

**Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement
et de l'Économie Numérique
Royaume du Maroc**

**Étude pour
le Développement du Secteur Privé
au Royaume du Maroc
(Collecte et Analyse d'Information)**

Rapport Final

Mars 2014

AGENCE JAPONAISE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

IMG Inc.

7R
JR
14-002

Carte



Source: Université du Texas à Austin (traité par l'équipe d'étude de la JICA)

Taux de change (Juillet 2013) 1 USD = 98,07 JPY 1 USD = 29,60 MAD

Table des Matières

Introduction	1
1 Contexte et aperçu de l'étude.....	1
2 Zone géographique d'étude.....	1
3 Composition des membres de l'équipe d'étude	2
4 Méthodologie d'étude	2
Chapitre 1 Contexte de l'économie marocaine	3
1.1 Indicateurs macroéconomiques.....	3
1.2 Structure de l'économie	4
1.3 Emploi.....	4
1.4 Situation budgétaire	5
1.5 Échanges extérieurs.....	6
1.6 Investissements direct à l'étranger.....	8
1.7 Infrastructures	11
1.7.1 Réseaux d'autoroutes et routes.....	11
1.7.2 Chemins de fer.....	11
1.7.3 Ports.....	12
1.7.4 Aéroports	16
1.8 Caractéristiques spécifiques de développement industriel par région.....	17
1.8.1 Réseaux Tanger-Tétouan	17
1.8.2 Grand Casablanca.....	17
1.8.3 Rabat-Salé-Zemmour-Zaër.....	18
1.8.4 Kénitra.....	18
Chapitre 2 Politiques marocaines pour la promotion du secteur privé	20
2.1 Profil de base du Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI).....	20
2.2 Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	22
2.3 Amélioration de l'environnement des affaires	25
2.4 Promotion de l'investissement	29
2.5 Promotion des exportations et accords de libre-échange	32
2.6 Insertion dans le marché de l'emploi et formation professionnelle	35
2.6.1 Présentation générale.....	35
2.6.2 Insertion dans le marché de l'emploi.....	37
2.6.3 Formation professionnelle.....	40
2.7 Financement.....	42
2.7.1 Présentation générale.....	42
2.7.2 Fonds de garantie.....	43
Chapitre 3 Analyse des secteurs industriels prioritaires au Maroc	46
3.1 Aperçu du secteur industriel.....	46

3.2	Industrie automobile	48
3.2.1	Aperçu	48
3.2.2	PNEI et développements récents	49
3.2.3	Commerce de véhicules et pièces automobiles	52
3.2.4	Transformation de la chaîne de valeur de fabrication.....	54
3.2.5	Défis	58
3.3	Industries aéronautiques et électroniques.....	58
3.3.1	Secteur aéronautique	58
3.3.2	Secteur de l'électronique	66
3.4	Situation actuelle et défis du développement des ressources humaines dans les secteurs prioritaires (secteurs automobile, aéronautique et électronique).....	72
3.4.1	Mesures pour le développement des ressources humaines par secteur	72
3.4.2	Développement des ressources humaines en techniques de gestion (INMAA)	76
3.4.3	Programme d'aide financière pour la formation dans les secteurs-cibles	78
3.5	Situation actuelle et défis des PME marocaines pour la promotion des secteurs stratégiques.....	79
3.5.1	Aperçu	79
3.5.2	Enjeux de la mise à niveau technologique des PME marocaines (principalement dans le secteur automobile)	80
Chapitre 4	Idée générale d'élaboration d'un projet potentiel de la JICA au Maroc.....	85
4.1	Cadre d'assistance technique de la JICA dans le développement industriel.....	85
4.2	Approche de l'aide technique répondant aux défis du développement industriel au Maroc.....	86
4.2.1	Politique, institutions et climat des affaires.....	86
4.2.2	Technologie industrielle	86
4.2.3	Services aux entreprises	88
4.2.4	Financement	89
4.3	Projet potentiel de la JICA au Maroc	89
4.3.1	Segments-clés du programme.....	89
4.3.2	Idée de projet de la JICA	92
Annexe 1	Organisations visitées par l'équipe d'étude de la JICA	98
Annexe 2	Exemples de projets de la JICA	100
Annexe 3	Cadre logique du projet.....	102
Annexe 4	Programmes pour le développement du secteur privé appuyées par les partenaires de développement.....	104
Annexe 5	Organigrammes.....	105
Annexe 6	Documents de présentation	107

Liste des Tableaux et Figures

Tableau 1-1	Croissance du PIB (%).....	3
Tableau 1-2	Taux de chômage par tranche d'âge (2011)	5
Tableau 1-3	Taux de chômage urbain/rural, homme/femme (2011).....	5
Tableau 1-4	Finances publiques (en pourcentage du PIB).....	5
Tableau 1-5	Dix premières destinations des exportations du Maroc	7
Tableau 1-6	Évolution des échanges commerciaux du Maroc.....	8
Tableau 1-7	Exportations et créations d'emplois six métiers mondiaux au Maroc	9
Tableau 1-8	Principales autoroutes (2010)	11
Tableau 1-9	Ports au Maroc par fonction	12
Tableau 1-10	Ports au Maroc par capacités	13
Tableau 1-11	Aéroports Internationaux au Maroc par Capacité	17
Tableau 1-12	Tanger-Tétouan.....	17
Tableau 1-13	Grand Casablanca	18
Tableau 1-14	Rabat-Salé-Zemmour-Zaër	18
Tableau 1-15	Kénitra	19
Tableau 2-1	Objectif pour 2015 et le progrès du PNEI (en février 2013)	22
Tableau 2-2	Progrès du PNEI dans les secteurs automobile et électronique (en février 2013)	22
Tableau 2-3	Définition des PME selon la Charte des PME.....	23
Tableau 2-4	Nouvelle définition des PME.....	23
Tableau 2-5	Résultats de l'Imtiaz de l'exercice 2012.....	24
Tableau 2-6	Programme d'action 2012-2013 de la CGEM	28
Tableau 2-7	Institutions chargées de la promotion des investissements- fonctions et services	31
Tableau 2-8	Fonds et avantages fiscaux et douaniers pour l'investissement.....	32
Tableau 2-9	Accords de libre-échange marocains conclus et en cours de négociation	34
Tableau 2-10	Programme IDMAJ	38
Tableau 2-11	Programme TAEHIL- admissibilité et contributions	39
Tableau 2-12	Dispositif pour les secteurs stratégiques.....	39
Tableau 2-13	Conditions d'accès et durée de formation dans les centres de formations affiliés à l'OFPPPT.....	40
Tableau 3-1	P2I dans les secteurs automobile, aéronautique et électronique	47
Tableau 3-2	Production et ventes du secteur automobile au Maroc	49
Tableau 3-3	Taux tarifaires pour l'importation de véhicules au Maroc.....	49
Tableau 3-4	Données d'exportations par volume (SH 87).....	53
Tableau 3-5	Données d'importations par volume (SH 87)	54
Tableau 3-6	Filiales japonaises dans le secteur automobile.....	56
Tableau 3-7	Chiffres et données-clés du secteur aéronautique (2012)	59
Tableau 3-8	Données des exportations par volume (SH 88).....	63

Tableau 3-9	Données des importations en volume (SH 88)	63
Tableau 3-10	Chiffres-clés du secteur de l'électronique (2012)	66
Tableau 3-11	Principaux acteurs du secteur de l'électronique au Maroc	67
Tableau 3-12	Données d'exportation par volume (SH 85)	68
Tableau 3-13	Données d'importations par volume (SH 85)	68
Tableau 3-14	Augmentation de l'exportation de fils isolés/jeux de fils utilisés dans les véhicules et les avions (SH 854430)	69
Tableau 3-15	Tendance des principaux articles commerciaux en électronique	69
Tableau 3-16	Programme de formation du gouvernement pour le secteur automobile (2009-2015)	72
Tableau 3-17	Profil des quatre IFMIA	73
Tableau 3-18	Programme de formation du gouvernement pour le secteur aéronautique (2009-2015)	75
Tableau 3-19	Profil de l'IMA	75
Tableau 3-20	Programme de formation du gouvernement pour le secteur de l'électronique (2009-2015)	76
Tableau 3-21	Profil de l'INMAA	77
Tableau 3-22	Soutien financier du gouvernement pour la formation dans les secteurs-clés	78
Tableau 3-23	Comparaison du niveau des technologies entre les compagnies affiliées japonaises et les PME locales	79
Tableau 3-24	Profil du CETIEV	83
Tableau 4-1	Nombres d'emplois prévus par le PNEI	87
Tableau 4-2	Objectifs du développement et programmes pour les réaliser	91
Figure 1-1	Évolution du taux d'inflation (Déflateur de PIB, %)	3
Figure 1-2	Structure industrielle au Maroc (millions de MAD)	4
Figure 1-3	Valeur ajoutée par secteur industriel au Maroc (millions de MAD, 2012)	4
Figure 1-4	Évolution du taux de chômage	4
Figure 1-5	Balance commerciale (millions d'USD)	6
Figure 1-6	Exportations par pays (2012)	7
Figure 1-7	Importations par pays (2012)	7
Figure 1-8	Exportations par produit	8
Figure 1-9	Flux des IDE au Maroc (1993-2012, millions d'USD)	10
Figure 1-10	IDE au Maroc par pays (moyenne 2006-2010)	10
Figure 1-11	IDE au Maroc par secteur (moyenne 2006-2010)	10
Figure 1-12	Réseau des chemins de fer au Maroc	12
Figure 1-13	Ports au Maroc	13
Figure 1-14	Installations du port de Tanger Med	14
Figure 2-1	Plateforme de gestion de projets pour le PNEI	20
Figure 2-2	Structure de surveillance du PNEI	21
Figure 2-3	Budgets à la hauteur des ambitions exprimées	21
Figure 2-4	Contraintes les plus importantes pour les affaires	26
Figure 2-5	Production des compétences selon les établissements de formation	41

Figure 2-6	Développement des prêts aux PME (millions de MAD)	43
Figure 3-1	Industrie du Maroc, valeur ajoutée (% de croissance annuelle, de 2000 à 2011)	46
Figure 3-2	Augmentation des investissements dans le secteur automobile (1963-2011)	51
Figure 3-3	Commerce marocain de véhicules et pièces automobiles (SH 87)	53
Figure 3-4	Données d'exportations par pays (SH 87)	53
Figure 3-5	Données d'importations par pays (SH 87).....	54
Figure 3-6	Chaîne de valeur de fabrication du secteur automobile marocain	57
Figure 3-7	Nombre de compagnies.....	61
Figure 3-8	Nombre d'employés.....	61
Figure 3-9	Accroissement des investissements dans le secteur aéronautique (2001-2011).....	61
Figure 3-10	Commerce marocain d'avions, aéronautique et pièces détachées (SH 88).....	62
Figure 3-11	Données des exportations par pays (SH 88).....	63
Figure 3-12	Données des importations par pays (SH 88).....	63
Figure 3-13	Chaîne de valeur du secteur aéronautique marocain.....	65
Figure 3-14	Commerce marocain des équipements électriques et électroniques (SH 85).....	67
Figure 3-15	Données des exportations par pays (SH 85)	68
Figure 3-16	Données des importations par pays (SH 85).....	68
Figure 3-17	Comparaison du niveau des technologies entre les compagnies affiliées japonaises et les PME locales.....	79
Figure 4-1	Cadre de l'assistance technique de la JICA pour le développement industriel et la promotion des PME	85

Abréviations

ADEM	Association des Distributeurs de Matériel Électrique
ADREE	Agence Nationale pour le Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique
AECID	Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo
AELE	Association Européenne de Libre-Échange
AFD	Agence Française de Développement
AFEM	Association des Fabricants de Matériel Électrique
AFZ	Atlantic Free Zone
AIEM	Association des Installateurs de Matériel Électrique
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile
AMISOLE	Association Marocaine des Industries Solaires et Éoliennes
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
APW	Alliance Production Way
ASEL	Association du Secteur de l'Électronique
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
BAD	Banque Africaine de Développement
CAFELEC	Confédération Africaine d'Électricité
CCG	Caisse Centrale de Garantie
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CCI	Centre du Commerce International
CEEE	Centre d'Essais et d'Études Électriques
CERIMME	Centre de Recherche des Industries Mécaniques, Métallurgiques et Électriques
CETIEV	Centre Technique des Industries des Équipements de Véhicules
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CI	Circuits Intégrés
CKD	Complete Knock-Down
CNEA	Comité National de l'Environnement des Affaires
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRI	Centre Régional d'Investissement
CSF	Contrats Spéciaux de Formation
CTAG	Centro Tecnológico de Automoción de Galicia
CTPC	Centre Technique de Plasturgie et de Caoutchouc
IDIADA	Institut pour la Recherche Appliquée Automobile à l'Université de Catalogne
DPF	Département de la Formation Professionnelle
EFP	Établissements de Formation Professionnelle
Eurelec	Institut Européen d'Électronique et d'Informatique
FACET	Fonds d'Appui aux Centres Techniques, le Fonds de Soutien du Gouvernement Marocain aux CTI
FENELEC	Fédération Nationale de l'Électricité, de l'Électronique et des Énergies Renouvelables
FIMME	Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques

FMI	Fonds Monétaire International
GAFTA	Grande Zone Arabe de Libre-Échange
GIAC	Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil
GIE	Groupements d'Intérêt Économique
GIMAS	Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPBM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
IDE	Investissements Directs à l'Étranger
IDIADA	Institute for Applied Automotive Research at the University of Catalonia
IFMEREE	Instituts de Formation aux Métiers des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique
IFMIA	Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile
IMA	Institut des Métiers de l'Aéronautique
INEXO	Institut de l'Excellence Opérationnelle
INMAA	Initiative Marocaine d'Amélioration
ISMALA	Institut Spécialisé dans les Métiers de l'Aéronautique et de la Logistique Aéroportuaire
JAMA	Japan Automobile Manufacturers Association
JAPIA	Japan Auto Parts Industries Association
JETRO	Organisation Japonaise du Commerce Extérieur
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LGV	Ligne à Grande Vitesse
LPEE	Laboratoire Public d'Essais et d'Études
MCINET	Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique
MMM	Métiers Mondiaux du Maroc
Maroc Export	Centre Marocain de Promotion des Exportations
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCP	Office Chérifien des Phosphates
OFPPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONDA	Office National des Aéroports
ONEE	Office National de l'Eau et de l'Électricité
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
P2I	Plateformes Industrielles Intégrées
PAAFE	Programme d'Appui à l'Adéquation Formation-Emploi
PERG	Programme d'Électrification Rurale Globale
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyen Entreprise
PNEI	Pacte National Pour l'Émergence Industrielle 2009-2015
PMO	Program Management Office
PNRR	Programme National des Routes Rurales
PPP	Partenariat Public-Privé
RAM	Royal Air Maroc
RNB	Revenu National Brut
SFC	Société Financière Internationale

TFZ	Tanger Free Zone
TFP	Taxe Sur la Formation Professionnelle
TMSA	Tangier Mediterranean Special Agency
UE	Union Européenne
UIMM	Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de France
UNIDO ITPO	Investment and Technology Promotion Office, Tokyo, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Introduction

1 Contexte et aperçu de l'étude

Le Maroc connaît actuellement une croissance économique saine par l'industrialisation dans le but de parvenir à un statut de pays plus développé. Le Maroc est en cours d'intégration dans l'industrie manufacturière européenne en profitant de sa proximité géographique et du coût relativement bas de la main d'œuvre. La structure de l'industrie est en plein processus de transformation : la participation du secteur de l'agriculture dans le Produit Intérieur Brut (PIB) a diminué, tandis que celles de l'industrie manufacturière, du commerce, et des services ont augmenté. L'industrialisation du pays et sa croissance économique devraient réduire son taux de chômage élevé qui est l'un des axes prioritaires du gouvernement marocain.

Afin d'accélérer la croissance économique, le gouvernement marocain a lancé le «Plan Émergence» en 2005 et le Pacte National pour l'Émergence Industrielle 2009-2015 (PNEI) en 2009 dans lequel six domaines stratégiques des industries manufacturières ont été identifiés, à savoir l'automobile, aéronautique, offshoring, électronique, textile et cuir, et agroalimentaire. Le PNEI a également l'intention d'apporter un soutien aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), d'améliorer le niveau de la formation professionnelle et le climat d'investissement.

Avec l'avancement des accords de libre-échange avec l'Union européenne (UE), les États-Unis, et les pays du Moyen-Orient, des zones franches ont été créées dans des emplacements stratégiques pour encourager davantage le flux d'Investissements Directs à l'Étranger (IDE). L'inauguration de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) contribue à créer un climat favorable aux affaires. En effet, Renault a installé des unités de production à grande échelle dans la zone franche de Tanger- Med.

Le gouvernement du Maroc prévoit davantage d'investissement provenant d'entreprises japonaises pour stimuler l'économie marocaine, comme environ 20 entreprises japonaises, principalement des fabricants de composants automobile, qui ont déjà étendu leurs activités au Maroc et ont créé un total de 25 000 emplois.

Dans ce contexte, la JICA a décidé de mener une étude sur le développement du secteur privé au Maroc, y compris l'examen des politiques et des mesures pour le développement industriel et la promotion et le support des PME mises en place par le gouvernement marocain, en vue de formuler un projet d'assistance technique afin d'améliorer la compétitivité du secteur industriel marocain, et a mandaté IMG Inc. pour réaliser l'étude.

2 Zone géographique d'étude

L'étude a été principalement menée dans les villes de Rabat et Casablanca, ainsi que les zones franches comme celle de Tanger où de nombreuses industries, notamment l'automobile et l'électronique, sont concentrées.

3 Composition des membres de l'équipe d'étude

Membre	Responsabilité
M. Shinichi MORI	Chef de mission/Politique industrielle
M. Nobuhisa IWASE	Développement industriel/Analyste – chaîne de valeur
M. Katsuhiko CHINO	Promotion PME/Amélioration de la productivité
Mme. Setsuko KANUKA	Développement des ressources humaines industrielles
Melle. Kaori KOIZUMI	Développement des ressources humaines industrielles

4 Méthodologie d'étude

Ce rapport a été préparé sur la base des résultats d'analyse des données et informations collectées sur le développement du secteur privé marocain. Pendant son séjour au Maroc du 10 novembre au 14 décembre, l'équipe d'étude s'est rendue auprès d'organisations relatives au développement industriel du Maroc (Annexe 1).

Par ailleurs, l'équipe d'étude a organisé le 29 novembre à Rabat un séminaire d'une journée d'« Atelier sur l'orientation de la coopération japonaise pour appuyer le développement de l'industrie au Maroc » (Annexe 6) en présence de représentants des agences gouvernementales marocaines et d'associations professionnelles (Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique (MCINET), le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), Initiative Marocaine d'Amélioration (INMAA) et Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile (AMICA) ainsi que des participants en provenance du Japon (JICA, Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA), Japan Auto Parts Industries Association (JAPIA), Toyota Motor Corp. et NISSAN Motor Co, Ltd.). Suite aux présentations mentionnées ci-dessous, une discussion a été menée sur l'orientation de la coopération japonaise pour appuyer le développement de l'industrie au Maroc.

Sujet	Présentateur
Stratégie du gouvernement marocain pour le développement industriel et ses besoins en accompagnements	M. Rahal Abdelouahed, MCINET
Développement et perspectives du secteur automobile au Maroc	M. Abdelaziz Meftah, AMICA
Mondialisation de l'industrie automobile japonaise et les exigences à remplir par les équipementiers locaux	M. Eiji Imai, Conseiller technique, JAPIA, Ex-Vice-Président Nissan Co.
Appui de la JICA pour le développement du secteur privé dans les pays en développement et les implications pour le Maroc	M. Nobuhisa Iwase, Economiste Industriel, Membre de Mission IMG

Sur la base des résultats de la discussion menée durant le séminaire et l'analyse des informations, l'équipe d'étude a élaboré des recommandations sur l'orientation de la coopération japonaise pour appuyer le développement de l'industrie au Maroc, qui sont présentées en clôture du rapport.

Chapitre 1 Contexte de l'économie marocaine

1.1 Indicateurs macroéconomiques

Avec une population estimée à 32,5 millions et un Revenu National Brut (RNB) s'élevant à 96 milliards d'USD (le RNB par habitant était de 2 902 USD) en 2012¹, le Maroc est un pays à revenu intermédiaire. À la suite d'importants programmes d'ajustement structurel aux cours des années 1980 et 1990 et depuis son intronisation en 1999, le souverain Mohammed VI mène le pays vers la démocratisation et la libéralisation économique. Malgré le double déficit- budgétaire et commercial- et un taux de chômage élevé, le Maroc a connu, au cours des dernières décennies, une croissance économique soutenue, une faible inflation et un secteur financier stable, y compris pendant le «printemps arabe». La croissance annuelle moyenne du PIB s'est considérablement améliorée passant à 4,7% de 2001 à 2011, alors qu'elle n'était que de 2,7% entre 1991 et 2001 (Tableau 1-1). Au sein de la région du Maghreb, la croissance du Maroc est également solide: elle était de 4,2% en 2012 alors que la croissance économique de la Tunisie et de l'Algérie est restée respectivement à 3,6% et 3,3% pour la même année.

Tableau 1-1 Croissance du PIB (%)

	Maroc	Tunisie	Algérie
1991-2001	2,7	4,8	2,3
2001-2011	4,7	4,4	3,6
2010	3,6	3,0	3,6
2011	5,7	-2,0	2,6
2012	4,2	3,6	3,3
2011-15 (Prévision)	5,1	3,6	ND

Source: Banque Mondiale²

Exception faite de la hausse des prix liée à la hausse des prix du pétrole et des matières premières en 2008, le taux d'inflation au Maroc a été maîtrisé au cours de la dernière décennie (Figure 1-1), à hauteur de 1,4% en moyenne de 2001 à 2012³.

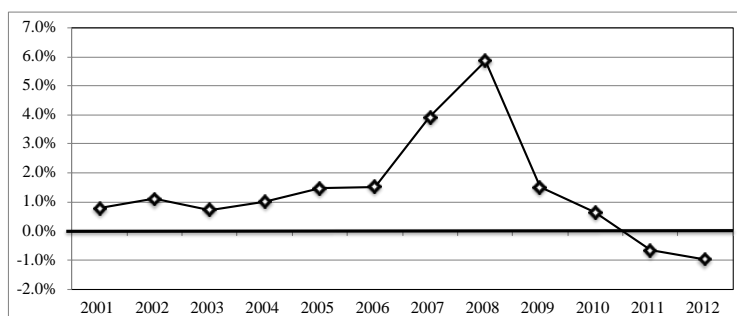


Figure 1-1 Évolution du taux d'inflation (Déflateur de PIB, %)

Source: Banque Mondiale

¹ Banque Mondiale (2014), World DataBank

² Banque Mondiale (2014) World DataBank, "Morocco at a glance" (2013)

³ Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (2011), Économie, Commerce et Investissement au Maghreb (Maroc)

1.2 Structure de l'économie

Tandis que l'agriculture absorbe toujours 40% de la main-d'œuvre nationale au Maroc, la part du secteur primaire a considérablement baissé passant de 21% en 1991 à 15% en 2011 au moment même où l'économie a connu une nette progression (Figure 1-2). Le secteur de l'industrie représente 13,4% de la valeur ajoutée en 2012, le commerce 11,2% et le secteur des services 10,9% (Figure 1-3).

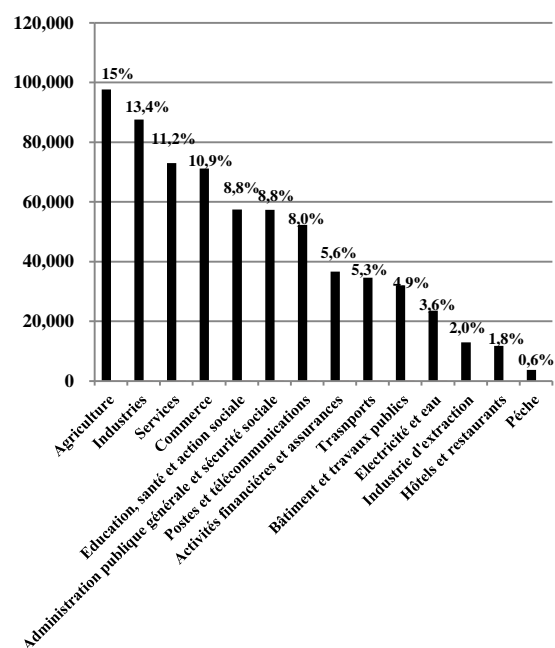
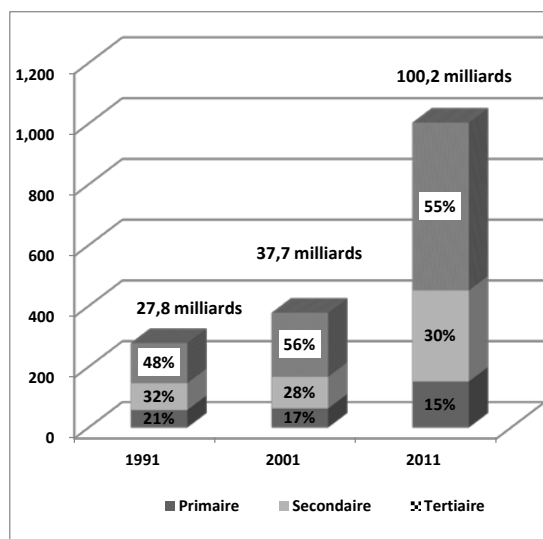


Figure 1-2 Structure industrielle au Maroc (milliards de MAD)

Source: Banque Mondiale

Figure 1-3 Valeur ajoutée par secteur industriel au Maroc (millions de MAD, 2012)

Source: Haut-commissariat au plan

1.3 Emploi

La croissance économique du Maroc lors de la dernière décennie s'est accompagnée d'une baisse du taux de chômage, passant de 12,5% de la population active en 2001 à 9,9% en 2012 (Figure 1-4).

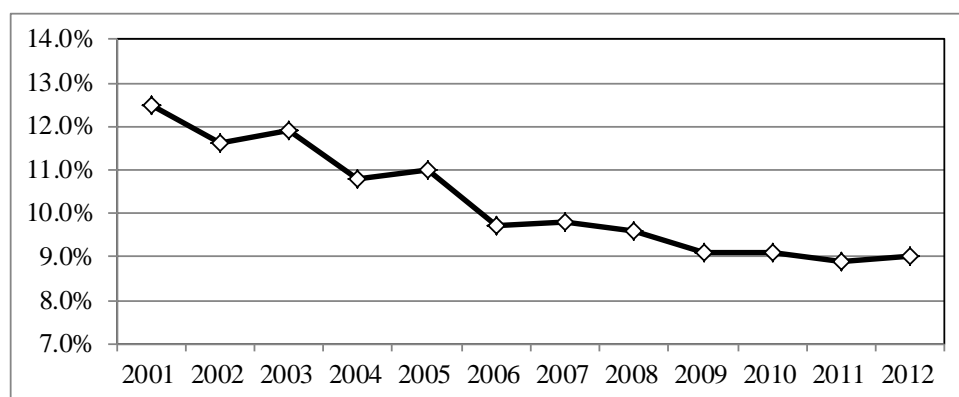


Figure 1-4 Évolution du taux de chômage

Source: Banque Mondiale

Alors que 40% de l'effectif total (10,5 millions en 2012⁴, 75,8% d'hommes et 25,7% de femmes dans le deuxième trimestre de 2012⁵) a été engagé dans des activités agricoles (y compris la sylviculture et la pêche), seulement 12% a été recruté dans le secteur industriel⁶. Les Tableau 1-2 et Tableau 1-3 indiquent que le chômage est important dans les zones urbaines, chez les jeunes (15-24 ans) et les femmes. Une étude menée par l'Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (JETRO) souligne qu'une croissance moyenne de 6% est nécessaire pour absorber la population non employée⁷.

Tableau 1-2 Taux de chômage par tranche d'âge (2011)

Tranche d'âge	Taux de chômage	Nombre de chômeurs
15-24	17,9%	397 000
25-34	12,9%	438 000
35-44	5,2%	133 000
45-59	1,8%	60 000

Source: FMI (2013), Rapport Pays

Tableau 1-3 Taux de chômage urbain/rural, homme/femme (2011)

Catégorie	Taux de chômage	Nombre de chômeurs
Urbain	13,4%	817 000
Rural	3,9%	211 000
Homme	8,4%	713 000
Femme	10,2%	211 000

Source: FMI (2013), Rapport Pays

1.4 Situation budgétaire

L'économie marocaine a souffert du double déficit budgétaire et commercial, même avec une croissance économique constante. Le solde budgétaire au Maroc est majoritairement marqué par un déficit tout au long de la dernière décennie. Malgré une amélioration temporaire en 2007 et 2008 en raison de la forte performance dans les secteurs de l'immobilier, des marchés boursiers, de la finance, des télécommunications, et des ressources naturelles qui ont tous explosé au cours de cette période, le déficit a atteint 6,1% du PIB en 2012 (Tableau 1-4).

Tableau 1-4 Finances publiques (en pourcentage du PIB)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Recette	22,6	24,3	25,7	27,9	31,0	27,2	27,5	27,8	27,7
Dépense	27,3	30,3	28,0	29,1	31,1	29,4	31,9	27,8	33,8
Balance	-4,5	-6,0	-1,9	0,4	1,6	-2,2	-4,4	-6,8	-6,1

Source: FMI (2010-2013), Rapport Pays

Le gouvernement du Maroc s'est engagé à contenir le déficit budgétaire à 3% du PIB d'ici 2016 grâce à la mise en œuvre de réformes politiques, à la fois sur les recettes et les dépenses. Alors que les

⁴ Bank Al-Maghreb (2012), Rapport Annuel, Exercice 2012.

⁵ Haut-Commissariat au Plan, Taux d'activité selon le sexe (http://www.hcp.ma/Taux-d-activite-selon-le-sexe_a360.html) consulté le 20 novembre 2013

⁶ Bank Al-Maghreb (2012), Rapport Annuel, Exercice 2012.

⁷ Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (2011), Économie, Commerce et Investissement au Maghreb (Maroc)

recettes fiscales ont atteint en moyenne 22,7% du PIB entre 2009 et 2012, une vaste réforme fiscale sera lancée, après la libéralisation du commerce, pour stabiliser les revenus et faire face à la perte des recettes douanières. Afin de réduire les dépenses, les salaires des fonctionnaires, le système des subventions, et le système public des retraites seront également examinés.

1.5 Échanges extérieurs

La balance commerciale a également connu une croissance négative (Figure 1-5) en dépit de la progression du volume des échanges depuis 1988.

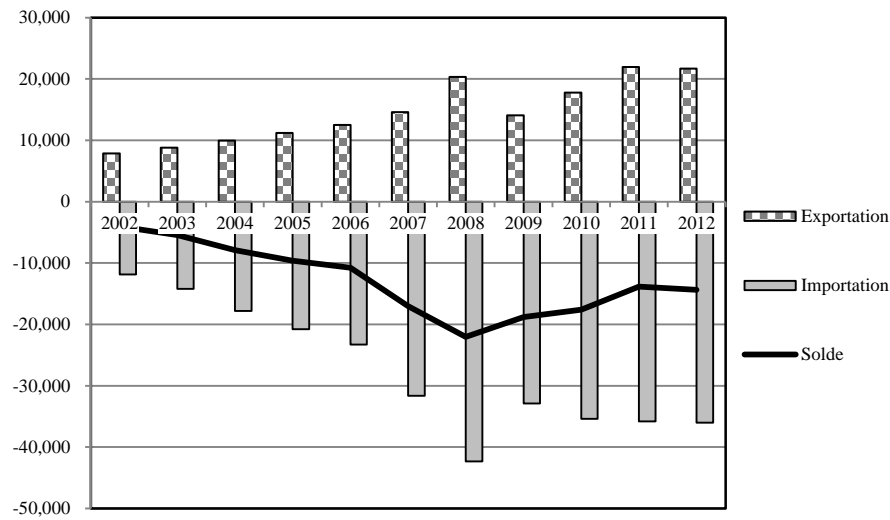


Figure 1-5 Balance commerciale (millions d'USD)

Source: CCI

La récession en Europe et les prix élevés des matières premières ont eu un impact négatif sur les échanges du Maroc. La hausse des prix internationaux du pétrole a fait grimper la facture énergétique grevant lourdement la balance commerciale et le budget. Par ailleurs, le contexte économique difficile après la faillite de Lehman Brothers qui traverse l'UE a également pesé sur le tourisme, les exportations et les transferts de fonds vers le Maroc. En 2012, l'Europe a absorbé près de 60,8% des produits marocains exportés, la France et l'Espagne étant les principales destinations⁸ (Figure 1-6 et Figure 1-7)

Plus de 80% des envois de fonds vers le Maroc proviennent également des pays européens⁹. Il convient toutefois de noter que le Brésil et l'Inde ont inscrit des taux de croissance annuels élevés (respectivement 21,4% et 19,4%) parmi les importantes destinations des exportations marocaines (Tableau 1-5)

⁸ CASTILLO, J., & OSMAN, Y. (2013), Morocco: Weaknesses Must Be Overcome and Challenges Addressed to Achieve More Balanced Growth. Flash Economics (No. 474), p.4

⁹ FMI (2013), Staff Report for the 2012 Article IV Consultation and First Review Under the Two-Year Precautionary and Liquidity line (FMI Rapport Pays No. 13/96), p.14

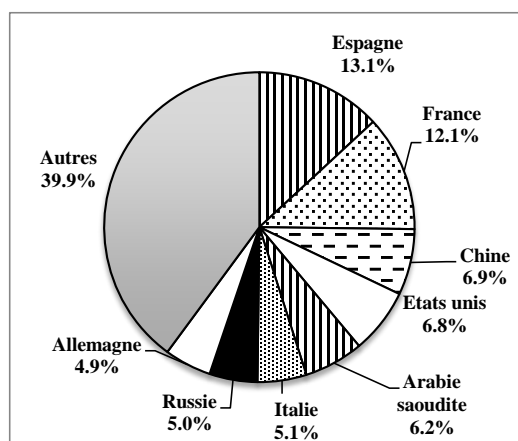
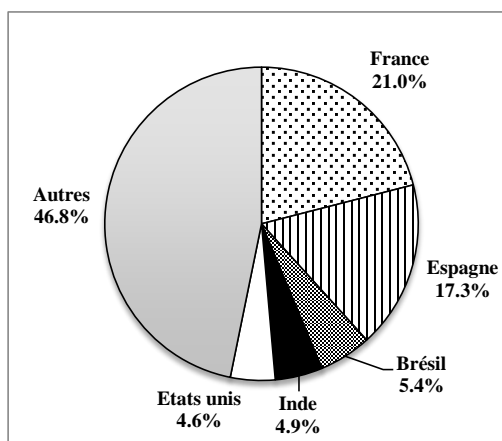


Figure 1-6 Exportations par pays (2012)

Figure 1-7 Importations par pays (2012)

Source: Central Intelligence Agency (CIA), The World Factbook, Morocco

Tableau 1-5 Dix premières destinations des exportations du Maroc et taux de croissance annuel

No	Destination	Montant des exportations (millions d'USD)	Taux de croissance annuel (2002-2010)
1	France	4 619	5,7%
2	Espagne	3 541	11,2%
3	Brésil	1 266	24,4%
4	Inde	1 161	16,2%
5	États-Unis	930	14,4%
6	Italie	782	6,3%
7	Allemagne	645	7,0%
8	Pays-Bas	621	13,9%
9	Royaume-Uni	597	▲0,4%
10	Belgique	403	9,6%
(21)	(Japon)	(205)	(▲3,1%)
Total Top 10		14 565	-

Source: CCI

Les taux de croissance des exportations d'appareils électriques et électroniques, y compris les faisceaux de câbles pour automobiles, les véhicules et les pièces détachées d'automobiles et d'avions (Tableau 1-6) sont importants comparés à ceux des autres produits. Bien que le secteur enregistre à l'heure actuelle un haut niveau de déficit commercial, une nette amélioration est prévisible dans un avenir proche, grâce aux chiffres du commerce dans le secteur automobile résultant de l'augmentation progressive de la production et des exportations par l'usine Renault de Tanger, et de l'augmentation attendue des exportations de pièces automobiles (voir section « 3.2 Industrie automobile »).

Tableau 1-6 Évolution des échanges commerciaux du Maroc

Montant (millions d'USD)	2002	2007	2010	2011	2012	Part en 2012	Taux de croissance annuel (2002-2012)
Total des exportations	7 850	14 607	17 765	21 650	21 417	100,0%	10,6%
Machines électriques & équipements et pièces détachées, équipements de télécommunication, enregistreurs sonores, enregistreurs pour télévision (SH 85)	908	2 090	2 632	3 173	2 835	13,2%	12,1%
Fils isolé, câble etc. (SH 8544)	313	991	1 660	2 103	1 761	18,9%	8,2%
Véhicules autres que chemin de fer ou matériel roulant de tramway (SH 87)	52	161	245	426	991	4,6%	34,2%
Avion, engin spatial et leurs pièces détachées (SH 88)	4	32	208	220	296	1,4%	54,2%
Total des importations	11 878	31 650	35 379	44 263	44 790	100,0%	14,2%
Réacteurs nucléaires, chaudières, machines et appareils mécaniques, ordinateurs (SH 84)	1 182	3 299	3 816	4 096	4 113	9,2%	13,3%
Machines électriques & équipements & pièces détachées, équipements de télécommunication, enregistreurs sonores, enregistreurs pour télévision (SH 85)	1 054	3 136	2 963	3 468	2 894	6,5%	10,6%
Véhicules autres que chemin de fer ou matériel roulant de tramway (SH 87)	607	2 206	2 801	2 754	3 317	7,4%	18,5%
Avion, engin spatial et leurs pièces détachées (SH 88)	163	245	346	505	276	0,6%	5,4%
Fer et acier (SH 72), articles en fer et acier (SH 73)	546	1 935	1 768	2 344	2 260	5,0%	15,3%
Plastiques & articles rattachés (SH 39)	434	1 223	1 257	1 621	1 667	3,7%	14,4%
Balance commerciale	-4 028	-17 043	-17 614	-22 613	-23 373	-	-

Source: CCI

La structure des exportations marocaines reste encore caractérisée par des produits à faible valeur ajoutée (Figure 1-8). Les principaux produits exportés entre 2007 et 2011 sont les matières premières (phosphate, zinc, plomb et cuivre), l'habillement (vêtements, bonneterie, chaussures), et l'agro-alimentaire (produits de la mer, agrumes).

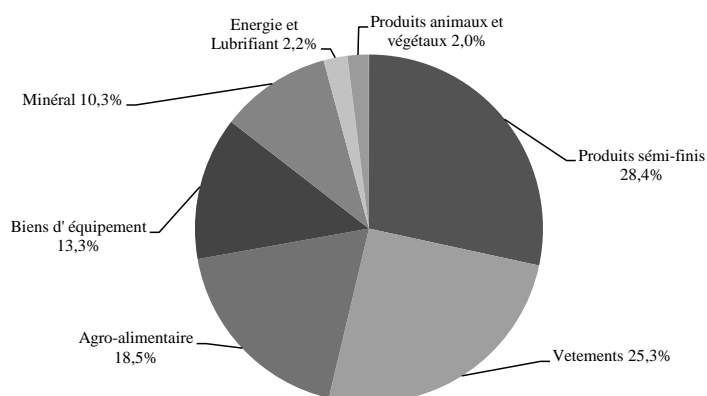


Figure 1-8 Exportations par produit

Source: CASTILLO, J., & OSMAN, Y. (juillet 2013), Morocco: Weaknesses Must Be Overcome and Challenges Addressed to Achieve More Balanced Growth. Flash Economics (No. 474)

1.6 Investissements direct à l'étranger

Afin de stimuler davantage ses exportations, le Maroc devra renforcer sa compétitivité internationale dans le cadre de l'industrie manufacturière européenne en tirant avantage de sa proximité

géographique et de sa main-d'œuvre relativement bon marché. Dès 2005, le gouvernement marocain a mis en place une stratégie industrielle en lançant le «Plan Émergence» qui vise à accroître le PIB, à créer des emplois et à réduire le déficit budgétaire et commercial. Six secteurs stratégiques dans le domaine des industries manufacturières, à savoir l'automobile, l'aéronautique, l'offshoring, l'électronique, le textile et cuir et l'agroalimentaire, ont été sélectionnés. Le PNEI a été adopté en 2009 et permet de préciser les mesures concrètes pour promouvoir le «Plan Émergence», y compris la création de zones franches. Au cours de la période 2009-2012, parmi les 6 secteurs, ceux de l'automobile et de l'aéronautique ont présenté un développement plus dynamique en créant respectivement 31 205 et 3 731 nouveaux emplois et en multipliant leurs parts d'exportations à 125% et 56% (Tableau 1-7)¹⁰. Dans le secteur de l'électronique, près de 2 300 emplois ont été créés et le volume des exportations a atteint 25,5 milliards de MAD. L'industrie alimentaire et les industries du textile et du cuir ont créé 23 000 et 21 000 emplois, mais leur performance à l'exportation est restée limitée, avec des progressions respectives de 15 % et 8 %.

Tableau 1-7 Exportations et créations d'emplois six métiers mondiaux au Maroc

Secteur	Exportations (milliards de MAD)					Création d'emplois				
	2009	2010	2011	2012	Total	2009	2010	2011	2012	Total
Automobile	12,0	18,3	23,4	27,0	80,7	4 739	8 293	9 149	9 024	31 205
Aéronautique	4,1	4,7	5,8	6,4	21,0	1 531	400	694	1 106	3 731
Offshoring	4,9	6,0	7,1	7,3	25,3	14 633	4 000	9 555	1 445	29 633
Électronique	5,1	6,3	7,1	7,0	25,5	1 748	1 700	-550	-559	2 339
Textile et cuir	30,7	31,9	34,0	33,3	129,9	6 310	20 014	-4 622	-710	20 992
Agroalimentaire	15,5	16,7	15,9	17,9	66,0	3 863	12 271	3 343	3 612	23 089
Total					348,4					110 989

Source: Bank Al-Maghrib, Rapport Annuel, Exercice 2012

L'IDE est une force motrice pour renforcer et améliorer l'économie. Avec l'avancement des négociations pour un accord de libre-échange approfondi et complet (ALECA) avec l'UE qui fait suite à l'accord d'association Maroc-UE ayant permis des échanges commerciaux sans droits de douanes sur certains produits (2000), des accords avec les États-Unis d'Amérique (2004), la Turquie (2004), et la Tunisie/Jordanie/Égypte (2007), les IDE ont progressé de manière constante¹¹. Les efforts du gouvernement marocain en matière de promotion des investissements y compris la mise en place de zones franches, la privatisation des entreprises publiques et la promotion du tourisme ont également contribué de manière significative à l'augmentation du flux des IDE¹²: celui-ci est passé de 492 millions d'USD en 1993 à 2 836 millions d'USD en 2012 (Figure 1-9) avec la France et l'Espagne comme principaux investisseurs (Figure 1-10). Il faut noter par ailleurs qu'en 2012, le flux des IDE vers le Maroc a retrouvé son niveau d'avant la crise financière de 2008, faisant du Royaume le premier

¹⁰ Bank Al-Maghrib (2013), Rapport Annuel, Exercice 2012

¹¹ Comme présenté en « 2.1 Promotion des exports et accords de libre-échange » le Maroc a conclu des accords de libre-échange avec 54 pays au total où réside environ 1,3 milliards d'habitants.

¹² JETRO (2011), Économie, Commerce et Investissement au Maghreb (Maroc)

bénéficiaire des IDE en Afrique du Nord, devant l’Égypte¹³. Bien que seulement 5,9% des IDE aient été dépensés dans le secteur de l’industrie entre 2006 et 2010 (Figure 1-11), le récent engouement des investissements dans l’automobile et l’aéronautique devrait stimuler les exportations et ainsi contribuer à l’amélioration de la balance des paiements. D’importantes entreprises privées étrangères, dont Renault et Bombardier, ont installé des unités de production à grande échelle dans les zones franches de Tanger, Kénitra et Casablanca.

