, est nécessaire entre les juridictions nationales et le régulateur européen.
- Contrairement aux idées reçues sur la menace de perte de souveraineté des Etats au profit de GAFA, la crise de la Covid-19 a certes renforcé leurs poids mais a révélé le retour de l'Etat, un Etat du « care » dont les priorités stratégiques sont la santé, l'alimentation, l'éducation et l'emploi.
- Au Maroc, les plateformes numériques développées par les GAFA suscitent un engouement des utilisateurs. Elles sont devenues, en l'espace de quelques années, les principaux supports de communication des internautes marocains.

- Tout en s'inspirant du dispositif légal européen en termes de régulation de l'activité des GAFAs, en cours de mise en place, le Maroc devrait adapter sa réglementation en fonction de son contexte spécifique à la fois national et africain. La dimension africaine est à prendre en considération car l'Afrique est bien en marche vers une économie numérique comme en témoignent les exemples de bonne pratique en matière de digitalisation, mis en évidence dans le Rapport stratégique 2018 de l'IRES intitulé « Pour un développement autonome de l'Afrique ».

Sur cette base, les participants à cette visioconférence ont formulé quelques propositions pour une régulation efficace, innovante et agile. Il s'agit notamment :

- de recourir à des analyses économiques pertinentes pour comprendre les modèles économiques des GAFAs ainsi que les mécanismes qui régissent les marchés visés. Ceci requiert impérativement le recrutement de data scientists, d'analystes, d'informaticiens, ... qui comprennent et suivent les algorithmes en permanence,
- d'accorder une attention privilégiée à la dimension institutionnelle car les institutions constituent un élément central de la concurrence et du fonctionnement des marchés.
- de mettre en place un arsenal juridique idoine, tenant compte des contextes nationaux et internationaux, avec une plus forte ouverture à la concurrence, non pas des plateformes, mais des entreprises et des modèles économiques globaux construits autour de celles-ci et organisés en écosystèmes.
- de promouvoir l'émancipation des capacités d'innovation en vue de réduire le pouvoir des GAFAs et de tendre vers un meilleur équilibre de force entre les Etats et les géants de la technologie.

La visioconférence de présentation et de discussion de l'ouvrage intitulé " Le siècle des défis : grands enjeux géostratégiques internationaux ", de M. Ardavan AMIR-ASLANI, a connu la participation d'un panel d'experts des questions internationales. Elle a été dédiée à l'examen des grandes tendances géopolitiques actuelles qui s'esquissent dans un monde en perpétuelle évolution.

La rencontre a permis, également, d'aborder les principales rivalités entre les grandes puissances, les enjeux que cela comporte pour l'avenir de l'Afrique, les risques induits par le changement climatique ainsi que les évolutions que connaît le système global de gouvernance.

L'analyse des grands enjeux à venir sur le plan mondial constitue une préoccupation majeure de l'IRES, dont la vocation principale est de contribuer à renforcer les capacités du Maroc en termes d'analyse, d'anticipation et d'adaptation aux mutations profondes qui s'opèrent au niveau national et international.

L'ouvrage représente un outil didactique pour les chercheurs et les universitaires et une référence utile pour ceux qui s'intéressent aux problématiques d'ordre géostratégique. De même qu'il jette un nouveau regard sur les principaux enjeux qui pourraient avoir une importance cruciale pour la communauté internationale à moyen et long terme. Il passe en revue, de manière exhaustive, les grandes zones géographiques du monde, les conflits actuels ou potentiels et les perspectives qui se dessinent pour l'avenir des relations internationales.

1. Lecture croisée de l'ouvrage

La lecture croisée de l'ouvrage par les discutants sollicités par l'IRES ainsi que les débats ont soulevé les questions suivantes :

- Le changement climatique représente un défi majeur du 21^{ème} siècle et nécessite une politique volontariste des Etats et une implication des institutions internationales. Trois vecteurs sont de nature à accélérer la lutte contre le réchauffement climatique : l'action citoyenne, la mobilisation de l'opinion publique et la réforme de la gouvernance mondiale. La transition vers les énergies renouvelables s'impose et devrait être axée sur une bonne gouvernance tout en favorisant une approche de développement durable.