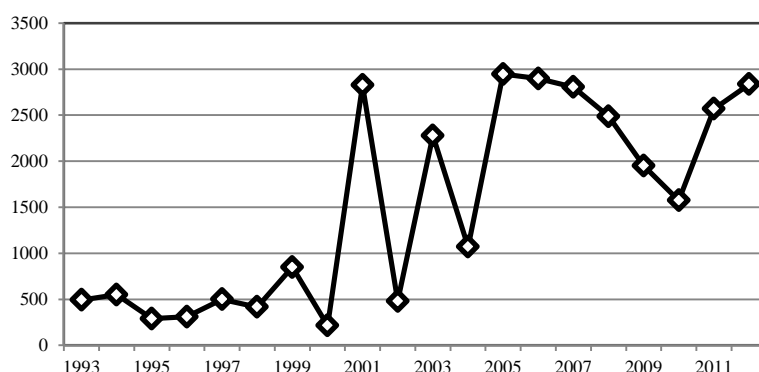


Figure 1-9 Flux des IDE au Maroc (1993-2012, millions d’USD)

Source: CNUCED (1998, 2004, 2007, et 2013), World Investment Report

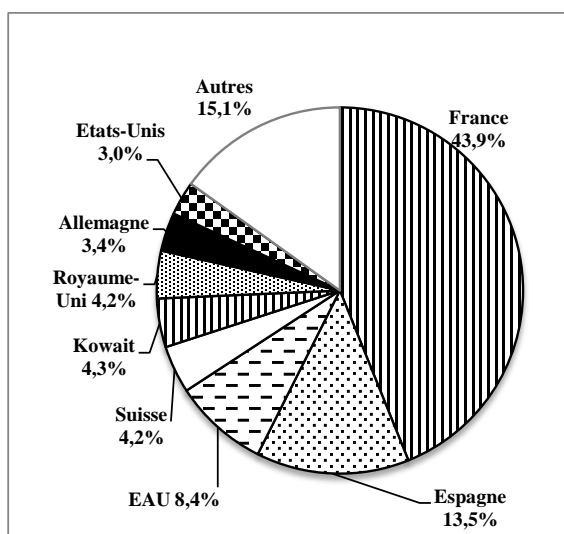


Figure 1-10 IDE au Maroc par pays (moyenne 2006-2010)

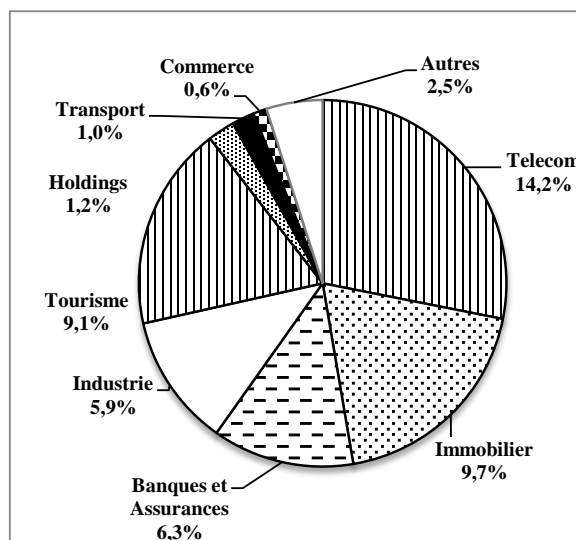


Figure 1-11 IDE au Maroc par secteur (moyenne 2006-2010)

Source: CASTILLO, J., & OSMAN, Y. (21 Juillet 2013), Morocco: Weaknesses Must Be Overcome and Challenges Addressed to Achieve More Balanced Growth. Flash Economics (No. 474)

¹³ Economist Intelligence Unit (2013), Morocco economy: Morocco leads North Africa in terms of FDI inflows

1.7 Infrastructures

1.7.1 Réseaux d'autoroutes et routes

Le réseau d'autoroutes au Maroc s'est développé de façon exponentielle. Actuellement, le pays enregistre 1 630 km d'autoroutes¹⁴ ouvertes à la circulation automobile, reliant les principales villes du Maroc, et reliant également les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I). Les autoroutes connectent principalement (1) Kénitra et Tanger-Est, (2) le port Tanger Med et Tanger, (3) le contournement de Casablanca, (4) Rabat et Kénitra, (5) Rabat et Casablanca, (6) Rabat et Fès, (7) Casablanca et Berrechid, (8) Casablanca et El Jadida, (9) Tétouan et Fnideq, (10) Berrechid et la RN8, et (11) la RN8 et Agadir.

Tableau 1-8 Principales autoroutes (2010)

Autoroute	Longueur (km)	Trafic (nombre de véhicules)
Kénitra et Tanger-Est	207	9 885
Port Tanger Med et Tanger	33	5 504
Contournement de Casablanca	27	22 982
Rabat et Kénitra	40	18 166
Rabat et Casablanca	62	45 032

Source: Oxford Business Group (2012), The Report: Morocco 2013 (traité par l'équipe d'étude de la JICA)

Un contrat a été signé entre l'État et la Société Nationale des Autoroutes du Maroc pour construire durant la période 2008-2015 plus de 600 km de parties d'autoroutes manquantes, tout en lançant de nouveaux projets d'autoroutes pour 383 km supplémentaires, en mettant l'accent sur l'ouverture des zones dans le nord du pays et reliant les deux principaux centres économiques de Tanger et Berkane-Nador.

Le Programme National des Routes Rurales (PNRR) vise dans sa seconde phase à connecter 80% de la population rurale au réseau routier en construisant ou améliorant 15 500 km de routes rurales, à un rythme de 2 000 km par an. L'investissement total du projet a été fixé à 10 milliards de MAD, avec le soutien de plusieurs institutions financières internationales, notamment la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Européenne d'Investissement, et le Fonds Arabe de Développement Economique et Social.

1.7.2 Chemins de fer

Le réseau ferroviaire actuel s'étend sur 2 120 km de voies uniques et 600 km de doubles voies¹⁵. Le réseau ferroviaire relie Tanger à Marrakech via Rabat et Casablanca (y compris l'aéroport international Mohammed V), et Rabat à Oujda via Meknès et Fès. La nouvelle ligne reliant Nador au réseau ferroviaire existant à Taourirt a été achevée à la mi-2009.

Le Maroc vise à construire 1 500 km de lignes ferroviaires à grande vitesse d'ici 2035. Un projet de Ligne à Grande Vitesse (LGV) a été lancé en 2011, le premier train à grande vitesse en Afrique, qui

¹⁴ AMDI (2013), Investir au Maroc, Infrastructures. (Mise à jour le 3 Juin 2013), p.1

¹⁵ Ibid., p.3

relie Casablanca, Rabat et Tanger. La première bande de 200 km sera complétée entre Tanger et Kénitra en 2015. Elle reliera finalement Tanger à Agadir via Rabat, Casablanca, Marrakech et Essaouira en moins de 4 heures (ligne Atlantique), et Casablanca à Oujda via Meknès et Fès en moins de 3 heures (ligne Maghreb) (Figure 1-12).



Figure 1-12 Réseau des chemins de fer au Maroc

Source: Global Mass Transit Report

1.7.3 Ports

Le Maroc possède les infrastructures de transport maritime les plus développées d’Afrique du Nord, avec 13 ports ouverts au commerce extérieur, 10 ports de pêche nationaux, et 6 ports de tourisme et de loisirs (Tableau 1-9, Tableau 1-10, Figure 1-13).

Tableau 1-9 Ports au Maroc par fonction

Ports de commerce international (13)	Nador, Al Hoceïma, Tanger, Tanger Med, Kénitra, Mohammedia, Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Tan-Tan, Laâyoune, Dakhla
Port de pêche régional (10)	Ras Kebdana, El Jebha, M’ diq, Larache, Mehdiya, El Jadida, Essaouira, Sidi Ifni, Tarfaya et Boujdour
Pêche locale (9)	Cala Iris, Sidi Hssaine, Chmaala, Fnideq, Ksar Sghir, Assilah, Salé, Souiria Lakdima, Imesouane
Loisirs (6)	Saidia, Kabila, Marina Smir, Bouregreg, Sables d’or, Marina d’Agadir

Source: Ministère de l’Équipement et des Transports (2011), Stratégie portuaire nationale à l’horizon 2030

Tableau 1-10 Ports au Maroc par capacités

	Capacité opérationnelle (KT)	Capacité théorique (KT)
Tanger Med (1 & 2)	108 000	108 000
Casablanca	30 621	38 100
Jorf Lasfar	19 615	38 210
Mohammedia	17 400	24 200
Safi	8 847	8 200
Laâyoune	5 460	5 460
Nador	5 125	13 200
Agadir	4 254	6 000
Dakhla	421	422
Kénitra	305	867
Tan-Tan	225	225
Total	200 273	242 884

Source: Ministère de l'Équipement et des Transports (2011), Stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030

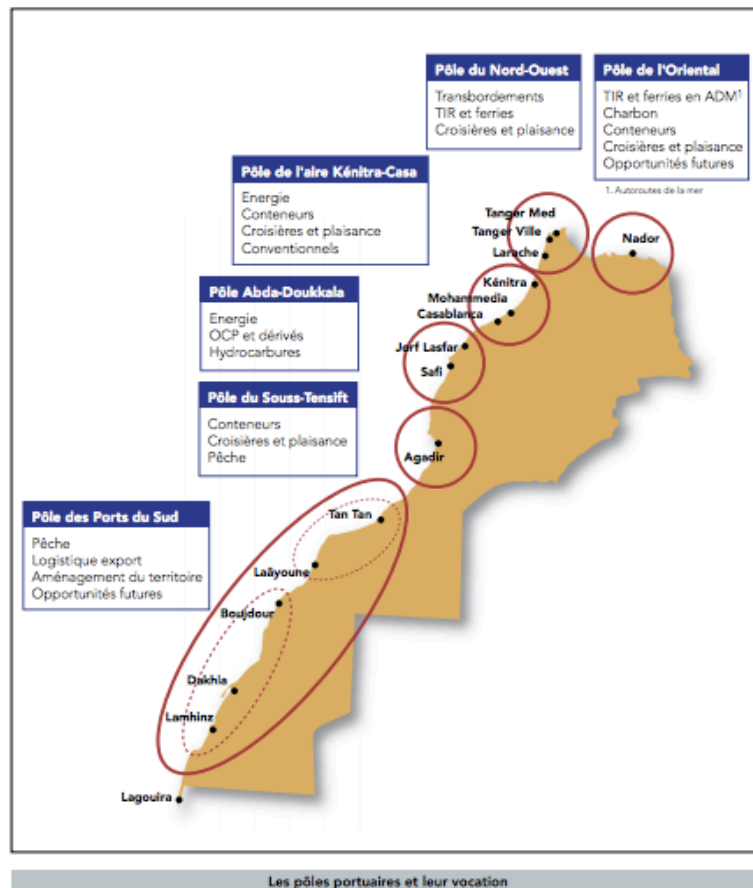


Figure 1-13 Ports au Maroc

Source: AMDI

Les ports au Maroc ont enregistré un total de 96 millions de tonnes de trafic en 2011. La Stratégie Nationale des Ports 2010 anticipe une demande de 290 millions de tonnes en 2030, le triple du niveau

observé en 2011. Les gains les plus importants sont à prévoir dans le trafic de conteneurs, les exportations de phosphates et d'hydrocarbures, ainsi que le transbordement¹⁶.

(1) Port de Tanger Med¹⁷

Opérationnel depuis Juillet 2007, le port de Tanger Med est situé à 14 km de l'Espagne, bénéficiant ainsi d'une position géographique stratégique pour accéder à l'Europe. Il est composé des installations suivantes (Figure 1-14).

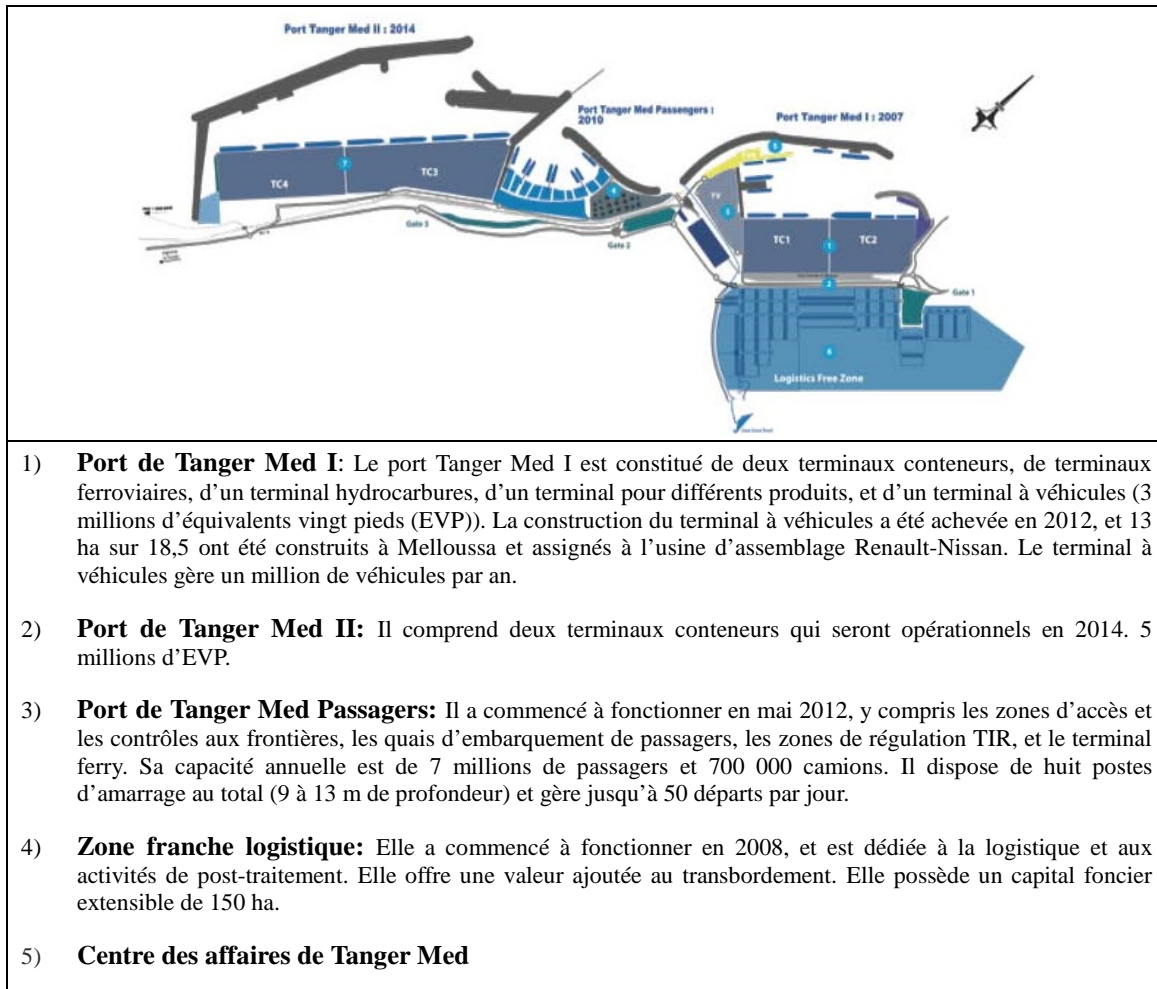


Figure 1-14 Installations du port de Tanger Med

Source: Administration Portuaire de Tanger Med

Le trafic du port de Tanger Med a atteint 2 millions de conteneurs et 1 752 passagers en 2011¹⁸. Il est relié à 120 ports internationaux, dont 37 sont situés en Europe, 31 en Asie, 30 en Afrique, 16 en Amérique du Sud, et 6 en Amérique du Nord¹⁹. Le complexe portuaire de Tanger Med, avec l'inauguration d'un second port, a prévu d'augmenter sa capacité de traitement de 3,5 millions de

¹⁶ Oxford Business Group (2012), The Report: Morocco 2012, p154

¹⁷ Administration Portuaire de Tanger Med (http://www.tmpa.ma/complexe_portuaire), consulté le 23 novembre, 2013

¹⁸ AMDI (2013), Investir au Maroc, Infrastructures. (Mise à jour le 3 juin 2013),. p.2

¹⁹ Ibid., p.2

conteneurs en 2010 à 8 millions en 2012²⁰. Ce projet de développement est une priorité stratégique pour le gouvernement marocain concernant le développement économique et social de la région nord du Maroc, et le port de Tanger Med deviendra le plus grand port d'Afrique d'ici 2016, lorsque le projet de construction d'expansion sera terminé.

(2) Port de Tanger²¹

Le port de Tanger, situé à 40 km à l'ouest du port de Tanger Med, était autrefois la principale porte d'entrée maritime du Maroc à la Méditerranée. Il est situé à la jonction de l'océan Atlantique et de la mer Méditerranée, dans une baie entre le Cap Spartel et le Cap Malabata. Avec la mise en service du nouveau port de Tanger Med, presque tout le trafic du port de Tanger a été progressivement transféré à partir de fin 2008 jusqu'à fin 2010. Un projet de réaménagement portuaire initié en 2010 devrait se terminer en 2016, visant à donner au port une nouvelle fonction orientée vers le tourisme de croisière et de plaisance.

(3) Port de Casablanca²²

Le port de Casablanca est un port polyvalent avec un fort accent sur les échanges commerciaux. Le port s'étend sur plus de 450 ha, dont 256 ha de plates-formes et plus de 8 km de quais. Il peut accueillir jusqu'à 40 navires à la fois, et dispose d'un port de commerce, d'un port de pêche, d'une marina, ainsi que d'installations et infrastructures pour le lancement et l'accostage de navires dans les chantiers navals. Avec Casablanca étant toujours le plus grand centre d'affaires internationales du pays, l'importance du port de Casablanca en tant que principale infrastructure de transport de la ville n'a pas changé.

(4) Port de Jorf Lasfar²³

Le port de Jorf Lasfar, situé à 120 km au sud-ouest de Casablanca, est un port conventionnel ainsi qu'un port pour l'expédition de minerai. L'arrière-pays du port est riche en activités d'extraction de minerai. Les usines Office Chérifien des Phosphates (OCP, une société marocaine qui exporte du phosphate et d'autres minéraux dérivés), une centrale thermique, et des unités de stockage d'hydrocarbures sont situées à proximité.

(5) Port de Mohammédia²⁴

Le port de Mohammédia est situé sur la côte atlantique, à 23 km au nord-est du port de Casablanca, occupant la partie sud de la baie de Mohammédia. Naturellement protégé des houles, il est connu comme un port en eau profonde, libre de problèmes d'envasement. Tirant profit de son port en eau

²⁰ OCDE (2010), Revue de Politique d'Investissement OCDE 2010, Maroc, p.72

²¹ Autorité Portuaire Nationale (<http://www.anp.org.ma/En/Professionalspace/Tangerport/Pages/Presentation.aspx>), consulté le 25 novembre 2013

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ ONDA (<http://www.anp.org.ma/Espaceprofessionnel/Portmohammedia/Pages/Presentation.aspx>), consulté le 25 novembre 2013

profonde, Mohammédia fonctionne en tant que centre de cargaisons en vrac du pays, en particulier pour les importations de pétrole. À l'arrière du port de Mohammédia, un complexe d'industrie lourde a été développé, qui comprend en particulier des raffineries de pétrole et industries pétrochimiques, et constitue l'un des principaux domaines de la zone industrielle du Grand Casablanca.

(6) Port de Kénitra / Mehdiya ²⁵

L'ensemble portuaire Kénitra/Mehdiya compte parmi les plus anciens ports du Maroc. Le port de Kénitra, le seul port fluvial du Maroc, est à vocation commerciale. Le port de pêche et l'avant-port de Mehdiya sont implantés dans le lit de l'Oued Sebou au niveau de l'embouchure, et sont dédiés à la pêche. Le complexe portuaire de Kénitra est situé à 200 km au Sud de Tanger et à 160 km au Nord de Casablanca. Les ports de Mehdiya et de Kénitra sont situés respectivement à l'aval de l'Oued Sebou et à 17 km de son embouchure qui donne accès à l'océan Atlantique. Le port de Kénitra est connecté aux réseaux de transport national, autoroutier, ferroviaire (projet TGV) et aérien (aéroport de Rabat à 25 km). Le port ne peut pas recevoir des navires d'une longueur de plus de 100 mètres et d'un tirant d'eau dépassant 5 mètres. La cargaison maximale des navires traités au port ne dépasse pas 3 500 à 4 000 tonnes.

1.7.4 Aéroports²⁶

Suite au lancement de la libéralisation du marché en 2004 et la signature d'un accord de ciel ouvert avec les États-Unis en 2000 et l'UE en 2005, un certain nombre de nouveaux transporteurs aériens sont apparus (2 lignes directes et 6 lignes indirectes vers l'Amérique sont opérationnelles, ainsi que 32 lignes directes vers l'Europe, 18 lignes directes vers l'Afrique, et 4 liaisons directes vers le Moyen-Orient²⁷), et les chiffres du marché ainsi que le nombre de passagers ont connu une croissance marquée. L'Office National des Aéroports (ONDA) a enregistré une moyenne de croissance annuelle de 12,5% du nombre de passagers entre 2004 et 2010. À mesure de l'augmentation du trafic de passagers, l'État a investi des ressources considérables pour améliorer les infrastructures des 25 aéroports domestiques et internationaux du pays, dans le but de cimenter la position du Maroc en tant que destination touristique et de plateforme de transit entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie²⁸.

²⁵ Ibid.

²⁶ ONDA (<http://www.onda.ma/onda/an>), consulté le 20 novembre 2013

²⁷ Ibid.

²⁸ Oxford Business Group (2013), The Report: Morocco 2013, p159

Tableau 1-11 Aéroports Internationaux au Maroc par Capacité

Aéroport	Capacité (Passagers/an)
Casablanca (Aéroport Mohammed V)	11 400 000
Marrakech (Aéroport International de Ménara)	4 500 000
Agadir	3 000 000
Nador	750 000
Rabat (Aéroport de Rabat-Salé)	500 000
Laâyoune	500 000
Fès (Aéroport de Fès-Saïss)	500 000
Tanger (Aéroport Ibn Battouta)	450 000
Al Hoceima (Aéroport Cherif Al Idrissi)	400 000
Tétouan (Aéroport Sania Ramel)	300 000
Oujda (Aéroport Angads)	300 000
Essaouira (Aéroport Mogador)	300 000
Ouarzazate	260 000
Dakhla	55 000
Errachidia	ND

Source: ONDA

1.8 Caractéristiques spécifiques de développement industriel par région

1.8.1 Réseaux Tanger-Tétouan²⁹

La région de Tanger-Tétouan bénéficie d'un emplacement géographique idéal pour l'investissement. Située à environ 15 km de l'Espagne, et avec le plus grand port du Maroc, la région offre une infrastructure concurrentielle en constante évolution.

Tableau 1-12 Tanger-Tétouan

Superficie	11 570 km ²
Population	2,47 millions
Principaux secteurs	Industrie et Services, Automobile, Énergie, Industrie, Textile et Cuir, Agroalimentaire, Pêche, Tourisme, Artisanat, Agriculture
Aéroports	Tanger (Aéroport Ibn Battouta), Tétouan (Aéroport Sania Ramel)
Ports	International: Tanger Med 1 et 2, Tanger Ports de pêche et marinas: Assilah, Larache, Jebha, M'diq, Restinga, Smir, Kabila, Ksar Sghir
Plateformes industrielles intégrées (P2I)	Tanger Automotive City (automobile, en cours), Tétouanshore (offshoring, en cours)
Zones industrielles	Gzenaya, M'ghogha, Al Majd, Martil, El Hostal, Hjar Enhal, Ain Dalia Kebira, Chaouia, Had Gharbia
Zones franches	Zone Franche d'Exportation de Tanger (Tanger Free Zone: TFZ) Zones Franches de Tanger Med (Med Hub)

Source: AMDI

1.8.2 Grand Casablanca³⁰

En tant que cœur économique du Maroc, la région du Grand Casablanca abrite le plus grand pôle industriel du pays et le centre financier national, avec une main-d'œuvre jeune, abondante et qualifiée.

²⁹ AMDI. Investir au Maroc (<http://www.invest.gov.ma/?Id=10&lang=en&Ref=54>), consulté le 25 novembre 2013

³⁰ AMDI (<http://www.invest.gov.ma/?Id=10&lang=en&Ref=49>)

Tableau 1-13 Grand Casablanca

Superficie	1 615 km ²
Population	3,90 millions
Principaux secteurs	Offshoring, Aéronautique, Automobile, Électronique, Textile, Agro-industrie, Tourisme, Bâtiment Public
Aéroports	Casablanca (Aéroport International Mohammed V)
Ports	Internationaux: Casablanca, Mohammédia
Plateformes industrielles intégrées (P2I)	Casanearshore (offshoring, opérationnelle), Settat (généraliste, en cours), Nouasseur Aerospace City (aéronautique, en cours), Casablanca (généraliste, en cours)
Zones industrielles	Parc Industriel de Bouskoura, Parc Industriel de Nouasseur, Zone Industrielle du Sud-Ouest de Mohammédia, Zone Industrielle d'Ouled-Saleh, Zone Industrielle de Moulay Rachid
Zones franches	ND

Source: AMDI

1.8.3 Rabat-Salé-Zemmour-Zaër³¹

La région de la capitale politique du royaume abrite les principales institutions nationales et internationales, et les missions diplomatiques. Elle offre un cadre de vie agréable, des infrastructures modernes, et un vaste réseau d'établissements universitaires et d'écoles d'ingénieurs.

Tableau 1-14 Rabat-Salé-Zemmour-Zaër

Superficie	9 580 km ²
Population	2,37 millions
Principaux secteurs	Nouvelles Technologies, Textile et Cuir, Agro-Industrie, Chimie-Parachimie, Tourisme, Artisanat, Agriculture
Aéroports	Rabat (Aéroport de Rabat-Salé)
Ports	Marina : Bouregreg
Plateformes industrielles intégrées (P2I)	Rabat Technopolis (offshoring, opérationnelle)
Zones industrielles	Hay Rahma, Zone Industrielle de Tabriquet, Zone Industrielle de Takadoum 1 et 2, Zone Industrielle de Rabat Vita, Zone Industrielle d'Attasnia (En cours: Zone Industrielle de Salé Aviation, Zone Industrielle de Salé Kria, Zone Industrielle de Salé Hsaine, Zone Industrielle de Takadoum, Zone Industrielle d'Ain Zohra, Zone Industrielle d'Ain Atiq, Zone Industrielle de Wadi Zaër Ain Aouda)
Zones franches	ND

Source: AMDI

1.8.4 Kénitra³²

Située à proximité des marchés nationaux et internationaux, c'est un espace agro-industriel avec le plus grand approvisionnement en eau d'Afrique du Nord et dispose de sols d'une grande fertilité. Le coût de la vie y est inférieur à la moyenne nationale et les infrastructures y sont de haute qualité.

³¹ AMDI (<http://www.invest.gov.ma/?Id=10&lang=en&Ref=55>)

³² AMDI (<http://www.invest.gov.ma/?Id=10&lang=en&Ref=62>)

Tableau 1-15 Kénitra

Superficie	8 805 km ²
Population	1,86 million
Principaux secteurs	Agriculture, Élevage de bétail, Forêts, Pêche, Agro-industrie, Tourisme
Aéroports	ND
Ports	Oued Sbou (port fluvial), Mehdyia
Plateformes industrielles intégrées (P2I)	Kénitra Automotive City (Atlantic Free Zone) (Automobile, en cours, zone franche comprise)
Zones industrielles	Sidi Kacem, Saknia, Bir Rami I, Bir Rami, Bir Rami II
Zones franches	Zone Franche d'Exportation de Kénitra

Source: AMDI

Chapitre 2 Politiques marocaines pour la promotion du secteur privé

2.1 Profil de base du Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI)

Le Plan Émergence, adopté en 2006, fixe les objectifs stratégiques de la politique industrielle marocaine en ciblant les six secteurs-clés où le Maroc dispose d'avantages concurrentiels: l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique et spatial, l'électronique, le textile et le cuir et l'agroalimentaire. Ces secteurs devraient représenter 70% de la croissance industrielle en 2015. En février 2009, l'État et le secteur privé³³ ont consolidé les engagements par la signature du PNEI faisant suite au Plan émergence. Cinq grands axes ont été déterminés dans PNEI sont: 1) la promotion de six secteurs industriels cibles, 2) l'amélioration de la compétitivité des PME, 3) le développement des ressources humaines à travers un renforcement de la formation pour le développement industriel, 4) l'amélioration du climat des affaires, 5) la création d'une agence dédiée à la promotion des investissements (AMDI).

La plateforme de gestion de projet (Program Management Office: PMO), présidée par le Ministère de l'Industrie, entreprend la mise en œuvre des programmes du PNEI (Figure 2-1).

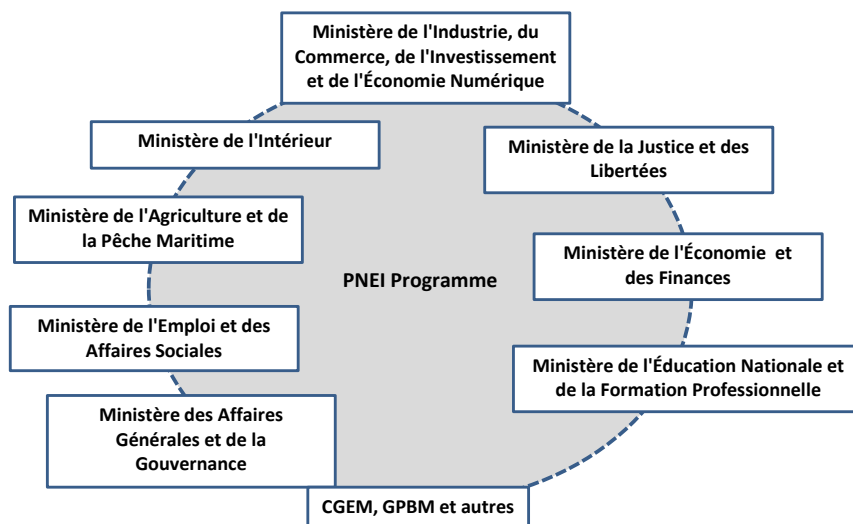


Figure 2-1 Plateforme de gestion de projets pour le PNEI

Source: MCINET, CGEM et CPBM, Troisième Congrès des Assises de l'Industrie, Tanger, le 20 février, 2013, traité par l'équipe d'étude de la JICA

La gouvernance du PNEI peut s'expliquer par son système de surveillance composé de deux niveaux: le Comité de pilotage et les comités de suivi. Les comités de suivi, présidés par les ministères et les départements ministériels concernés et les secteurs privés, tels que la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) et d'autres fédérations industrielles, ont été mis en place pour assurer la mise en œuvre effective du

³³ L'État était représenté par: le Ministère de la Justice et des Libertés, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Économie et des finances, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime, le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des cadres, le Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, le MCINET, et le Ministère des affaires générales et de la gouvernance. Le secteur privé était représenté par: la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) et GPBM.

PNEI. Les réunions du comité ont lieu sur une base trimestrielle afin d'identifier les besoins et les problèmes de l'industrie, de valider la feuille de route et les plans des secteurs-clés, et surveiller les progrès du PNEI (Figure 2-2).

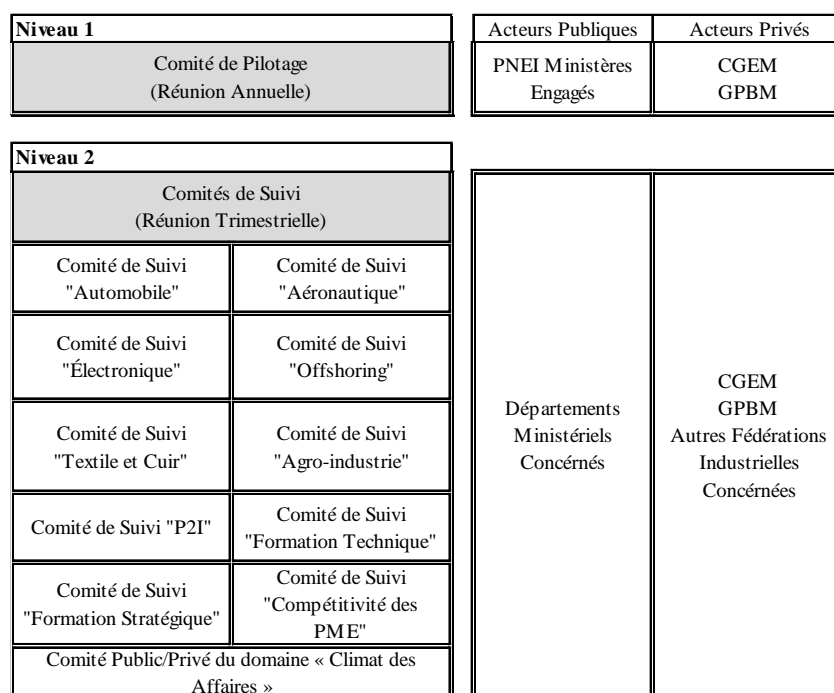


Figure 2-2 Structure de surveillance du PNEI

Source: MCINET, CGEM et CPBM, Troisième Congrès des Assises de l'Industrie, Tanger, le 20 février 2013

Le budget pour mettre en œuvre le PNEI montre que le renforcement des capacités (34%) et les incitations (24%) comptent pour plus de la moitié du budget total (Figure 2-3).

Rubriques	Période 2009-2015 (millions de MAD)
Promotion	1 130
Promotion des investissements	630
Promotion des exportations	500
Formation	4 220
Instituts de formation	320
Aides	3 900
Infrastructures	1 700
P2I	1 000
Zones industrielles	700
Incitatifs	2 990
Aides à l'installation	2 600
IR Offshoring	390
Appui aux PME	1 200
Financement	1 160
Fonds publics/privés en fonds propres	1 050
Fonds de garantie en fonds propres	110
Total	12 400

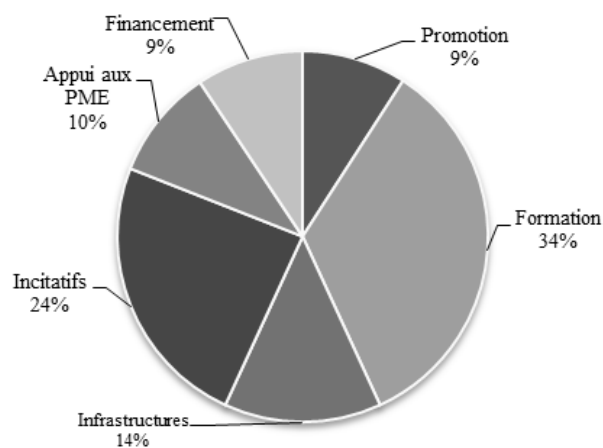


Figure 2-3 Budgets à la hauteur des ambitions exprimées

Source: MCINET (2013), Plan de développement de l'industrie automobile marocaine

Le progrès d'ensemble ainsi que les progrès dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique effectués grâce à la mise en œuvre du PNEI jusqu'en février 2013 sont indiqués dans les tableaux ci-dessous (Tableau 2-1, Tableau 2-2).

Tableau 2-1 Objectif pour 2015 et le progrès du PNEI (en février 2013)

Objectif pour 2015	Progrès en février 2013
Augmenter le PIB de 50 milliards de MAD	Le PIB industriel a augmenté de 30 milliards de MAD entre 2008 et 2011.
Créer 22 000 emplois directs et réduire le chômage	Plus de 100 000 emplois ont été créés dans les secteurs-clés entre 2009 et 2012.
Augmenter la valeur des exportations de 95 milliards de MAD	<ul style="list-style-type: none"> Les exportations dans le secteur de l'automobile ont augmenté de plus de 125% entre 2009 et 2012, tandis que celles du secteur de l'aérospatial ont augmenté de près de 60%. 200 hectares de terrains industriels viabilisés sont convertis chaque année, par rapport aux 35 à 40 hectares avant la mise en œuvre du PNEI. Environ 40 000 personnes ont bénéficié d'une aide éducative directe depuis le lancement du PNEI.

Source: MCINET, CGEM et CPBM, Troisième Congrès des Assises de l'Industrie, Tanger, le 20 février 2013

Tableau 2-2 Progrès du PNEI dans les secteurs automobile et électronique (en février 2013)

Catégorie	Progrès en février 2013
Secteur automobile	<ul style="list-style-type: none"> En raison de l'installation de l'usine Renault à Tanger Med, plus d'1 milliard d'EUR d'investissements sont réalisés et 170 000 véhicules sont produits chaque année. La production en masse et les exportations ont commencé en février 2012 avec l'intention de faire du secteur automobile le premier secteur d'exportation au Maroc. 15 équipementiers internationaux et cinq locaux ont procédé à l'extension de leurs usines pour fournir leurs produits à Renault. Le développement continu de deux P2I avec statut de zone franche: Atlantic Free Zone et Tanger Automotive City. Les associations industrielles telles que l'AMICA ont connu une réorganisation de leurs objectifs et missions définies grâce à la collaboration étroite avec le Ministère de l'Industrie.
Secteur de l'électronique	<ul style="list-style-type: none"> Un quartier industriel mécatronique/électronique (de 40 à 50 ha) dans la région de Casablanca. Un regroupement de l'électronique de Mohammedia (10,5 ha). Deux quartiers électroniques lancés dans la P2IAutomobile de Tanger et Kénitra. Un quartier dédié à l'électronique lancé dans la P2I Nouaceur.

Source: MCINET, CGEM et CPBM, Troisième Congrès des Assises de l'Industrie, Tanger, le 20 février 2013

2.2 Promotion des Petites et Moyennes Entreprises

Selon la BAD et le centre de développement de l'OCDE, 93% des entreprises marocaines sont des PME. Ces entreprises représentent 46% de l'emploi, 30% des exportations, 33% de l'investissement, et 38% de la production³⁴.

La Charte marocaine (Loi No 53-00, 2002) des PME, définit les PME comme suit:

³⁴ BAD et Centre de développement de l'OCDE, Perspectives économiques en Afrique (2004-2005)

Tableau 2-3 Définition des PME selon la Charte des PME

Indicateur	Montant
Pour les entreprises existantes	
Effectif permanent	Inférieur ou égal à 200 personnes
Chiffre d'affaires annuel hors taxe pour les deux derniers exercices	Inférieur ou égal à 75 millions de MAD
Total des actifs	Inférieur ou égal à 50 millions de MAD
Pour les entreprises nouvellement créées (moins de 2 ans d'existence)	
Programme d'investissement initial global	Inférieur ou égal à 25 millions de MAD
Ratio d'investissement par emploi	Inférieur à 250 000 MAD

Source: Charte des PME

Le MCINET, le Ministère de Finances, l'ANPME, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) se sont engagés sur une nouvelle définition des PME, la disposition faisant partie des mesures prévues par le PNEI pour l'amélioration de la compétitivité des PME. La version finale de la nouvelle définition des PME tient compte du seul critère du chiffre d'affaires et fait abstraction du nombre de ses employés. Le document final définit les PME en trois catégories et cette définition est déjà utilisée par le MCINET, bien qu'aucune loi ne soit encore promulguée pour officiellement définir les PME.

Tableau 2-4 Nouvelle définition des PME

Catégorie	Chiffre d'affaires
Très petite entreprise	Moins de 3 millions de MAD
Petite entreprise	Entre 3 et 10 millions de MAD
Moyenne entreprise	Entre 10 et 175 millions de MAD

Source: MCINET

S'apercevant de l'importance des PME pour l'économie nationale, le gouvernement marocain a développé de nombreuses mesures visant à l'amélioration de l'environnement des affaires des PME. Le gouvernement a établi en 2002 l'ANPME, qui a entrepris des programmes d'appui financier et technique pour la promotion des PME. L'effectif de l'ANPME s'élève à 76 personnes.

Imtiaz et Moussanada sont les programmes majeurs d'appui aux PME déployés dans le cadre du PNEI et qui sont mis en œuvre par l'ANPME³⁵. Ces programmes visent à accompagner les PME dans la concrétisation de leurs projets de développement et à renforcer leur compétitivité. Pour être éligible à ces programmes, le chiffre d'affaires d'une entreprise du dernier exercice clos doit être inférieur ou égal à 175 millions de MAD. Les candidats doivent présenter les copies des attestations fiscales et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) à l'inscription.

Le programme Imtiaz est destiné aux PME à fort potentiel de croissance portant des projets innovateurs par la réalisation d'un chiffre d'affaires important à l'exportation, soit par la création

³⁵ Il existe en outre un programme « Moukawalati » promu par l'ANAPEC qui vise à faciliter l'accès au crédit des très petites entreprises (composées d'une ou deux personnes) en donnant une avance sans intérêt jusqu'à 10% de l'investissement et une garantie à hauteur de 85% (le montant d'investissement est inférieur ou égal à 500 000 MAD). Les bénéficiaires sont accompagnés avec une étude technique, concernant principalement le montage du business plan et d'un suivi afin d'établir des diagnostics. L'avance et la garantie sont octroyées par la CCG. Ce programme est appuyé par le Millennium Challenge Account.

d'emplois, soit par la création de valeur ajoutée. Il a pour objectif de permettre aux entreprises d'introduire de nouvelles technologies, ou d'induire un impact structurant sur la branche dans laquelle elles opèrent. Ce programme accorde aux entreprises sélectionnées une prime à l'investissement matériel et/ou immatériel à hauteur de 20% du montant global de l'investissement et plafonnée à 5 millions de MAD par bénéficiaire. L'autofinancement du bénéficiaire est fixé à 20% minimum de l'investissement total. Le programme Imtiaz vise à accompagner annuellement 80 entreprises à fort potentiel, et 116 entreprises ont été appuyées jusqu'à fin novembre 2013. Le nombre des bénéficiaires de l'exercice 2012 a été de 36³⁶, un total de 897 millions de MAD d'investissement (25 millions de MAD par entreprise en moyenne) a été réalisé alors que 141 000 MAD de primes ont été octroyées (4 millions de MAD par entreprise en moyenne). En conséquence, 1967 d'emplois ont été créés en 2012. La moitié des bénéficiaires se trouvent à Casablanca³⁷.

Tableau 2-5 Résultats de l'Imtiaz de l'exercice 2012

Indicateur	Résultat
Nombre de projets déposés	61
Nombre de PME éligibles	51
Nombre de projets retenus	36
Investissements	897 millions de MAD
Primes Imtiaz	141 millions de MAD
Emplois créés	1 967

Source: ANPME

Le programme Moussanada est destiné aux entreprises en phase de modernisation. Il vise à accompagner des entreprises qui mettent en place plusieurs actions d'accompagnement pour améliorer leurs performances et leur productivité, et les appuyer à accéder à de nouveaux marchés. Ce programme prend en charge 60% à 80% des coûts de prestations de services, le total des montants de tous les services octroyés par entreprise étant plafonné à 1 million de MAD. 1 030 entreprises ont été accompagnées entre 2010 et 2012. Le nombre de bénéficiaires de l'exercice 2012 était de 468 (le nombre de demandes s'élevait à 631), pour 68,7 millions de MAD de subventions engagées (150 000 MAD par entreprise en moyenne). Environ 60% des bénéficiaires se situent dans la zone du Grand Casablanca.

Le Programme Moussanada vise à renforcer la capacité concurrentielle des PME en subventionnant les coûts de formation et conseils techniques. Les types d'actions de Moussanada et la répartition des actions prises de 2010 à 2012 sont les suivants:

- Qualité et labellisation (30%)
- Systèmes d'information (26%)

³⁶ Répartition sectorielle: Agro-industrie (9), Industries métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques (8), Chimie-Parachimie (6), Bâtiment et travaux publics (4), Textile (3), Services (3), Imprimerie et édition (2), Équipements automobiles (1)

³⁷ Répartition géographique: Casablanca (18), Marrakech (4), Fès (3), Agadir (2), Rabat (2) Safi (1), Mohammedia (1), Azrou (1), Sefrou (1) Beni Mellal (1), Temara (1), Tanger (1).

- Productivité et maîtrise des coûts (20%)
- Stratégie de développement et investissement (11%)
- Comptabilité et finance (5%)
- Accès au marché (4%)
- Gestion des ressources humaines et développement des compétences (4%)
- Familles et transmission (sensibilisation des familles en affaires et transmission du cédant) (0,1%)
- Innovation et développement technologique
- Développement durable (Gestion environnementale etc.)
- Progrès et pilotage des performances
- Production et logistique

2.3 Amélioration de l'environnement des affaires

Selon «Doing Business», le projet de la Banque Mondiale qui évalue 10 aspects de la performance des investissements dans un pays³⁸, le Maroc a amélioré son classement dans la catégorie «Création d'entreprise» de la 94ème place en 2011³⁹ à la 56ème place en 2012 sur les 185 pays, en raison de l'abolition du capital minimum versé, et a obtenu son plus haut classement dans la catégorie «Commerce transfrontalier», où le Maroc est classé 47ème en 2012 (contre 50ème en 2011)⁴⁰.

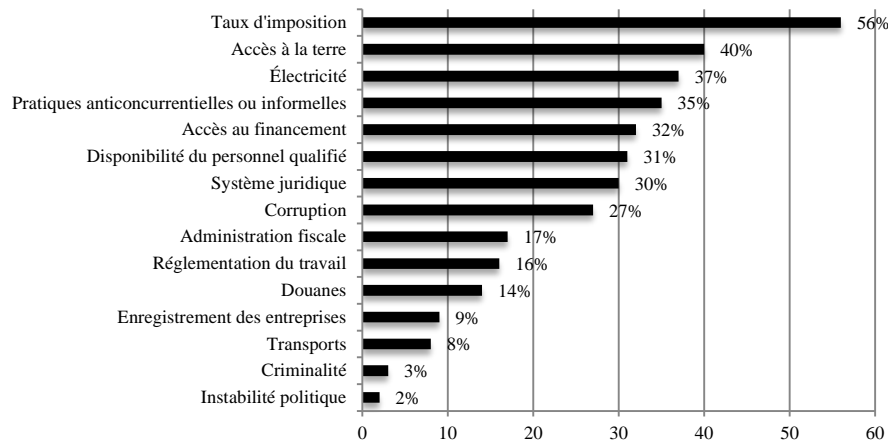
Malgré des réformes menées par le gouvernement marocain cette dernière décennie comme mentionné ci-dessus, leur réalisation et impact ne sont pas suffisants pour éliminer les obstacles auxquels les entreprises sont confrontées. L'accès à la terre reste une contrainte imminente et inévitable à la croissance des entreprises. Le Maroc a l'un des taux d'imposition des entreprises les plus élevés au monde et le régime fiscal actuel pénalise le recrutement de travailleurs qualifiés. D'une façon plus générale, les procédures administratives et le système judiciaire manquent de transparence et doivent être mieux gérés afin de prévenir la corruption, le favoritisme et les privilèges aux entreprises bien connectées. Ces contraintes sont régulièrement classées lors d'enquêtes auprès des entreprises comme étant les plus importantes entraves à leur développement⁴¹. L'évaluation du climat d'investissement auprès des entreprises locales par la Banque mondiale entreprise en 2008 a démontré des contraintes majeures perçues par des entreprises comme suit:

³⁸ Les 10 indicateurs de l'index «Doing Business 2013» sont: Création d'entreprise, Octroi de permis de construire, Raccordement à l'électricité, Transfert de propriété, Obtention de prêts, Protection des investisseurs, Paiement des impôts, Commerce transfrontalier, Exécution des contrats et Règlement de l'insolvabilité.

³⁹ Ces données sont extraites du projet «Doing Business 2013», qui n'est pas nécessairement compatible avec les données figurant dans les rapports «Doing Business» des années précédentes.

⁴⁰ Banque Mondiale et SFI. «Doing Business 2013 Maroc»

⁴¹ Banque Mondiale (2012), Country Partnership Strategy Progress Report for the Kingdom of Morocco for the Period FY10-13



**Figure 2-4 Contraintes les plus importantes pour les affaires
(Pourcentage des entreprises qui trouvent chaque contrainte dure ou très dure)**

Source: Banque Mondiale (2012), Évaluation du climat d'investissement

Des lacunes juridiques et administratives persistent et dans la pratique, certains investisseurs rencontrent encore des problèmes entravant leurs opérations. L'évaluation entreprise par l'OCDE a notamment identifié les faits suivants⁴²:

- La Charte des investissements, signée en 1995 et prévue pour 10 ans, est incomplète et ne reflète plus l'actuelle politique générale et sectorielle du gouvernement;
- L'AMDI est une institution jeune dont l'impact est encore difficile à évaluer. Elle n'arrive pas à offrir de services suffisants de facilitation ou de suivi aux investisseurs étrangers et n'a pas encore instauré une coordination institutionnelle rationnelle avec les Centres Régionaux d'Investissement (CRI)⁴³;
- Les procédures administratives liées à la réalisation des investissements sont encore lourdes et complexes;
- La transparence au niveau des procédures et approbations fait parfois défaut;
- La mise en œuvre de la législation et les moyens qui y sont alloués sont insuffisants, notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle et l'immatriculation foncière; et
- Au regard de la réalisation des P2I prévues par le Pacte Émergence, peu de zones sont encore opérationnelles et la visibilité des investisseurs fait défaut.

⁴² OCDE (2011), Compétitivité et développement du secteur privé: Maroc 2010: Stratégie de développement du climat des affaires, Editions OCDE, p.61

⁴³ Le guichet unique des CRI ne fournit pas de services spéciaux pour les entreprises étrangères. En outre, ni l'AMDI ni les CRI ne sont capable de faciliter les entreprises pour l'obtention de permis d'opérations auprès des autorités marocaines.

Encadré Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA)⁴⁴

Conscient de la nécessité d'améliorer la gouvernance des réformes liées au climat des affaires, le Maroc a entrepris, fin 2009, de mettre en place un cadre institutionnalisé dédié: le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA).

Cette organisation publique-privée, présidée par le Chef du Gouvernement, a ainsi été institutionnalisée par décret et rendue fonctionnelle depuis 2009 comme plateforme de coordination et de suivi des réformes transversales liées à l'environnement des affaires. Elle a permis d'accélérer l'identification et la mise en œuvre des réformes liées au climat des affaires. Le suivi et la coordination des travaux sont assurés par le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance.

Le CNEA évolue dans un cadre de concertation transparente basé sur une approche participative. Constitué de différents départements ministériels qui œuvrent à l'amélioration du climat des affaires, le CNEA est associé à part entière avec le secteur privé, avec une représentation des principales structures du monde des affaires (CGEM, GPBM et Fédération des Chambres de Commerce, de l'Industrie et des Services).

Le CNEA adopte un programme d'action annuel, composé aussi bien d'actions à court terme qu'à moyen terme. Le programme d'action 2012-2013 a été adopté le 22 mai 2012, en présence du Chef du Gouvernement, des Ministres concernés et de la présidente de la CGEM.

⁴⁴ <http://www.affaires-generales.gov.ma/index.php/fr/2012-10-08-16-53-15/climat-des-affaires/>, consulté le 5 décembre 2013

Tableau 2-6 Programme d'action 2012-2013 de la CGEM

Renforcer la bonne gouvernance et la transparence du monde des affaires
(1) Standardiser et simplifier 30 procédures administratives applicables aux entreprises (2) Simplifier la procédure de création d'entreprise (3) Mettre en place la commission des alertes contre les abus administratifs (4) Mettre en place un guide de l'investisseur
Moderniser l'environnement juridique des affaires
(5) Adopter la loi sur la Société Anonyme (6) Adopter la réforme de la Charte de l'investissement (7) Réviser la Charte de la PME (8) Favoriser le développement des Partenariat Public-Privé (PPP) (9) Réglementer la domiciliation d'entreprise (10) Adopter le décret d'application relatif aux délais de paiement (11) Mettre en place un cadre juridique pour la transmission d'entreprise (12) Règlementation de la compensation industrielle (13) Simplification de la constitution des groupements d'intérêt économique (GIE) (14) Réviser la loi sur la concurrence et les prix (15) Adopter le décret sur les marchés publics
Améliorer la résolution des litiges commerciaux
(16) Faciliter le recouvrement des créances (17) Adopter les projets de loi sur la médiation judiciaire (18) Réforme du Livre V du Code de Commerce sur les entreprises en difficulté
Améliorer l'accès au foncier et à l'urbanisme
(19) Faciliter l'obtention du permis de construire (20) Faciliter le transfert de propriété immobilière
Promouvoir la compétitivité des régions
(21) Poursuivre les initiatives régionales d'amélioration du climat des affaires (22) Poursuivre la réalisation du programme «e-régulations» au niveau de Rabat et Oujda (23) Lancer le programme de certification d'autres CRI (24) Institutionnaliser la mise en place des Commissions Régionales de l'Environnement des Affaires au niveau de certaines régions
Améliorer la concertation et la communication sur les réformes
(25) Suivre l'image du Maroc à l'international (26) Développer une stratégie de communication pour promouvoir les réformes liées à l'environnement des affaires
Encourager l'entrepreneuriat et la jeune entreprise
(27) Mettre en place un cadre juridique adapté aux TPE et aux auto-entrepreneurs
Faciliter l'accès au financement
(28) Reformuler le droit des sûretés mobilières (29) Reformuler la loi bancaire (30) Reformuler le Code des Assurances (31) Mettre en place un cadre réglementaire spécifique aux sukus
Évaluer et améliorer la performance du service public
(32) Mesurer l'efficacité de procédures administratives et mettre en place des politiques d'ajustement

Source: Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance

Encadré CGEM – Plateforme des fédérations œuvrant à la modernisation de l'environnement des affaires

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), fondée en 1947, qui compte actuellement 10 bureaux régionaux et 32 000 entreprises membres, a pour mission de moderniser l'environnement des affaires et de faciliter les opportunités d'affaires pour les entreprises. La CGEM est considérée comme une entité représentant les intérêts des entreprises privées marocaines, en particulier face au gouvernement et à la société internationale. D'autre part, la CGEM, en tant que plate-forme de fédérations, a collaboré avec le gouvernement marocain dans l'établissement et la mise en œuvre du PNEI.

Les membres de la CGEM peuvent être des entreprises individuelles ou bien appartenant à une fédération, y compris les entreprises multinationales enregistrées au Maroc. Ces membres comprennent 30 fédérations sectorielles. Si la plupart des fédérations (y compris le GIMAS) sont des entités externes, certaines sont créées en interne par la CGEM. La CGEM dispose de 20 commissions thématiques qui soutiennent les membres de la Confédération à l'aide de leur expertise dans leurs domaines respectifs.

Encadré UE: Programme d'appui à l'emploi-PME au Maroc, la politique sectorielle

Dès 2014, l'UE commencera un programme (EUR 40 millions) dont l'objectif global est de contribuer à la création d'emplois au Maroc et à l'adéquation de la demande avec l'offre d'emploi. Les activités pour atteindre le résultat «La création d'emploi des TPME est augmentée» s'adresseront à l'amélioration du climat des affaires.

Pour le Sous-Résultat (SR1.1) : Le dispositif institutionnel d'amélioration de l'environnement des affaires est élargi

- L'adoption du plan d'action 2014 par le CNEA
- La mise en œuvre d'un système de comités régionaux de l'environnement des affaires à l'instar du Comité national de l'Environnement des Affaires actuellement en place
- La mise en place de l'Instance de Probité, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (INPPLC)

Pour le SR1.2: Les procédures administratives pour les PME (y compris les PME exportatrices)

- L'utilisation de l'identifiant commun des entreprises par les autorités-clés concernées (direction générale des Impôts, Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, Registre du Commerce, CNSS, Douanes et CRI)
- L'accès en ligne opérationnel pour tous les usagers du CRI de la région Rabat-Salé-Zemmour-Zaïer, relatif à 6 procédures administratives
- L'opérationnalité de la plateforme GUCE simplifiant les procédures d'exportations et d'importation du pays.

Pour le SR1.3: Un soutien spécifique dédié à la TPE est mis en place et est opérationnel

- La mise en œuvre d'un mécanisme de suivi de la Stratégie Nationale de la Promotion de la TPE
- La mise en œuvre du statut de l'auto-entrepreneur

2.4 Promotion de l'investissement

La stratégie des autorités marocaines en matière d'investissement et du climat des affaires commence par la consolidation de la situation macroéconomique et des finances publiques, avec un programme de réformes structurelles visant une croissance forte et durable, basée sur les secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.

Selon la Charte de l'Investissement promulguée en 1995, les incitations à l'investissement existantes sont accessibles sans distinction aux investisseurs nationaux et étrangers. En raison de son approche à la fois sectorielle et géographique, le dispositif actuel des incitations reste cependant assez complexe, surtout du point de vue des investisseurs étrangers. Les autorités envisagent de réduire graduellement les réductions et exemptions fiscales dont bénéficient actuellement certaines zones et régions afin d'égaliser les taux d'imposition sur les sociétés et sur le revenu sur l'ensemble du territoire à l'horizon 2016⁴⁵.

Les principaux organismes chargés de la promotion des investissements au niveau national sont la Commission de l'investissement et l'AMDI créée en février 2009. Les 16 CRI, institués en 2002, conservent leur rôle de «guichets uniques»⁴⁶ pour faciliter les projets d'investissement au niveau local (Tableau 2-7).

⁴⁵ OCDE (2011), Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement Maroc 2010, p.61

⁴⁶ Un guichet unique accueille les fonctions régionales des six autorités impliquées dans la création d'entreprise: l'OMPIC (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale) pour l'enregistrement de l'entreprise, Service de certification pour l'enregistrement des noms de société, Administration fiscale régionale, Tribunal de Commerce, la CNSS et le Journal officiel. Alors que les CRI facilitent l'enregistrement des entreprises au niveau régional, les entreprises doivent encore obtenir un permis d'exploitation auprès des autorités respectives (ministères, etc.) par elles-mêmes.

Tableau 2-7 Institutions chargées de la promotion des investissements- fonctions et services

<p>Commission de l'Investissement⁴⁷</p>	<p>La Commission des investissements présidée par le Premier ministre comprend en tant que membres permanents plusieurs ministres⁴⁸. La Commission remplit trois principales missions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approuver les conventions et les contrats d'investissement notamment ceux dont le montant est égal ou supérieur à 200 millions de MAD et qui lient l'État aux investisseurs; • Statuer sur les contentieux d'investissement nécessitant l'arbitrage du Premier ministre; et • Mettre en œuvre les mesures en faveur des investissements.
<p>AMDI</p>	<p>L'AMDI est un organisme autonome, sous la tutelle du Ministère en charge de l'Industrie. La fonction de l'AMDI est d'établir une structure d'accueil et d'orientation pour les investisseurs, et un organe de coopération et de coordination des activités de promotion à la fois au Maroc et à l'étranger. En outre, l'AMDI recueille des informations d'investissement sur six secteurs prioritaires du Pacte Émergence ainsi que sur les secteurs pharmaceutique et chimique à partir des CRI et de la CNSS, qu'elle compile par la suite dans la base de données.</p> <p>Les services de l'AMDI sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'investissement des entreprises étrangères au Maroc à travers le guichet unique, notamment l'enregistrement et l'octroi de licences par les organisations compétentes, la préparation de documents pour les demandes de mesures d'incitation fiscales, la coordination, etc. ; et • Faciliter le contact pour les sociétés étrangères avec les partenaires locaux et administratifs
<p>CRI⁴⁹</p>	<p>Les CRI sont des bras régionaux (16 emplacements) du Ministère de l'Intérieur, et qui fournissent des services régionaux sous l'autorité de l'administration générale (Wali). Les deux fonctions principales du CRI sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un guichet unique qui offre une assistance à toute personne intéressée par la création d'une entreprise. • Fournir aux investisseurs, pour les projets dans les domaines suivants dont le montant est inférieur à 200 millions de MAD, des informations pour l'investissement régional, étudier les demandes d'autorisations administratives ou préparer les actes administratifs, nécessaires à la réalisation des projets afin de permettre au Wali régional de délivrer les autorisations ou de signer les actes administratifs afférents: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acquisition et location d'un terrain du domaine privé de l'État; ➤ Occupation temporaire du domaine forestier ou maritime; ➤ Occupation temporaire du domaine public de l'État; ➤ Approbation des délibérations des conseils pour la gestion des domaines privés et publics de l'État; ➤ Délivrance des permis miniers relatifs à la recherche et à l'exploitation; ➤ Autorisation de débit de boissons alcoolisées; et ➤ Classement des établissements touristiques.

Source: OCDE (2010), OECD Investment Policy Reviews Morocco 2010

Les investisseurs Marocains et étrangers bénéficient des trois incitations (Fonds de Promotion de l'Investissement⁵⁰, Fonds Hassan II pour le développement économique et social et Avantages fiscaux

⁴⁷ OCDE (2011), Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement Maroc 2010, p.55

⁴⁸ Les membres permanents comprennent le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire National, le Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, et le Ministère du Tourisme, ainsi que le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance.

⁴⁹ <http://www.rabatinvest.ma/>

⁵⁰ Un total de 330 millions de MAD (24 projets) a été subventionné de 2003 à janvier 2009.

et douaniers⁵¹) qui appliquent différents critères d'admission et offrent différents avantages, et qui dans certain cas peuvent être cumulatifs (Tableau 2-8)⁵².

Tableau 2-8 Fonds et avantages fiscaux et douaniers pour l'investissement

Fonds de Promotion de l'Investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les investissements répondant aux critères de la somme investie ≥ 200 millions de MAD, l'emploi (≥ 250 emplois directs stables), le transfert de techniques, la protection de l'environnement; ou entreprise créée dans les provinces sous-développées. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide pour la mise en place plafonnée à 5% de l'investissement total, ou 10% pour les banlieues ou les zones rurales. ➤ Financement jusqu'à 20% pour les acquisitions de terrains ➤ Financement jusqu'à 5% du montant investi dans des acquisitions d'infrastructures externes ➤ Financement jusqu'à 20% des coûts de formation
Fonds Hassan II	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les investissements supérieurs (i.e. l'industrie de l'automobile et de l'aéronautique, de la production de composants électroniques, et la fabrication liée à la nanotechnologie, la microélectronique ou les biotechnologies) à 10 millions de MAD dont un minimum de 5 millions de MAD pour les biens d'équipement. • Aide pour l'installation plafonnée à 15% du total des investissements et 30 millions de MAD <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le financement des locaux commerciaux (jusqu'à 30% sur la base d'un coût unitaire de 2 000 MAD/m²) ➤ Le financement de 15% des nouveaux biens d'équipement.
Avantages Fiscaux et Douaniers	<ul style="list-style-type: none"> • L'exonération des droits d'importation pour les biens d'équipement importés et du matériel nécessaires pour un projet d'investissement ≥ 200 millions de MAD durant 36 mois. • Exonération de la TVA pour l'importation de biens d'équipement et les matériaux nécessaires pour un projet d'investissement ≥ 200 millions de MAD durant 36 mois pour les entreprises nouvellement créées

Source: AMDI, Guide de l'investisseur

Outre les incitations ci-dessus, les entreprises qui exercent leurs activités dans les zones franches ont des avantages énumérés ci-dessous (Pour les zones franches, voir la section «1.8 Caractéristiques spécifiques de développement industriel par région»):

- Exonération totale pour les cinq premières années et à un taux diminué de 8,75% pour les 20 années suivantes;
- Exonération des droits de douane sur les biens et les produits importés;
- Exonération de la TVA sur les marchandises importées;
- Exonération de la taxe professionnelle et de la taxe d'habitation pendant 15 années, et des procédures douanières simplifiées.

2.5 Promotion des exportations et accords de libre-échange

Le Centre Marocain de Promotion des Exportations (Maroc Export) est une institution autonome sous la supervision du ministère du Commerce Extérieur, qui vise à soutenir les exportations des PME

⁵¹ Avantages fiscaux et douaniers conformes à la loi des finances de 1990-1999 (Article 7.1).

⁵² OCDE (2011), OECD Examen des Politiques d'Investissement au Maroc 2010, p.52

marocaines. Les principales activités de Maroc Export consistent à: 1) soutenir les entreprises marocaines qui commencent à exporter, 2) fournir aux entreprises marocaines des opportunités pour participer aux foires et expositions commerciales, 3) sensibiliser les entreprises marocaines sur les informations relatives à l'exportation, et 4) fournir une formation à l'exportation dans les secteurs respectifs. Avec ses 80 fonctionnaires, Maroc Export effectue environ 100 activités promotionnelles chaque année, telles que des expositions et des foires commerciales.

En raison de la capacité limitée de l'organisation, Maroc Export a ciblé quelque 600 exportateurs existants. Sur les foires et expositions commerciales, Maroc Export soutient 80-90% du coût total des PME participantes entreprises à l'étranger, tels que les frais de participation et des stands, tandis que les coûts de voyage (billet d'avion et hébergement) sont couverts par les PME. D'après Maroc Export, l'un des principaux défis est de soutenir les entreprises à adapter leurs produits pour répondre aux normes internationales, afin de les commercialiser.

La libéralisation du commerce des produits fabriqués et les accords de libre-échange facilitent le commerce des produits industriels. Le libre-échange des produits industriels entre le Maroc et l'UE (premier partenaire clé du Maroc) n'a été que partiellement réalisé. Les produits marocains qui entrent en Europe sont encore tenus à présenter un certificat d'origine et les importations Européennes vers le Maroc sont confrontées à la taxe sur la valeur ajoutée à l'importation (environ 20%) et une taxe parafiscale d'importation de 0,25% ad valorem (Tableau 2-9)⁵³.

Bien que le commerce régional ne comprend qu'une petite proportion des volumes des exportations du Maroc, le pays est aussi un signataire de la Grande Zone Arabe de Libre-Échange (GAFTA), qui assure la libéralisation totale des échanges de produits en exonérant tous les droits de douanes et taxes entre les participants arabes de la GAFTA. Le Maroc a également signé l'accord d'Agadir en 2004 qui a créé une zone de libre-échange entre les pays arabes méditerranéens (Tableau 2-9).

⁵³ Oxford Business Group (2013), The Report: Morocco 2013, p 91

Tableau 2-9 Accords de libre-échange marocains conclus et en cours de négociation

Région/Pays	Année		Population (millions)	Exportation (valeur) (millions d'USD)	
	Signature	Entrée en vigueur		2000	2012
UE ⁵⁴	1996	2000	509,0	5 832,6	12 186,0
Association Européenne de Libre-Échange (AELE) (Islande, Norvège, Suisse et Liechtenstein) ⁵⁵	1997	2000	13,8	76,5	322,7
États-Unis d'Amérique	2004	2005	313,9	241,4	929,7
Turquie	2004	2006	74,0	56,0	338,0
Grande Zone Arabe de Libre-Échange (GAFTA) ⁵⁶	1997 ⁵⁷	1998	276,4	246,4	742,1
Accord d'Agadir (Tunisie, Jordanie, Egypte)	2004	2005	97,8	76,2	302,9
Canada	En cours de négociation		34,9	34,9	66,7
Brésil			198,7	198,7	1 266,4
Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine ⁵⁸			100,4	100,4	479,1
Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale ^{59 60}			45,4	45,4	174,2
Chili			17,5	17,5	1,7

Source: AMDI, Morocco More Business, et Accord de Libre-Échange⁶¹ traité par l'équipe d'étude de la JICA

Les accords de libre-échange que le Maroc a conclus sont les suivants:

- Les accords d'association de l'UE: le libre-échange pour les produits industriels entre le Maroc et l'UE a été mis en place en mars 2012, en d'autres termes, la suppression progressive des droits de douanes sur les importations a été complétée en 12 ans, sauf pour les importateurs qui sont toujours sujets aux taxes sur la valeur ajoutée et aux taxes intérieures de consommation.
- L'Association Européenne de Libre-Échange (AELE): la suppression des droits de douane sur les importations de produits industriels a suivi les résultats de l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'UE.
- États-Unis: depuis 2006 lorsque l'Accord a été mis en vigueur, 95% des produits industriels importés des États-Unis vers le Maroc ont été exempts de douanes, tandis que les douanes sur les 5% restants sont programmées pour être supprimées d'ici à 2015.
- Accord de libre-échange Turquie: l'accord prévoit la mise en place progressive d'une zone franche industrielle sur une période de 10 ans à compter de la date d'entrée en vigueur avec un traitement asymétrique en faveur du Maroc. Les produits industriels d'origine marocaine bénéficieront d'une exonération totale dès l'entrée en vigueur de l'accord.

⁵⁴ Les pays membres sont: Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République Tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, et Royaume-Uni.

⁵⁵ Les données commerciales n'incluent pas le Liechtenstein car elles n'étaient pas disponibles.

⁵⁶ Les pays membres sont: Bahreïn, Égypte, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Palestine, Qatar, Arabie Saoudite, Soudan, Syrie, Tunisie, Émirats Arabes Unis, et Yémen.

⁵⁷ <http://www.economy.gov.lb/?/subSubcatInfo/2/91>

⁵⁸ Les pays membres sont: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, et Togo.

⁵⁹ Les pays membres sont: Gabon, Cameroun, République du Centre Afrique (CAR), Tchad, République du Congo et Guinée Équatoriale.

⁶⁰ <http://www.internationaldemocracywatch.org/index.php/central-african-economic-and-monetary-community>

⁶¹ <http://www.invest.gov.ma/index.php?lang=en&Id=77>

- Grande Zone Arabe de Libre-Échange: l'accord vise à établir progressivement une zone de libre-échange entre les pays membres de la Ligue Arabe (sauf l'Algérie, Djibouti, les Comores et la Mauritanie). Cet accord a terminé l'exonération au 1er janvier 2005, cependant, des difficultés subsistent en ce qui concerne sa mise en œuvre⁶².
- Accord d'Agadir: l'accord vise à établir une zone de libre-échange quadripartite, tout en restant ouvert à tous les pays arabes méditerranéens. Il indique une exonération totale des droits de douane à partir de la date d'entrée en vigueur (1er janvier 2005) pour tous les produits industriels et agricoles.

Encadré Programme de consortiums d'exportation

L'ONUDI soutient le développement du groupement industriel pour répondre à la promotion de l'investissement. L'ONUDI a mis en place en 2004 un programme de soutien du ministère du Commerce extérieur marocain et de l'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX) pour établir une initiative de consortiums d'exportation, et un réseau de PME pour intégrer le marché des exportations. Le consortium d'exportation à l'origine n'a pas mis l'accent sur l'exportation en elle-même mais plutôt sur les coopératives ou associations de petite taille afin qu'ils puissent ajouter de la valeur à leurs produits par des moyens tels que la marque qui garantissent la qualité spécifique des produits.

Cette initiative de PPP a fait office d'outil efficace pour stimuler les exportations des PME et promouvoir la mise à niveau de l'entreprise avec les sociétés membres, enregistrant des avantages dans les deux zones. Maroc Export offre aux consortiums un tarif préférentiel pour la participation à des foires commerciales et des missions d'affaires par rapport à ceux accordés à des entreprises individuelles. L'ANPME subventionne les frais de consultants pour les activités de modernisation et de mise à niveau de groupe⁶³.

2.6 Insertion dans le marché de l'emploi et formation professionnelle

2.6.1 Présentation générale

Au Maroc la formation professionnelle a connu des transformations et des réformes depuis sa mise en place au lendemain du Protectorat et la création de la première école industrielle en 1917. Elle demeure avec l'emploi une priorité nationale et un enjeu de taille dans la mesure où le capital humain est non seulement un facteur clé de succès des entreprises mais également une source de croissance pour le pays.

La structure pour l'insertion dans le marché de l'emploi et la formation professionnelle au Maroc est fragmentée. La formation professionnelle était clairement distinguée de l'Éducation Nationale et rattachée au Ministère en charge de l'emploi jusqu'au dernier gouvernement en place depuis octobre 2013. Dans la structure courante, toutefois, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) rattachée au Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales s'occupe du mécanisme de l'insertion, alors que l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) sous tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, offre une formation professionnelle à travers des centres de formation. D'ailleurs, de

⁶² <http://www.economy.gov.lb/?/subSubcatInfo/2/91>

⁶³ <http://www.oecd.org/aidfortrade/47027491.pdf>

nombreux ministères gèrent également des centres de formation technique spécifique à leurs domaines d'intervention⁶⁴.

Le coût global de la formation professionnelle représente environ 0,5% du PIB et est essentiellement financé par l'État à hauteur de 74%⁶⁵ et les ménages pour 21%. Comme souligné par le Département de la Formation Professionnelle (DPF) «*les ressources mobilisées dans le cadre de la coopération internationale contribuent au financement du secteur de la formation professionnelle avec un taux important dépassant 1/3 du budget qui lui est alloué*»⁶⁶.

Il faut noter qu'il existe une réelle dynamique engagée avec certains bailleurs de fonds qui montrent un intérêt important d'accompagner le gouvernement marocain dans la mise en œuvre de réformes structurantes en matière de formation professionnelle et de politiques de l'emploi. L'ensemble des agences bilatérales de coopération avec l'AFD en tête concourent activement à la mise en place de programmes nationaux sectoriels de grande envergure et qui concernent à la fois le développement des compétences et la promotion de l'emploi, surtout celui des jeunes. Le pilotage du processus de la politique de formation a été déterminé dans le PNEI à travers un certain nombre de mesures à savoir la mise en place de comités et groupe de travail ainsi qu'une cellule de coordination⁶⁷ avec les représentants de l'ensemble des parties prenantes à savoir les ministères de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, de l'Éducation Nationale, des finances, et de l'Industrie ainsi que des Présidents des fédérations professionnelles. De ce fait, la plus haute instance, le «Comité scientifique» valide les orientations, l'approbation et l'évaluation des plans de formation.

⁶⁴ En outre, l'Entraide Nationale, un établissement public sous la tutelle du Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, fournit des formations professionnelles aux 6 600 apprentis dans 86 Centres de Formation par Apprentissage. (2009/2010, <http://www.entraide.ma/article/menueview/21>)

⁶⁵ Ce pourcentage comprend la TFP (Taxe sur la Formation Professionnelle) versée par les entreprises sur la base de 1,6% de la masse salariale.

⁶⁶ Document du DPF: Apport de la Coopération Internationale dans le développement du système de la formation professionnelle au Maroc

⁶⁷ Un «Comité scientifique», un «Comité technique», des «Groupes de travail» et une «Cellule de coordination».

Encadré UE: Programme d'appui à l'emploi-PME au Maroc, la politique sectorielle

Dès 2014, l'UE démarrera un programme (40 millions d'EUR) dont l'objectif global est de contribuer à la création d'emplois au Maroc et à l'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois. Les activités prévues pour atteindre le résultat «La qualité de l'offre de travail est augmentée» sont les suivantes:

Pour le Sous-Résultat (SR2.1)- La modernisation des politiques nationales pour la formation professionnelle est encouragée:

- Le renforcement des politiques publiques en matière de formation professionnelle, notamment l'adoption de la nouvelle stratégie nationale de la formation professionnelle à l'horizon 2020
- Le développement du Cadre national de Certification via la mise en place d'un Plan d'action à l'horizon 2015 et les premiers positionnements de certifications

Pour le SR2.2- L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur privé est améliorée :

- La promotion de l'apprentissage comme mode de formation à travers la réalisation d'une étude sur l'évaluation et les axes de développement de formation en apprentissage
- La promotion des formations à la culture de l'entrepreneuriat
- L'appui à la formation sectorielle

Pour le SR2.3- L'accès des chercheurs d'emploi au marché du travail est facilité:

- Le renforcement du rôle rationnel de l'ANAPEC comme acteur d'intermédiation entre la demande et l'offre de travail à travers l'ouverture et le fonctionnement de nouveaux espaces dédiés à l'emploi dans 5 provinces du pays

Pour le SR2.4- L'efficacité des programmes actifs pour l'emploi est renforcée:

- La mise en œuvre d'un manuel pour suivre et évaluer l'efficacité des programmes et projets concernant les politiques actives d'emploi

Encadré Programme d'Appui à l'Adéquation Formation-Emploi (PAAFE)⁶⁸

Le Programme d'Appui à l'Adéquation Formation-Emploi (PAAFE) (Juillet 2013-Décembre 2015) est conjointement financé par la Banque Africaine (116 millions d'EUR), la Banque Mondiale (200 millions d'USD) et l'AFD (40 millions d'EUR). Cet appui budgétaire sectoriel pour l'éducation et la formation sera décaissé en deux tranches sur deux ans (2013 et 2014).

Le PAAFE vise à améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique, ainsi que celle des lauréats de la formation professionnelle. À cet effet, le PAAFE contribue à: 1) un accroissement de la performance de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en réponse aux besoins du marché du travail; 2) une amélioration de la pertinence et du pilotage de l'enseignement supérieur; et 3) une amélioration de la coordination et de la gouvernance sectorielles.

La Banque Africaine a également fourni au Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle un don pour la mise en place d'un système intégré d'évaluation de la qualité de la formation professionnelle (140 400 EUR), qui va permettre d'améliorer la gouvernance globale du système.

2.6.2 Insertion dans le marché de l'emploi

L'ANAPEC offre ses services aux porteurs de Projets, employeurs et chercheurs d'emploi. Les services de l'ANAPEC pour les employeurs comprennent l'assistance pour le bénéfice des mesures pour l'emploi qui se compose de deux programmes: un programme pour favoriser l'insertion (IDMAJ)

⁶⁸ BAD (2013), Le Group de la BAD en Afrique du Nord, 2013.

et un programme pour fournir une série de formations en fonction des besoins de l'entreprise (TAEHIL).

L'IDMAJ est un programme qui exonère les stagiaires des entreprises des cotisations de la CNSS et de la Taxe de Formation Professionnelle ainsi que de l'impôt sur le revenu pendant 24 mois, prolongée de 12 mois, afin de promouvoir le recrutement de jeunes diplômés (Tableau 2-10). Il a pour objectif d'accroître leur employabilité par l'acquisition de compétences professionnelles nouvelles, notamment à travers une première expérience en entreprise.

Tableau 2-10 Programme IDMAJ⁶⁹

Type de contrat d'insertion	Bénéficiaire admissible	Durée des prestations (par bénéficiaire)	Salaire mensuel (MAD)	Exemptions	
				CNSS /TFP	Impôt sur le revenu
Type I	Diplômés de l'ES, de la FP, et du baccalauréat inscrits à l'ANAPEC	24 mois (prolongées de 12 mois en cas d'un contrat de droit commun)	1 600-3 125	Oui	Oui
Type II	Diplômés de l'ES et de la FP inscrits à l'ANAPEC depuis plus de 6 mois	24 mois (prolongées de 12 mois en cas d'un contrat de droit commun)	1 600-6 000	Oui	Oui
Type III	Diplômés de l'ES, de la FP, et du baccalauréat inscrits à l'ANAPEC	24 mois (prolongées de 12 mois en cas d'un contrat de droit commun)	3 125-6 000	Oui	Non

Source: ANAPEC

La formation professionnelle a pour objectif de permettre 1) à l'employeur de réaliser des recrutements pour lesquels il a des difficultés à trouver les candidats ayant les compétences requises; 2) au chercheur d'emploi d'améliorer son employabilité à travers l'acquisition des compétences nécessaires en vue d'occuper un emploi identifié; et 3) à l'opérateur de formation de bien connaître les besoins du marché de l'emploi en vue de mieux adapter les programmes et la pédagogie. Deux mesures concrètes ont été mises en place pour le programme TAEHIL: la formation contractualisée pour l'emploi, et la formation qualifiante ou de reconversion (Tableau 2-11)⁷⁰. Un dispositif spécial a été élaboré pour les quatre secteurs, notamment les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, et l'offshoring, parmi les six secteurs stratégiques du PNEI (Tableau 2-12).

⁶⁹ Outre les mesures indiquées dans le Tableau 2-10, deux autres mesures ont été mises en œuvre pour promouvoir l'emploi permanent des nouveaux diplômés: 1) l'État assume la contribution de l'employeur à la sécurité sociale pendant un an si le diplômé, enregistré à l'ANAPEC depuis au moins six mois et dont le contrat d'insertion a été signé, est embauché pour un poste permanent sans période d'essai, pendant ou à la fin du stage d'insertion de 24 mois du demandeur d'emploi. 2) L'État accorde à la société 25 000 MAD (pour les frais de formation ainsi que le salaire mensuel du stagiaire) si l'entreprise embauche un diplômé d'université à un poste permanent après un stage de 6 à 9 mois.

⁷⁰ Le programme vise à adapter le profil des jeunes diplômés aux exigences du marché.

Tableau 2-11 Programme TAEHIL- admissibilité et contributions

Programme	Bénéficiaire admissible	Contributions
Formation contractualisée pour l'emploi	Diplômés du baccalauréat ou d'une formation professionnelle inscrits à l'ANAPEC	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution maximale est de 10 000 MAD par bénéficiaire (chercheurs d'emplois) • La contribution peut être portée à 24 000 MAD dans les cas suivants: <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise a été créée il y a moins d'un an. ➤ La formation concerne l'un des nouveaux métiers tels que ceux mentionnés dans le Plan Émergence, l'informatique, etc. ➤ L'entreprise est censée lancer un projet d'investissement.
Formation qualifiante ou de reconversion	Diplômés du baccalauréat ou d'une formation professionnelle inscrits à l'ANAPEC	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution maximale est de 10 000 MAD par bénéficiaire (chercheurs d'emplois) • La contribution peut être portée à 18 000 MAD dans les cas suivants: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La formation concerne l'un des nouveaux métiers tels que ceux mentionnés dans le Plan Émergence, l'informatique, etc. ➤ La société anticipe les besoins de formation liés aux projets d'investissement régionaux et sectoriels.

Source: AMDI, Guide de l'Investisseur

Tableau 2-12 Dispositif pour les secteurs stratégiques

Secteur	Automobile	Aéronautique	Électronique	Offshoring
Objectif de création d'emplois entre 2009-2015	70 000	15 000	9 000	70 000
Dispositif d'aide directe à la formation	de 22 000 à 66 000 MAD	de 20 000 à 60 000 MAD	de 20 000 à 60 000 MAD	de 12 000 à 65 000 MAD

Source: ANAPEC et DPF

Les étapes suivantes doivent être suivies par les entreprises privées afin de bénéficier du programme de la formation contractualisée pour l'emploi⁷¹:

- (a) Les entreprises envoient une demande de recrutement de nouveau personnel à l'ANAPEC avec une description spécifique des besoins de formation.
- (b) L'ANAPEC sélectionne un institut de formation.
- (c) Un accord tripartite est signé entre l'ANAPEC, l'entreprise bénéficiaire, et l'institut de formation (programmes de formation existants ou programmes sur mesure)
- (d) Les apprentis sont sélectionnés par l'entreprise bénéficiaire et l'institut de formation.
- (e) À l'issue de la formation, chaque apprenti reçoit un certificat de formation signé par l'expert formateur et l'entreprise bénéficiaire.
- (f) L'entreprise bénéficiaire embauche les apprentis ayant complété le stage de formation⁷².

⁷¹ Sur la base de l'interview de l'ANAPEC menée par l'Equipe d'étude et le site internet de l'ANAPEC (<http://www.marocemploi.co/articles/programme-taehil.html>)

- (g) Le paiement de l'ANAPEC à l'entreprise bénéficiaire se fait sur présentation de la demande de paiement.

2.6.3 Formation professionnelle

(1) L'offre de formation

L'offre de formation est structurée autour de deux principaux axes: 1) la formation professionnelle initiale avec plusieurs modalités à savoir la formation résidentielle et la formation par alternance ou par apprentissage, et 2) la formation continue en cours d'emploi. Tous les centres de formations affiliés à l'OFPPT délivrent un diplôme par niveau reconnu par l'État et la sélection se fait selon les conditions décrites dans le Tableau 2-13.

Tableau 2-13 Conditions d'accès et durée de formation dans les centres de formations affiliés à l'OFPPT

	Licence professionnelle	Technicien spécialisé (Institut spécialisé de technologie appliquée)	Technicien	Certification de qualification professionnelle	Diplôme de spécialisation
Conditions d'accès	Niveau Bac +2	Minimum Bac âge maximum 26 à 30 ans	Niveau Bac âge maximum 26 à 30 ans	9 ^e année de l'enseignement fondamental 15 ans < âge < 30 ans	6 ^e année de l'enseignement fondamental 15 ans < âge < 30 ans
Durée de formation	-	2 ans	2 ans	1 an	6 mois

Source: OFPPT

Avec 327 établissements de formation, 340 000 jeunes admis en formation initiale en 2013-2014 et 6 000 formateurs, l'OFPPT est «l'opérateur pivot» de la formation professionnelle dans le Royaume. Il concentre 65% de la production des compétences contre 20% pour les Établissements de Formation Professionnelles (EFP) privés (Figure 2-5) et son budget est en constante croissance, passant de 2 118,4 millions de MAD en 2011, à 2 902 millions de MAD en 2013⁷³.

Selon le DPF, le nombre d'établissements dispensant des formations professionnelles au niveau national s'élève à 2 066 dont 488 publics et 1 578 privés. Toutefois seulement 283 établissements privés sont accrédités.

⁷² En principe, l'entreprise bénéficiaire doit employer le demandeur d'emploi qui a suivi le cours de formation, cependant, une exception est accordée lorsque l'entreprise ne peut pas se permettre d'embaucher le demandeur d'emploi pour une raison financière qui n'était pas présente au moment de la demande initiale.

⁷³ Estimations données par l'OFPPT lors du Conseil D'Administration du 19 décembre 2012.

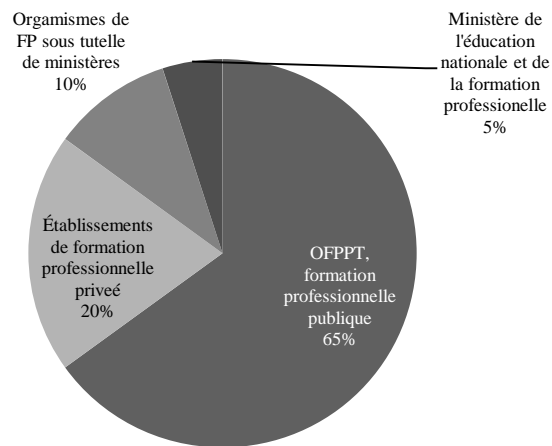


Figure 2-5 Production des compétences selon les établissements de formation

(2) Le dispositif

Face à l'enjeu du chômage des jeunes de plus en plus important et une demande sociale grandissante, les autorités marocaines ont initié une politique de formation professionnelle plus novatrice en associant les professionnels des différents secteurs et branches économiques au programme «emploi et développement des compétences»; et en mettant en place des instances de gouvernance et d'évaluation dans lesquels participent le secteur privé, les fédérations et associations professionnelles.

L'implication progressive des professionnels dans la planification et la mise en œuvre de la formation a poussé à la création par les fédérations professionnelles des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC), dont les actions visent à sensibiliser les entreprises à intégrer la formation continue en tant que facteur déterminant de leur compétitivité. Selon le département de la formation professionnelle, neuf GIAC ont été créés à ce jour couvrant les principaux secteurs d'activité économiques.

La volonté des autorités marocaines d'accompagner l'émergence du pays à travers une politique des grands chantiers structurants et l'encouragement des investissements internationaux placent les ressources humaines au cœur des dispositifs afin d'assurer une disponibilité en capital humain tant quantitative que qualitative. Ainsi le développement des Métiers Mondiaux du Maroc (MMM), appellation des 6 secteurs cibles stratégiques⁷⁴ du PNEI prévoit un programme de formation spécifique et adapté à chaque secteur. En effet, une enveloppe d'environ 12,4 milliards de MAD est dédiée au développement des compétences et donc à la qualification des ressources humaines. Les besoins en compétences pour ces métiers sont estimés à 220 000 durant la période (2009-2015).