- Le monde actuel fait face à une accélération de l'histoire. La remise en cause du leadership des puissances occidentales aux systèmes démocratiques par des puissances émergentes et le succès que connaissent les modèles alternatifs, comme celui de la Chine, font craindre un recul de la démocratie. Or, la fin de la démocratie signifie la fin de l'universalisme qu'elle incarne et une exacerbation des particularismes culturels nationaux et régionaux.
- Le monde est entré, aujourd'hui, dans une nouvelle ère de démondialisation et de régionalisation des intérêts. Cette tendance vers la démondialisation s'est accentuée lors de la crise de la Covid-19 où les pays développés ont adopté des politiques de fermeture vis-à-vis les pays moins développés et ont empêché l'exportation d'équipements médicaux et de médicaments au début de la pandémie. Les nouvelles puissances ont profité de cette situation, notamment, la Chine. Ce pays a joué un rôle moteur dans la lutte contre la pandémie, en exportant du matériel médical et du vaccin aux pays en développement.
- L'Afrique se distingue par la jeunesse de sa population et la richesse de ses ressources naturelles. Cependant, plusieurs obstacles entravent son développement, notamment, la pauvreté qui constitue un terreau fertile au djihadisme et un frein au développement humain.

2. Synthèse des débats

Exprimant son accord avec les points soulevés par les discutants, l'auteur a apporté les précisions suivantes :

- La crise sanitaire a secoué le monde. Outre le déficit de gouvernance globale, elle a révélé la fin de l'hyperpuissance de l'Occident et a démontré l'incapacité de l'Europe à affronter les défis mondiaux. La stratégie de l'Europe, à titre d'exemple, en matière de gestion de la pandémie a porté sur la préservation de la vie des personnes âgées au détriment de l'économie. Une réflexion est amorcée en vue de réformer le système de gouvernance international actuel afin de le rendre davantage inclusif et conforme à la nouvelle réalité géopolitique.
- Les transformations sur le plan géopolitique accélèrent la transition vers une nouvelle configuration de l'ordre mondial, privilégiant les blocs régionaux.
- Le déclin relatif des puissances occidentales (Union européenne – Etats-Unis) qui ont régulé le système international depuis 1945 et la résurrection des anciens empires (Chine – Russie - Turquie) risquent d'amener le monde vers une ère où le désordre règne. Ce constat impose aux puissances occidentales de remettre en question leurs politiques à tous les niveaux.

- La volonté de Joe BIDEN, Président des Etats-Unis, de ramener l'Iran dans l'accord nucléaire et d'apaiser les tensions avec ce pays s'inscrit, en partie, dans la compétition entre les Etats-Unis et la Chine. En effet, du fait de ses réserves énergétiques et de ses besoins en infrastructures, l'Iran constitue l'une des réponses aux besoins de croissance de la Chine, qui pourrait se fournir en gaz et en pétrole iranien à des tarifs préférentiels.

Le débat engagé lors de cette visioconférence a été axé sur les grands enjeux géostratégiques internationaux, suscités par les transformations rapides du contexte mondial. De par la complexité croissante du monde, il a suscité de nombreuses interrogations auxquelles l'auteur a apporté les réponses suivantes :

- Le multilatéralisme s'avère d'une importance cruciale dans le monde post-Covid. Cela permettrait de renforcer la sécurité sanitaire mondiale afin de mieux détecter, prévenir et répondre aux futures crises sanitaires. De plus, dans le contexte de la pandémie, les vaccins devraient être distribués équitablement et aux pays qui ont le plus besoin.
- La sortie de l'anthropocène nécessite une réponse mondiale, basée sur une approche plus flexible de la gestion des ressources naturelles et dans laquelle les systèmes environnementaux et sociaux se complètent.
- La religion ne devrait pas être un facteur d'instabilité. Il est nécessaire de mener une réflexion sur l'avenir de l'Islam puisqu'il représente un facteur de dialogue entre les peuples et une source de pouvoir, si l'on veut éviter l'éruption de l'extrémisme religieux.

La visioconférence de présentation et de discussion de l'ouvrage intitulé " Notre avenir s'écrit dans l'océan ", de Mme Isabelle AUTISSIER et M. Francis VALLAT, a connu la participation d'un panel d'experts nationaux et internationaux, des sujets ayant trait à la mer. Elle a été réservée à l'examen des grands enjeux environnementaux qui pèsent sur l'avenir des océans dont, notamment, le changement climatique, la migration, la pollution.

La rencontre a été, également, l'occasion de souligner la nécessité de changer le rapport de l'Homme à la mer et l'urgence des efforts à déployer afin de préserver et de restaurer les écosystèmes marins.