⁷⁴ L'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile-cuir et l'agroalimentaire

(3) Le mécanisme de gestion

En plus de la mise en place d'un dispositif d'aide directe aux entreprises pour la formation dans les secteurs émergents présenté dans la section «2.6.2 Insertion dans le marché de l'emploi», la formation professionnelle au Maroc est caractérisée par la gestion des établissements par les professionnels.

La gestion des EFP par les professionnels s'est traduite par la création de plusieurs instituts et notamment de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) en partenariat avec le Groupement des Industriels Marocains Aéronautique et Spatial (GIMAS); de quatre Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA) à Casablanca, Tanger (Tanger Med et Tanger Free Zone (TFZ)) et Kénitra en partenariat avec les professionnels de l'AMICA (Casablanca et TFZ), de Renault (Tanger Med) ou du consortium espagnol. La création de l'Institut Spécialisé dans les Métiers de l'Aéronautique et de la Logistique Aéroportuaire (ISMALA), dernier-né des établissements et inauguré par le roi Mohamed VI en septembre 2013, vient renforcer le dispositif. Bien que développé en partenariat avec les opérateurs du secteur, l'ISMALA est sous contrôle de l'OFPPT.

2.7 Financement

2.7.1 Présentation générale

Un large éventail de possibilités de financement est disponible pour les PME au Maroc. Les PME marocaines sont en position plus favorable que leurs homologues dans les autres pays du Maghreb, grâce aux banques commerciales marocaines qui offrent un haut niveau de financement des PME. Le taux d'intérêt actuel pour les prêts aux entreprises est aux alentours de 6%. Pourtant, la plupart des prêts sont principalement destinés aux plus grandes PME, les petites entreprises restant en général défavorisées.

Le montant des prêts des banques commerciales aux PME s'élève à 79 milliards de MAD pour décembre 2011, composant environ 20% du crédit total aux entreprises⁷⁵. Une enquête menée par la Banque Mondiale en 2010 a conclu que le Maroc avait le plus haut ratio de prêts aux PME dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Les prêts aux PME ont connu une forte croissance au cours des dernières années, avec un ralentissement observé en 2010 lorsque le crédit au secteur privé a ralenti en raison de la baisse de la croissance économique (Figure 2-6).

⁷⁵ Banque Mondiale (2012), Rapport d'évaluation, Micro, Small and Medium Enterprise Development Project (APL 2)

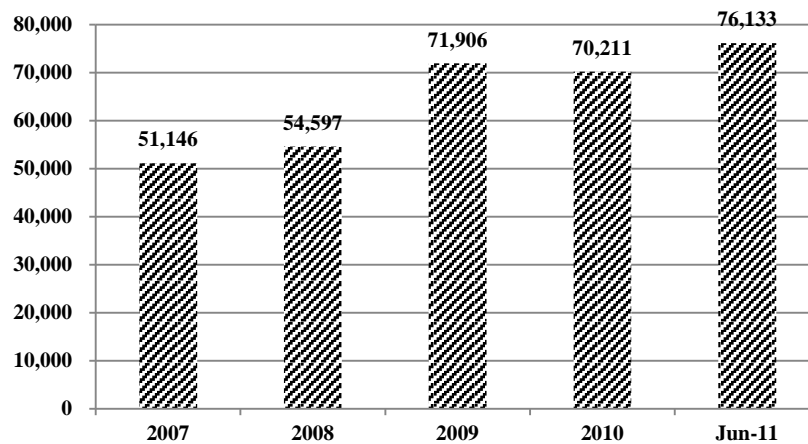


Figure 2-6 Développement des prêts aux PME (millions de MAD)

Source: Bank Al-Maghrib, et Banque Mondiale (2012), Rapport d'évaluation «Micro, Small and Medium Enterprise Development Project (APL 2)»

Les banques marocaines ont entrepris des efforts pour augmenter le volume de leurs affaires avec les PME. La plupart des grandes banques ont mis en place des unités spécialisées pour les PME au sein de leurs départements, et certaines banques ont établi des unités et créé sur mesure des produits pour les très petites entreprises. Cependant, en dépit de ces efforts, le potentiel de prêt aux PME n'a pas été pleinement exploité, pour des raisons imputables tant aux banques commerciales qu'aux PME.

Les raisons imputables aux banques commerciales sont:

- Étant donné que les banques n'ont pas encore développé un système permettant d'évaluer correctement les risques des petits prêts, elles requièrent souvent un haut niveau de garantie pour les PME sans dûment évaluer leurs facteurs de risque;
- Comme les facteurs de risque des PME sont exagérément appréciés par les banques, des garanties supplémentaires sont souvent requises, même lorsque les prêts sont garantis par la Caisse Centrale de Garantie (CCG); et
- Les procédures de prêt sont trop longues pour la taille des emprunts par les PME.

Les raisons imputables aux PME sont:

- Beaucoup de PME échouent à fournir des renseignements financiers fiables sur leurs entreprises. Ils ont tendance à confondre leurs comptes professionnels et personnels;
- La plupart des PME ne sont pas en mesure de fournir des plans d'entreprises et/ou des études de faisabilité qui prouvent la viabilité de leurs projets; et
- Beaucoup de PME manquent de transparence dans leurs activités. Elles sont souvent hésitantes à divulguer des renseignements tout en s'engageant dans des activités informelles.

2.7.2 Fonds de garantie

Créée en 1949, la CCG est une institution publique à caractère financier, qui a pour objectif de faciliter l'accès au financement des entreprises, et en particulier les PME. La CCG s'engage également à la

garantie des prêts à l'habitat social (le financement de l'acquisition du logement ou l'acquisition du terrain et/ou sa construction).

La CCG est administrée par le Conseil d'Administration présidé par le Ministre de l'Économie et des Finances, au sein duquel le secteur privé est représenté par le GPBM, les fédérations des chambres professionnelles (Commerce, Industrie et Services, Agriculture, Artisanat et Pêche) et la CGEM. Les avantages que la CCG apporte aux entreprises sont: la facilitation de l'accès au crédit, la réduction du coût du financement, le traitement préférentiel des PME, et l'amélioration de la relation entre les banques et les entreprises. Les avantages de la CCG pour les banques sont: le partage du risque (prise en charge entre 50% et 85% du risque), une analyse complémentaire du dossier, le développement du portefeuille de clients, et le coût modique de la garantie au regard d'une prise de risque importante. Au cours de l'exercice 2010, la CCG a agréé 949 demandes de garantie totalisant un engagement global de 1 228 millions de MAD⁷⁶. En conséquence, l'encours des garanties est passé de 2 956 millions de MAD (4 216 bénéficiaires) en 2009 à 3 570 millions de MAD en 2010 (4 820 bénéficiaires), soit une augmentation de 21%. Le montant moyen des prêts est de 250 000 MAD. Les frais de garantie de la CCG sur les prêts à moyen et long terme s'élèvent à 2%; d'autre part, ceux à court terme (pour le capital d'exploitation) s'élèvent à 0,5%. Les frais de garantie sont imputés aux emprunteurs.

Les garanties sont disponibles pour toutes les banques. La CCG ne reçoit des demandes de garanties que lorsque le risque est modéré à élevé, et lorsque la banque ne souhaite pas garantir le prêt elle-même. La CCG reporte que 90% des demandes proviennent de situations où la banque estime que le projet est viable mais la garantie insuffisante, par exemple, l'entreprise n'a pas d'actifs réels ou une insuffisance de fonds propres, ou lorsqu'il y a une certaine garantie, mais la banque aurait à réduire le montant du prêt sans l'aide de la CCG. La prise en charge du risque varie de 50% à plus de 60% pour les exportateurs et les entreprises en expansion, 70-80% pour les start-ups, et 80% pour les très petites entreprises⁷⁷.

Afin de renforcer son rôle dans le financement des PME, la CCG a adopté un plan de développement pour la période 2009-2012 qui s'articule autour des principaux axes suivants:

- Une offre de produits qui s'adapte au cycle de vie des entreprises: création, exploitation, développement, et restructuration;
- Un redéploiement régional pour une plus grande proximité avec les banques et les entreprises à travers la création de centres d'affaires dans les principales villes du Royaume; et
- Des procédures simplifiées (rapidité, réactivité, délégations de décision de garantie, etc.)

⁷⁶ Le contenu de cette section est principalement tiré du «Rapport de Gestion 2010» de la CCG.

⁷⁷ EBRD (2011), Morocco's Request for Country of Operations Status, Technical Assessment

Encadré Banque Mondiale:
«Projet de Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises» (APL 2)⁷⁸

L'APL 2 supporte la prestation de garanties partielles de crédit (GPC), à travers la CCG, aux institutions financières participantes afin d'atténuer leurs risques de crédit pour les prêts aux PME.

Le financement de l'emprunt pour les GPC permettra à la CCG d'élargir ses produits de garantie aux PME, qui répondent aux besoins des PME à différents stades de leur développement. Le premier produit de garantie, Damane Crea, fournit des garanties pour des prêts bancaires à moyen et long terme pour démarrer des PME de moins de trois ans d'existence. Le second produit de garantie, Damane Dev, couvre les prêts à moyen et à long terme pour l'expansion des projets de PME existantes (plus de trois ans d'existence). Le troisième produit de garantie, Damane Istimarar, fournit des garanties pour le crédit aux PME en restructuration. Le quatrième produit de garantie, Damane Exploitation, fournit des garanties de crédit de fonds de roulement (prêts d'une durée inférieure à un an). Le produit de garantie le plus récent, Integra Textile, fournit des garanties pour les PME dans l'industrie du textile.

Encadré Assistance financière de l'allemand KfW

La banque de développement allemande KfW et la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG, une institution financière publique) ont signé, jeudi 23 mai 2013, un accord pour la mise en place d'une ligne de refinancement à concurrence de 200 millions d'EUR pour des prêts aux PME, par l'intermédiaire du secteur bancaire commercial. Le mémorandum évoque également une assistance technique, financée à travers les fonds du ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ).

⁷⁸ Banque Mondiale (2012), Rapport d'évaluation, Micro, Small and Medium Enterprise Development Project (APL 2)

Chapitre 3 Analyse des secteurs industriels prioritaires au Maroc

3.1 Aperçu du secteur industriel

Au Maroc, le secteur industriel contribue à environ 30% du PIB et 22% de l'emploi total⁷⁹ du pays. Le secteur industriel marocain est assez diversifié, ses principales filières incluant le textile et la confection de vêtements⁸⁰, l'industrie chimique (transformation du phosphate brut en produits dérivés)⁸¹, et le secteur automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'industrie pharmaceutique⁸², les télécommunications et les industries agroalimentaires. La valeur ajoutée totale de l'industrie a augmenté en une décennie 9,2 milliards d'USD en 2001 à 27,1 milliards d'USD en 2011.

Le taux de croissance annuel de la valeur ajoutée du secteur industriel au Maroc a été d'en moyenne 3,7% entre 2000 et 2011, avec un pic à 6,6% en 2007, tout en enregistrant une valeur négative de -3,8% en 2009 en raison de la crise financière mondiale (Figure 3-1). Grâce à la stabilité politique du pays (contrairement à ses pays voisins) et sa politique de développement économique qui combine la libéralisation, la réforme structurelle, l'exportation stratégique par secteur, et la promotion de l'investissement et de la compétitivité des PME, le secteur industriel marocain a fait preuve de résistance et d'une solide reprise depuis la crise économique mondiale.

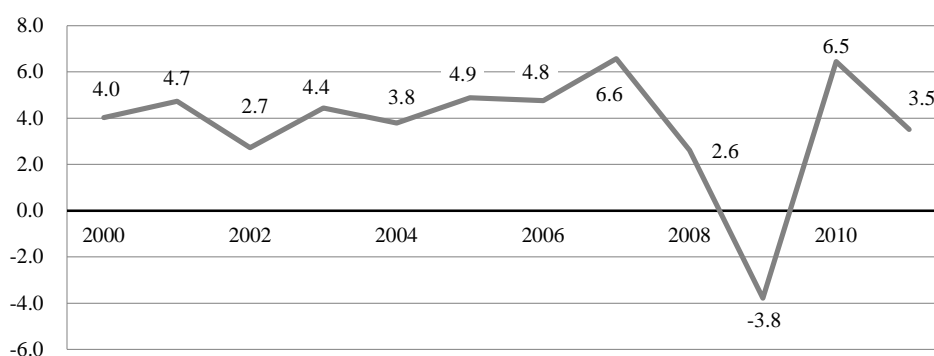


Figure 3-1 Industrie du Maroc, valeur ajoutée (% de croissance annuelle, de 2000 à 2011)

Source: Banque Mondiale

Les secteurs-clés ciblés par le PNEI montrent une bonne performance économique. En 2012, en termes d'exportations, le secteur automobile a augmenté de 22,2%, les industries agroalimentaires de 11,8%, la fabrication de textile de 11%, et les pièces aéronautiques de 10,3%, selon les chiffres du Ministère de l'Économie et des Finances. Les entrées d'IDE dans le secteur industriel, qui représentent 6% du total des IDE reçus en 2008, ont bondi à 26% du total des IDE reçus en 2012, en partie grâce à l'ouverture de la nouvelle usine de production de véhicules Renault, et le développement du secteur

⁷⁹ Oxford Business Group (2013), The Report: Morocco 2013, p.88

⁸⁰ Avec 200 000 employés répartis sur 1 500 usines, le textile est l'une des filières les plus importantes du Maroc.

⁸¹ Possédant trois-quarts des réserves de phosphate du monde, le Maroc est l'un des trois plus grands producteurs de phosphate à l'échelle mondiale, avec les États-Unis et la Chine.

⁸² Avec 32 usines, l'industrie pharmaceutique du Maroc est la seconde plus importante en Afrique après l'Afrique du Sud. Source: Oxford Business Group (2013), The Report: Morocco 2013, p.91

aéronautique avec l'arrivée de Bombardier⁸³. D'autre part, alors que la libéralisation des échanges a facilité le partage des ressources économiques du pays, les importations ont en parallèle augmenté plus rapidement que les exportations. En 2012, le Maroc a importé deux fois plus qu'il n'a exporté, avec des exportations d'un montant de 183,2 milliards de MAD, et les importations atteignant 381,7 milliards de MAD. À travers la promotion des investissements, le gouvernement aspire à promouvoir le développement industriel qui contribue au renforcement de la chaîne de valeur de fabrication dans les secteurs-clés, ainsi qu'à augmenter et diversifier les exportations.

Comme indiqué dans la section «2.1 Profil de base du Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI)», le PNEI est un contrat programme mis en place pour soutenir l'exécution de la stratégie de développement industriel du Maroc. En vertu du PNEI, le gouvernement marocain œuvre à la mise en place de 22 P2I qui offrent diverses mesures incitatives adaptées aux besoins des investisseurs, par exemple, des services immobiliers, administratifs, de formation et de logistique. Il existe des P2I sectorielles qui sont dédiées aux quatre secteurs-clés (automobile, aéronautique, agro-industrie, et offshoring) et des P2I ouvertes à tous les secteurs⁸⁴. Les P2I existantes sont déjà en train de transformer le paysage industriel du Maroc, en facilitant la relocalisation géographique et la concentration d'entreprises des secteurs-clés à des emplacements stratégiques (Tableau 3-1).

Tableau 3-1 P2I dans les secteurs automobile, aéronautique et électronique

Secteur	Emplacement	Superficie	Agence de gestion
Automobile	Tanger Automotive City (TAC)	300 ha	TMSA ⁸⁵
	Kénitra (Atlantic Free Zone, AFZ)	345 ha	MEDZ ⁸⁶ /EDONIA ⁸⁷
Aéronautique	Casablanca (Midparc)	125 ha	MEDZ et consortium (ARSCO, CENAL, MASPIN ⁸⁸)
Électronique	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur de l'électronique (électronique de spécialité représentée par la fabrication de systèmes embarqués) possède un emplacement dans les P2I Automobiles de Tanger et Kénitra⁸⁹. Le secteur possède également un emplacement dans la P2I Aéronautique de Casablanca (Midparc) 		

Source: MEDZ, Midparc et AMDI

⁸³ Oxford Business Group (2013). The Report: Morocco 2013, p.29

⁸⁴ <http://www.invest.gov.ma/index.php?Id=19&lang=fr>

⁸⁵ Établie par le gouvernement marocain en 2002, l'Agence Spéciale Tanger Méditerranée est un conseil de gestion et de surveillance chargé de planifier, développer et gérer à la fois le complexe de Tanger Med et la plateforme industrielle (<http://www.tmsa.ma/>).

⁸⁶ MEDZ a été créée en 2002 en tant que filiale de la CDG. Ses opérations comprennent le design, la construction, le marketing et la gestion des parcs touristiques, parcs industriels, techno-parcs et parcs offshoring. Source: MEDZ.

⁸⁷ Le Groupe EDONIA, dont le siège social est situé en Espagne, opère dans les domaines de la construction, la propriété, le développement industriel, et la gestion des biens immobiliers. (<http://www.edoniaworld.com/fr/>)

⁸⁸ ARSCO, CENAL et MASPIN sont les entreprises qui ont une solide expérience dans le développement des installations pour les industries de l'aéronautique, de la défense et spatiales. (<http://www.midparc.com/en/developpers>)

⁸⁹ Par exemple, Electrical Component International (ECI), une entreprise canadienne d'électronique dont le siège social est situé aux États-Unis, est une entreprise de fabrication de faisceaux de câbles pour appareils ménagers tels que le tambour des machines à laver. ECI est le premier investisseur de la Tanger Automotive City (TAC) qui est actuellement en cours de développement et de promotion des investissements. L'usine de l'ECI dans la TAC est, en décembre 2013, en cours de construction. Source: l'entretien avec la TAC par l'équipe d'étude de la JICA en décembre 2013.

3.2 Industrie automobile

3.2.1 Aperçu

Le développement de l'industrie automobile marocaine a été mené par la SOMACA à Casablanca, une ancienne entreprise d'État fondée en 1959. La SOMACA a mené une production CKD (Complete Knock-Down⁹⁰) durant ses premières années, et depuis 1966 opère selon l'assemblage CKD de véhicules utilitaires légers dont les composants ont été fournis par Renault. Depuis les années 1990, la SOMACA a subi un processus de privatisation et ses actions sont désormais entièrement détenues par les constructeurs automobiles français.

Il existe de nombreuses entreprises reliées au secteur de l'automobile à Casablanca, la plupart d'entre elles produisent des pièces et composants qui répondent au besoin du marché des pièces automobiles détachées et fournissent des services de réparation et d'entretien. Puisque la méthode de production CKD ne requiert pas de fournisseur local de pièces détachées, il existait peu de producteurs locaux de pièces et composants qui fournissaient aux nouveaux constructeurs automobiles⁹¹. Même si le Maroc se transforme en un pays producteur de véhicules neufs destinés à l'export avec la mise en service de l'usine Renault de Tanger, très peu d'entreprises locales sont intégrées dans la chaîne de production pour l'assemblage de véhicules neufs.

Suite à l'augmentation de la production de la SOMACA et un afflux important d'IDE provenant de l'UE, des fabricants de pièces détachées américains et japonais ont, ces dernières années, amélioré la chaîne de valeur manufacturière du secteur automobile marocain. Le PNEI a désigné l'industrie automobile l'un de ses six secteurs-clés. En septembre 2007, le français Renault a révélé un plan dédié à l'établissement d'une nouvelle usine d'assemblage de véhicules particuliers à Tanger, dont la capacité annuelle serait de 340 000 véhicules, et dont le coût de construction a été évalué à 1 milliard d'EUR. Renault a achevé sa phase de construction initiale et a mis en service sa première ligne d'assemblage en février 2012, qui a une capacité annuelle de 170 000 unités. Il est également rapporté que l'entreprise a réalisé en octobre 2013 la construction d'une seconde chaîne de montage qui a la même capacité de 170 000 unités par an.

La demande intérieure du Maroc pour les voitures reste limitée en raison de la taille de sa population: une moyenne de 130 000 unités par an, pour une population de 32,3 millions d'habitants. En 2012, les marques françaises représentaient près de 50% des parts du marché en termes de ventes, avec le Groupe Renault détenant 37% des parts de marché et PSA 14%.

⁹⁰ La production Knock-Down est un procédé d'assemblage automobile qui utilise des pièces et composants importés, de sorte que les produits finis soient vendus dans le marché domestique du pays d'importation. Lorsque non seulement les pièces et composants majeures sont importés mais aussi tous les éléments nécessaires à l'assemblage, on parle alors de «Complete Knock-Down (CKD)».

⁹¹ Le CKD n'exige pas de fournisseur local de pièces détachées car tous les composants et pièces dédiés à l'assemblage sont importés par conteneur.

Tableau 3-2 Production et ventes du secteur automobile au Maroc

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Production (nombre)	36 671	41 713	46 679	41 796	50 070	130 000
Véhicule particulier	2 7612	32 056	37 573	35 546	43 240	-
Véhicule utilitaire léger	9 059	9 657	9 106	6 250	6 830	-
Vente intérieure (nombre)	103 597	121 511	109 969	103 436	112 099	130 316
Véhicules importés	72 940	87 933	74 719	72 772	72 082	-

Note: SOMACA, l'unique assembleur automobile au Maroc jusqu'en 2011, représente la totalité de la production automobile entre 2007 et 2011.

Source: AMICA, le chiffre de la production en 2012 est une estimation de l'équipe d'étude de la JICA.

La mise en œuvre de la zone de libre-échange entre l'UE et le Maroc a offert une position beaucoup plus favorable aux constructeurs automobiles européens en termes de tarifs sur le marché de l'automobile, par rapport aux autres concurrents internationaux (Tableau 3-3).

Tableau 3-3 Taux tarifaires pour l'importation de véhicules au Maroc

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Fabrication EU	13%	11,8%	7,7%	3,3%	0%
Autres	32,5%	27,5%	27,5%	25,0%	17,5%
Différence	19,5%	15,7%	19,8%	21,7%	17,5%

Source: JETRO (2011)

3.2.2 PNEI et développements récents

Le PNEI définit la création d'une base industrielle stable sur le long terme autour d'un réseau de fournisseurs et « méga-sites » de l'industrie automobile comme un objectif à moyen terme pour le développement du secteur automobile marocain, qui vise à générer 70 000 emplois supplémentaires. En plus des 350 ha de la TFZ déjà existants, où de nombreuses entreprises internationales du domaine automobile ont établi leurs bases de production, deux PZI dédiées au secteur automobile ont été développées à Tanger et Kénitra. Tanger Automotive City, qui est une nouvelle zone franche de plus de 300 ha, située face à l'usine de 280 ha de Renault à Melloussa, est en cours de développement. À Kénitra, l'Atlantic Free Zone (AFZ), d'une taille de 350 ha, a été élaborée et accueille déjà de nombreuses entreprises internationales y compris les japonais Fujikura et Sumimoto (SEWS Maroc). En outre, le gouvernement a aussi pris l'initiative du développement des ressources humaines spécifiques au secteur de l'automobile avec l'établissement de quatre IFMIA (Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile) (voir section 3-4 pour plus de détails), dans le cadre du Partenariat Public-Privé (PPP). L'État a également reçu un soutien financier pour ces initiatives de la part d'organisations internationales telles que l'AFD et la KOICA. L'association industrielle du secteur automobile, l'AMICA, a subi une réorganisation grâce à la collaboration étroite avec le MCINET, et a vu ses objectifs et missions redéfinis (voir Encadré).

Les mesures incitatives pour le secteur automobile comprennent:

- (1) Une exemption totale de l'impôt sur le revenu des sociétés durant les 5 premières années et un taux d'imposition de 8,75% pour les 20 années suivantes dans les zones franches;
- (2) Pas de TVA appliquée sur les importations ni sur les exportations
- (3) Aucun impôt sur les dividendes (contre 10% sur les entreprises locales); et
- (4) Un support financier (avec un plafond d'1,8 million d'EUR ou 10% de l'investissement total).
 - 30% du coût de l'investissement (construction du bâtiment) avec un plafond de 182 EUR/m²
 - 10% des coûts d'équipements pour des investissements en machines excédant 220 000 EUR

En raison de ces efforts, le Maroc a réussi à augmenter le nombre d'entreprises du secteur de l'automobile à 200, et le nombre d'employés du secteur à 75 000 en 2012⁹² (Figure 3-2).

Encadré AMICA⁹³

L'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile (AMICA) est une organisation composée d'environ 100 entreprises membres dans les secteurs manufacturiers, la vente et les services pour l'automobile au Maroc. Selon l'AMICA, environ 90% de ses entreprises membres sont des fabricants à forte utilisation de main d'œuvre qui produisent des faisceaux de câbles et des sièges pour véhicules, tandis qu'un tiers (environ 30 entreprises) sont des grandes entreprises avec les deux tiers restants étant des PME. Le secrétariat de L'AMICA est situé à Casablanca.

Le PNEI accorde une grande priorité au développement des ressources humaines dans le secteur automobile dans ses plans d'action. Sur la base des plans d'action du PNEI et en collaboration avec le gouvernement⁹⁴, l'AMICA a mené plusieurs projets pour la promotion des exportations (formation de consortiums d'exportations), pour la promotion de groupes automobiles, et pour la collecte et l'analyse de données sur l'industrie automobile. Toutefois, le projet de promotion des groupes n'a pas fait de progrès important en raison de certaines contraintes, notamment le montant limité du budget.

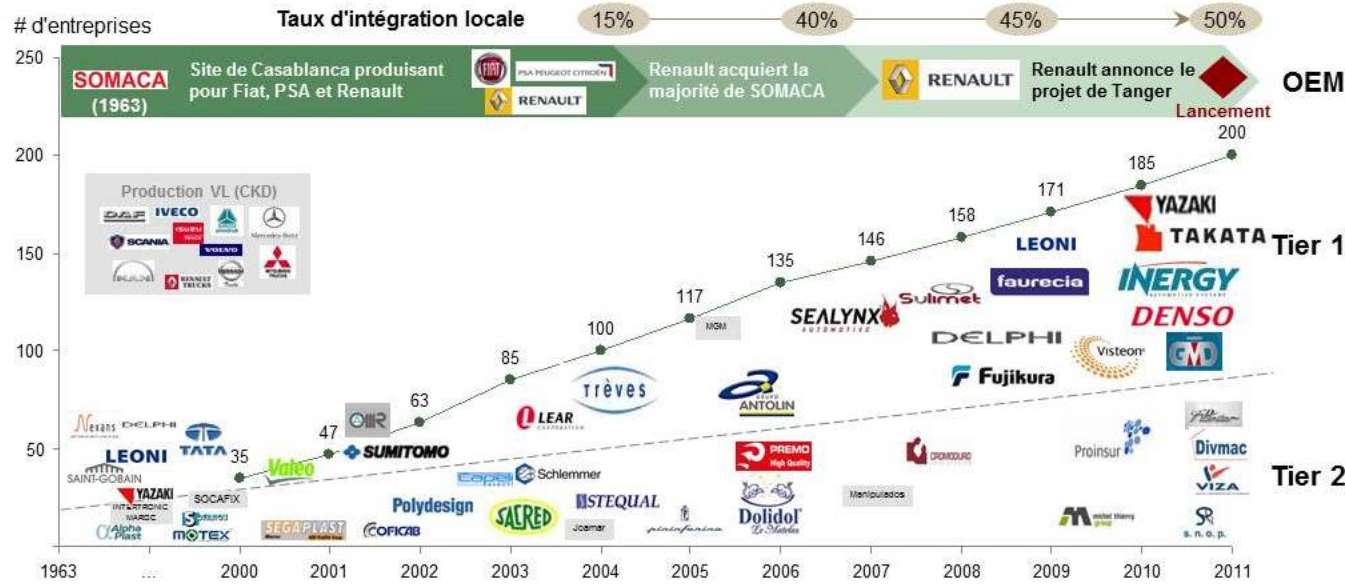
L'AMICA est l'un des membres du conseil de l'IFMIA Casablanca. Selon l'AMICA, lorsque le programme de formation de l'IFMIA de Casablanca a été développé, des conseillers français et canadiens ont mené une enquête sur les besoins en éléments techniques nécessaires au développement de l'industrie automobile marocaine sur le moyen et le long terme, ce qui s'est reflété dans le programme de formation.

⁹² AMDI (2013)

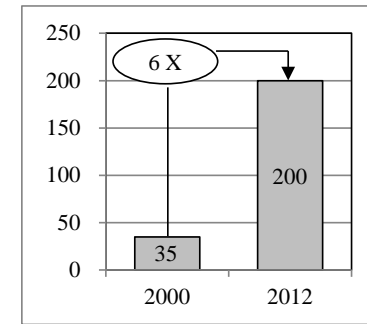
⁹³ L'entretien par l'équipe d'étude de la JICA en novembre 2013

⁹⁴ L'AMICA est en cours de préparation d'une liste de ses sociétés membres, qui inclut des données et informations sur le nombre d'employés et le chiffre d'affaires de chaque entreprise, qui devrait être divulguée en 2014.

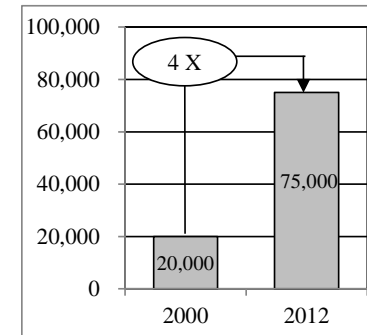
L'industrie automobile au Maroc depuis 1963 (SOMACA) ; croissance rapide depuis 2006¹



Nombre d'entreprises



Nombre d'employés



1. Véhicules légers jusqu'à 6 tonnes. Ventes de véhicules neufs uniquement; 2. Petites camionnettes et véhicules commerciaux légers

Figure 3-2 Augmentation des investissements dans le secteur automobile (1963-2011)

Source: AMDI (2013)

3.2.3 Commerce de véhicules et pièces automobiles

En 2012, le montant total de la valeur des exportations du Maroc des «Voitures Automobiles, leurs Parties et Accessoires» (Code SH⁹⁵ 87) a atteint 991 millions d'USD, tandis que les importations de marchandises de la même catégorie commerciale sont restées à un niveau élevé de plus de 3 000 millions d'USD (Figure 3-3).

En 2012, la valeur totale des exportations du Maroc des «Véhicules et pièces de véhicules» (SH⁹⁶ 87) a augmenté à 991 millions d'USD. Avec l'afflux d'investissements provenant d'entreprises automobiles multinationales au Maroc, la valeur totale des exportations a été multipliée par 19 entre 2002 et 2012. Un événement qui a fait date a été l'ouverture de la première chaîne de montage de l'usine Renault de Tanger (avec une capacité annuelle de 170 000 unités) en février 2011. L'usine se concentre sur l'exportation de produits manufacturés, à savoir de véhicules à bas coût pour la marque Dacia. Avec l'augmentation du volume de la production de l'usine, les exportations de véhicules (SH 8703, Figure 3-4) en provenance du Maroc ont remarquablement augmenté depuis 2011, et en 2012, le volume a dépassé les 100 000 tonnes annuelles et atteint 836,6 millions d'USD en valeur⁹⁷.

Les exportations de pièces automobiles telles que les faisceaux de câbles ont aussi connu une forte augmentation dans les années 2000 (la valeur des exportations des faisceaux de câbles y compris ceux pour le secteur aéronautique (SH 854430) a atteint 950 millions d'USD en 2012, soit une augmentation annuelle de 146% entre 2002 et 2012)⁹⁸, et ont été encouragées par les investissements des fournisseurs mondiaux de pièces automobiles. En outre, avec le démarrage et l'augmentation progressive de la production de l'usine Renault de Tanger, une plus large gamme de fournisseurs de pièces automobiles a commencé à investir au Maroc. Ces entreprises visent non seulement à fournir Renault au Maroc mais également à exporter leurs produits, ce qui contribuera à l'avenir à l'augmentation de l'exportation des pièces et composants automobiles en provenance du Maroc.

Les importations de produits classés sous la catégorie «Véhicules et pièces de véhicules» (SH 87), sont restées à un niveau élevé de plus de 3 300 millions d'USD en 2012. Tandis que les importations de véhicules (assemblés) ont augmenté avec une hausse de la demande intérieure, les importations de pièces et composants automobiles (SH 8708) ont aussi enregistré une croissance annuelle de 12%. Bien que le secteur enregistre à l'heure actuelle un haut niveau de déficit commercial, une nette amélioration est prévisible dans un avenir proche, grâce aux chiffres du commerce dans le secteur

⁹⁵ Le Code SH (Système Harmonisé) est une méthode numérique standard internationale de classification des marchandises échangées, qui a été élaborée et est gérée par l'Organisation Mondiale des Douanes.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ La valeur des exportations de SH 8703 représente 84% de la valeur totale des exportations des «Véhicules et pièces de véhicules (SH 87)». Il n'existe pas de statistiques officielles sur le nombre d'unités de véhicules exportés du Maroc en 2012. En supposant que le poids moyen d'une unité de véhicule soit de 1,2 tonne, le nombre de véhicules exportés est estimé à environ 84 000 unités.

⁹⁸ Il convient de souligner que les exportations de «Pièces et accessoires de véhicules motorisés (SH 8708)» n'ont pas marqué de changement remarquable en termes de volume durant la même période, puisque les composants automobiles tels que les faisceaux de câbles sont catégorisés dans le secteur de l'électronique «Produits électriques et électroniques (SH 85)» dans les statistiques commerciales.

automobile résultant de l'augmentation progressive de la production et des exportations par l'usine Renault de Tanger, et de l'augmentation attendue des exportations de pièces automobiles⁹⁹.

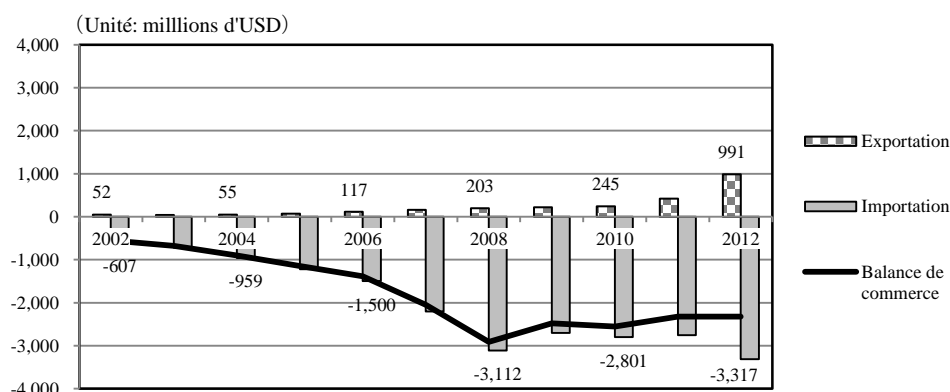
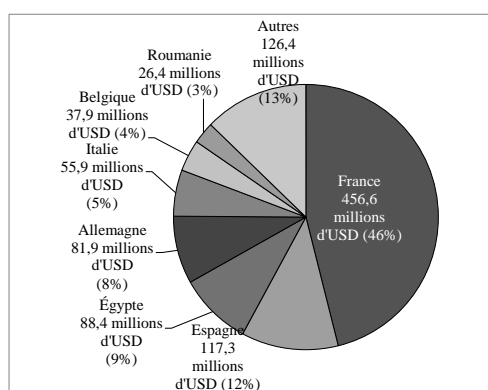


Figure 3-3 Commerce marocain de véhicules et pièces automobiles (SH 87)

Source: CCI (2013)¹⁰⁰



[Exportations: 991 millions d'USD (2012)]

Figure 3-4 Données d'exportations par pays (SH 87)

Source: CCI (2013)

Tableau 3-4 Données d'exportations par volume (SH 87)

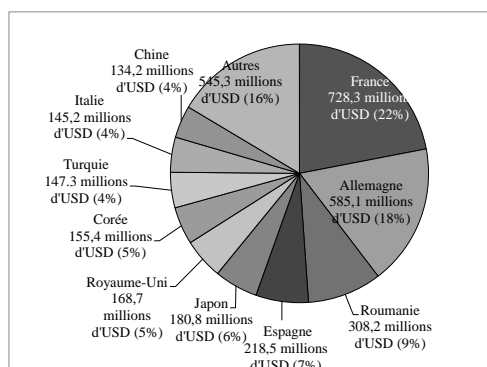
Code	Produit	Quantité *
8703	Voitures	100 667 tonnes (93%)
8708**	Parties et accessoires des véhicules automobiles	5 836 tonnes (0%)
870899	Pièces de véhicules à moteur, non spécifiés ailleurs (NSA)	2 099 tonnes (18%)
870894	Volants, colonnes et boîtiers de direction pour véhicules automobiles	1 986 tonnes (16%)
870829	Pièces et accessoires de carrosseries	857 tonnes (3%)
8704	Véhicules automobiles pour le transport de marchandises	2 335 tonnes (1%)
8707	Carrosseries de véhicules automobiles	2 034 tonnes (40%)

* Taux de croissance annuel de 2002 à 2012. ** Les trois éléments importants sous SH 8708

Source: CCI (2013)

⁹⁹ Comme indiqué précédemment, les faisceaux de câbles sont classés en tant que produits électriques et électroniques dans les statistiques commerciales. Alors que les IDE d'entreprises étrangères dans ce domaine ont fortement augmenté ces dernières années, l'augmentation des exportations de leurs produits n'est pas reflétée dans le segment du secteur de l'automobile. Il serait rationnel de dire que le déficit commercial du secteur automobile, qui est représenté sur la Figure 3-3, ne reflète pas la situation actuelle.

¹⁰⁰ Toutes les données des échanges proviennent du Centre du Commerce International. Les calculs du CCI sont basés sur les statistiques de l'UN COMTRADE.



[Importations: 3 317 millions d'USD (2012)]

Figure 3-5 Donnees d'importations par pays (SH 87)

Source: CCI (2013)

Tableau 3-5 Donnees d'importations par volume (SH 87)

Code	Produit	Quantité*
8703	Voitures *	131 821 tonnes (16%)
8708**	Parties et accessoires des véhicules automobiles	90 322 tonnes (12%)
870829	Pièces et accessoires de carrosseries	52 258 tonnes (22%)
870870	Roues y compris pièces et accessoires	14 070 tonnes (5%)
870899	Pièces de véhicules à moteur, NSA	6 734 tonnes (8%)
870839	Pièces du système de freinage	4 091 tonnes (7%)
8707	Carrosseries des véhicules automobiles	38 499 tonnes (40%)
8704	Véhicules automobiles pour le transport de marchandises	38 370 tonnes (3%)

* Taux de croissance annuel de 2002 à 2012. ** Les quatre éléments importants sous SH 8708.

Source: CCI (2013)

3.2.4 Transformation de la chaîne de valeur de fabrication

La plupart des entreprises multinationales dans le secteur automobile (des fournisseurs de premier rang aux assembleurs) qui se trouvent au Maroc exportent plus de 90% de leur marchandise¹⁰¹. Profitant pleinement de l'ALE entre l'UE et le Maroc, elles ont établi le «traitement en vue d'exportation et l'assemblage» comme modèle d'entreprise: elles importent la quasi-totalité des pièces et composants à l'aide de leur propre chaîne d'approvisionnement mondiale, effectuent les travaux d'assemblage au Maroc à l'aide d'une main d'œuvre bon marché mais de qualité, et exportent leurs produits aux assembleurs automobiles (y compris les assembleurs japonais) situés dans la zone européenne. Beaucoup d'entreprises à IDE ont indiqué que les principaux facteurs qui ont accéléré les IDE dans le secteur automobile (principalement les entreprises d'assemblage à fort capital humain, comme les fabricants de faisceaux de fils) au Maroc sont: 1) une base politique et sociale stable dans le pays; 2) un coût de la main d'œuvre inférieur à celui des pays d'Europe de l'Est (tels que la Roumanie) qui ont fonctionné comme des centres de fabrication de pièces automobiles à fort coefficient de main d'œuvre; et 3) l'existence de travaux de qualité, en particulier ceux des femmes, qui sont capables de suivre continuellement et précisément les procédures déterminées, une fois que la formation achevée et que les expériences sont accumulées¹⁰². D'après les entreprises à IDE que l'équipe d'étude a visitées, les travailleurs marocains ont un certain niveau d'adaptation et de compréhension des méthodes de production effective et de contrôle qualité comme les 5S, Kaizen et la production Lean. D'après ces points de vue, le Maroc continuera à être l'une des destinations potentielles pour la relocalisation d'usines de fabricants de premier rang qui approvisionnent le marché européen¹⁰³.

¹⁰¹ Les entretiens menés avec des entreprises à IDE du secteur automobile par l'équipe d'étude de la JICA en novembre 2013.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Il existe de nombreux fabricants de pièces automobiles qui reconsidèrent l'emplacement de leurs usines lorsqu'ils changent les lignes de production pour de nouveaux modèles.

L'usine Renault de Tanger, avec son rôle d'assembleur international à grande échelle, a attiré au Maroc un grand nombre d'entreprises déjà fournisseuses de Renault. Les japonais DENSO (fabricant de climatiseurs pour véhicules) et MITSUBA (fabricant de systèmes d'essuie-glaces) en sont des exemples. Par ailleurs, les entreprises d'emboutissage de métal et d'injection de plastique, qui requièrent des coûts d'investissements plus élevés, ont également fait leur apparition dans le pays. Cela signifie que l'intégration du secteur automobile marocain a progressé graduellement, ce qui va permettre de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale dans le secteur et d'accroître la variété des pièces et composants automobiles destinés à l'exportation. Cependant, le niveau actuel de liaison industrielle (chaîne de valeur de fabrication) est encore faible: il n'y a que quelques PME locales qui fonctionnent comme fournisseur de premier ou second rang dans la chaîne de valeur (voir Encadré TUAUTO et SOCAFIX). La promotion des industries connexes composées de PME locales est un enjeu majeur dans l'établissement de liaisons industrielles entre les fournisseurs locaux et les investisseurs potentiels et existants, y compris les constructeurs automobiles mondiaux et fabricants de pièces automobiles (voir Encadré FIMME).

Encadré TUAUTO et SOCAFIX¹⁰⁴

TUAUTO a été créée en 1960 en tant que joint-venture entre l'Italie et le Maroc. L'entreprise est devenue 100% marocaine il y a presque 10 ans, et fonctionne comme un fabricant de pièces et composants du système de gaz d'échappement automobile, principalement pour l'utilisation de pièces de rechange, avec un total d'environ 120 employés. L'entreprise s'est concentrée sur le renforcement des technologies de production comme l'emboutissage du métal et le soudage, de même que sur l'amélioration de la qualité des produits, ce qui a entraîné sa certification ISO 9001 en 2000. Ayant été sélectionné par Renault comme l'un de ses fournisseurs de pièces (premier rang), en particulier pour un nouveau modèle de Logan de la marque Dacia, l'entreprise a produit et fourni les systèmes de gaz d'échappement à la SOMACA à Casablanca et de silencieux à l'usine Renault de Tanger. Elle exporte également ses produits aux fournisseurs de premier rang situés en Europe, en tant que fournisseur de second rang. Le directeur de l'usine a une expérience de travail chez Valeo (un fournisseur mondial de premier rang), tandis que le propriétaire de l'entreprise est enthousiaste à l'idée d'améliorer la qualité et les technologies employées par l'entreprise. TUAUTO a reçu des services de formation et de conseil de l'INMAA, et pratique la méthode Kaizen dans chacun des magasins de son usine.