1. Lecture croisée de l'ouvrage

La lecture croisée de l'ouvrage par les discutants a mis en exergue les points suivants :

- L'ouvrage, écrit sous forme d'un dialogue, permet, d'une part de mettre en lumière, à la fois, la puissance de la mer, sa vulnérabilité, son immensité et la finitude de ses ressources ainsi que la fascination et les angoisses qu'elle peut susciter et, d'autre part, de brasser toutes les dimensions de l'océan : environnementale, géopolitique et sécuritaire, législative, écologique, scientifique et socioéconomique.
- L'océan est source de vie : il représente 90% de la biosphère, fournit 50% de l'oxygène, intervient dans l'équilibre climatique et joue un rôle socioéconomique majeur dans la sécurité alimentaire, le commerce, le transport, la pharmacologie, les énergies marines, le dessalement de l'eau, les télécommunications, ...
- L'ouvrage révèle que chacun peut jouer un rôle pour préserver la nature et l'environnement. Il révèle, également, que la survie de l'humanité dépend de celle de la planète et donc de la survie de l'océan.

Dans ce sens, l'ouvrage préconise de renforcer la recherche scientifique afin d'acquérir des connaissances permettant de mieux défendre, prévenir et préserver l'océan et d'évaluer ses ressources (seulement 10% des espèces marines sont aujourd'hui connues et de nouvelles espèces sont régulièrement découvertes). Il relève, également, l'urgence d'une prise de conscience pour mener le combat à l'échelle des Etats, des individus et des sociétés et la nécessité du changement dans les modes de consommation pour un développement durable et soutenu.

- Le Maroc figure parmi les rares pays à disposer de deux façades maritimes. Ce positionnement stratégique présente des enjeux majeurs et multiples pour le Royaume, la mer offrant des opportunités énormes et ouvrant de larges perspectives de développement pour le pays.

2. Synthèse des débats :

Les débats subséquents ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

Sur le plan international

- L'adoption d'une feuille de route maritime est indispensable, tout en se focalisant sur le développement d'un maillage d'aires protégées et la promotion de la gestion durable des pêcheries et du littoral.
- La création d'un poste de Secrétaire Général adjoint auprès des Nations Unies chargé des mers et des océans représente une opportunité inédite pour une véritable sensibilisation à la question maritime.
- Le renforcement de la coopération africaine et internationale dans le domaine maritime est nécessaire pour faire face aux défis communs.
- La haute-mer devrait être considérée comme un bien commun de l'Humanité. D'où l'importance d'avoir une convention sur la biodiversité pour la haute mer afin de mieux protéger les ressources biologiques et génétiques.
- Il est primordial de mieux sensibiliser le grand public, notamment, les jeunes au rôle clé de l'océan dans la survie de l'Humanité. Il est, en outre, vital de revoir le rapport de l'Homme à la mer afin de voir émerger une nouvelle éco-citoyenneté avec une nouvelle sensibilité et une culture de la mer.
- Dans le cadre de la lutte contre les activités de pêche illégale, il est nécessaire de partager les listes noires des "navires voyous" entre Etats pour interdire l'accès aux ports à ces navires. Ces listes devraient être généralisées grâce à des Mémoires d'entente. En ce qui concerne la pollution, il serait judicieux de surtaxer les carburants fossiles afin d'encourager des comportements moins nocifs pour la mer.

Sur le plan national (Maroc)

La mise en œuvre des actions suivantes pourrait bénéficier à l'amélioration de la gouvernance maritime nationale :

- La création d'un cadre interministériel, chargé exclusivement des affaires de la mer dont la mission serait de mettre en place une stratégie maritime intégrée et de s'assurer de la conformité de l'arsenal juridique avec les conventions internationales.

- Le soutien à la recherche scientifique dans le domaine marin via l'optimisation et la mutualisation des moyens de recherche disponibles au niveau national et la création d'une agence nationale, d'un centre d'excellence ou d'un observatoire.
- La consolidation, face au changement climatique, des stratégies et des actions d'adaptation et d'atténuation par la mise en place de systèmes d'alerte des risques.
- La valorisation du patrimoine par la création d'un musée national de la mer et l'élaboration d'un atlas de l'histoire maritime marocaine.

La rencontre dédiée à la présentation et la discussion de l'ouvrage intitulé " La grande histoire vue de la mer ", de M. Christian BUCHET, a vu la participation d'un panel d'experts universitaires. Le débat a mis en exergue, entre autres, les clés permettant de comprendre la diversité et la grande complémentarité des civilisations dont les évolutions ont été intimement liées aux mers et aux océans.

Les discussions ont porté, également, sur l'importance de la mise en œuvre d'une politique maritime intégrée, visant la valorisation et la préservation des espaces maritimes.

1. Lecture croisée de l'ouvrage

La lecture croisée de l'ouvrage par les discutants a mis en exergue les points suivants :

- L'ouvrage, richement illustré, se veut une synthèse du travail de recherche mené dans le cadre du projet Océanides. Son but est de relater l'histoire humaine vue de la mer et d'offrir ainsi une perspective différente pour comprendre le maritime en tant qu'élément structurant de l'histoire.
- L'originalité de ce livre réside dans le fait que l'auteur n'utilise pas le découpage classique, centré sur l'occident qui n'est plus valable, mais opte pour un renouvellement géopolitique en introduisant d'autres espaces géographiques tels que l'Asie ou l'Océanie.
- L'ouvrage est porteur de trois enseignements : qui domine la mer domine la terre, qui se tourne vers la mer détient les clés du succès et qui comprend l'histoire du monde peut donner du sens au présent et mieux façonner l'avenir.
- Dès l'antiquité, en temps de paix comme en temps de guerre, la puissance des entités politiques a été déterminée par leurs capacités maritimes, à savoir les infrastructures portuaires, la taille de la flotte (bâtiments de guerre et navires de commerce et de pêche) et l'importance des flux d'échange.
- La mer est le moteur du développement économique. Elle a été un élément structurant de l'économie des populations littorales depuis la préhistoire en Asie, en Europe, en Afrique et en Amérique. La mer fournissait l'apport alimentaire, vestimentaire, les objets utilitaires, artistiques et monétaires. Elle a également été le premier vecteur des échanges, comme cela est attesté par l'exemple de la

Mésopotamie et l'Asie avec la route maritime de la soie qui a généré une prospérité significative.

- Se retourner vers la mer peut, également, impulser la trajectoire de l'histoire dans un sens positif. La puissance de l'Angleterre, du Portugal et de l'Italie tient au fait que leurs capitales sont des villes maritimes qui ont imposé leur suprématie en combinant le pouvoir d'une ville politique avec les richesses d'une cité maritime et marchande.
- Les Arabes ont joué un rôle important dans l'histoire de la mer et ont transmis un héritage important qui constitue un maillon majeur dans l'histoire universelle des sciences. Il y a lieu de citer, notamment :
 - ✓ la toute première carte du monde, confectionnée par le géographe Charif Al-Idrissi, qui tout au long du 20^{ème} siècle a fait l'objet de nombreuses études historiques portant sur des régions particulières comme les îles britanniques, l'Allemagne, l'Espagne, l'Afrique, l'Inde, ... De plus, elle est restée, pendant près de trois siècles, l'une des cartes du monde médiéval les plus avancées, utilisées par des explorateurs comme Ibn Battouta, Christophe Colomb, ... pour leurs découvertes et leurs voyages,
 - ✓ les instruments perfectionnés par les Arabes comme l'astrolabe et le cadran qui ont facilité la navigation maritime, ...
 - ✓ leur influence, également, dans les domaines politiques, juridiques et culturels, transmises à la Péninsule ibérique et le transfert à l'Europe de la science gréco-arabe (mathématiques, astronomie et astrologie, médecine, physique, chimie,...).
- L'histoire du Royaume du Maroc est étroitement liée à la mer. Jadis, le Ministère des affaires étrangères avait l'intitulé du Ministère de la Mer (1830). Par ailleurs, durant le Règne du Sultan Sidi Mohamed Ben Abdellah, l'ouverture vers le littoral a permis au Royaume de se développer, notamment, par la construction de ports et la conclusion de nombreux traités commerciaux.
- L'année 2020 a été marquée par le balisage de sécurisation du domaine maritime marocain avec deux projets de lois permettant la délimitation de la zone économique exclusive au large des côtes des Provinces du Sud du Royaume et l'extension du plateau continental.
- Il est à souligner que si le port Tanger Med a un rayonnement international avéré, son impact sur le développement économique du Maroc reste pour l'instant insuffisant. Quant au port de Dakhla Atlantique, il contribuera à ancrer le Royaume à l'économie africaine.

2. Synthèse des débats :

Les débats ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- Une politique maritime devrait émaner d'une action volontariste de l'Etat dans le cadre d'une véritable stratégie d'aménagement du territoire. Cette stratégie devrait se traduire, notamment, par le développement des transports routiers, ferroviaires et fluviaux.
- La puissance maritime d'un Etat réside dans sa flotte de défense, de commerce, de pêche, ainsi que des navires scientifiques et de marine de plaisance dont il dispose.
- L'arsenal juridique maritime international devrait être remis en question. La convention Montego Bay sur le droit de la mer devrait être revue selon les nouvelles données géopolitiques internationales.
- Il est primordial de développer une nouvelle citoyenneté maritime et de faire émerger une culture de la mer.