SOCAFIX a commencé à fonctionner en tant que joint-venture entre l'Espagne et le Maroc en 2000, et est devenue une entreprise 100% marocaine en 2005. Elle produit des structures métalliques pour automobiles à l'aide de pliage et soudage de produits en acier, et possède environ 250 employés. SOCAFIX délivre ses produits à la SAMOCA et Renault à Tanger (en tant que fournisseur de premier rang), et également aux fournisseurs de premier rang en Europe et au Maroc (en tant que fournisseur de second rang). Actuellement, son taux d'exportation atteint environ 60%. Ayant appris de ses clients, l'entreprise a introduit plusieurs outils de management et savoir-faire sur son lieu de travail, y compris les 5S et les mesures de contrôle qualité à ses employés. L'entreprise SOCAFIX estime qu'elle a besoin d'améliorer ses connaissances et son savoir-faire sur la méthode Kaizen (production Lean) et les mettre en pratique dans chaque processus de manière plus efficace et plus solide.

Actuellement, six filiales d'entreprises japonaises du secteur automobile opèrent au Maroc (Tableau 3-6)¹⁰⁵. Leur présence et contribution au secteur automobile et à l'emploi local ont été fortement

¹⁰⁴ Les entretiens aux deux compagnies menés par l'équipe d'étude de la JICA, novembre et décembre 2013.

¹⁰⁵ Toutes ces entreprises sont des filiales d'entreprises affiliées japonaises situées en Europe.

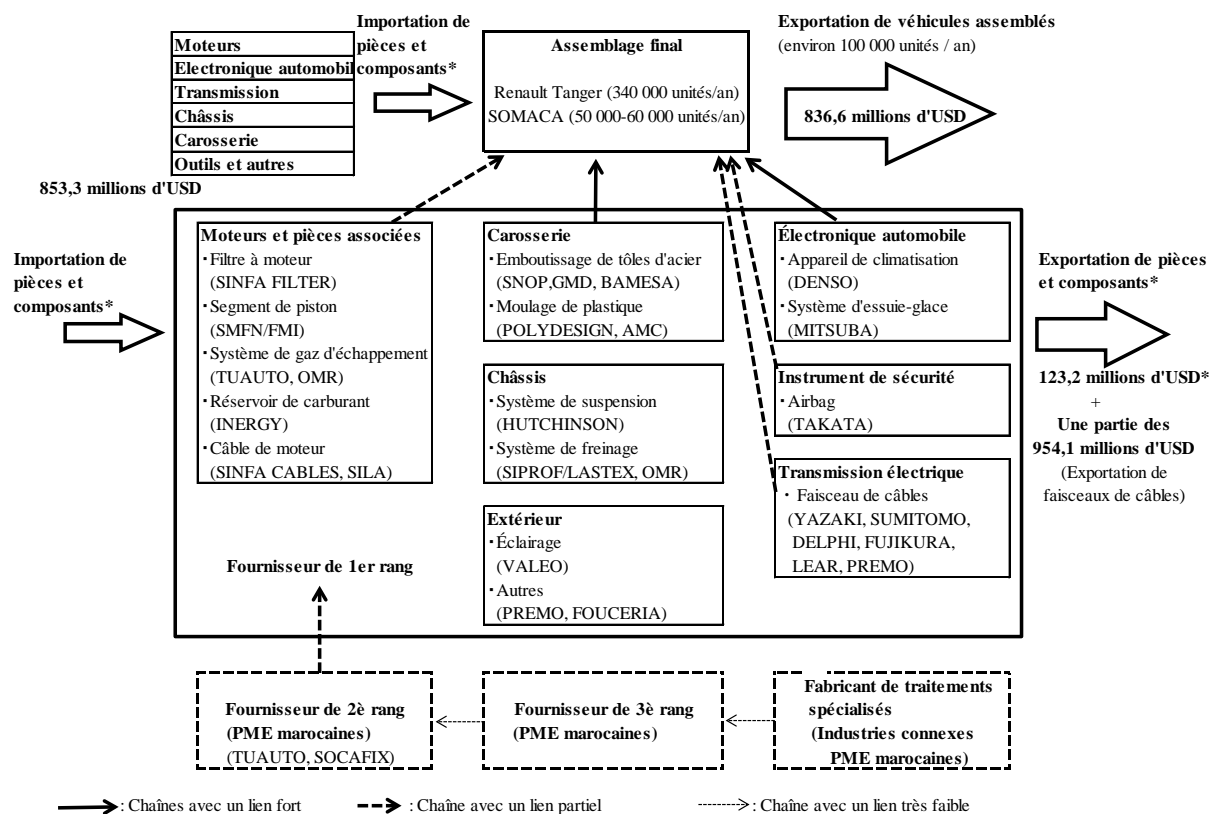
ressenties depuis que la première usine Yazaki a été établie à Tanger en 2001. Le nombre total de personnel local employé par ces filiales japonaises est rapporté à plus 26 000 en décembre 2013. Certaines étant en pleine expansion de leurs capacités, leur nombre total d'employés marocains dépassera les 30 000 en 2014. Elles ont mis en place et pratiqué les systèmes de production et de contrôle qualité de leurs normes dans leurs lignes de production au Maroc, soit selon le modèle japonais, un modèle ajusté aux usines européennes, ou un modèle-type mondial. Ceci a contribué au transfert et à l'implantation d'un plus haut niveau de technologies industrielles dans ces entreprises au Maroc conjugué à la formation de travailleurs nouvellement recrutés et à la formation continue.

Bien que cette tendance soit toujours limitée au sein de chaque entreprise, l'augmentation des fabricants mondiaux à IDE dans le secteur automobile au Maroc a entraîné la création d'emplois, la diversification des produits d'exportation, ainsi qu'un ferme développement des ressources humaines et un transfert de culture de production (Monozukuri) pour un plus ample développement industriel.

Tableau 3-6 Filiales japonaises dans le secteur automobile

Région	Compagnie/Usine	Lancement de l'opération	Nombre d'emplois
Tanger	Yazaki Morocco S.A	2001	3 600
	Fujikura Automotive Morocco Tanger S.A	2009	800
	SEWS-SEBN MA (1ère usine Tanger)	2001	2 950
	SEWS-SEBN MA (2ème usine Tanger)	2001	930
	Denso Thermal Systems Morocco S.A	2011	90
	Takata-Petri Maroc S.A	2012	150
Kénitra	Yazaki Morocco Kénitra S.A	2010	2 900
	SEWS-Maroc S.A	2008	4 200
	SEWS MFZ S.A	2013 (mars)	800
	Fujikura Automotive Morocco Kénitra S.A	2012	1 660
Rabat	SEWS-Maroc S.A Ain Aouda	2009	3 500
Casablanca (y compris Mohammédia)	SEWS-CABIND Maroc S.A	2001 (Rachat)	ND
	(1) Ain Harrouda Plant	2013 (décembre)	1 600
	(2) Berrechid Plant	2008	1 900
	(3) Ain Sebaa Plant	2009	1 400
	Mitsuba Morocco S.A	2011	-
Meknès	Yazaki Morocco Meknès S.A	2014 (en cours de construction)	2 500+
Nombre total d'emplois			26 480

Source: Préparé par l'équipe d'étude



* L'importation et l'exportation de pièces et composants sont la somme des chiffres de 3 articles : «Pièces et accessoires pour véhicules à moteur (SH 8708)», «Châssis de moteur» (SH 8706) et «Carrosseries pour véhicules (SH 8707)».

Figure 3-6 Chaîne de valeur de fabrication du secteur automobile marocain

Source: Équipe d'étude de la JICA, sur la base de diverses informations et matériaux

Encadré FIMME¹⁰⁶

La Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electromécaniques (FIMME), fondée en 1951, est une organisation du secteur industriel de la métallurgie, du génie mécanique et des industries de l'électrique. Ayant son secrétariat à Casablanca, la FIMME est composée de six fédérations de l'industrie métallurgique, quatre fédérations de la mécanique et du génie électrique, et une fédération de l'industrie des services. Le nombre total de ses entreprises membres est d'environ 1 400 avec un total de 60 000 employés. Les entreprises et fédérations des secteurs automobile et aéronautique étaient aussi membres de la FIMME jusqu'à la création de l'AMICA et du GIMAS.

Un grand nombre d'entreprises opèrent le traitement et l'assemblage de chaudières, réservoirs, tubes et structures en acier, la production d'acier brut et de produits en acier, la réparation et l'entretien de navires, l'assemblage de wagons de train, et ainsi de suite. La plupart de ces entreprises travaillent en tant que sous-traitantes ou fournissent de simples services de réparation et d'entretien pour des grandes entreprises ou des maîtres d'œuvre de projets spécifiques, tandis qu'un nombre limité d'entreprises fournissent en permanence des pièces et composants (comme un fabricant d'aluminium moulé qui est fournisseur de Renault). La FIMME estime que le défi à relever est le développement des capacités technologiques et de management de ses entreprises membres, afin de les faire devenir des fournisseurs fiables dans la chaîne de valeur de production ou bien les maîtres d'œuvre pour des projets complets d'ingénierie clé en main. La FIMME mène actuellement des programmes de formation généraux pour ses membres. La FIMME possède des relations de collaboration avec des organisations de l'industrie en France et en Italie, et cherche à en avoir

¹⁰⁶ Les entretiens menés par l'équipe d'étude de la JICA en novembre 2013.

avec des organisations de l'industrie en Espagne.

Beaucoup d'entreprises membres de la FIMME se trouvent dans l'industrie de l'acier: on estime que le Maroc a une production annuelle d'environ 2,5 millions de tonnes d'acier brut, tandis que le pays possède une capacité moyenne totale de production de 3,5 millions de tonnes. SONACID, une entreprise marocaine détenue par le plus grand fabricant mondial d'acier Mittal Steel, qui se concentre sur la production de produits longs destinés à la construction, et Maghreb Steel qui produit des produits plats pour le marché de la construction sont les deux principaux acteurs du secteur de l'acier dans le pays.

En ayant très tôt des unités de production de tôles d'acier, y compris un laminoir à froid et une ligne de galvanisation, Maghreb Steel a réalisé des investissements en capitaux il y a trois ans, pour une intégration vers le haut, la construction d'unités de production d'acier brut (four à arc électrique, coulée continue pour brames: capacité annuelle d'1 tonne), ainsi qu'un laminoir à chaud et un laminoir à tôles pour la production de produits plats en acier. Bien que ces installations soient conçues pour la production de matériaux de construction, les produits ne répondent pas aux exigences de qualité requises par les entreprises automobiles telles que Renault et les entreprises de traitement de l'acier¹⁰⁷.

Selon la FIMME, environ 20 entreprises membres ont reçu des services de formation et de conseils sur la méthode de production Lean par l'INMAA (voir Section 3-4), y compris Maghreb Steel.

3.2.5 Défis

Les principaux défis que le secteur automobile marocain doit relever sont:

- L'amélioration de l'approvisionnement local en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang;
- Le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang; et
- L'augmentation du nombre et l'amélioration de la compétence des ingénieurs, des cadres intermédiaires et des techniciens qui ont suffisamment de connaissances et de savoir-faire, tant de la production de base que de la technique de gestion dans le secteur automobile.

3.3 Industries aéronautiques et électroniques

3.3.1 Secteur aéronautique

(1) Présentation générale

L'industrie aéronautique marocaine est née en 1957 à partir du dynamique essor de Royal Air Maroc (RAM), première compagnie aérienne publique. Avec la mise en place de la RAM et de deux autres sociétés spécialisées dans la maintenance et la réparation des pièces d'avions, à savoir Maroc Aviation¹⁰⁸ et Secma Morocco Engine Services¹⁰⁹, le pays a développé un savoir-faire technique dans

¹⁰⁷ L'équipe d'étude de la JICA a confirmé ce point de vue avec la société, lorsque l'équipe a visité Maghreb Steel en décembre 2013.

¹⁰⁸ Maroc Aviation, filiale de l'ancienne société Aérospatiale (constructeur aéronautique français) est présente au Maroc depuis 1951 pour effectuer l'entretien des appareils d'instrumentation (avions et hélicoptères) pour les forces aériennes royales

la maintenance aéronautique civile et militaire¹¹⁰, qui est devenu la base de l'établissement de l'industrie de fabrication de pièces aéronautiques existant à l'heure actuelle.

Décrit comme «un centre de fabrication aérospatial en plein essor» par le Wall Street Journal en 2011¹¹¹, le Maroc apparaît dès lors comme étant une base compétitive pour la production aéronautique. Avec sa main-d'œuvre bon marché, sa proximité de l'Europe et l'engagement du gouvernement dans l'appui au développement du secteur, tout comme les autres secteurs cibles du PNEI, l'industrie aéronautique a réussi à attirer plus d'une centaine de sociétés aéronautiques et de composants, y compris Boeing Co, les groupes Safran et Daher, Zodiac Aerospace et dernièrement Bombardier Inc. (Tableau 3-7).

Tableau 3-7 Chiffres et données-clés du secteur aéronautique (2012)

Entreprises	105 ^{1/}
Employés	10 000 ^{1/}
Chiffre d'affaires à l'export	5,2 milliards de MAD* ^{2/}
Compagnies principales	Boeing Co (USA), Safran Group (France), Daher (France), Zodiac Aerospace (France), Bombardier Inc. (Canada), EADS (Pays-Bas, maison mère d'Airbus)

*Les noms de pays entre parenthèses désignent l'emplacement du siège social des entreprises.

Source: 1/ GIMAS et AMDI (2013) 2/ Oxford Business Group

Selon l'Association des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiale (GIMAS) et l'AMDI, de 2001 à 2012, le nombre d'employés a été multiplié par environ 8 passant de 1 200 en 2001 à 10 000 en 2012, et le nombre d'entreprises s'est également accru de 10 fois pendant la même période passant de 10 en 2001 à 105 en 2012 (Figure 3-7).

marocaines. Depuis 1993, la société est détenue par EADS Sogerma (une partie du groupe actuel d'Airbus) et opère depuis comme fournisseur d'équipements pour Airbus. La société intervient également comme sous-traitant pour d'autres constructeurs d'avions. Source: Michael Porter «Morocco's Aeronautics Cluster: A Fast Growing Cluster at the Doorstep of Europe» *Microeconomics of Competitive*, Spring 2013.

¹⁰⁹ Snecma Morocco Engine Services (SMES) a été fondée en 1999 en tant que filiale détenue avec 51% par Snecma (fabricant de moteurs d'avions français) et 49% par Royal Air Maroc. SMES est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions commerciaux. Source: *ibid.*

¹¹⁰ GIMAS Brochure 2011, <http://www.gimas.org/uploads/file/Brochure%20GIMAS%20Bourget%202011.pdf>

¹¹¹ Oxford Business Group (2012), *The Report: Morocco 2012*, p.109

Encadré GIMAS¹¹²

Fondé au début des années 2000, le Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS) est une association de l'industrie du secteur aéronautique, qui représente 95 entreprises en décembre 2013. Avec son siège social situé à Casablanca, l'administration du GIMAS est composée de cinq commissions: la Commission des services, la Commission de la formation, la Commission des ressources humaines, la Commission des synergies industrielles, et la Commission de la communication et des événements.

Dirigé à l'heure actuelle par M. Hamid Benbrahim El-Andaloussi¹¹³, le groupement travaille aujourd'hui à la réalisation des cinq missions suivantes:

- (1) Consolider et renforcer la compétitivité du secteur aéronautique marocain et contribuer à son rayonnement international;
- (2) Fédérer, représenter et défendre les intérêts des entreprises aéronautiques marocaines dans les sphères publiques et privées, auprès des pouvoirs publics, organismes nationaux et internationaux;
- (3) Représenter ses membres lors de salons aéronautiques nationaux et internationaux;
- (4) Répondre aux besoins en compétences du secteur aéronautique et former les salariés des entreprises avec la création de l'IMA; et
- (5) Intégrer la recherche et le développement dans la stratégie aéronautique nationale en partenariat avec des universités et centres de recherche.

¹¹² <http://www.gimas.org/fr/Home.aspx>, et les entretiens menés par l'équipe d'étude de la JICA avec le GIMAS le 13 novembre 2013

¹¹³ M. El-Andaloussi est un ancien cadre supérieur de la RAM qui a également une relation de longue date avec Boeing. Source: Daniel Michaels (2012), Morocco's Aviation Industry Take Off, le 20 mars 2012, Wall Street Journal

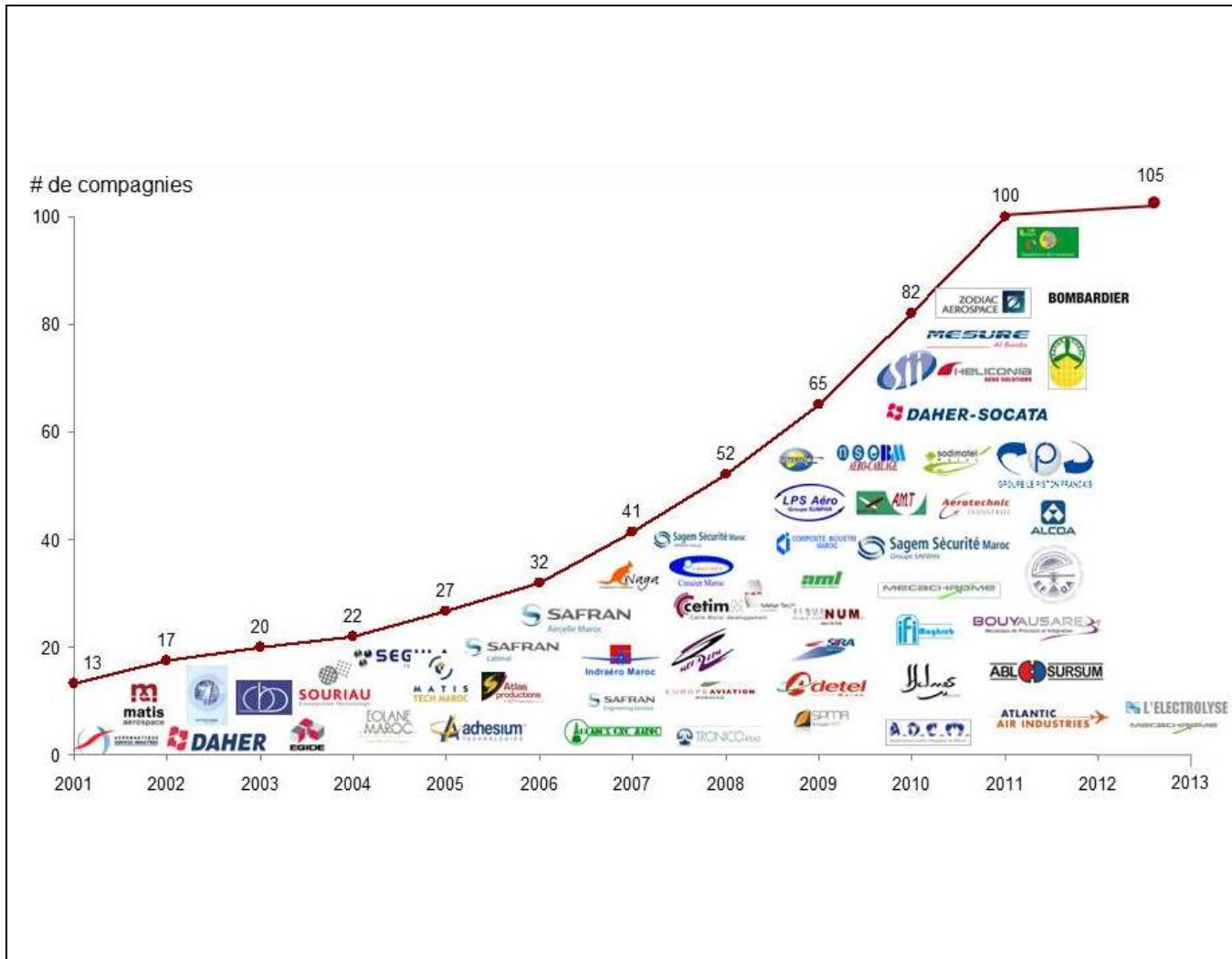
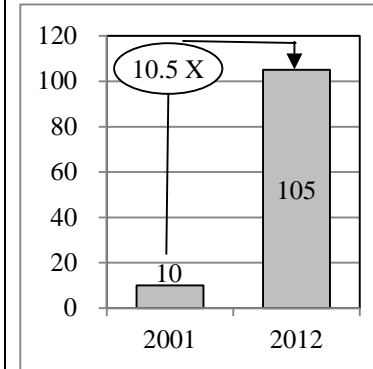


Figure 3-9 Accroissement des investissements dans le secteur aéronautique (2001-2011)

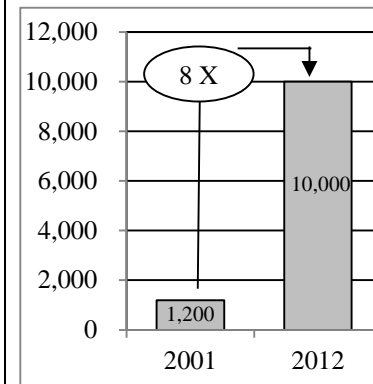
Source: GIMAS (2013) et AMDI (2013)

Figure 3-7 Nombre de compagnies



Source: AMDI (2013)

Figure 3-8 Nombre d'employés



Source: AMDI (2013)

Le secteur aéronautique est le secteur qui a enregistré la croissance la plus rapide parmi les six secteurs stratégiques cibles retenus dans le PNEI. Afin d'accélérer la croissance, le gouvernement marocain a créé une zone libre (Midparc) à Casablanca-Nouaceur, pour l'industrie aéronautique. En 2012, un constructeur d'avions canadien, Bombardier (le troisième plus grand constructeur d'avions au monde après Boeing et Airbus), a signé un accord avec Midparc Investment SA pour l'achat de terres nécessaires à la construction de sa nouvelle usine. Avec un investissement de 200 millions d'USD en équipements, coûts de construction et frais de démarrage, l'usine devrait créer 850 emplois directs et 4 400 emplois indirects. Le gouvernement marocain a également mis en place un IMA, situé juste à côté du Midparc, pour répondre aux besoins en ressources humaines du secteur (voir la section 3.4 pour une explication détaillée sur l'IMA).

(2) Commerce d'avions, d'engins spatiaux et de pièces détachées

En 2012, la valeur totale des exportations du Maroc pour les avions, les engins spatiaux et leurs pièces détachées (SH88¹¹⁴) a dépassé, pour la première fois, celle de ses importations (296,3 millions d'USD pour l'exportation contre 276,2 millions d'USD pour l'importation) (Figure 3-10). Avec l'afflux des investissements, la valeur totale des exportations a progressé de 3,9 millions d'USD en 2002 à 296,3 millions d'USD en 2012. Au Maroc, la plupart des entreprises du secteur aéronautique sont des filiales de sociétés européennes ou nord-américaines. Les entreprises françaises sont les plus représentées dans le secteur, avec 65% de tous les produits classés sous le code SH 88 (avion et pièces détachées) et exportés vers la France en 2012, suivie par l'Irlande (21%)¹¹⁵ et les États-Unis (8%) (Figure 3-11).

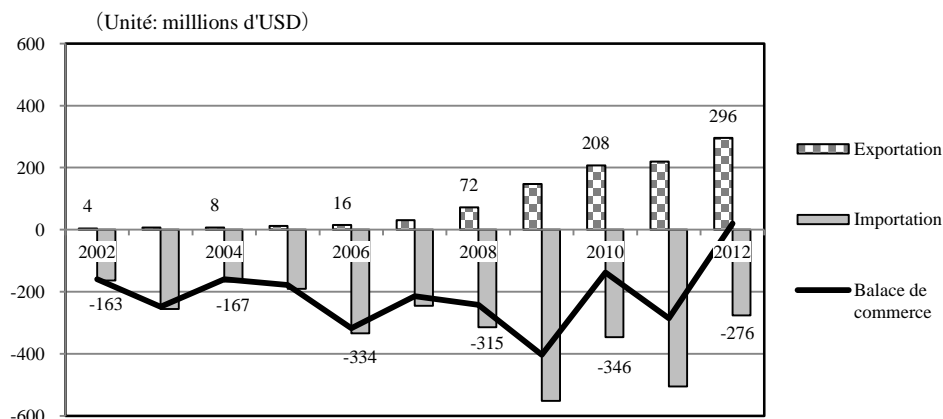


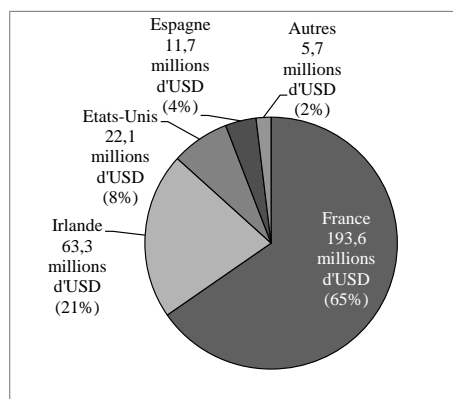
Figure 3-10 Commerce marocain d'avions, aéronautique et pièces détachées (SH 88)

Source: CCI (2013)¹¹⁶

¹¹⁴ Les produits commercialisés sous le code SH 88 ne comprennent pas les articles électriques tels que les faisceaux de fils pour avions (principaux produits d'exportation du Maroc). Voir la section du secteur de l'électricité pour l'analyse du commerce d'articles électriques.

¹¹⁵ Bombardier possède des installations industrielles d'avions commerciaux à Belfast en Irlande.

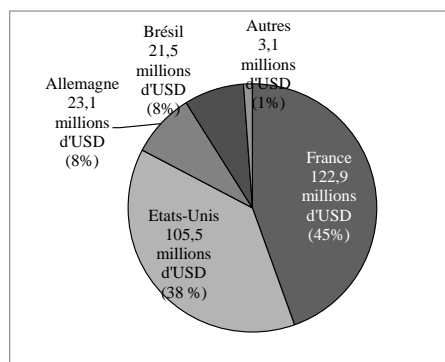
¹¹⁶ Les calculs du CCI sont basés sur les statistiques du COMTRADE des Nations Unies (UN COMTRADE, Basé de données statistiques des Nations Unies sur le commerce des matières premières)



[Exportations: 296 millions d'USD (2012)]

Figure 3-11 Données des exportations par pays (SH 88)

Source: CCI



[Importations: 276 millions d'USD (2012)]

Figure 3-12 Données des importations par pays (SH 88)

Source: CCI (2013)

Tableau 3-8 Données des exportations par volume (SH 88)

Code	Produit	Volume
8803	Pièces détachées d'avion	942 tonnes (46%)*
880330	Pièces détachées d'avion non spécifiées ailleurs (nsa)	835 tonnes (47%)
880390	Pièces détachées pour ballons dirigeables et engins spatiaux (nsa)	106 tonnes (39%)
880310	Hélices d'avions et rotors et leurs pièces détachées (nsa)	1 tonne (ND)**
8802	Avion, (hélicoptère, avions) & engins spatiaux (satellites)	498 tonnes (74%)

* Taux de croissance annuel de 2002 à 2012.

** N'étaient pas exportés en 2002.

Source: CCI (2013)

Tableau 3-9 Données des importations en volume (SH 88)

Code	Produit	Volume
8803	Pièces détachées d'avion	1 311 tonnes (25%)*
880330	Pièces détachées d'avion non spécifiées ailleurs (nsa)	1 302 tonnes (25%)
880390	Pièces détachées pour les ballons dirigeables et vaisseau spatial (nsa)	8 tonnes (7%)
8802	Avions, (hélicoptère, avions) & engins spatiaux (satellites)	136 tonnes (-8%)
8804	Parachutes et pièces détachées et accessoires dérivés	26 tonnes **

* Taux annuel de croissance de 2002 à 2012.

** N'étaient pas exportés en 2002.

Source: CCI (2013)

Du point de vue du développement du secteur industriel marocain, le défi du secteur de l'aéronautique est le nombre limité de PME locales qui sont intégrées dans la chaîne de valeur du secteur. Il y a seulement deux entreprises détenues par des nationaux qui sont membres du GIMAS. Selon les partisans du développement de l'industrie aéronautique, les retombées de l'investissement étranger dans le secteur au Maroc devraient se produire sous peu¹¹⁷. En effet, plusieurs PME locales que l'équipe d'étude de la JICA a visitées à l'intérieur et à l'extérieur du Midparc se sont développées depuis leur création à la fin des années 2000, en assurant le traitement du métal des pièces et composants du secteur aéronautique destinés au secteur aéronautique, en vertu d'un relativement bon état du marché. Bien qu'il soit difficile de prédire quand et à quelle échelle l'effet d'entraînement se produira, l'augmentation continue des IDE dans le secteur aéronautique se traduira par une augmentation du nombre d'entreprises aéronautiques locales et un renforcement de leur capacité technique à long terme.

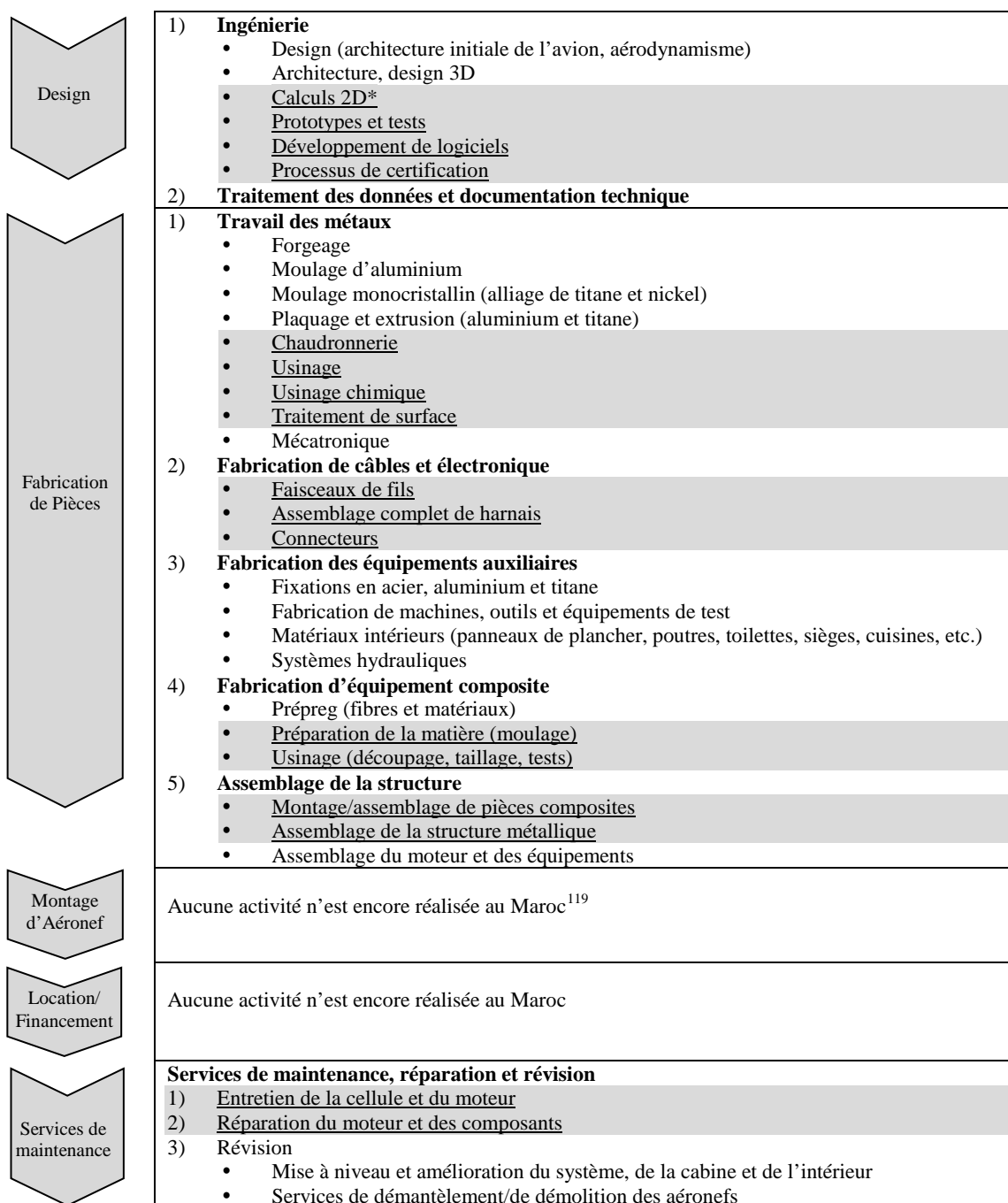
¹¹⁷ Daniel Michaels (2012), Morocco's Aviation Industry Takes Off, le 20 mars 2012, Wall Street Journal

(3) La chaîne de valeur du secteur aéronautique marocain

Avec l'augmentation drastique du nombre de sociétés qui ont commencé à opérer au Maroc, de nombreuses technologies le long de la chaîne de valeur de l'industrie aéronautique ont commencé à se développer au Maroc (Figure 3-13). En particulier, le Maroc est devenu le quatrième plus grand producteur mondial de câblage d'avion. La production de fils et câblage représente 51% des exportations de l'aéronautique, suivis par la rapide croissance des composants d'avion (19%) et les activités d'entretien, de réparation et de révision¹¹⁸ (12%).

L'assemblage d'avion, le processus final de la chaîne de valeur de fabrication dans le secteur aéronautique, se concentre dans les « clusters » de sites les plus matures en Europe et en Amérique du Nord. Beaucoup de fabricants de pièces et composants d'assemblage de Circuits Intégrés (CI), de fils, de moulures en plastique et pièces métalliques pour l'utilisation de modules à relativement forte valeur ajoutée ont fait leur apparition au Maroc. Ces pièces et composants sont principalement fabriqués par des filiales de constructeurs mondiaux européens et américains de l'électronique qui sont entrés dans la scène de fabrication marocaine au cours des dernières années. L'assemblage final des avions va continuer à être opéré en Europe et aux États-Unis, puisqu'il nécessite des unités de production d'une certaine échelle, une grande quantité de capitaux et un large éventail de ressources humaines qualifiées. Le secteur aéronautique du Maroc se concentrera sur les domaines où le pays dispose d'avantages comparatifs et compétitifs, ce qui se traduira par une plus grande intégration du pays dans la chaîne de valeur de fabrication mondiale.

¹¹⁸ Michael Porter



* Les spécialités qui existent déjà, soit en partie soit en totalité au Maroc selon l'AMDI et le GIMAS, sont soulignées et surlignées.

Figure 3-13 Chaîne de valeur du secteur aéronautique marocain

Source: L'équipe d'étude s'appuie sur des documents du GIMAS (2013) et Michael Porter (2013)

¹¹⁹ Bombardier, récemment introduit au Maroc, devrait effectuer non pas l'assemblage final, mais l'assemblage de la sous-structure, par exemple le montage/l'assemblage de pièces composites et l'assemblage de la structure métallique.

3.3.2 Secteur de l'électronique

(1) Contexte

L'électronique est également un secteur prioritaire dans le cadre du PNEI. Une large gamme d'équipements électroniques, y compris les ordinateurs, les semi-conducteurs, les relais, les circuits hybrides, les transistors, les équipements de télécommunication et les câbles de haute technologie, sont en cours de production au Maroc¹²⁰. Selon l'AMDI, il y a environ 60 grandes entreprises¹²¹ dans le secteur, avec un chiffre d'affaires de 624 millions d'EUR et une valeur des exportations de 627 millions d'EUR.

Tableau 3-10 Chiffres-clés du secteur de l'électronique (2012)

Entreprises	60
Chiffre d'affaires	6 683 millions de MAD (37% électronique de spécialité et 63% en composants électriques)
Employés	7 850
Exportations	6 715 millions de MAD

Source: AMDI (2013), More Business: Electronics

Le potentiel de croissance du secteur de l'électronique est estimé à 2,5 milliards de MAD au PIB et 9 000 nouveaux emplois directs d'ici 2015 estimés par le PNEI. Le gouvernement marocain envisage de développer trois sous-secteurs liés à l'électronique à savoir: 1) la mécatronique, 2) l'électronique industrielle, et 3) l'électronique pour l'automobile et l'aérospatial¹²². Cela signifie que le Maroc prévoit de promouvoir les sous-secteurs spécialement liés à l'électronique: en effet, la production du secteur de l'électronique de spécialité/intégrée a augmenté de 7% depuis 2004, selon l'AMDI.

(2) La croissance du secteur de l'électronique

Stimulé par l'expansion des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, le secteur de l'électronique est également en hausse. Les récents investissements dans ce secteur comprennent ceux de Nexans et Adetel Group (deux compagnies françaises). Nexans (une des plus grandes sociétés de production de câbles dans le monde) a déjà ouvert une usine de production de câbles d'avions pour une capacité de production de 21 000 km de câbles par année, dont 70% seront exportés¹²³. Le groupe français Adetel a mis en place ses filiales, Adetel Maroc et CMS Electronique Maroc en 2007, pour la fabrication d'équipement électronique comme les convertisseurs statiques, les cartes électroniques, et les piles de batteries. Le Tableau 3-11 montre les principaux acteurs dans le secteur de l'électronique au Maroc.

¹²⁰ Moroccan American Business Council Ltd. « Morocco: Business Opportunities-Dynamic and Growing Industries », <http://www.usa-morocco.org/dynamic.html#E>.

¹²¹ Selon la FENELEC (Fédération Nationale de l'Électricité, de l'Électronique et des Énergies Renouvelables), plus de 300 entreprises sont enregistrées comme membres (voir Encadré FENELEC). La FENELEC inclut des entreprises non manufacturières (par ex. vente, réparation et services d'ingénierie) dans les secteurs de l'électronique, de l'électricité et des énergies renouvelables, et près de 85 entreprises membres sont considérées être fabricantes de produits électroniques.

¹²² AMDI

¹²³ L'usine est la troisième des installations de l'entreprise à travers le monde et son coût est estimé à 10 millions d'EUR.

Tableau 3-11 Principaux acteurs du secteur de l'électronique au Maroc

	Sous-secteurs	Compagnie*
Électronique de spécialité/intégrée	Électronique industrielle	Schneider Electric S.A. (France), Sensus (France), Alstom (France), Legrand (France), Adetel Group (France), Stequal (France)
	Électronique médicale	Crouzet (France), Nemotek Technologie (Maroc)
	Électronique pour secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de la défense	Crouzet (France), Thales Group (France), Yazaki Corporation (Japon), Sumitomo (Japon), Lear (Etats-Unis), Valeo (France), Delphi (Etats-Unis), BM Group (Italie)
	Semi-conducteur	Powerex (États-Unis)
	Autres	Legrand (France)
Électronique grand public	Assemblage produits électronique grand public	FAGOR (Espagne), DBM Maroc (Maroc)
	Composants	Nemotek Technologie (Maroc)
	Semi-conducteur	STMicroelectronics (Suisse)

*Les noms de pays entre parenthèses désignent l'emplacement du siège social des entreprises.

Source: AMDI (2013)

(3) Commerce de biens électroniques et changement de la chaîne de valeur de fabrication

La valeur des exportations marocaines d'équipements électriques et électroniques (SH 85) a été multipliée par 3, passant de 908 millions d'USD en 2002 à 2 835 millions d'USD en 2012 (Figure 3-14). Bien que la balance commerciale de cette catégorie ait enregistré un léger déficit en 2012, la valeur des importations s'élevant à 2 894 millions d'USD, le déficit des échanges pour la même catégorie s'est réduit au cours des dernières années.

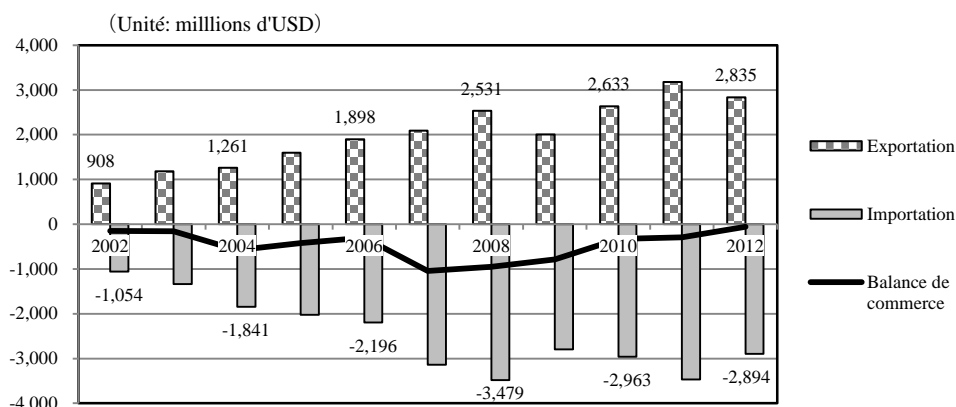
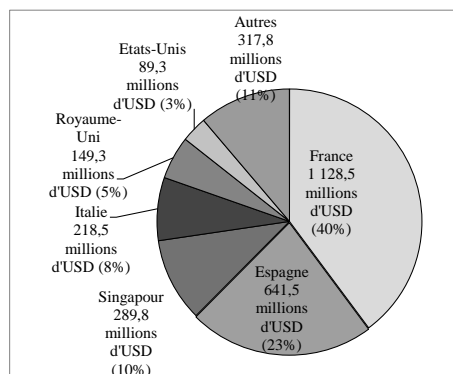


Figure 3-14 Commerce marocain des équipements électriques et électroniques (SH 85)

Source: AMDI (2013)



[Exportation: 2 835 millions d'USD (2012)]

Figure 3-15 Données des exportations par pays (SH 85)

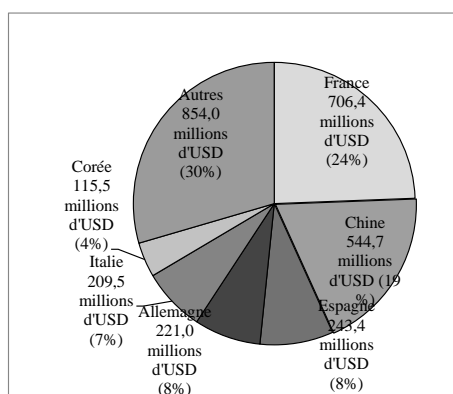
Source: CCI (2013)

Tableau 3-12 Données d'exportation par volume (SH 85)

Code	Produit	Quantité (%*)
8544	Fil/câble isolé	98 939 tonnes (14%)
854430	Jeux de fils/fils isolés utilisés dans les véhicules et les avions	45 398 tonnes (116%)
8536	Appareil électrique pour interrupteur	4 443 tonnes (8%)
8541	Diodes/transistors et dispositifs similaires à semi-conducteurs	3 107 tonnes (-2%)
8538	Parties destinées à l'utilisation avec tableaux, panneaux, fusibles, interrupteurs	2 132 tonnes (5%)
8537	Tableaux et panneaux équipés de deux ou plus interrupteurs, fusibles	1 979 tonnes (37%)
8504	Transformateur électrique, convertisseur statique	1 532 tonnes (7%)
8507	Accumulateur électrique	939 tonnes (36%)

* Taux de croissance annuel de 2002 à 2012.

Source: CCI (2013)



[Importation: 2 894 millions d'USD (2012)]

Figure 3-16 Données des importations par pays (SH 85)

Source: CCI (2013)

Tableau 3-13 Données d'importations par volume (SH 85)

Code	Produit	Quantité (%*)
8544	Fil/câble isolé	41 508 tons (7%)
8507	Accumulateur électrique	14 224 tons (16%)
8504	Transformateur électrique, convertisseur statique	11 225 tons (12%)
8528	Récepteurs de télévision (y compris moniteurs vidéo et projecteurs vidéo)	9 950 tons (1%)
8516	Chauffe-eau électrique instantané, appareil de chauffage, sèche-cheveux	9 459 tons (14%)
8536	Appareil électrique pour interrupteur	6 907 tons (5%)
8501	Moteurs électriques et générateurs	6 727 tons (7%)

* Taux de croissance annuel de 2002 à 2012.

Source: CCI (2013)

La croissance est particulièrement frappante pour certains produits, tels que des cartes et des panneaux équipés de deux commutateurs ou plus et les fusibles (SH 8537), les accumulateurs électriques (SH 8507) et les jeux de fils isolés/câbles (SH 8544). Le volume des exportations de cartes électroniques et de panneaux a été multiplié par 23, de 83 tonnes en 2002 à 1 979 tonnes en 2012. Le volume des exportations d'accumulateurs électriques (SH 8507) a été multiplié par 21, de 44 tonnes en 2002 à 939 tonnes en 2012. En raison d'une augmentation rapide des entreprises d'IDE établies au Maroc qui produisent les faisceaux de câbles pour le secteur de l'automobile, l'exportation de fils isolés et câblages utilisés dans les véhicules et les avions a enregistré une croissance annuelle record de 116% en termes de volume, et de 147% en termes de valeur au cours des 10 dernières années (Tableau 3-14). Le Maroc a également une balance commerciale excédentaire en diodes/transistors et dispositifs similaires semi-conducteurs (SH 8541) de 21 millions d'USD, en appareils électriques pour commutateurs (c.f, fusibles et interrupteurs) (SH 8536) de 2,07 millions d'USD.

Tableau 3-14 Augmentation de l'exportation de fils isolés/jeux de fils utilisés dans les véhicules et les avions (SH 854430)

Année	2002	2004	2006	2008	2010	2012	Croissance annuelle
Volume (tonne)	21	58	6 760	17 183	45 413	45 398	116%
Valeur (1 000 USD)	114	1 420	86 573	299 779	1 075 276	954 060	147%
Part (dans le total de SH85)	0,0%	1,1%	4,6%	11,8%	40,8%	33,5%	-

Source: CCI

Contrairement à la croissance globale des exportations, le volume des exportations de diodes/transistors et dispositifs similaires semi-conducteurs (SH 8541), qui sont CI d'usage général, a diminué. D'autre part, l'exportation de circuits intégrés (SH 8542) n'a cessé de croître en termes de valeur et de parts, bien que la valeur elle-même soit inférieure à celle des dispositifs semi-conducteurs. Ceci indique que l'industrie marocaine manufacturière électronique s'est améliorée et que le pays connaît une transition d'un «fabricant de produits universels» qui nécessitent des investissements massifs en continu, à un «fabricant de composants électroniques et de modules à usages spécifiques» (voir Tableau 3-15 et Encadré Fabricants de semi-conducteurs au Maroc). Les fils et câbles isolés (SH 8544), produits de grande exportation du Maroc, ont enregistré des augmentations plus importantes en termes de valeur en comparaison avec celles en volume, ce qui indique qu'il y a une tendance à l'accroissement de la valeur ajoutée des produits.

Tableau 3-15 Tendances des principaux articles commerciaux en électronique

Genre (Code SH)		Exportation				Importation				Balance commerciale	
		2002	part	2012	part	2002	part	2012	Part	2002	2012
Total de SH85	Volume (tonne)	78 373	100,0%	157 333	100,0%	34 941	100,0%	115 852	100,0%	-43 432	41 412
	Valeur (millions d'USD)	1 054	100,0%	2 894	100,0%	908	100,0%	2 835	100,0%	-147	-60
Dispositifs similaires Semi-conducteurs (SH8541)	Volume (tonne)	1 547	2,0%	1 979	1,3%	3 639	10,4%	3 107	2,7%	2 092	1 128
	Valeur (millions d'USD)	179	17,0%	307	10,6%	500	55,1%	518	18,3%	321	210
Circuits intégrés (SH8542)	Volume (tonne)	426	0,5%	396	0,3%	357	1,0%	432	0,4%	-69	36
	Valeur (millions d'USD)	11	1,1%	84	2,9%	2	0,3%	66	2,3%	-9	-18
Fils et câbles isolés (SH8544)	Volume (tonne)	22 080	28,2%	41 509	26,4%	26 054	74,6%	98 839	85,3%	3 974	57 330
	Valeur (millions d'USD)	119	11,2%	610	21,1%	313	34,5%	1 761	62,1%	194	1 152

Source: CCI

Cette transition a été rendue possible par l'augmentation des investisseurs de l'UE et des États-Unis dans ce segment au cours des dernières années. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée à faible coût capable d'assembler une large gamme de matières premières importées en composants électroniques complexes de manière efficace est l'un des principaux facteurs d'attraction d'investissements étrangers dans le secteur. De plus, le développement de la fabrication de pièces et composants dans le sous-secteur de l'électronique de spécialité est susceptible d'accélérer l'intégration

des chaînes de valeur de production dans les secteurs automobile et aéronautique marocains, qui nécessitent ces composants électroniques.

Encadré Fabricants de semi-conducteurs au Maroc¹²⁴

Le plus grand fabricant du secteur de l'électronique au Maroc est ST Microelectronics (dont le siège social est en Suisse): fondé en 1952, il est une joint-venture italo-française de fabrication de semi-conducteurs. La société détient deux sites de production de semi-conducteurs à Casablanca avec un total de 4 000 employés. Un site d'assemblage et de tests dans une usine de fabrication de semi-conducteurs, ouvert en avril 2001 dans la région de Bouskoura, a été le résultat des efforts de réorganisation de l'entreprise pour la reconstruction d'une chaîne d'approvisionnement mondiale (chaîne de valeur de production) à travers le développement de la région européenne, ainsi que les réductions et fermetures des sites de production en France et en Italie. En parallèle, ST Microelectronics a introduit et pratiqué la méthode de production Lean, qui a indirectement contribué à la diffusion et au renforcement des techniques de management au Maroc¹²⁵.

Le second fabricant de semi-conducteurs au Maroc est l'américain Powerex. La société, basée en Pennsylvanie, a établi une filiale dans la TFZ en février 2010, qui assemble et produit des semi-conducteurs à usage spécifique pour la production d'électricité. Powerex a été fondé en 1986 à la suite de la fusion des unités de semi-conducteurs de puissance de GE et Westinghouse aux États-Unis, et est actuellement une société de joint-venture à 50-50 entre GE et le japonais Mitsubishi Electric Corporation, avec une participation en capitaux de 50% par Mitsubishi en 1994. L'usine au Maroc, établie dans le but d'acquérir et augmenter les parts de marché tant en Europe qu'en Afrique, possède actuellement autour de 80 employés et un volume annuel de ventes d'environ 15 millions d'USD. Parmi les 70 employés du magasin, presque 95% sont des femmes (d'origine marocaine). L'usine mère située aux États-Unis emploie à l'heure actuelle près de 500 salariés, mais la société est susceptible de réduire sa masse salariale aux États-Unis et d'augmenter celle au Maroc à 300 salariés d'ici quelques années, tandis que l'usine marocaine produit exclusivement à l'heure actuelle des semi-conducteurs de base. L'usine de Tanger importe près de 90% des pièces nécessaires pour les opérations d'assemblage, principalement de Chine, des États-Unis et de l'UE, et exporte 100% de ses produits. Environ 80% de ses produits vont vers les États-Unis et les 20% restants vont vers l'UE. La société a introduit le système de production Lean dans ses opérations au Maroc, suivant les méthodes de fabrication et de contrôle de production utilisées par l'usine mère aux États-Unis.

Le troisième fabricant de semi-conducteurs au Maroc est Nemotek Technologie, qui a été créé en mai 2011 à Rabat-Technopolis. Avec une injection de capital de 176 millions de MAD par la CDG, l'entreprise produit des caméras ultrafines sur mesure pour applications mobiles, avec un total de 380 employés.

¹²⁴ Diverses sources d'information, y compris un entretien avec Powerex en décembre 2013 par l'équipe d'étude de la JICA.

¹²⁵ Réunions et entretiens avec les organisations concernées par l'équipe d'étude de la JICA. Le directeur général de l'INMAA qui promeut la méthode de production Lean au Maroc a une expérience professionnelle avec ST Microelectronics, et l'équipe d'étude de la JICA est allée à la rencontre de plusieurs directeurs d'usine marocains (hauts responsables dans les opérations marocaines) dans des entreprises du secteur de l'électronique, qui ont eu des expériences dans le même type de gestion des opérations. L'équipe d'étude a confirmé que ces managers ont fait des efforts pour l'introduction et la pratique de la méthode de production Lean au sein de leurs entreprises.

FENELEC¹²⁶

La Fédération Nationale de l'Électricité, de l'Électronique et des Énergies Renouvelables (FENELEC) est une fédération industrielle nationale qui représente les associations reliées à l'électronique, l'électricité, et les énergies renouvelables. Créé en 1997, la FENELEC représente plus de 300 entreprises et organisations qui appartiennent aux cinq associations industrielles suivantes:

- Association des Distributeurs de Matériel Électrique (ADEM): environ 100 entreprises,
- Association des Fabricants de Matériel Électrique (AFEM): environ 40 entreprises (y compris les principaux fabricants de câbles tels que Nexans),
- Association des Installateurs de Matériel Électrique (AIEM): environ 85 entreprises,
- Association du Secteur de l'Électronique (ASEL): environ 45 entreprises (y compris les fabricants de semi-conducteurs tels que ST Microelectronics, Powerex et Nemotek Technologie), et
- Association Marocaine des Industries Solaires et Éoliennes (AMISOLE): environ 50 entreprises.

La FENELEC compte six commissions qui représentent les intérêts spéciaux de ses membres: la Commission Normalisation et Réglementation, la Commission Formation et Modernisation de l'Entreprise, la Commission Développement à l'International et de Logistique, la Commission Communication, la Commission Recherche et Innovation Industrielle, et la Commission Juridique. Ses missions sont de représenter les intérêts de ses membres, de favoriser le progrès technologique et la commercialisation des produits et services de ses entreprises membres. Ces dernières années, encouragée par le succès du Programme d'Électrification Rurale Globale (PERG¹²⁷) (1995-2007) qui a relié les zones rurales aux réseaux électriques, principalement à ceux des entreprises de la FENELEC, la FENELEC a facilité les exportations des produits et services de ses entreprises membres (en particulier les services d'électrification¹²⁸) vers les pays francophones d'Afrique sub-saharienne, comme le Sénégal, le Cameroun, le Gabon et le Burkina Faso. En 2011, la FENELEC a établi la Confédération Africaine d'Électricité (CAFELEC) à Casablanca, qui est composée de six fédérations africaines d'électricité du Cameroun, du Gabon, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Maroc et du Sénégal. En 2013, la FENELEC a également accueilli des salons internationaux pour produits et services liés à l'électrification, au génie électrique, à l'électronique et aux énergies renouvelables à Casablanca et y a convié plusieurs pays africains. À travers ces activités, l'organisation promeut activement le Maroc à devenir un leader dans les secteurs électronique, de l'électricité et des énergies renouvelables en Afrique.

¹²⁶ Source: FENELEC (<http://www.fenelec.com/English/topic/index.html>)

Entretiens menés par l'équipe d'étude de la JICA avec la FENELEC et entreprises d'électricité le 10 décembre 2013

¹²⁷ Le PERG est un projet d'électrification rurale mené par l'Office National de l'Électricité (ONE) en tant qu'organisation d'exécution, avec le soutien financier de l'AFD, la Banque Interaméricaine de Développement (BID), la Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Banque Japonaise pour la Coopération Internationale (JBIC), le Fonds Arabe pour le Développement Économique et Social (FADES), le Fonds Koweïtien pour le Développement Économique des pays Arabes (KFAED), et la banque de développement du gouvernement allemand (Kreditanstalt für Wiederaufbau; KfW). L'objectif initial du PERG a été l'amélioration de l'électrification rurale de 90% pour l'année 2010, cependant, le projet ayant progressé plus rapidement que prévu, le programme a donc été mené avec le nouvel objectif d'améliorer l'électrification rurale de 98% pour 2007. Source: Yoshiaki Okamoto, ex-post Résumé du Rapport sur le PERG, Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co, 2007, et Youssef Mesfioui, «Rural Electrification in Africa» Enr' Africa.

¹²⁸ L'équipe d'étude de la JICA a confirmé que plusieurs entreprises dans les secteurs électronique et électrique sont en train d'étendre leurs activités et d'ouvrir des succursales dans les pays francophones d'Afrique occidentale, comme le Sénégal, la Mauritanie et la Côte d'Ivoire. Source: Réunions et entretiens menés par l'équipe d'étude de la JICA auprès des entreprises.

3.4 Situation actuelle et défis du développement des ressources humaines dans les secteurs prioritaires (secteurs automobile, aéronautique et électronique)

3.4.1 Mesures pour le développement des ressources humaines par secteur

(1) Secteur automobile

(a) Programme de formation du gouvernement pour le secteur automobile

Sous le PNEI, le gouvernement marocain a mis en place la formation de 70 000 personnes dans le secteur automobile, entre 2009 et 2015 (Tableau 3-16).

Tableau 3-16 Programme de formation du gouvernement pour le secteur automobile (2009-2015)

Managers/Ingénieurs	Superviseurs/Cadres intermédiaires	Techniciens	Opérateurs	Total
3 500	4 800	7 800	48 000	70 000

Source: PNEI

(b) Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA)

En complément du programme de formation, quatre instituts de formation spécialisés dans l'industrie automobile (Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile: IFMIA) fonctionnent déjà ou sont en cours de création dans le cœur des PZI dédiées au secteur: IFMIA-Casablanca, IFMIA-Kénitra, IFMIA-Tanger Med, et IFMIA-Tanger Free Zone. Les IFMIA sont conçus pour augmenter la capacité technique des ressources humaines, principalement dans le domaine de la technologie de production de base requise dans le secteur automobile, avec une formation sur les techniques de gestion telles que 5S et Kaizen.

Tous les instituts sont conçus et gérés en vertu du PPP. Le PPP est réalisé de telle manière que lorsque le gouvernement marocain fournit les coûts initiaux pour l'acquisition de terrains et la construction de bâtiments à l'aide de prêts de l'AFD, des compagnies et partenaires privés développent et mettent en œuvre les cours de formation et gèrent les opérations des institutions.

Parmi les quatre organisations, la première à avoir commencé ses opérations est l'IFMIA-Tanger Med, géré par l'alliance Renault-Nissan. Depuis le début de ses opérations en avril 2011, l'institut a défini une solide base technique et administrative, et mis en œuvre une formation pratique pour les employés de Renault. Le personnel formé par l'IFMIA-Tanger Med et recruté par l'usine Renault de Tanger a atteint le nombre de 3 000 en novembre 2013. Une fois la formation de tous les employés Renault achevée, l'IFMIA-Tanger Med devrait offrir des opportunités de formation aux sociétés sous-traitantes de même qu'à d'autres organisations et individus dans le secteur automobile marocain.

L'IFMIA-Casablanca est la seconde institution qui a débuté ses formations. Depuis le début de son fonctionnement en avril 2013, les 16 instructeurs ayant été formés par des experts coréens à travers l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) forment actuellement les premiers et seconds groupes d'apprentis (180 apprentis au total).

Les deux IFMIA restants ne sont pas encore opérationnels: l'IFMIA-Kénitra devrait entrer en service en 2014. Situé juste à côté de l'Atlantic Free Zone (AFZ), l'IFMIA-Kénitra est géré par un consortium composé de l'AFZ, la Corporation Mondragon¹²⁹, et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saragosse¹³⁰. Le concept à l'origine du consortium est que les trois parties apportent différentes expertises: le savoir technique par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saragosse, le savoir pédagogique par la Corporation Mondragon et l'emplacement de l'installation par l'AFZ. Quant à l'IFMIA-Tanger Free Zone, sa mise en opération est en retard sur les trois autres. À l'heure de cette étude, ses installations sont toujours en cours de construction dans la zone franche de Tanger, et le gouvernement marocain est à la recherche d'un possible partenaire pour développer et exécuter ses cours de formation. Le Tableau 3-17 récapitule le profil des quatre IFMIA.

Tableau 3-17 Profil des quatre IFMIA

IFMIA-Tanger Med (IFMIA-Renault)				
Emplacement	Superficie	Coût	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Tanger	5 665 m ²	7,8 millions d'EUR (installations et équipements initiaux ¹³¹)	Ouvert (avril 2011)	- Alliance Renault-Nissan - AFD
Gestionnaire ^{1/}	Renault Tanger Med			
Sujets d'étude	L'IFMIA Tanger Med offre une formation pour chaque procédé (assemblage, contrôle et entretien) pour la fabrication de véhicules à l'usine Renault de Tanger. Contenu de la formation: Moyens de Manutention, Hydraulique, Pneumatique, Électrotechnique, Habilitation électrique, Asservissement, Variateurs, Mécanique, Lubrification graissage, Commandes numériques, Automates, Robotique, Soudure, Moyens de Manutention			
Instructeurs	<ul style="list-style-type: none"> Le Global Training Center de l'usine Renault de Flins en France a assuré la formation de 168 personnes impliquées dans le projet. 			
Apprentis	<ul style="list-style-type: none"> 3 000 personnes ont été formées à l'IFMIA Tanger Med (à compter de novembre 2013). 			
Note	<ul style="list-style-type: none"> Le cours de formation pour l'opérateur de l'usine est de trois mois: un mois dans l'IFMIA Tanger Med et deux mois de stage de perfectionnement dans l'usine Renault. Les trois éléments suivants sont couverts dans toutes les formations: <ol style="list-style-type: none"> 1) la sécurité 2) l'Alliance Production Way (APW), qui est le système de fabrication et techniques de gestion d'atelier commun à Renault et Nissan (y compris 5S et Kaizen) 3) les compétences et les connaissances spécifiques à des tâches données aux apprentis. 			
IFMIA-Casablanca				
Emplacement	Superficie	Coût	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Casablanca	9 520 m ²	105 millions de MAD - Construction: 60 millions - Equipements: 45 millions	Ouvert (avril 2013)	- KOICA - AFD
Gestionnaire	IFMIA SA (créé par l'AMICA)			
Sujets d'étude	<ul style="list-style-type: none"> Formation initiale: il s'agit d'une formation de deux ans à l'issue de laquelle est remis un diplôme de technicien spécialisé de l'un des trois départements: l'automatisation, la mécanique 			

¹²⁹ La Corporation Mondragon est l'un des principaux groupes d'affaires espagnol géré sur le concept de la «souveraineté du travail». Composé de 289 entreprises et coopératives, le groupe emploie environ 80 000 personnes (décembre 2013). Ses domaines d'activité sont composés de la finance, de l'industrie, de la vente au détail et de la connaissance. Mondragon œuvre dans une vaste gamme de secteurs, y compris l'automobile, l'électronique, l'enseignement supérieur, les écoles professionnelles et la R&D. (<http://www.mondragon-corporation.com/fr/>)

¹³⁰ Saragosse en Espagne abrite l'une des usines majeures de General Motors. Le fabricant japonais de câblages Fujikura possède également une usine et un centre logistique global à Saragosse.

¹³¹ La construction du bâtiment de l'IFMIA Tanger Med et de ses équipements a été financée par le gouvernement marocain (78 millions d'EUR) à l'aide d'un prêt de l'AFD, et Renault couvre les frais liés à l'exploitation du centre de formation (c'est-à-dire factures et salaires de EUR 3 millions par an).

	<p>et les départements automobile.</p> <p><u>Cours</u>: Câblage, Mécanique/Usinage/Soudage, Matières Plastiques et l'Amélioration des Processus d'Industrialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Formation qualifiante: elle est prévue pour les opérateurs et techniciens qui sont déjà employés par des entreprises. La formation qualifiante n'a pas encore débuté mais est prévue pour 2014. <p><u>Cours</u>: Maintenance, Procédé, Logistique, Qualité et Gestion</p>
Instructeurs	<ul style="list-style-type: none"> L'IFMIA-Casablanca compte 16 instructeurs dont 11 sont ingénieurs.
Apprentis	<ul style="list-style-type: none"> À compter de novembre 2013, l'institut enregistre 180 apprentis (90 apprentis ont débuté en avril 2013 et 90 en septembre 2013).
Note	<p>Pour le démarrage de l'IFMIA-Casablanca, la KOICA a fortement soutenu l'institut à travers: 1) l'approvisionnement de machines et équipements pour la formation initiale; 2) l'affectation d'experts coréens (instructeurs expérimentés issus d'écoles spécialisées); 3) l'offre d'une formation de courte durée aux instructeurs de l'IFMIA-Casablanca en Corée; et 4) le développement des manuels scolaires et programmes d'études de l'institut.</p>

IFMIA-Atlantic Free Zone (IFMIA-Kénitra)				
Emplacement	Superficie	Coût	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Kénitra	5 420m ²	75 millions de MAD - Construction: 40 millions Equipements: 35 millions	En préparation (ouverture prévue en 2014, sa construction est presque achevée)	- Consortium (voir ci-dessous) - AFD
Gestionnaire	Consortium (l'Atlantic Free Zone, la Corporation Mondragon, et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saragosse)			
Sujets d'étude	<p>L'IFMIA-Kénitra propose quatre types de formations: 1) la formation à l'embauche (15 jours), 2) la formation générique (15 jours à 3 semaines), 3) la formation de compétences spécifiques (300 à 400 heures), et 4) la formation de perfectionnement/de remise à niveau (1 heure à 5 jours, selon les besoins).</p> <p>Cours qui y seront enseignés: Câblage, Mécanique, Électromécanique, Usinage, Soudage, Maintenance de production, Procédé, Qualité/Méthodes/Organisation, Textile/Sellerie, Plasturgie, Industrialisation, Logistique, Amélioration des Procédés</p>			
Note	Le consortium offre: un savoir technique (par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saragosse), un savoir pédagogique (Mondragon) et un emplacement (Atlantic Free Zone).			

IFMIA- Tanger Free Zone				
Emplacement	Superficie	Coût	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Tanger Free Zone	7 272 m ²	102 millions de MAD - Construction: 62 millions - Equipements: 40 millions	En préparation (ses installations sont en cours de construction)	- AFD
Gestionnaire	IFMIA SA			
Sujets d'étude	Cours qui y seront enseignés: Câblage, Mécanique, Électromécanique, Usinage, Soudage, Maintenance de production, Procédé, Qualité/Méthodes/Organisation, Textile/Sellerie, Plasturgie, Industrialisation, Logistique, Amélioration des Procédés			
Note	Le gouvernement marocain est à la recherche d'un possible partenaire pour développer et exécuter ses cours de formation.			

1/ Tous les quatre IFMIA sont régis par le Conseil de Surveillance composé du Département de la Formation Professionnelle, du Ministère de l'Industrie et des Finances, de l'ANAPEC, et de l'AMICA. Source: brochures des IFMIA et entretiens menés par l'équipe d'étude.

(2) Secteur aéronautique

(a) Programme de formation du gouvernement pour le secteur aéronautique

En ce qui concerne le secteur aéronautique, le gouvernement a mis en place la formation de 15 000 personnes entre 2009 et 2015 sous le PNEI (Tableau 3-18).

Tableau 3-18 Programme de formation du gouvernement pour le secteur aéronautique (2009-2015)

Managers/Ingénieurs	Superviseurs/Cadres intermédiaires	Techniciens	Opérateurs	Total
2 200		3 000	9 800	15 000

Source: PNEI

(b) Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA)

L'IMA a été créé afin de former des opérateurs, techniciens et cadres intermédiaires qualifiés pour les entreprises du secteur de l'aéronautique. Depuis son ouverture en avril 2011, l'IMA a déjà formé plus de 700 personnes qui sont employées par diverses entreprises dans le secteur (Tableau 3-18). Il est le résultat d'un partenariat public et privé impliquant trois parties, à savoir: le gouvernement marocain, qui a construit le bâtiment et fourni les équipements grâce à l'aide financière de l'AFD, le GIMAS, qui est responsable de la gestion de l'IMA, et l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de France (UIMM)¹³², qui a développé les programmes de formation de même que les compétences des formateurs de l'IMA.

Parce que les investissements dans les industries à forte valeur ajoutée comme l'aéronautique ont tendance à suivre la stratégie du meilleur prix (c'est-à-dire une main d'œuvre bon marché mais de qualité), l'IMA joue un rôle-clé en faisant du Maroc une destination d'investissements attractive pour les entreprises aéronautiques. Avec l'entrée récente de Bombardier dans l'industrie aéronautique marocaine, le secteur devrait continuer à se développer davantage. Un des plus grands défis reste à répondre aux besoins de formation des entreprises individuelles, étant donné que la chaîne de valeur du secteur aéronautique marocain est devenue plus étendue, avec des entreprises étrangères d'un plus grand nombre de domaines investissant au Maroc.

Tableau 3-19 Profil de l'IMA

IMA				
Emplacement	Superficie	Coût du projet	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Casablanca	2 500m ²	ND	Ouvert (avril 2011)	- UIMM (CODIFOR) - Safran S.A. ¹³³ - AFD
Gestionnaire	IMA SA			
Sujets d'étude	<ul style="list-style-type: none"> Techniciens et opérateurs: Composite, Assemblage de pièces d'avion, Systèmes électriques et Câblages, Usinage et Outillage, Chaudronnerie, Traitement de surface, et Maintenance Cadres intermédiaires: Logistique, Gestion des achats, Qualité, Leadership des équipes/Ressources Humaines 			
Instructeurs	15 instructeurs			
Apprentis	L'IMA a formé environ 700 personnes et prévoit d'en former 800 à 1 000 par an.			
Note	<ul style="list-style-type: none"> La formation certifiée GIMAS pour techniciens et opérateurs dure six à 11 mois. L'IMA a collaboré avec plus de 45 entreprises dans le secteur aéronautique 			

Source: GIMAS et IMA

¹³² L'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de France) est un syndicat qui représente 45 000 entreprises et 1 800 000 salariés dans les industries métallurgiques. Sous l'égide de l'UIMM, l'association CODIFOR (Coopération Développement Industriel Formation) fonctionne comme un organe d'exécution de la coopération technique internationale. CODIFOR a travaillé dans 40 pays à travers le monde, en envoyant des experts, consultants, et formateurs professionnels pour partager leurs expériences avec des entreprises françaises et leur savoir-faire pour soutenir le secteur et le développement des compétences des employés. (Source: <http://www.codifor.fr/>)

¹³³ Safran S.A. est une société manufacturière multinationale française de moteurs d'avions et de fusées, d'équipements et de sécurité aéronautique.

(3) Secteur de l'électronique

Dans le secteur de l'électronique, le gouvernement a prévu la formation de 9 000 personnes entre 2009 et 2015 sous le PNEI (Tableau 3-20).

Tableau 3-20 Programme de formation du gouvernement pour le secteur de l'électronique (2009-2015)

Managers/Ingénieurs	Superviseurs/Cadres intermédiaires	Techniciens	Opérateurs	Total
1 700		3 000	4 300	9 000

Source: PNEI

Contrairement aux secteurs automobiles et aéronautiques, aucune institution de formation spécifique n'a été établie pour le secteur de l'électronique à ce jour¹³⁴. Comme l'industrie électronique supporte et est reliée à de nombreuses autres industries manufacturières, y compris les secteurs automobile et aéronautique, les instituts de formation technique d'autres secteurs fournissent aussi des cours d'électronique. Par exemple, les IFMIA et l'IMA offrent tous deux des formations à la fabrication et la maintenance de composants électriques, tels que les câblages (IFMIA Casablanca) et systèmes électriques et câblages (IMA).

3.4.2 Développement des ressources humaines en techniques de gestion (INMAA)

L'INMAA est une organisation fondée en 2011 à Casablanca sous l'initiative du PNEI, qui vise, entre autres, à améliorer la compétitivité des PME et le renforcement des secteurs prioritaires (Tableau 3-21). L'INMAA est issue d'un programme de PPP qui implique le MCINET, l'ANPME et trois banques marocaines, et est parrainé par le groupe OCP (leader mondial de l'exportation de phosphate et produits dérivés). Inspirée de l'Institut de l'Excellence Opérationnelle (INEXO) à Lyon, en France, l'INMAA aide les entreprises à l'introduction et la pratique de la transformation Lean (Kaizen). Son programme a été développé en partenariat avec le cabinet de conseil McKinsey & Company.

¹³⁴ Le gouvernement marocain envisage de créer trois instituts de formation pour les activités dans les secteurs de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique (Instituts de Formation aux Métiers des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique: IFMERE) à Oujda, Ouarzazate et Tanger. La construction de l'IFMERE Oujda est en cours et son ouverture est prévue en 2014/2015, tandis que la création des deux autres instituts d'Ouarzazate et Tanger est en retard. Une fois établis, les opérations de ces instituts seront supervisées par cinq organisations (deux fédérations sectorielles, deux agences publiques, et l'Office National de l'Eau et de l'Électricité):

- 1) FENELEC,
- 2) Fédération des industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques (FIMME),
- 3) L'Agence Nationale pour le Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (ADREE),
- 4) L'Agence Marocaine pour l'Énergie Solaire, et
- 5) L'Office national de l'eau et électricité (ONEE).

(Source: l'entretien sur la FENELEC par l'équipe d'étude de la JICA le 10 décembre 2013 et Y.B., LE MATIN «L'Institut de formation d'Ouarzazate à l'étude, celui d'Oujda pour 2015» le 15 octobre 2013 (http://www.lematin.ma/journal/energies-renouvelables_l-institut-de-formation-d-ouarzazate-a-l-etude-celui-d-oujda-pour-2015/189544.html)

Tableau 3-21 Profil de l'INMAA

INMAA				
Emplacement	Superficie	Coût du projet	Statut d'ouverture	Partenaires internationaux
Casablanca	1 000m ²	20 millions de MAD	Ouvert (mai 2011)	McKinsey & Company
Gestionnaire	L'INMAA est une société (Société Anonyme) à intérêt public, dont 20% des actions sont détenues par l'ANPME. Le reste des actions sont détenus en parts égales par trois banques marocaines (Attijariwafa Bank, Banque Marocaine du Commerce Extérieur et la Banque Populaire du Maroc). Les employés de l'INMAA ont été formés par McKinsey & Company.			
Sujets d'étude	Services de formation et d'expertise-conseil sur le Lean manufacturing (Kaizen)			
Instructeurs	5 experts (instructeurs) qui ont été formés par McKinsey			
Apprentis	<ul style="list-style-type: none"> L'INMAA a offert ses services à environ 130 entreprises à compter de novembre 2013 			
Note	<ul style="list-style-type: none"> L'institut dispense une formation en salle de classe et dans son modèle d'usine pour six mois, et fournit après cela des services d'orientation et conseil sur le site de l'usine de production du client pour les six mois suivants. Le coût du programme de l'INMAA est de 150 000 MAD + TVA (25%) par entreprise. Les PME sont éligibles pour bénéficier d'une subvention (90 000 MAD) de 60% du coût de formation grâce au programme Moussanada de l'ANPME. 			

Source: INMAA

Les objectifs initiaux de l'INMAA sont: 1) assurer la formation de 100 entreprises par an, 2) transformer les 800 plus grandes entreprises en 5-6 ans (75% de ventes et 50% d'emplois) par l'augmentation de la productivité (+25%) et la diminution des coûts unitaires (-20%) et des temps de production (-50%), et donc 3) accroître le PIB de 1,0 à 1,5% en 4 à 5 ans.

Le programme INMAA est composé de six modules qui suivent les étapes de la méthode Lean manufacturing (Kaizen: diagnostic-solution-mise en œuvre-suivi). La durée de la formation est de six mois, et des services d'orientation et de conseil sur le site de l'usine de production du client sont offerts durant les six mois suivants (2 jours par mois). Il y a cinq instructeurs (experts, tous ressortissants marocains) qui ont été formés par McKinsey, dont certains détiennent la qualification Contrôle Qualité «Six Sigma Black Belt» certifiée¹³⁵. Les instructeurs sont choisis parmi ceux ayant le plus d'expérience dans des entreprises multinationales. Un instructeur doit suivre la progression de huit entreprises simultanément.

Depuis 2011, 119 entreprises ont été enregistrées en tant que clientes. Les entreprises cibles de l'INMAA sont celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 millions et 1 000 millions de MAD, plus de 50 employés et au moins 5% du personnel est à des postes de gestion. 800 entreprises remplissent ces critères au Maroc, dont 77% sont des PME. Actuellement, 40% des entreprises clientes de l'INMAA sont situées à l'extérieur de Casablanca. 9% d'entre elles sont dans le secteur automobile, 9% dans le secteur des circuits électriques, et 2% dans le secteur aéronautique. En 2013, l'INMAA envisage d'offrir ses services à 80 entreprises, alors qu'elle en gère actuellement 58.

Le coût du programme de l'INMAA est de 150 000 MAD+ TVA (25%) par entreprise. Les PME sont éligibles pour bénéficier d'une subvention de 60% (90 000 MAD) du coût de formation grâce au programme Moussanada de l'ANPME. En renforçant la compétitivité des PME à l'aide de

¹³⁵ Les détenteurs de «Black Belt» certifiés jouent un rôle de premier plan dans les activités de Six Sigma (contrôle qualité). La Black Belt est une certification délivrée par des institutions spécialisées.

subventions, l'INMAA est une des institutions qui sont en charge de la réalisation du PNEI. Les grandes entreprises sont également éligibles pour les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) de l'OFPPT, qui est un support financier pour les entreprises privées à recevoir une formation.

Les principaux défis pour les INMAA sont: 1) attirer un nombre de clients suffisant, particulièrement les PME locales, afin d'assurer leur viabilité financière, et 2) d'accroître leur propre capacité à fournir des orientations et conseils beaucoup plus pratiques aux entreprises clientes, particulièrement en termes d'expertise technique pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises dans les secteurs prioritaires du PNEI. En raison du niveau insuffisant de connaissance et de compréhension envers la méthode Lean et Kaizen parmi de nombreuses PME au Maroc, les demandes de services de l'INMAA par les PME sont restées faibles, tandis que la plupart d'entre elles considèrent qu'obtenir la certification ISO est plus importante et pratique. L'INMAA a aussi besoin de renforcer les compétences de son personnel. Les services de l'INMAA offerts actuellement sont encore à un niveau élémentaire, tournés vers un usage général dans tous les secteurs. Les membres du personnel de l'INMAA doivent améliorer leurs compétences afin de répondre aux besoins de chaque entreprise, tant au niveau de la production de base que des techniques de gestion, particulièrement dans les secteurs-cibles tels que l'automobile et l'électronique.

3.4.3 Programme d'aide financière pour la formation dans les secteurs-cibles

Dans le cadre du programme TAEHIL, le gouvernement marocain, à travers l'ANAPEC, offre aux entreprises privées dans quatre secteurs (automobile, aéronautique, électronique et offshoring) un soutien financier à la formation. Le Tableau 3-22 indique le montant des subventions pour les frais de formations prévues dans le cadre du programme pour les secteurs automobile, aéronautique, et électronique.

Tableau 3-22 Soutien financier du gouvernement pour la formation dans les secteurs-clés

Secteurs	Niveau	Formation à l'embauche* (MAD)	Formation continue (MAD)
Secteur automobile	Cadres	33 000	33 000
	Techniciens	33 000	16 500
	Opérateurs	16 500	5 500
Secteurs aéronautique et électronique	Ingénieurs/Managers	40 000	20 000
	Cadres intermédiaires	30 000	10 000
	Techniciens	20 000	10 000
	Opérateurs	15 000	5 000

Source: Guide d'Investissements, AMDI (2013)

3.5 Situation actuelle et défis des PME marocaines pour la promotion des secteurs stratégiques

3.5.1 Aperçu

Le secteur des PME représente plus de 95% des entreprises au Maroc, mais les PME sont faibles et fragmentées¹³⁶. Le renforcement de la compétitivité des PME est l'un des piliers du PNEI. Afin d'examiner la situation actuelle des PME au Maroc, l'équipe d'étude de la JICA a visité tant des entreprises d'IDE de grande envergure que des PME locales, pour effectuer une évaluation préliminaire au niveau de la production et des techniques de gestion. Lors de la visite de plus de 10 PME locales recommandées par l'INMAA et les associations/fédérations de l'industrie (c'est-à-dire l'AMICA et la FENELEC), l'équipe d'étude de la JICA a évalué leurs niveaux de production et de techniques de gestion à l'aide d'une échelle d'évaluation de performance à 5 niveaux (1=faible, 5=excellent). La comparaison du niveau des technologies entre les compagnies affiliées japonaises situées au Maroc et les PME locales est présentée dans le Tableau 3-23 et Figure 3-17.

Tableau 3-23 Comparaison du niveau des technologies entre les compagnies affiliées japonaises et les PME locales

Catégorie	Management Technology					Production Technology				
	5S	Sécurité	KAIZEN	Standardi- sation	Formation	Technologie principale	Contrôle de la qualité	Efficacité	Entretien	Automati- sation
Filiales japonaises	4.7	4.6	4.7	4.2	4.3	4.3	4.3	4.3	4.2	4.0
PME marocaines	3.1	3.1	3.7	3.0	3.1	3.6	3.2	3.1	3.5	3.6

Source: Équipe d'étude de la JICA, (1=faible, 5=excellent)

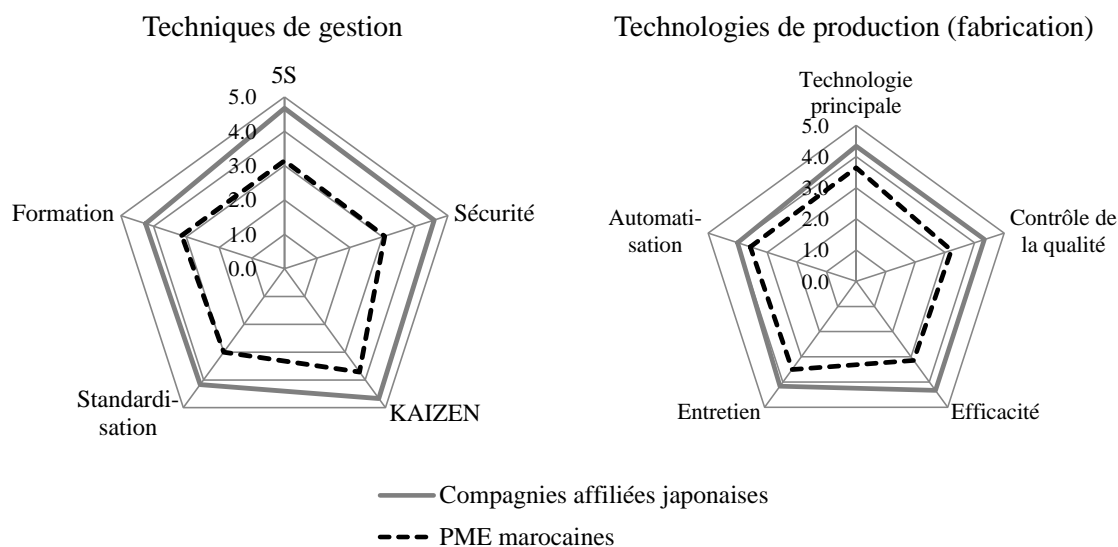


Figure 3-17 Comparaison du niveau des technologies entre les compagnies affiliées japonaises et les PME locales

Source: Équipe d'étude de la JICA

¹³⁶ PNEI

Comme indiqué dans le tableau et figure ci-dessus, il existe de grands écarts technologiques entre les compagnies affiliées japonaises présentes au Maroc et les PME locales. Il convient de noter que les PME visitées par l'équipe d'étude de la JICA sont présumées être technologiquement plus avancées que la moyenne des PME marocaines, certaines d'entre elles étant fournisseuses de second rang pour des entreprises fabricantes de pièces automobiles internationales de premier rang, et ont déjà reçu des services de formation et conseils de la part de l'INMAA, par conséquent, il existe une forte possibilité que le niveau technologique moyen des PME marocaines soit inférieur à celui des 10 PME indiqués dans le tableau et figure ci-dessus.

Les principales opérations des PME étudiées sont le traitement par machine, le traitement de surface, le traitement des métaux et du plastique, et l'assemblage. Toutes ont adopté la technologie de production Lean (par ex. 5S et KAIZEN) dans une certaine mesure, cependant, le degré d'application de la technologie varie considérablement entre les PME. L'équipe d'étude de la JICA a observé que si toutes les PME comprennent le concept, son importance, et le savoir-faire des 5S ainsi que l'assurance de la sécurité et la standardisation des procédures, elles ne les appliquent pas à un niveau jugé satisfaisant aux yeux expérimentés des constructeurs japonais. Comme il existe beaucoup d'aspects nécessitant des améliorations, observés même lors de brèves visites, une supervision sur place renouvelée et des conseils d'experts permettront de garantir une application plus efficace dans leur fonctionnement quotidien, qui produira plus d'impacts.

3.5.2 Enjeux de la mise à niveau technologique des PME marocaines (principalement dans le secteur automobile)

Au cours des dernières années, le Maroc est parvenu à attirer les IDE de beaucoup d'entreprises, y compris des fournisseurs de pièces automobiles de premier rang, qui fabriquent des produits tels que des faisceaux de câbles, des sièges de véhicules, des carrosseries, des systèmes de climatisation pour véhicules, des volants et jeux d'essuie-glaces. Il n'existe pour le moment que peu de PME marocaines locales qui ont un lien avec ces fournisseurs mondiaux de pièces automobiles, et ce pour deux raisons: 1) les producteurs internationaux de premier rang utilisent leur propre chaîne d'approvisionnement mondiale, et importent la quasi-totalité des pièces et éléments nécessaires procurées par des fournisseurs de second (et troisième) rang, situés ailleurs dans le monde, 2) la plupart des PME locales n'ont pas la capacité nécessaire à fournir les produits requis par les entreprises à IDE avec la qualité, quantité, prix et/ou délai de livraison adéquats. Si les PME locales sont en mesure de mettre à niveau leurs techniques de gestion et technologies de production, le nombre de fournisseurs marocains de second et troisième rang capables d'établir un lien avec des producteurs de pièces automobiles mondiaux et de premier rang qui se trouvent au Maroc sera augmenté. En vue d'accroître l'intégration locale, les domaines suivants (des techniques de gestion et technologies de production) devront être améliorés au Maroc:

(1) Technologies de production

(a) Traitement par machine

Le traitement à l'aide de tour et de fraiseuse est largement répandu au Maroc. Afin que les PME marocaines soient en mesure de fournir des pièces automobiles de haute qualité qui répondent à des normes strictes de qualité exigées par les clients (entreprises à IDE), elles doivent acquérir/renforcer les technologies de traitement de base suivantes:

- Opérations d'usinage;
- Opérations d'emboutissage;
- Traitement de surface (galvanisation, traitement à l'alumite, revêtement, traitement thermique, etc.);
- Usinage par décharge électrique;
- Usinage, fabrication (moulage de plastique, moulage sous pression, etc.);
- Traitement au laser; et
- Soudage

(b) Technologie électrique

Les transporteurs et machines d'assemblage sont utilisés dans la fabrication de pièces et composants destinés aux véhicules automobiles. Afin que les PME marocaines soient en mesure d'utiliser efficacement ces machines, avec une capacité d'entretien renforcée, elles doivent acquérir les technologies suivantes:

- Technologie de base d'ingénierie électrique (par ex. mesure électrique, théorie des circuits, et pratique sur circuit imprimé);
- Technologie de contrôle (par ex. séquenceur, équipement pneumatique, actionneur et capteur); et
- Programmation (par ex. Programme de contrôle, design 3D, et programme FAO)

(2) Techniques de gestion

(a) Amélioration des 5S

Bien que des efforts visant à mettre en place les pratiques 5S soient réalisés au sein des PME, la plupart d'entre elles ne les appliquent pas à un niveau satisfaisant. Garder son poste de travail rangé et organisé (Seiri et Seiton) est la base pour améliorer tant la productivité que la sécurité au travail.

(b) Amélioration du Kaizen (Lean Manufacturing)

La plupart des PME visitées par l'équipe d'étude de la JICA ont adopté les pratiques de la production Lean, avec un certain niveau de succès. Il y a toutefois encore beaucoup d'améliorations à apporter dans ce domaine, et une supervision ainsi que des conseils d'experts pendant un certain temps, sans doute pendant un an, est nécessaire pour renforcer leurs capacités et établir une base solide pour

«l'amélioration continue». Un aspect important qui devrait être abordé lors de l'introduction de la pratique des méthodes Kaizen aux PME est la nécessité pour les experts de l'INMAA («instructeurs») d'améliorer leur compréhension des technologies de production spécifiques à certains secteurs, en complément de leurs connaissances et savoir-faire en techniques générales de gestion. Comme décrit dans la section 3-4, l'INMAA a fourni des services de conseil sur place sur les techniques de gestion (Lean Manufacturing) aux PME, qui sont orientés vers un usage généralisé à tous les secteurs. Les experts de l'INMAA («instructeurs») doivent acquérir un certain niveau de compréhension des technologies de productions employées dans chaque entreprise individuelle. Avec l'accroissement des connaissances sur les technologies de production spécifiques à chaque secteur, les experts de l'INMAA deviendront capables de détecter efficacement les problèmes des systèmes de production existants (c'est-à-dire processus combinés de plusieurs technologies de production spécifiques à certains secteurs). Ces connaissances permettront aux experts de l'INMAA de fournir des conseils pratiques sur comment résoudre les problèmes rencontrés dans chaque entreprise de fabrication à l'aide de techniques de gestion telles que Kaizen.

(c) Promouvoir efficacement la technique Kaizen

Le partage d'informations entre PME sur la manière dont a été appliquée la méthode Kaizen et réussi à produire des résultats tangibles est un moyen efficace de s'assurer que le concept est désormais largement connu, et que la technique Kaizen est devenue la norme dans le secteur manufacturier marocain. L'introduction d'une approche systématique, basée sur la planification détaillée de diverses activités de promotion, est nécessaire pour que l'INMAA dissémine efficacement le concept et la méthode Kaizen (Lean Manufacturing) à un plus large éventail de PME locales, et sensibilise le public à ce sujet au Maroc.

Encadré Centres Techniques Industriels (CTI)¹³⁷ et laboratoires au Maroc¹³⁸

En tant qu'infrastructures immatérielles importantes pour le développement industriel, neuf Centres Techniques Industriels (CTI) ont été développés dans les années 2000 par le MCINET, avec le soutien de la Commission Européenne dans le cadre du Programme MEDA¹³⁹. Les mandats des CTI incluent l'amélioration de la qualité des produits et le progrès technologique du secteur à l'aide du test de produits, du développement de produits et de la R&D. Ils couvrent un grand nombre de secteurs, y compris les plastiques/caoutchouc, le bois/mobilier, les technologies de l'information, les pièces et composants automobiles, les matériaux de construction et du bâtiment, et de l'électronique. Les CTI qui concernent le secteur automobile, l'aéronautique, et l'électricité sont:

- CETIEV (Centre Technique des Industries des Equipements de Véhicules): Pièces et composants automobiles (voir son profil dans le Tableau 3-24);
- CERIMME (Centre de Recherche des Industries Mécaniques, Métallurgiques et Électriques): Mécanique, métallurgie et électronique; et
- CTPC (Centre Technique de Plasturgie et de Caoutchouc): Plastique et caoutchouc.

Tableau 3-24 Profil du CETIEV

CETIEV				
Emplacement	Superficie	Coût	Statut d'ouverture	Gestionnaire
Casablanca	2 000m ²	102 millions de MAD	Ouvert (2008)	AMICA, MCINET
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier: UE et AECID (Agence Espagnole pour la Coopération Internationale et le Développement), FACET (Fonds d'Appui aux Centres Techniques, le Fonds de Soutien du Gouvernement Marocain aux CTI) • Partenariat technique : CTAG (Centro Tecnológico de Automoción de Galicia), IDIADA (Institut pour la recherche appliquée automobile à l'Université de Catalogne) 			
Services	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles pour l'assurance de la qualité et la protection des consommateurs (centres d'essai pour câbles, radiateurs, systèmes d'échappement, filtres de batterie, ceintures, casques, vitres, etc.) • Support technique (développement produit, amélioration du processus de développement produit) 			
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Le CETIEV dispose de 17 membres du personnel (1 manager, 5 ingénieurs, 1 responsable de la qualité, 1 concepteur de projet, 7 techniciens de laboratoire, 2 employés de bureau) • Certains appareils, en particulier l'équipement de test pour les produits de moulage, sont sous-utilisés car le nombre de clients disponibles pour certains équipements de test est insuffisant, en raison de lacunes dans la chaîne de valeur automobile¹⁴⁰. 			

Source: CETIEV

¹³⁷ Les informations sur les CTI ont été résumées par l'équipe d'étude de la JICA sur la base des sources d'information suivantes: (1) les entretiens avec le CETIEV par l'équipe d'étude de la JICA le 3 décembre 2013, (2) International Trade Administration

(<http://ita.doc.gov/td/standards/Markets/Africa,%20Near-East%20and%20South%20Asia/Morocco/Morocco.pdf>)

(3) Professeur Djeflat (2008), Abdelkader, «New Insights for Understanding Innovation and Competence Building for Sustainable Development and Social Justice» Conférence Globelics IV, Mexico, 2008

¹³⁸ LPEE (<http://www.lpee.ma/le-lpee/nous-connaître>), consulté le 12 décembre 2013

¹³⁹ Le programme MEDA (1995-2006) est le principal instrument financier de l'UE pour la mise en œuvre du partenariat euro-méditerranéen. Sur l'ensemble de la période, le Maroc a reçu plus de 1,6 milliard d'EUR. Source: Commission Européenne, Coopération par pays, «Maroc»

(http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/country-cooperation/morocco/morocco_fr.htm), consulté en décembre 2013

¹⁴⁰ L'entretien avec le CETIEV par l'équipe d'étude de la JICA

En plus des CTI, le Maroc dispose d'un centre national d'analyse, le Laboratoire Public d'Essais et d'Études ou LPEE, dont le réseau est situé dans la plupart des grandes villes marocaines. Établi comme un laboratoire de génie civil, concédé à un laboratoire français en 1976, le LPEE dispose actuellement de 10 centres spécialisés à Casablanca, 12 centres régionaux et un laboratoire. Le LPEE fournit des services à divers travaux publics et constructions, et aux industries liées à l'environnement et aux systèmes hydrauliques. Le LPEE spécialisé dans l'équipement électronique/électrique (par ex. interrupteurs électriques, câbles électriques et transformateurs) est appelé LPEE/CEE (Laboratoire Public d'Essais et d'Études/Centre d'Essais et d'Études Électriques). Situé à Casablanca, le laboratoire principal du LPEE/CEE est bien équipé, offrant une variété de services de tests d'un haut niveau de technologie¹⁴¹. Le LPEE/CEE dispose également de 18 laboratoires régionaux dans les principales villes du Maroc.

¹⁴¹ Observation par l'équipe d'étude de la JICA en décembre 2013

Chapitre 4 Idée générale d'élaboration d'un projet potentiel de la JICA au Maroc

4.1 Cadre d'assistance technique de la JICA dans le développement industriel

La situation actuelle de l'économie marocaine et notamment de son industrie, ainsi que l'état du développement des secteurs-cibles définis dans le PNEI ont été présentés dans les chapitres précédents. Les défis du pays dans la mise en œuvre des mesures institutionnelles et organisationnelles afin de soutenir et accélérer le développement des secteurs industriels retenus, tels que l'automobile et l'aéronautique ont également, été soulignés.

La JICA a mis en place un certain nombre de programmes d'assistance technique pour le développement industriel et la promotion des PME dans de nombreux pays en développement. Quatre piliers constituent le cadre de l'assistance technique de la JICA : 1) politique, institutions et climat des affaires, 2) technologie industrielle, 3) service aux entreprises, et 4) financement (Figure 4-1).

A. Politique, Institution et Climat des Affaires		
<ul style="list-style-type: none"> - Développement de lois liées à l'économie et aux affaires et systèmes juridiques - Élaboration et la promulgation d'une loi fondamentale des PME - Amélioration du climat des affaires (pour les PME) - Renforcement des capacités des organismes gouvernementaux - Développement d'un réseau administratif régional 		
<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des systèmes fiscaux connexes - Amélioration du système de comptabilité d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un mécanisme institutionnel pour protéger la propriété intellectuelle - Développement de statistiques sur les activités de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un système de normes
<p style="text-align: center;">D. Financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement des systèmes financiers - Développement des systèmes de mobilisation du capital 	<p style="text-align: center;">C. Services aux Entreprises</p> <p style="text-align: center;">(Industries de fabrication locales & Artisanat et Micro-industries)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des ressources de gestion - Dynamisation de la communication, de la coopération, de l'organisation et de l'accumulation des PME - Promotion de la gestion de l'innovation et du démarrage d'entreprises - Promotion d'activités commerciales créatives - Promotion d'entreprises de gros et de détail - Assistance pour le marketing 	<p style="text-align: center;">B. Technologie Industrielle</p> <p style="text-align: center;">(Secteur Industriel Spécifique & Industries connexes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulation des stratégies de développement (globales / sectorielles) - Renforcement des ressources de gestion: <ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau des techniques (Techniques de production de base et de gestion) • Développement des ingénieurs et ouvriers qualifiés - Promotion de liens d'affaires entre les entreprises - Promotion des exportations

Note: Articles de chaque catégorie sont des exemples de domaines potentiels d'assistance en matière de développement industriel et de promotion des PME. Ils ne sont pas nécessairement exhaustifs.

Figure 4-1 Cadre de l'assistance technique de la JICA pour le développement industriel et la promotion des PME

Sur la base du «Cadre d'Assistance» présenté ci-dessus, un nouveau projet d'assistance technique au Maroc sera formulé à l'égard des éléments-clés qui incluent les principaux besoins d'aide au développement du pays, les programmes d'appui mis en œuvre par d'autres bailleurs de fonds, les potentielles relations entre les PME locales et les industries japonaises, ainsi que les critères côté offre, tels que la disponibilité et les avantages comparatifs en ressources qui devront être fournis par le Japon dans le projet (y compris l'expertise). Dans l'élaboration du programme d'appui, il est également important de tenir compte : 1) des priorités de développement du pays bénéficiaire, 2) d'une offre globale d'assistance et, 3) d'un processus actif de mise en œuvre.

À partir du cadre d'appui de la JICA décrit plus haut, l'approche d'un projet potentiel de la JICA, qui aurait pour but de relever les défis du développement de l'industrie marocaine, est conçue de la manière suivante.

4.2 Approche de l'aide technique répondant aux défis du développement industriel au Maroc

La situation actuelle et les défis du développement industriel au Maroc présentés dans les précédents chapitres sont résumés ci-dessous et se traduisent dans le «Cadre d'Assistance de la JICA pour le développement industriel et la promotion des PME».

4.2.1 Politique, institutions et climat des affaires

Suite à la politique gouvernementale marocaine relative au développement industriel défini dans le PNEI, les mécanismes institutionnel et organisationnel pour la mise en œuvre dudit PNEI ont été mis en place. À travers ces mécanismes, cinq grands axes du Pacte d'Émergence, à savoir 1) la promotion de six secteurs industriels cibles, 2) l'amélioration de la compétitivité des PME, 3) le développement des ressources humaines à travers un renforcement de la formation pour le développement industriel, 4) l'amélioration du climat des affaires, 5) la création d'une agence dédiée à la promotion des investissements (AMDI), ont été progressivement mis en œuvre.

Afin de mettre en place à grande échelle les PZI, des infrastructures pour la promotion de l'industrie et de l'investissement, appelées également des «zones franches», et qui offrent aux investisseurs étrangers un environnement physique et administratif favorable, ont été développées à travers une approche de PPP. L'appui financier et technique, fourni par la communauté internationale des bailleurs de fonds, a permis au pays d'améliorer le domaine «Politique, Institutions et Climat des Affaires». Les principaux problèmes non encore résolus sont la poursuite de l'amélioration des procédures administratives de l'État, le développement et la promulgation d'une nouvelle loi fondamentale des PME et l'amélioration continue des statistiques industrielles.

4.2.2 Technologie industrielle

Le PNEI définit les domaines de 1) l'offshoring, 2) l'industrie automobile, 3) l'industrie aéronautique et spatiale, 4) l'industrie électronique, 5) l'industrie du textile et cuir, et 6) l'industrie agroalimentaire, comme des secteurs prioritaires. Des plans d'action ont été formulés pour chacun des secteurs-cibles et mis en œuvre progressivement. Parmi les six secteurs, les industries de l'automobile et de l'aérospatial ont fait des progrès significatifs. Beaucoup d'IDE ont été réalisés dans ces deux secteurs. Les entreprises européennes jouent un rôle leader; toutefois, les entreprises nord-américaines et japonaises ont également renforcé leur présence au Maroc. Ces entreprises d'IDE ont introduit des technologies industrielles compétitives et ainsi un haut niveau de productivité et de gestion a été réalisé au sein des entreprises à travers la formation en interne de leurs employés. Les technologies industrielles de haut niveau tant pour la production que pour la gestion ont été uniquement retenues dans les entreprises étrangères elles-mêmes. La diffusion des technologies industrielles de haut niveau des entreprises

étrangères vers les PME locales est assez limitée car il n'y a pas beaucoup d'entreprises manufacturières locales marocaines qui sont en mesure de fournir leurs produits (pièces, composants et matériaux) à ces entreprises étrangères. De ce fait, il n'y a que des relations limitées de type «client-fournisseur» entre eux.

L'élaboration d'une feuille de route dans le cadre du PNEI permettra de générer un total de 94 000 emplois dans les secteurs de l'automobile, de l'aérospatial et de l'électronique (Tableau 4-1)

Tableau 4-1 Nombres d'emplois prévus par le PNEI

Secteur cible	Ingénieurs/Managers	Contrôleurs/Middle managers	Techniciens	Opérateurs	Total
Automobile	3 500	4 800	7 800	48 000	70 000*
Aérospatial	2 200		3 000	9 800	15 000
Électronique	1 700		3 000	4 300	9 000
Total des 3	7 400	4 800	13 800	62 100	94 000

Note: Le nombre total pour l'automobile inclut les 6 000 formés par Renault

Source: Préparé par l'équipe d'étude de la JICA sur la base de «l'Approche d'appui en tenant compte du niveau de développement pour la promotion des PME», JICA.

Afin d'atteindre l'objectif fixé ci-dessus, le gouvernement et les organismes publics et privés concernés ont créés, dans le cadre d'un PPP, de nouveaux instituts de formations professionnelles sectorielles, dont certains sont déjà opérationnels. Quatre IFMIA à Casablanca, Kénitra et Tanger (deux instituts à Tanger: IFMIA Tanger Med et IFMIA Tanger Free Zone) fonctionnent déjà ou sont en phase de l'être, alors que l'IMA à Casablanca procure ses services de formation dans l'industrie aérospatiale. L'AFD a octroyé une aide financière (sous forme de prêt) pour la mise en place des quatre IFMIA, la KOICA de son côté a offert à la fois des équipements et une assistance technique pour la préparation des cours de formation au sein de l'IFMIA Casablanca. L'Alliance Renault-Nissan a pris l'initiative de la conception, la formulation et la mise en œuvre des cours de formation mais a également financé des coûts d'exploitation de l'institut où seuls les employés potentiels de Renault sont formés. Pour ce qui est de l'IFMIA Kénitra qui devra entrer en service prochainement, un consortium composé d'entreprises privées espagnoles a signé une convention avec l'État marocain afin de préparer le contenu des cours de formation et d'élaborer des programmes de formation aux formateurs. Le fonctionnement de l'IMA, qui a reçu une aide financière et technique de la France, est également mené dans le cadre du système de PPP et sa gestion a été confiée à GIMAS. En appuyant les industries de ces secteurs, il est important de renforcer le fonctionnement des instituts de formation nouvellement créés, d'accélérer le transfert technique et de renforcer les capacités des ressources humaines, en particulier dans les domaines de la technique de production de base. En tant qu'action pour accroître la compétitivité des PME marocaines, l'Initiative Marocaine d'Amélioration (INMAA), un institut sous la supervision de l'ANMPE et dédié au développement et à la diffusion de la méthodologie de fabrication sans gaspillage appelée Lean Management (une technique Kaizen systématisée aux États-Unis), a été constitué avec la démarche PPP. L'INMAA est chargé de renforcer la compétitivité des PME par la diffusion des techniques de gestion. Cette question est abordée dans la section suivante.

4.2.3 Services aux entreprises

La promotion des PME est l'un des cinq grands axes du PNEI et 12 mesures ont été prévues pour sa mise en œuvre. Un plan de financement (Moussanada) a été préparé pour les prestations de conseil et les services d'accompagnement aux PME innovantes dans le but de développer les entrepreneurs et accroître la compétitivité des PME. Encore fragiles et structurellement fragmentées, les PME marocaines, en particulier les entreprises œuvrant dans les secteurs cibles tels que l'automobile, ne sont pas en mesure d'être intégrées dans la chaîne de fabrication mondiale en pleine évolution au Maroc. Avec les entreprises d'IDE européennes, nord-américaines et japonaises, dont les investissements au Maroc sont croissants et qui de ce fait introduisent des techniques de production et de gestion de haut niveau, deux paliers de la technologie industrielle émergent dans le pays introduisant des gammes différentes portées (ou produites) par les entreprises d'IDE et par des PME locales.

L'INMAA est actuellement le seul fournisseur public de services aux entreprises en mesure de transférer et de diffuser le savoir-faire Kaizen ou le Lean Management aux PME locales. INMAA a été créée en 2011 dans le cadre du PNEI. Il s'agit d'une Société Anonyme d'intérêt public, détenue à 55% par le gouvernement (ANPME)¹⁴². Avec un potentiel d'environ 800 entreprises marocaines qui entrent dans la catégorie déterminée par son Conseil¹⁴³ et qui seraient sa principale clientèle de base, l'INMAA fournira à ses entreprises des services de formation et de conseil selon le Lean Management (Kaizen) afin d'accroître leur compétitivité. L'INMAA possède une usine modèle, où des modules de formation et de savoir-faire développés par McKinsey & Co (et modifiés par INMAA) sont utilisés. Actuellement cinq experts formés par McKinsey travaillent comme formateurs. L'INMAA organise des formations dans son usine modèle pour une durée de 6 mois (2 jours par module, 1 module par mois) et par la suite une visite régulière sur site de production du client est assurée pendant les 6 mois suivants (2 jours par mois) afin de fournir conseils et orientations pratiques. L'institut a accompagné près de 130 entreprises à ce jour.

Alors que l'INMAA fournit des services de conseil sur l'amélioration des performances de production des entreprises manufacturières, les principales activités et expertise de l'institut sont plutôt axées sur les conseils concernant l'amélioration de la performance globale de gestion. Afin de répondre aux besoins futurs du secteur manufacturier marocain, il est important pour l'INMAA d'acquérir une expertise spécifique sectorielle dans l'amélioration de la qualité et de la productivité. La présence d'experts qui ont une connaissance et une expérience spécifiques dans les techniques de production et de gestion des secteurs cibles de la fabrication, tels que l'automobile, permettra à l'INMAA de contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises spécialisées dans la fabrication de pièces détachées et des usines de fabrication de composants qui sont rattachées à ces secteurs.

¹⁴² Le reste des actions est détenu à part égale entre la Banque Centrale Populaire, la Banque Marocaine du Commerce Extérieur et Attijariwafa Bank.

¹⁴³ Cible 1: Entreprise réalisant un chiffre d'affaires compris entre 50 et 1 000 millions de MAD.

Cible 2: Entreprise réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de MAD, employant un effectif total supérieur à 50 personnes, dont le taux d'encadrement est supérieur à 5% et qui est exportatrice.

L'émergence résultant des couches des industries connexes, en particulier dans le secteur des PME locales, contribuera au renforcement des chaînes de valeurs industrielles du pays, notamment le développement de liens entre les entreprises mondiales d'IDE et les PME locales.

Il est donc impératif que les connaissances et le savoir-faire sur les principales techniques de production et de gestion soient diffusés non seulement pour les techniciens et les agents employés par des entreprises d'IDE (en particulier pour les niveaux «ingénieur» et «ouvrier qualifié»), mais également aux PME locales ayant une forte motivation, tout en sensibilisant les ressources humaines sur la productivité et la qualité. Afin de diffuser systématiquement les principales techniques de production et de gestion à travers le pays, un mécanisme institutionnel et organisationnel pour développer les activités initiées par l'INMAA devra être conçu et renforcé. Cette action visant à renforcer la capacité d'accompagnement se traduira par une amélioration de l'ensemble des technologies industrielles au Maroc, en particulier dans le secteur manufacturier des PME qui est constitué d'industries connexes, à travers une amélioration des niveaux techniques des ressources humaines dans l'industrie. En d'autres termes, ce programme contribuera à l'amélioration et au renforcement de «soft-infrastructure» pour la promotion des secteurs-cibles (automobile, aéronautique, électronique); ce qui augmente l'attractivité du pays en tant que destination des IDE.

4.2.4 Financement

Comme mentionné dans le Chapitre 2, diverses incitations fiscales sont prévues pour les PME qui bénéficient des services d'accompagnement, y compris les services de l'INMAA. Avec l'existence de systèmes de garantie des prêts bien rodés soutenus par la communauté des bailleurs de fonds, les PME marocaines se trouvent en bien meilleure position que leurs homologues dans d'autres pays du Maghreb. Les obstacles encore présents sont à attribuer à la fois dans l'attitude hésitante des banques commerciales à financer des PME mais également dans le manque de transparence et de responsabilité de ces dernières en ce qui concerne les opérations comptables. L'urgence d'une assistance technique dans le domaine de financement des PME au Maroc est jugée faible par rapport à celle des trois autres piliers du cadre d'assistance de la JICA.

4.3 Projet potentiel de la JICA au Maroc

4.3.1 Segments-clés du programme

Les éléments ci-dessus conduiront à la conclusion que la diffusion des technologies industrielles à travers le renforcement des ressources humaines est cruciale dans le développement de l'industrie marocaine: ce qui est particulièrement nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité des secteurs-cibles comme celui de l'automobile, mais également pour générer des opportunités d'emplois. L'assistance technique pour le renforcement de la compétitivité des PME par le développement des capacités aussi bien dans les techniques de production que de gestion contribuera au développement des industries connexes des secteurs-cibles; en d'autres termes, la préparation des meilleurs soft-infrastructures pour attirer de nouveaux investissements provenant d'entreprises mondiales.

La JICA a mis en œuvre divers projets d'assistance technique dans des pays qui ont une base industrielle forte et des liens établis avec des entreprises manufacturières japonaises. Des exemples sont observés dans les pays d'Asie du sud-est, au Mexique et d'autres pays d'Amérique Centrale et du Sud. Lorsque des projets d'assistance technique ont été conçus, leur 1) différents états de développement, 2) différentes politiques industrielles, et 3) différents besoins de développement du pays ont été examinés et un ensemble de mesures d'aide approprié a été mis en œuvre en tenant compte des quatre piliers du cadre d'assistance de la JICA (des exemples de projets de la JICA réalisés au Mexique, Vietnam et Argentine sont présentés en Annexe 2. Le Tableau 4-2 suivant décrit les relations entre les objectifs de développement, les objectifs à moyen terme et les segments des programmes-clés qui permettent d'atteindre ces objectifs. Compte tenu des éléments 1) à 3) présentés ci-dessus, l'équipe d'étude propose les zones en surbrillance représentant les segments de programme qui devraient être intégrées dans le projet futur de la JICA d'appui au développement industriel du Maroc.

Tableau 4-2 Objectifs du développement et programmes pour les réaliser

Objectif du développement	Objectif à moyen terme	Programme pour réaliser l'objectif (exemple)
1. Développement d'un meilleur environnement aux entreprises pour accélérer la croissance de PME (Politique, Institution) (Environnement des affaires) (Finances)	1-1 Élimination des obstacles institutionnels et réglementaires	1-1-1 Développement de la législation économique, de celle relative aux entreprises, et du système juridique.
		1-1-2 Amélioration de l'environnement des affaires pour les PME
	1-2 Planification et mise en œuvre des politiques de promotion des PME	1-2-1 Élaboration et la promulgation d'une Loi fondamentale PME
		1-2-2 Renforcement des capacités des organismes gouvernementaux
		1-2-3 Développement d'un Réseau Administratif Régional
	1-3 Facilitation du financement et de la mise en valeur de la mobilisation des capitaux (Fonds Propres)	1-3-1 Amélioration du Système de Comptabilité d'entreprise
		1-3-2 Développement des systèmes financiers
		1-3-3 Développement des systèmes de mobilisation de capital
		1-3-4 Amélioration des systèmes fiscaux connexes
	1-4 Développement de l'infrastructure intellectuelle pour soutenir les activités industrielles	1-4-1 Développement d'un Système de Normes.
		1-4-2 Développement d'un mécanisme institutionnel pour protéger la propriété intellectuelle
		1-4-3 Développement de statistiques sur les activités de l'entreprise
	1-5 Amélioration du cadre institutionnel pour le commerce et l'investissement	1-5-1 Libéralisation du commerce et de l'investissement
		1-5-2 Exploration du marché étranger (exportation)
		1-5-3 Promotion des IDE
2. Développement des PME, qui augmente la compétitivité industrielle (Technologie Industrielle) (Politique, Institution, Environnement des affaires) (BDS) (Finances)	2-1 Renforcement des capacités de gestion des PME	2-1-1 Renforcement des ressources de gestion
		(technique de production de base et technique de gestion)
	2-2 Promotion de l'innovation et du démarrage des entreprises	2-1-2 Dynamisation de la communication, la coopération, de l'organisation et de l'accumulation des PME
		2-2-1 Promotion d'activités commerciales créatives
	2-3 Développement des industries connexes	2-2-2 Promotion de la Gestion de l'innovation et du démarrage d'entreprises
		2-3-1 Planification de stratégies de développement pour les industries de support
2-3-2 Renforcement des ressources de gestion		
2-4 Développement des secteurs industriels spécifiques	(technique de production de base et technique de gestion)	
	2-3-3 Promotion de liens d'affaires entre les entreprises	
	2-4-1 Planification de stratégies de développement pour des sous-secteurs spécifiques	
	2-4-2 Renforcement des ressources de gestion	
	(technique de production de base et technique de gestion)	
2-5 Promotion des entreprises de gros et de détail	2-4-3 Promotion de liens d'affaires entre les entreprises	
	2-4-4 Promotion des Exportations	
	2-5-1 Promotion des PME de gros	
		2-5-2 Promotion des PME de détail

Note: Les zones colorées sont les questions que le gouvernement marocain et la JICA devraient examiner conjointement pour leur conception et leur mise en œuvre détaillée à l'avenir.

Source: Équipe d'étude de la JICA, basé sur le cadre de la JICA pour le développement du secteur privé.

4.3.2 Idée de projet de la JICA

(1) Domaine d'activités

Le but global du projet est d'atteindre le «Développement des PME, qui augmente la compétitivité industrielle». Afin de réaliser ses trois sous-catégories, notamment, «Renforcement des capacités de gestion des PME», «Développement des industries connexes» et «Développement des secteurs industriels spécifiques», le projet s'engagera dans la catégorie «Renforcement de production de base et technique de gestion», qui est l'élément commun de ces trois sous-catégories qui est réalisable au cours d'une courte période, à travers le «Renforcement de la capacité institutionnelle pour le développement des ressources humaines dans l'industrie» en mettant l'accent sur le secteur automobile. Il serait aussi positif d'envoyer au Maroc des retraités japonais dotés d'expériences et de connaissances riches dans les domaines de technique de production et de gestion.

Sur le long terme, il serait possible d'examiner la possibilité de formuler des propositions de projets qui visent à promouvoir les partenariats au sein des PME, et les liens entre les PME et les entreprises d'IDE (telles que la conformité commerciale entre fournisseurs locaux de pièces du deuxième ou troisième rang et fabricants de pièces d'IDE et composants du premier rang). Cette intervention permettra la pénétration des PME marocaines dans la chaîne de valeur de fabrication globale, et qui en même bénéficieront des fabricants japonais qui investissent au Maroc. Ces projets peuvent être accompagnés par des appuis financiers ou techniques dans le développement des ressources humaines des domaines spécifiques, en particulier lorsque des investissements d'envergure sont prévus.

(2) Projet proposé: «Renforcement de la capacité institutionnelle pour la diffusion de l'approche Kaizen»

Kaizen est une approche originaire du Japon qui vise à améliorer la compétitivité des entreprises à travers le renforcement continu de la productivité. Le concept et le savoir-faire Kaizen sont certes adoptés autant par les principaux acteurs des secteurs prioritaires du Maroc que par les PME des industries connexes, cependant, l'approche serait en mesure de contribuer également à une amélioration de la compétitivité de l'ensemble du tissu industriel marocain. Les techniques de gestion, telles que la gestion de la qualité totale (TQM) et le système ISO, ainsi que le Lean Manufacturing sont diffusées par l'INMAA et ont déjà été adoptées par plus de 100 entreprises au Maroc, notamment les entreprises d'IDE. Ces entreprises auraient montré des progrès constants dans des domaines tels que l'amélioration de la productivité et la sensibilisation à la sécurité. Toutefois, selon l'observation de l'équipe d'étude, une plus grande amélioration dans la fabrication sans gaspillage pourrait être atteinte au sein même des entreprises déjà bénéficiaires des actions de l'INMAA, si une approche basée sur le lieu de travail -ou le travail d'équipe- était introduite par ses experts.

Le Maroc a un fort potentiel d'attraction des fabricants japonais des secteurs liés à l'automobile. En effet, de nombreux fournisseurs japonais de premier rang de pièces détachées pour automobiles, comme les fabricants de faisceaux de câbles et ceux d'autres composants électriques, ont déjà installé

leurs usines dans le pays. Alors que le gouvernement marocain, et plus particulièrement le MCINET, accompagné des associations d'entreprises, a adopté et mis en œuvre des politiques et des actions de promotion de l'industrie automobile, le benchmarking des PME liées au secteur automobile n'a pas été suffisamment mis en avant et donc peu de mesures ont été prises pour améliorer leur productivité.

Bien que la diffusion de la méthode Kaizen soit essentielle pour la promotion du développement de l'automobile et d'autres secteurs prioritaires, l'INMAA ne possède pas d'expertise spécifique pour diagnostiquer et améliorer les techniques de production des entreprises de ces secteurs.

En acquérant un savoir-faire dans la formation des techniques de production et de gestion spécifiques au secteur des industries liées à l'automobile par le biais de l'assistance technique japonaise, l'INMAA sera en mesure de contribuer grandement au développement des industries connexes, à la création d'emplois et à l'augmentation de la compétitivité des PME au Maroc.

Dans ce contexte, l'équipe d'étude propose un projet visant à renforcer les capacités institutionnelles pour diffuser l'approche Kaizen sectorielle pour les industries liées à l'automobile (et à d'autres secteurs prioritaires tels que l'électronique, l'aéronautique et tout secteur utilisant des équipements industriels, lorsque la synergie est prévue). L'agence d'exécution serait l'INMAA alors que le MCINET et l'ANPME seraient les organes de contrôle. Des partenariats avec des centres de formation professionnelle tels que l'IFMIA et les associations professionnelles telles que l'AMICA seraient également recherchés.

Les bénéficiaires du programme, environ 40 entreprises marocaines, seront sélectionnés sur la base d'un examen des demandes, d'entretiens et d'un diagnostic préliminaire qui seront menés par les experts de la JICA et de l'INMAA, à partir d'une liste de près de 100 entreprises candidates. La liste primaire des quelques 100 entreprises candidates sera proposée par l'agence d'exécution et les organismes partenaires. En plus du programme habituel de l'INMAA, les entreprises bénéficiaires assisteront à des conférences et recevront un encadrement des experts de la JICA. Les experts de la JICA transmettront non seulement les techniques communes de gestion, mais aussi les techniques de production sectorielles spécifiques au secteur de l'automobile, de sorte que les entreprises bénéficiaires peuvent obtenir une amélioration globale de la qualité et de la productivité. Des voyages d'étude et de formation au Japon, des ateliers et des séminaires au Maroc, ainsi que des conférences nationales sur l'approche Kaizen seront également organisés afin de susciter un plus grand intérêt de la méthode Kaizen et une motivation pour la diffusion de ses pratiques.

À travers l'assistance technique, la capacité institutionnelle de l'INMAA pour le diagnostic et l'accompagnement sera renforcée. En outre, dans le processus de mise en œuvre du projet, des actions spécifiques visant à promouvoir les partenariats au sein des PME et les liens entre les PME et les entreprises d'IDE, ou à soutenir directement l'industrie automobile à travers le renforcement des centres de formation professionnelle (IFMIA, etc.) pourraient être proposées. Autrement dit, le projet proposé peut établir une infrastructure de base qui permettra une assistance japonaise sur le long

terme. La stratégie et l'orientation de l'assistance sur le long terme sera déterminée au cours de sa mise en œuvre.

(3) **Projet d'assistance technique de la JICA proposé**

Basé sur l'idée présentée ci-dessus, le concept du projet d'assistance technique de la JICA est proposé comme suit (le Cadre logique du projet est présenté en Annexe):

<Nom du Projet>

Projet pour le renforcement de la capacité institutionnelle pour le développement des ressources humaines dans les industries liées à l'automobile

<Zone cibles>

Casablanca, Kénitra, Rabat, Tanger et Mohammédia

<Agences d'exécution>

ANPME et INMAA

< Agences partenaires>

Instituts de formation professionnelle (par exemple IFMIA et IMA) et associations/fédérations professionnelles (c'est-à-dire AMICA, FIMME et FENELEC)

< Bénéficiaires directs>

ANPME, INMAA et 40 PME sélectionnées pour leurs activités modèles

< Bénéficiaires Indirects>

PME locales dans le secteur de l'automobile et industries reliées, et les entreprises d'IDE existantes et potentielles

<Durée>

Deux ans

<But global>

Les PME aux Maroc sont renforcées avec un lien plus fort avec les entreprises d'IDE

<Objectif du projet>

La capacité institutionnelle en matière de développement des ressources humaines pour les industries liées à l'automobile est renforcée.

<Résultats>

1. La capacité de l'INMAA à fournir des formations/encadrements pratiques sur les techniques de gestion pour les entreprises du domaine automobile est augmentée.
2. La sensibilisation à la technique Kaizen est améliorée parmi les PME locales.
3. Des recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement des PME au Maroc sont préparées.

<Activités pour le Résultat 1>

- 1-1 Former les instructeurs de l'INMAA à la technique Kaizen dans le secteur automobile.
- 1-2 Répertorier les 100 PME candidates en collaboration avec des organismes partenaires (c'est-à-dire IFMIA, IMA, AMICA, FIMME et FENELEC).
- 1-3 Mener une enquête initiale de diagnostic sur les 100 PME candidates.
- 1-4 Sélectionner 40 PME pour leurs activités modèles parmi les 100 PME.
- 1-5 Formuler un plan détaillé pour un accompagnement régulier sur place, y compris la préparation de documents appropriés.
- 1-6 Organiser des séminaires sur la méthode Kaizen, en comparaison avec les procédures de fabrication Lean de l'INMAA aux 40 entreprises sélectionnées à l'INMAA.
- 1-7 Effectuer un accompagnement régulier des 40 entreprises sélectionnées, avec des services de conseil sur les technologies de production spécifiques à chaque secteur.
- 1-8 Mener des enquêtes de suivi sur les 40 entreprises sélectionnées.

<Activités pour le Résultat 2>

- 2-1 Développer la méthode Kaizen aux plans de promotion annuels.
- 2-2 Organiser des ateliers* sur la méthode Kaizen pour les PME, entreprises d'IDE et instituts de formation concernés selon les plans.
- 2-3 Organiser des voyages d'études/de formation au Japon.
- 2-4 Organiser des conférences annuelles sur la méthode Kaizen, avec des présentations d'études de cas par les entreprises sélectionnées* selon les plans.
- 2-5 Organiser des activités marketing des services de l'INMAA auprès des PME et entreprises d'IDE.

<Activités pour le Résultat 3>

- 3-1 Identifier et analyser les défis du renforcement de la compétitivité des PME à travers des activités mentionnées dans le Résultat 1, et également identifier les bonnes pratiques.
- 3-2 Identifier les mesures qui doivent être prises par l'INMAA pour renforcer la compétitivité des PME.
- 3-3 Formuler un programme à moyen-terme qui vise à l'expansion des activités de l'INMAA pour l'amélioration de la compétitivité des PME, en particulier dans l'industrie automobile.
- 3-4 Préparer les profils des PME et des produits pour le marketing et la mise en correspondance des PME avec des entreprises d'IDE et des PME entre elles.
- 3-5 Préparer des recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement de la compétitivité des PME en se basant sur les actions identifiées dans l'Activité 3-2 et les soumettre à l'ANPME et au MCINET.

<Contributions>

<Côté japonais>

- Experts : Conseiller Principal/Promotion des PME
 - La politique des PME et le renforcement institutionnel
 - Coordinateur/Sensibilisation à la méthode Kaizen
 - Kaizen-1: Industrie automobile
 - Kaizen-2: Électronique et mécatronique
 - Juges de la Conférence Kaizen (2 experts)
 - Le cas échéant, experts en technologie de production de base (par exemple usinage et traitement de surface)

<Côté marocain>

- Homologues
 - Directeur de Projet (Directeur de l'ANPME)
 - Chef de Projet (Directeur de l'INMAA)
 - Homologues (le personnel de l'ANPME pour la stratégie de compétitivité des PME)

- Homologues (instructeurs de l'INMAA)
- Équipement
- Installations (par exemple l'espace de bureau des experts de la JICA et espace pour séminaires/ateliers)
- Coûts récurrents (accompagnement sur place, séminaires Kaizen, ateliers et conférences)

Annexe 1 Organisations visitées par l'équipe d'étude de la JICA

Organisations	
Agences gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> • Agence Marocaine de Développement des Investissements: AMDI • Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise: ANPME • Centre d'Essais et d'Études Électriques: CEEE • Centre Marocain de Promotion des Exportations: Maroc Export • Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique: MCINET • Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences: ANAPEC • Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail: OFPPT • Centre régional d'investissement: CRI
Partenaires de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Banque Africaine de Développement: BAD • Agence Française de Développement: AFD • Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit: GIZUnion Européenne: UE • l'Agence Coréenne de Coopération Internationale : KOICA • Organisation des Nations unies pour le développement industriel: ONUDI • Banque Mondiale • Société Financière Internationale: SFC • Proparco
Zone franches	<ul style="list-style-type: none"> • MedZ Sourcing • MIDPARC (Zone franche Midparc de Casablanca) • Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TMSA) • Technopolis
Instituts de formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Européen d'Électronique et d'Informatique: Eurelec • Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile SA: IFMIA (Casablanca, Tanger-Med, Kénitra) • Institut des Métiers de l'Aéronautique: IMA • Initiative Marocaine d'Amélioration: INMAA
Fédérations/associations d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Confédération Générale des Entreprises du Maroc: CGEM • Groupement des Industriels Marocains Aéronautique et Spatial: GIMAS • Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile: AMICA • Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques : FIMME • Fédération Nationale de l'Électricité, de l'Électronique et des Énergies Renouvelables: FENELEC
Entreprises d'origine japonaise au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> • Fujikura Automotive Morocco S.A. • Fujikura Automotive Morocco Kénitra S.A. • Honda North Africa Office • Makita Africa • Mitsuba Morocco S.A. • SEWS-Maroc S.A. • SEWS MFZ S.A. • SEWS-CABIND Maroc S.A. • TAKATA-PETRI Maroc Sarl • Yazaki Kénitra S.A. • Yazaki Morocco S.A. • Mistui & Co.Ltd. • Mistubishi Corporation
Entreprises locales	<ul style="list-style-type: none"> • Adetel • BM Electronic Systems • Cableries du Maroc • Capelem • Centrelec • EFOA • Electrical Components International • Fabricec • IMACAB • LE CHAMEAU

	<ul style="list-style-type: none">• Maghreb Steel• ManuPack• Maroc Invest• Plastex• PROMAGHREB• POWEREX• SOMACA• Polydesign• Proinsur• Tronico Atlas• Tuyauto• UMPM
Autre	<ul style="list-style-type: none">• M. Larbi Belarbi, Consul Général Honoraire du Japon (ex-PDG SAMACA, et ex-président AMICA)
Organisations au Japon	<ul style="list-style-type: none">• Office de Promotion de l'Investissement et de la Technologie, ONUDI: OPIT ONUDI• Japan Cooperation Center for Middle East: JCCME• Ambassade du Maroc au Japon

Annexe 2 Exemples de projets de la JICA

(1) Projet de développement de la chaîne d'approvisionnement automobile au Mexique

Pays	Mexique
Nom du projet	Projet de développement de la chaîne d'approvisionnement automobile au Mexique
Période	D'octobre 2012 à décembre 2015
Agences homologues	Gouvernement de l'État de Guanajuato, Gouvernement de l'État de Nuevo León, et le Gouvernement de l'État de Querétaro ProMéxico (agence de promotion des investissements) en tant qu'organe de coordination
Coût du projet:	Environ 600 millions de JPY
Contributions du Japon	1) Experts à long terme (Conseiller principal, politique de l'automobile industrielle, et coordinateur) 2) Experts à court terme (Gestion des opérations, entretien des moules et matrices, emboutissage, injection de plastique, forgeage à froid, traitement de surface, etc.) (note: avec la coordination et le support de JAMA, JAPIA, JETRO et METI) 3) Formation au Japon 4) Machines et équipements
Contributions du Mexique	1) Affectation des homologues 2) Bureau du projet 3) Données disponibles relatives au projet 4) Dépenses nécessaires aux opérations
Objectif global	Renforcement de la chaîne d'approvisionnement de pièces automobiles
But du projet	Le mécanisme qui vise au développement de la chaîne d'approvisionnement automobile entre les fournisseurs de composants automobiles japonais (Rang 1) et les fournisseurs locaux de composants automobiles (Rang 2) est renforcé.
Résultats	1) Recommandations systémiques de potentiels fournisseurs automobiles locaux aux fournisseurs japonais de composants automobiles (création de bases de données de fournisseurs) 2) Amélioration de la compétitivité des fournisseurs locaux de pièces automobiles 3) Amélioration de la compréhension des pratiques commerciales japonaises par les fournisseurs locaux de pièces automobiles 4) Augmentation des opportunités de jumelage d'entreprises (par exemple, réunions de jumelages d'entreprises par la JETRO)

(2) Renforcement des systèmes nationaux de formation et de certification des conseillers auprès des PME

Pays	Mexique
Nom du projet	Renforcement des systèmes nationaux de formation et de certification des conseillers auprès des PME
Période	De mars 2010 à mars 2011
Agences homologues	Ministère de l'Economie
Coût du projet	Non Applicable
Contributions du Japon	Experts à court-terme (système institutionnel pour la certification/l'inscription des consultants auprès des PME, formation pour le développement de consultants auprès des PME)
Objectif global	Renforcement de la compétitivité du secteur des PME au Mexique à travers le développement de conseillers aux PME de qualité
But du projet	Le système institutionnel pour la certification et l'enregistrement des conseillers aux PME commence à fonctionner dans le département des PME du Ministère de l'Économie.
Résultats	1) La première étape de sélection des conseillers auprès des PME est systématiquement conduite à travers tout le pays, dans le cadre du programme d'assistance aux MPME. 2) La base de données principale de conseillers auprès des PME est élaborée et son exploitation est lancée.

(3) Étude du plan d'expansion pour les affaires et les techniques de gestion de la production pour les Petites et Moyennes Entreprises en République Argentine

Pays	Argentine
Nom du projet	Étude du plan d'expansion pour les affaires et les techniques de gestion de la production pour les Petites et Moyennes Entreprises en République Argentine
Période	D'avril 2009 à mars 2010
Agences homologues	Institut National de Technologie Industrielle (INTI)
Coût du projet	Non Applicable
Contributions du Japon	Expédition de l'équipe de conseillers (4 personnes: conseiller principal, promotion des PME, certification et planification de la formation)
Contributions par l'Argentine	1) Affectation des homologues 2) Bureau du projet 3) Organisation de séminaires et ateliers
Objectif global	Renforcement du système de soutien aux PME
But du projet	Établissement du plan stratégique pour l'expansion de l'usage de technologies «soft» (c'est-à-dire la gestion des affaires/technologies de gestion de la production) pour l'amélioration de la compétitivité des PME.
Résultats	1) Étude de la situation et des défis actuels pour les PME locales et les infrastructures sociales pour l'expansion de l'usage de technologies «soft» aux PME 2) Élaboration d'un plan stratégique pour l'expansion des technologies «soft» 3) Élaboration d'un plan d'implantation pour l'expansion des technologies «soft»

Annexe 3 Cadre logique du projet

Cadre logique du projet

- **Nom du Projet:** Projet pour le renforcement de la capacité institutionnelle pour le développement des ressources humaines dans les industries liées à l'automobile Durée: 2 ans
- **Zones cibles:** Casablanca, Kénitra, Rabat, Tanger et Mohammédia
- **Agences d'exécution:** ANPME et INMAA
- **Agences partenaires:** Instituts de formation professionnelle (par exemple IFMIA et IMA) et associations/fédérations professionnelles (c'est-à-dire AMICA, FIMME et FENELEC)
- **Bénéficiaires directs:** ANPME, INMAA et 40 PME sélectionnées pour leurs activités modèles
- **Bénéficiaires Indirects:** PME locales dans le secteur de l'automobile et industries reliées, et les entreprises d'IDE existantes et potentielles

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses importantes
<p>But global Les PME au Maroc sont renforcées avec un lien plus fort avec les entreprises d'IDE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. XX PME sont formées par l'INMAA. 2. Des services de mise en correspondance des PME avec des entreprises d'IDE sont fournis. 3. Le nombre de PME qui fournissent leurs produits aux entreprises d'IDE est augmenté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'INMAA (c'est-à-dire les Rapports Annuels) • Enquêtes réalisées auprès d'entreprises formées par l'INMAA • Entretiens et enquêtes auprès de grandes entreprises d'IDE 	
<p>Objectif du projet La capacité institutionnelle en matière de développement des ressources humaines pour les industries liées à l'automobile est renforcée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme à moyen-terme de l'INMAA et les recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement de la compétitivité des PME sont présentées à l'ANPME et au MCINET. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme à moyen-terme de l'INMAA • Recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement des PME • Rapports de l'INMAA • Rapports des experts de la JICA 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Maroc demeure politiquement et socialement stable. • Le Maroc poursuit ses engagements envers ses stratégies de développement industriel décrites dans le PNEI. • Les institutions concernées ont une forte volonté de mettre en place les recommandations/programme à moyen-terme
<p>Résultats</p> <p>1. La capacité de l'INMAA à fournir des formations/encadrements pratiques sur les techniques de gestion pour les entreprises du domaine automobile est augmentée.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Résultats des tests indiquant la capacité des instructeurs de l'INMAA 1-2 Indicateurs sur la productivité et qualité des 40 PME sélectionnées pour leurs activités modèles 1-3 Niveau de satisfaction des 40 PME et de leurs employés qui ont participé aux activités modèles 1-4 Matériaux pratiques préparés pour la formation et l'encadrement spécifiques aux industries automobiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes auprès des instructeurs de l'INMAA par les experts japonais • Enquêtes auprès de 40 PME avant et après le projet • Documents, matériaux et outils élaborés par le projet • Rapports de l'INMAA • Rapports des experts de la JICA 	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement des affaires au Maroc, en particulier dans les entreprises du domaine automobile, ne se détériore pas significativement. • Un budget suffisant est alloué pour les activités du projet par les institutions concernées.
<p>2. La sensibilisation à la technique Kaizen est améliorée parmi les PME locales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2-1 XX participants/entreprises assistent aux ateliers Kaizen 2-2 XX participants/entreprises assistent aux conférences annuelles Kaizen 2-3 XX PME et XX entreprises d'IDE sont enregistrées ou en contact avec l'INMAA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports (y compris listes de présence sur les séminaires et conférences Kaizen) • Rapports de l'INMAA • Rapports des experts de la JICA 	
<p>3. Des recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement des PME au Maroc sont préparées.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3-1 Préparation des profils des PME et des produits 3-2 Contenu du programme à moyen-terme de l'INMAA 3-3 Contenu des recommandations sur la stratégie de l'ANPME 	<ul style="list-style-type: none"> • Profils des PME et des produits • Programme à moyen-terme de l'INMAA • Recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement des PME • Rapports annuels de l'INMAA • Rapports des experts de la JICA 	

Activités	Contributions	Prérequis
<p>【Activités pour le Résultat 1】</p> <p>1-9 Former les instructeurs de l'INMAA à la technique Kaizen dans le secteur automobile.</p> <p>1-10 Répertoire les 100 PME candidates en collaboration avec des organismes partenaires (c'est-à-dire IFMIA, IMA, AMICA, FIMME et FENELEC).</p> <p>1-11 Mener une enquête initiale de diagnostic sur les 100 PME candidates.</p> <p>1-12 Sélectionner 40 PME pour leurs activités modèles parmi les 100 PME.</p> <p>1-13 Formuler un plan détaillé pour un accompagnement régulier sur place, y compris la préparation de documents appropriés.</p> <p>1-14 Organiser des séminaires sur la méthode Kaizen, en comparaison avec les procédures de fabrication Lean de l'INMAA aux 40 entreprises sélectionnées à l'INMAA.</p> <p>1-15 Effectuer un accompagnement régulier des 40 entreprises sélectionnées, avec des services de conseil sur les technologies de production spécifiques à chaque secteur.</p> <p>1-16 Mener des enquêtes de suivi sur les 40 entreprises sélectionnées.</p> <p>【Activités pour le Résultat 2】</p> <p>2-1 Développer la méthode Kaizen aux plans de promotion annuels.</p> <p>2-2 Organiser des ateliers* sur la méthode Kaizen pour les PME, entreprises d'IDE et instituts de formation concernés selon les plans.</p> <p>2-3 Organiser des voyages d'études/de formation au Japon.</p> <p>2-4 Organiser des conférences annuelles sur la méthode Kaizen, avec des présentations d'études de cas par les entreprises sélectionnées* selon les plans.</p> <p>2-5 Organiser des activités marketing des services de l'INMAA auprès des PME et entreprises d'IDE.</p> <p>【Activités pour le Résultat 3】</p> <p>3-1 Identifier et analyser les défis du renforcement de la compétitivité des PME à travers des activités mentionnées dans le Résultat 1, et également identifier les bonnes pratiques.</p> <p>3-2 Identifier les mesures qui doivent être prises par l'INMAA pour renforcer la compétitivité des PME.</p> <p>3-3 Formuler un programme à moyen-terme qui vise à l'expansion des activités de l'INMAA pour l'amélioration de la compétitivité des PME, en particulier dans l'industrie automobile.</p> <p>3-4 Préparer les profils des PME et des produits pour le marketing et la mise en correspondance des PME avec des entreprises d'IDE et des PME entre elles.</p> <p>3-5 Préparer des recommandations sur la stratégie de l'ANPME pour le renforcement de la compétitivité des PME en se basant sur les actions identifiées dans l'Activité 3-2 et les soumettre à l'ANPME et au MCINET.</p>	<p>【Côté japonais】</p> <ul style="list-style-type: none"> • ■ Experts : Conseiller Principal/Promotion des PME • La politique des PME et le renforcement institutionnel • Coordinateur/Sensibilisation à la méthode Kaizen • Kaizen-1: Industrie automobile • Kaizen-2: Électronique et mécanique • Juges de la Conférence Kaizen (2 experts) • Le cas échéant, experts en technologie de production de base (par exemple usinage et traitement de surface) ■ Formation au Japon <p>【Côté marocain】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Homologues • Directeur de Projet (Directeur de l'ANPME) • Chef de Projet (Directeur de l'INMAA) • Homologues (le personnel de l'ANPME pour la stratégie de compétitivité des PME) • Homologues (instructeurs de l'INMAA) ■ Équipement ■ Installations (par exemple l'espace de bureau des experts de la JICA et espace pour séminaires/ateliers) ■ Coûts récurrents (accompagnement sur place, séminaires Kaizen, ateliers et conférences) 	

* Les «ateliers Kaizen» sont des activités de formation visant les instructeurs et managers susceptibles d'appliquer la méthode Kaizen dans les entreprises et organisations concernées. Les «Conférences Kaizen» annuelles sont des événements promotionnels qui sont ouverts au public afin d'augmenter la sensibilisation à la méthode Kaizen dans le pays, avec des présentations des meilleures pratiques et des études de cas en lien avec les activités du Projet.

Annexe 4 Programmes pour le développement du secteur privé appuyés par les partenaires de développement

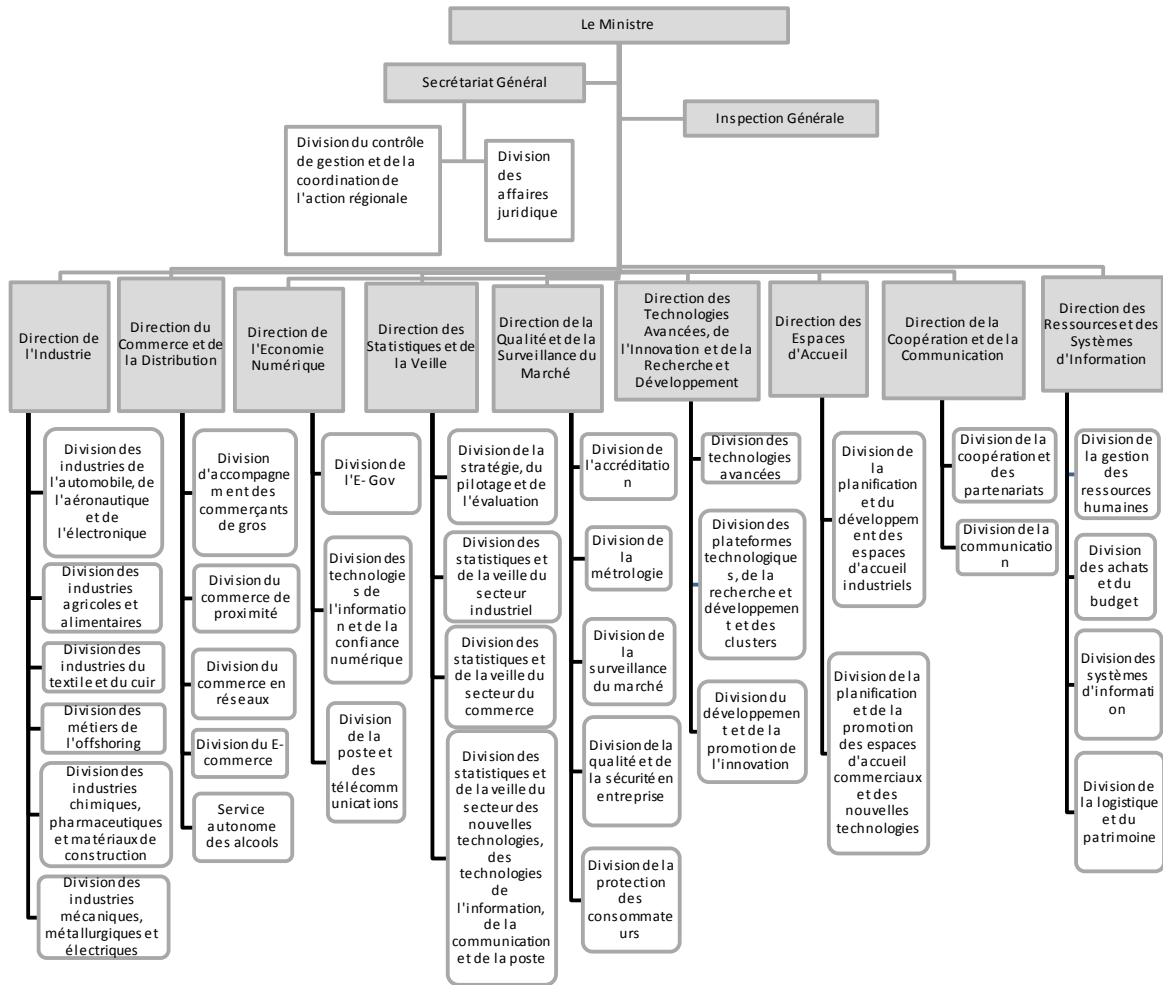
Partenaires de développement	Programme	Description	Montant	Durée
Agence Française de Développement (AFD)	Programme d'appui à l'adéquation Formation-Emploi (PAAFE)	Le PAAFE vise à améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique, ainsi que celle des lauréats de la formation professionnelle, financé par la BAD, la Banque Mondiale et l'AFD.	40 millions d'EUR	2013-2015
	Appui pour la formation professionnelle dans le secteur automobile	Le programme vise à créer d'un réseau d'éducation et de formation dans le secteur de l'industrie automobile, en soutenant les IFMIA.	20 millions d'EUR	2011-2015
Banque Africaine de Développement (BAD)	PAAFE	Les fonds (prêts non-concessionnels) sont alloués à partir de la fenêtre de la BAD. (*Voir la description du PAAFE)	120 millions d'EUR	2013-2015
Banque Mondiale	PAAFE	(*Voir la description du PAAFE)	200 millions d'USD	2013-2015
	APL2 (Programme pour le développement de PME)	Le programme supporte la prestation de garanties partielles de crédit aux institutions financières participantes afin d'atténuer leurs risques de crédit sur les prêts aux micros, petites et moyennes entreprises.	50 millions d'USD	2012-2017
Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	Promotion des PME	Le programme vise à soutenir la communication des connaissances des politiques apprises des études sur l'appui aux PME, et à intensifier la coopération entre les ministères concernés avec les services de conseil et les mesures de formation.	ND	2009-2015
KfW	Appui financier	La mise en place d'une ligne de refinancement à concurrence de 200 millions d'EUR pour des prêts aux PME, par l'intermédiaire du secteur bancaire commercial.	200 millions d'USD	2013-
Korea International Cooperation Agency (KOICA)	IFMIAC -Institut de Formation avancée au Métiers de l'Industrie Automobile de Casablanca	Construction d'un centre visant à développer la capacité de l'industrie automobile au Maroc ainsi que l'approvisionnement de l'assistance technique	6 millions d'USD	2010-2013
Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)	Programme de consortiums d'exportation	Le programme vise à soutenir le développement du groupement industriel pour répondre à la promotion de l'investissement.	ND	2004 (Jusqu'à présent) ¹⁴⁴
Union Européenne (UE)	Programme d'appui à l'Emploi-PME au Maroc	Le programme vise à soutenir la politique sectorielle afin d'améliorer l'environnement des affaires pour les PME, à introduire de nouvelles politiques de formation professionnelle, etc.	40 millions d'EUR	(2014-2017)

Remarques: 1) Ceci est une liste des programmes principaux et en cours en décembre 2013. 2) Certains noms de programmes officiels n'étaient pas disponibles.

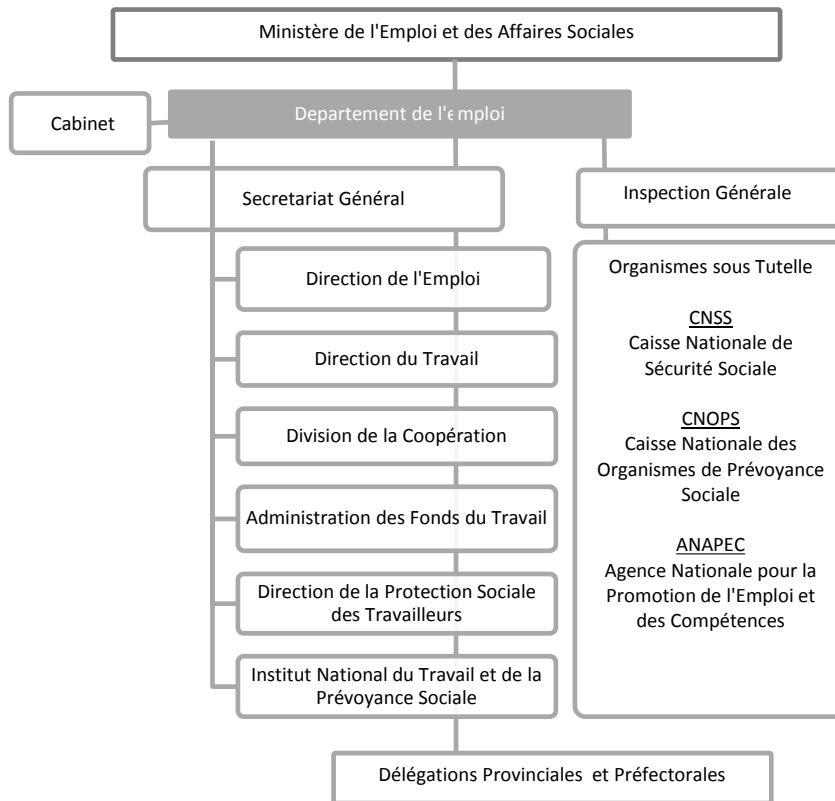
Source: préparé par l'équipe d'étude.

¹⁴⁴ La durée exacte n'était pas connue.

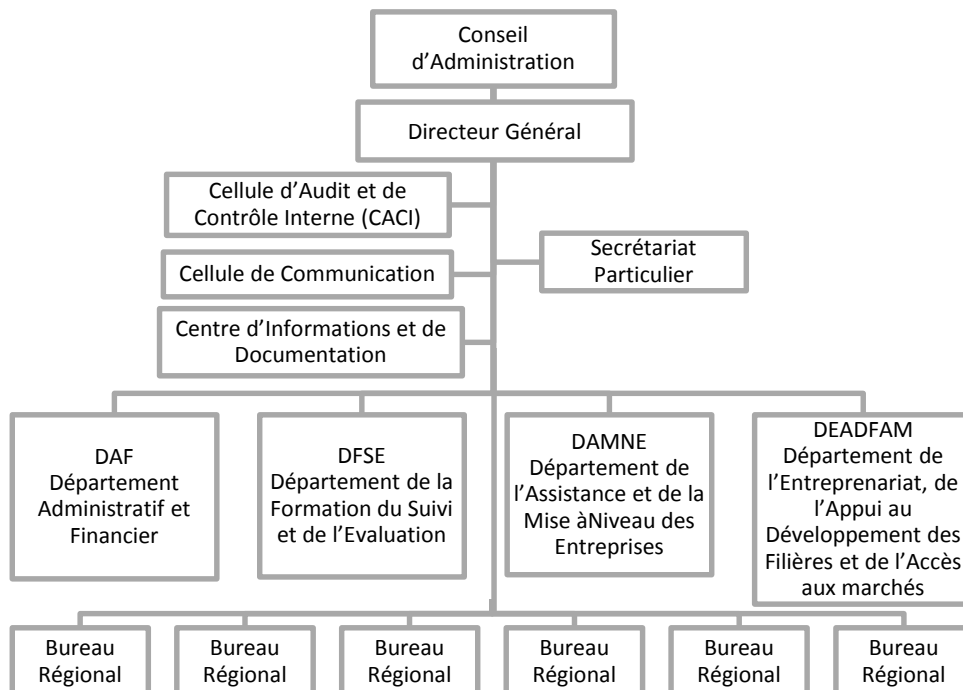
Annexe 5 Organigrammes



MCINET



Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales



ANPME

Annexe 6 Documents de présentation

Royaume du Maroc
Ministère de l'Industrie,
du Commerce, de l'Investissement
et de l'Economie Numérique

المملكة المغربية
وزارة الصناعة
والتجارة والاستثمار
والاقتصاد الرقمي

Plan de développement de l'industrie automobile marocaine

29 vendredi 2013

*M. RAHAL Abdelouahed,
Chef de la Division des Industries
Automobile, Aéronautique et Electronique*

Pacte National pour l'Emergence Industrielle 1

Dispositifs mis en place par le Maroc pour son industrialisation

ROYAUME DU MAROC
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique

PACTE NATIONAL POUR L'EMERGENCE INDUSTRIELLE
CONTRAT PROGRAMME 2009-2015

MMM
Focalisation sur 6 Métiers Mondiaux du Maroc : **Automobile**, Aéronautique, Electronique, Offshoring, Textile et Agroalimentaire

PME
Un dispositif d'appui aux PME : Imtiaz, Moussanada, Fonds publics-privés

P21
Plateformes d'accueil dédiées apportant une offre immobilière adaptée

Formation
Plans de formation adaptés aux Métiers Mondiaux

Pacte National pour l'Emergence Industrielle 4

Agenda

1. Pacte National pour l'Emergence Industrielle
2. Approche suivie pour le développement de la filière automobile
3. Projet Renault
4. Opportunités

Pacte National pour l'Emergence Industrielle 2

Un contrat programme scellant l'engagement du Gouvernement et du Privé pour le développement de l'Industrie Marocaine

111 mesures précises et concrètes, résultant d'un travail concerté et participatif...

Développement de Plateformes Industrielles Intégrées

4 MMM Orientés Investissements Directs		2 MMM Traditionnels	
Offshoring 6 mesures	Automobile 10 mesures	Textile / Cuir 15 mesures	Agroalimentaire 13 mesures
Aéronautique 6 mesures	Électronique 6 mesures	Amélioration du Climat des Affaires 17 mesures	
Amélioration de la Compétitivité des PME 12 mesures		Adéquation Offre Formation / Demande en profils 14 mesures	

... constituant un véritable plan d'action à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs clairs et partagés

Pacte National pour l'Emergence Industrielle 3

Un immense chantier de réformes et d'initiatives, de projets et de programmes structurants

Pacte pour l'Emergence Industrielle

- Libéralisation et démonopolisation de l'économie
- Plan halieutis
- Renforcement des réseaux de transport et de communication
- Plan Azur
- Plan Maroc vert
- Vision 2015 pour l'artisanat
- Développement de l'habitat et harmonisation urbaine

Pacte National pour l'Emergence Industrielle

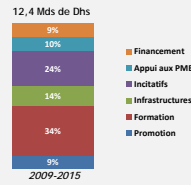
Objectifs du Pacte National pour l'Emergence Industrielle à l'horizon 2015...

1. Création de 220.000 emplois directs, et résorption du chômage urbain
2. Création de richesses à travers une augmentation du PIB de 50 Milliards de Dhs
3. Génération d'un volume supplémentaire d'exportations de 95 Milliards de Dhs
4. Génération d'investissements privés supplémentaires à hauteur de 50 Milliards

Pacte National pour l'Emergence Industrielle 5

...Des budgets à la hauteur des ambitions exprimées

Rubriques	Période 2009-2015 (En millions de dirhams)
Promotion	1130
Promotion des investissements	630
Promotion des exportations	500
Formation	4220
Instituts de formation	320
Aides	3900
Infrastructures	1700
P2I	1000
Zones industrielles	700
Incitatifs	2990
Aides à l'installation	2600
IR Offshoring	390
Appui aux PME	1200
Financement	1160
Fonds publics/privés en fonds propres	1050
Fonds de garantie en fonds propres	110
Total	12400



Approche: Ciblage de segments cibles en termes de métiers et de modules pour.....

.....une mobilisation efficiente de l'Etat marocain pour le développement de son industrie automobile



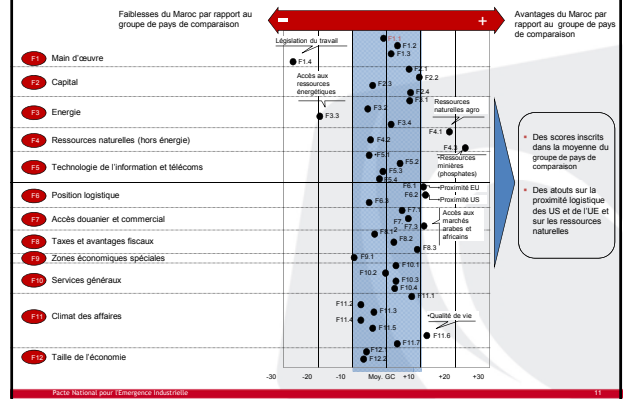
Pacte National pour l'Émergence Industrielle

PNEI: Une visibilité pour les investisseurs

- Confiance des investisseurs
- Dispositif d'accompagnement des PME
- Visibilité pour les opérateurs économiques
- Economie informelle
- Pratiques anti-concurrentielles
- Lourdeur des procédures administratives

Pacte National pour l'Émergence Industrielle

Analyse de la position du Maroc sur les facteurs de compétitivité primaires



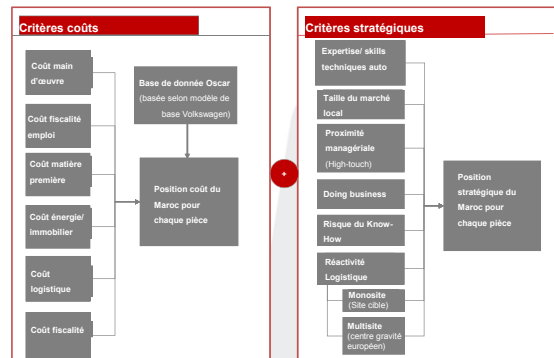
Pacte National pour l'Émergence Industrielle

Agenda

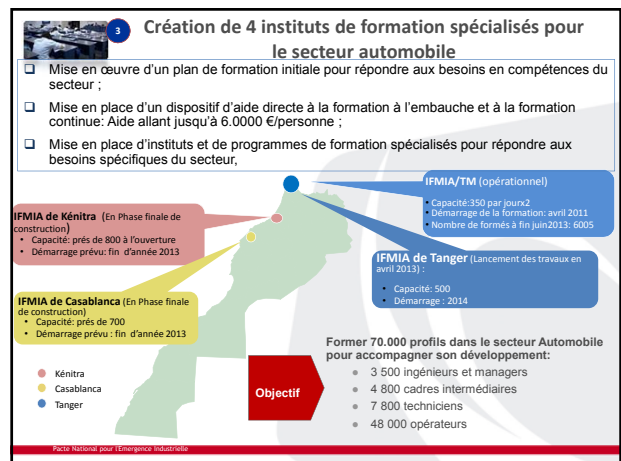
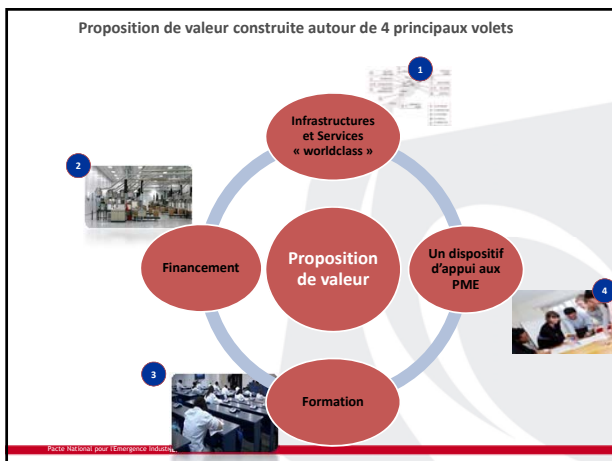
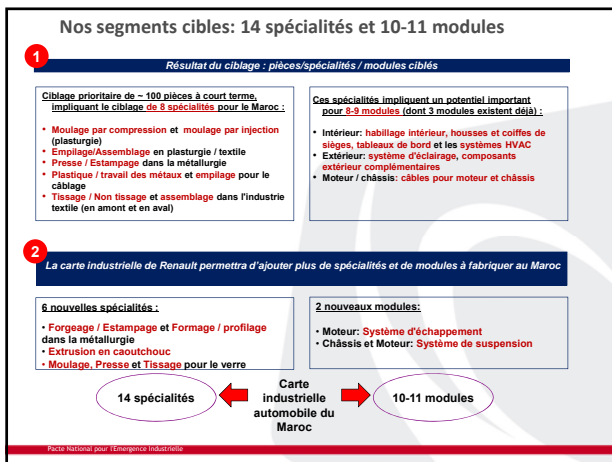
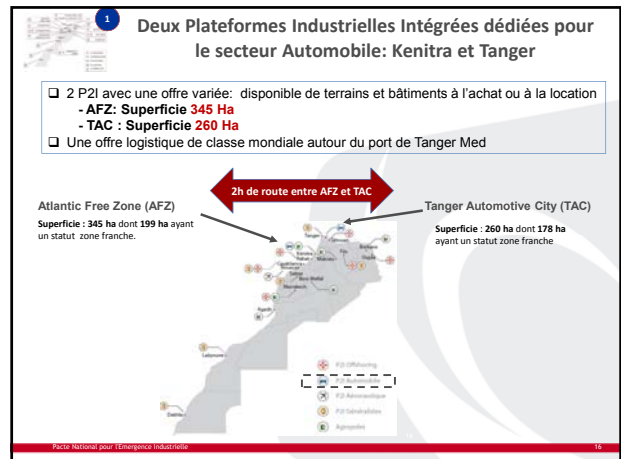
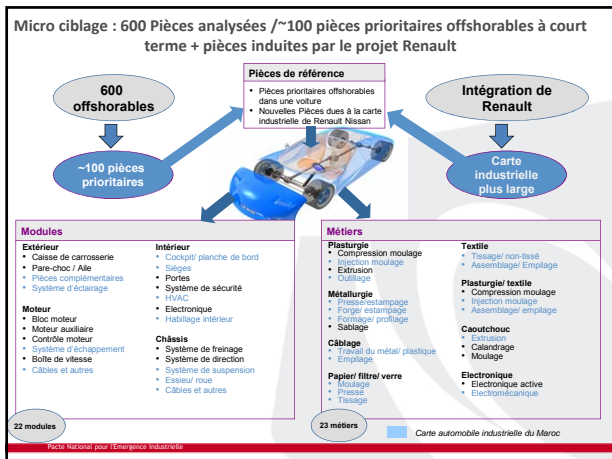
- Pacte National pour l'Émergence Industrielle
- Approche suivie pour le développement de la filière automobile
- Projet Renault
- Opportunités

9

Approche basée sur un benchmark de critères coûts/stratégiques



Pacte National pour l'Émergence Industrielle



Un arsenal de mesures a été instauré permettant d'accompagner la PME marocaine dans ses projets d'investissement et de croissance

Objectif : Dynamiser la compétitivité des PME

The diagram illustrates the lifecycle of a SME (Small and Medium Enterprise) from creation to transmission, with various support programs mapped to each stage:

- Création (Year -1 to 2):**
 - Fonds Publics Privés d'appui à la création d'entreprises: 2 Fonds d'une taille de 850 MDH
 - Cités des PME
- Développement (Year 3 to 20-30):**
 - Programme Moussanada: Coût des prestations variant entre 60% et 80%, 600 entreprises bénéficiaires/an
 - Programme Imtiaz: 20 % des projets d'investissement, 60 entreprises bénéficiaires/an
 - Programme Inmaâ: 800 entreprises bénéficiaires entre 2011 et 2015
 - Fonds Publics Privés d'appui au développement des entreprises: 2 Fonds d'une taille de 850 MDH
- Transmission (Year ~20-30):**
 - Fonds Publics Privés d'appui à la transmission des entreprises: 2 Fonds d'une enveloppe de 850 MDH

Durée de vie de la PME (années)

Ces initiatives visent d'une part à accompagner les PME à fort potentiel de développement à réaliser leur programme de développement et d'autre part, à renforcer la compétitivité des entreprises

Pacte National pour l'Emergence Industrielle

Une Usine Complete

Les composants ↓

L'emboutissage ⇔ La tôlerie ⇔ La peinture ⇔ Le montage

The slide shows four sequential stages of car manufacturing:

- L'emboutissage (Stamping)
- La tôlerie (Sheet metal work)
- La peinture (Painting)
- Le montage (Assembly)

22

Agenda

1. Pacte National pour l'Emergence Industrielle
2. Approche suivie pour le développement de la filière automobile
3. **Projet Renault**
4. Opportunités

20

Projet Renault Tanger dans ses débuts

The slide shows three photographs illustrating the early construction stages of the Renault plant in Tanger:

- Site clearing and initial construction.
- Construction of the main building structure.
- Installation of a large crane.

21

Usine de Tanger : un projet d'envergure

Capacité de production	Investissement	Emplois créés	Superficie
400 000 Véhicules/an à terme	1 100 M€	> 6 000 directs + 30 000 indirects	280 Ha

"Le port de Tanger Med [...] la disponibilité d'une main d'œuvre compétente et qui peut être formée, et le fait d'être dans une zone franche, le système du gouvernement marocain pour soutenir les investisseurs étrangers, ses politiques d'incitation [...] tous ces éléments ont favorisé le choix du Maroc"
Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan

Accord Cadre signé le 18 Janvier 2008 :
 Engagement capacité de production = 60 véhicules/heure

23

Projet Renault Tanger actuellement

The slide shows an aerial photograph of the Renault plant in Tanger, highlighting the completed buildings and surrounding infrastructure.

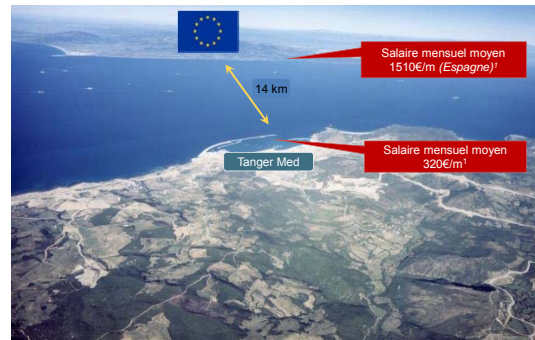
24

Projet Renault Tanger, une nouvelle locomotive du secteur

- Plus de 1 Milliard d'€ d'investissements réalisés
- Une capacité installée de 340 000 véhicules/an
- Plus de 90% de la production destinée à l'export
- 5000 emplois créés, soit 83 % des emplois prévus
- La production de 3 nouveaux modèles : la familiale Lodgy (X92), Dokker (X67) et Sandero (X52)
- Exportation de plus de 100.000 voitures « Made in Tanger » sur la période mars 2012- fin août 2013
- La sélection de plus de 20 fournisseurs de rang 1 (Snop, Valeo, Takata, Sealyx, Treves, GMD, Saint Gobain, Denso, Visteon...) pour fournir RTM.

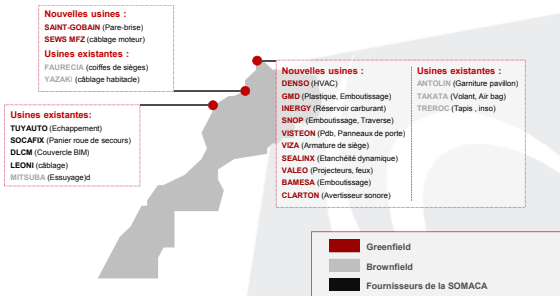
25

Le Maroc : une plateforme émergente



Pacte National pour l'Émergence Industrielle

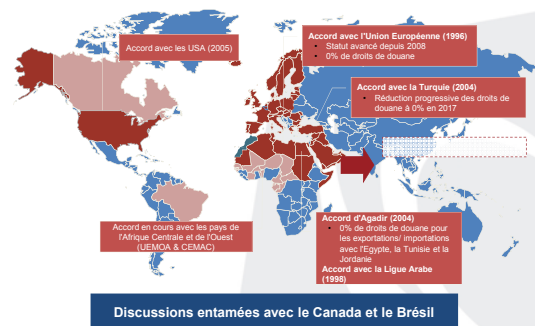
INSTALLATION D'UNE VINGTAIN D'ÉQUIPEMENTIERS INTERNATIONAUX ACCOMPAGNANT RENAULT DANS SON PROJET A TANGER



Pacte National pour l'Émergence Industrielle

26

Ensemble unique d'accords de libre-échange donnant accès à un marché d'un Md de consommateurs (55 pays représentant 60% du PIB mondial)



Pacte National pour l'Émergence Industrielle

Agenda

1. Pacte National pour l'Émergence Industrielle
2. Approche suivie pour le développement de la filière automobile
3. Projet Renault
4. Opportunités

Pacte National pour l'Émergence Industrielle

27

Illustration pour le cas de l'automobile: 30 sites de production majeurs à proximité immédiate

~6,7M de véhicules légers produits à 3 jours maxi du Maroc

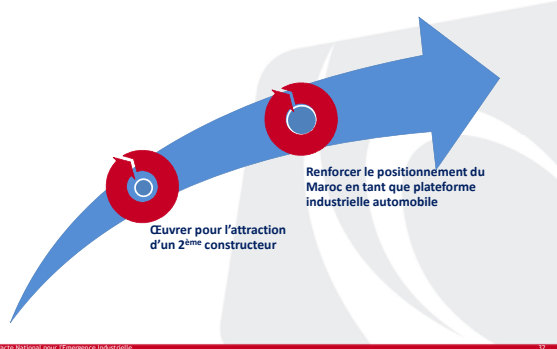


Pacte National pour l'Émergence Industrielle

Opportunités identifiées pour une intégration locale en Rang 1 et/ou en Rang 2

Désignation	Exemple de Référence (S2, S3 ou S2)	% IL	Désignation	Exemple de Référence (S2, S3 ou S2)	% IL
Accélérateur	21802992R	5,4%	Pièces plastiques soufflées	279521607R	0,3%
Presses	403128863R	4,6%	Système d'essorage AR		0,3%
ESP	491100611R	3,3%	Tuyaux rigides de frein	462105108R	0,3%
Disque	49001454R	2,3%	Barres anti-divers AR		0,3%
Compresseur	926000216R	2,3%	Ressorts AV	540301908R	0,3%
Airbag	98255119R	1,9%	Ressorts ar	530040221R	0,3%
Bois à cis	47666845R	1,8%	Collecteurs de cis et venrous	806019477R	0,3%
Colliers de sécurité	868840379R	1,5%	Tuyaux de clim	924403274R	0,2%
Alternateur	233002949R	1,3%	Régulateur liquide lavage	280103559R	0,2%
Boisseau	403006119R	1,4%	Tuyaux climés	201907118R	0,2%
Freins à disque	41000005R	1,3%	Cyc		0,2%
Lubrifiant	823006472R	1,2%	Mécanisme de frein à main	360106743R	0,2%
Batterie	244100946R	0,9%	Têtes de cis		0,2%
Assistance de freinage	472106085R	0,9%	Aérateurs		0,1%
Freins à tambour	44000110R	0,9%	Socles boîtier de vitesse		0,1%
Amortisseurs AV	51302647R	0,9%	Avertisseur sonore		0,1%
Calonne	488107125R	0,8%	COE	806068777R	0,1%
Amortisseurs AR	562101392R	0,8%	CCP		0,1%
Barres de tors		0,7%	Trajecto de capot	4200713847	0,1%
Tableau de bord	248109521R	0,7%	Triangles	806082085R	0,1%
Compteur	213003329R	0,7%	Cadre d'embrayage		0,1%
Condenseur	921006843R	0,6%	Câbles de frein à main	364007536R	0,1%
Lève vitres	827217907R	0,6%	Mousse Equilibrage		0,1%
CDN	24814559R	0,6%	Interphares	233501244R	0,1%
Commandes sous volant	68127242R	0,6%	Eclaireur Plufoanteur		0,0%
Lumière arrière		0,6%	Rac batterie	648944029R	0,0%
Radateur	214103236R	0,5%	Rac ESP		0,0%
Retroviseurs extérieurs	96300216R	0,5%	Chambres	654000891R	
Tampons	112103099R	0,5%	Chambres portes battantes AR	844009913R	
Servos	60503280R	0,5%	Navigation		
GMV	214810548R	0,4%	Radio		
Tuyaux d'eau	215014119R	0,4%	Ejecteurs	403152445R	
Tuyaux carburant	137087079R	0,4%	Pneus etc	46300053R	
Tuyaux Direction	497206472R	0,4%			
Pédaler	465016578R	0,4%			
Charnières divers AV	546118646R	0,4%			
Pièces chromées		0,4%			
Pièces peintes		0,3%			

Ambition du Maroc



Merci pour votre attention

Mr. RAHAL ABDELOUAHED
 Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique
arahal@micnet.gov.ma
<http://www.emergence.gov.ma>
 Tel: +212 537 66 96 38
 Fax: +212 537 66 96 81


L'Industrie Automobile au Maroc : opportunités et perspectives

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA



Abdelaziz MEFTAH, Directeur de l'AMICA

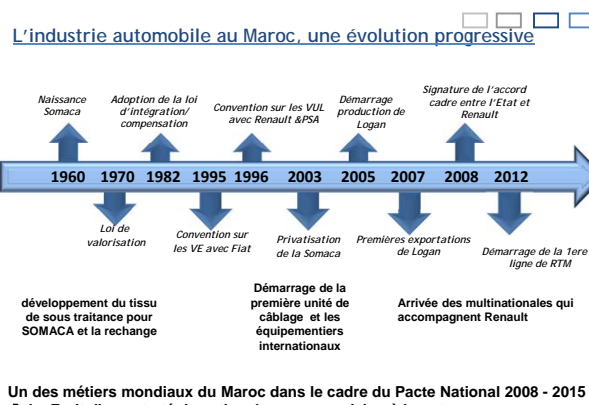
Equipementiers Automobile : répartition géographique



Equipementiers Automobile : répartition géographique

YAZAKI, VALEO, DELPHI, COFICAB, LEAR, SEALYNX, VIZI, TAKATA, Visteon, TE, faurecia, SUMITOMO ELECTRIC, FUJIKURA, ALMA BAT, INDUVER, SOCAFIX, SEGA PLAST, STUYAUTO, SOWS CABINO MAROC SAS, FLEXI, SOMAVER, CAPLEK

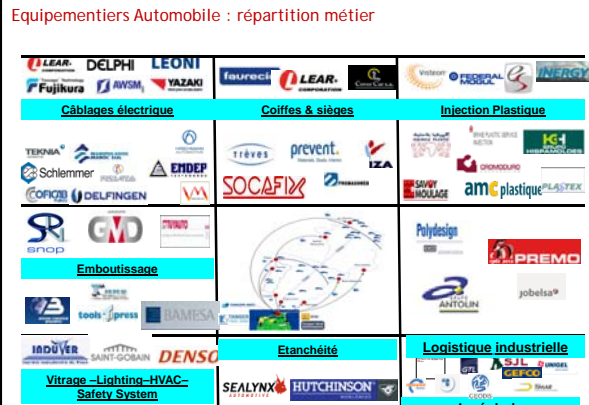
L'industrie automobile au Maroc, une évolution progressive



1960 : Naissance Somaca
1970 : Adoption de la loi d'intégration/compensation
1982 : Convention sur les VE avec Fiat
1995 : Convention sur les VUL avec Renault & PSA
1996 : Convention sur les VE avec Renault & PSA
2003 : Démarrage de la première unité de câblage et les équipementiers internationaux
2005 : Démarrage production de Logan
2007 : Premières exportations de Logan
2008 : Signature de l'accord cadre entre l'Etat et Renault
2012 : Démarrage de la 1ère ligne de RTM

Un des métiers mondiaux du Maroc dans le cadre du Pacte National 2008 - 2015
→ Le Fruit d'une stratégie nationale avec une vision à long terme


Equipementiers Automobile : répartition métier



Equipementiers Automobile : répartition métier

- Câblages électrique
- Coiffes & sièges
- Injection Plastique
- Emboutissage
- Etanchéité
- Logistique industrielle
- Vitrage - Lighting - HVAC - Safety System
- Ingénierie

Construction Automobile



RENault
Tanger I
Tanger II

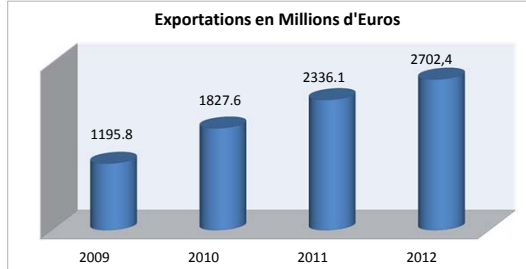
SOMACA

Zone Nord
Zone Sud

Capacité installée :
TANGER : 400.000 véhicules/an
SOMACA : 60.000 véhicules/an

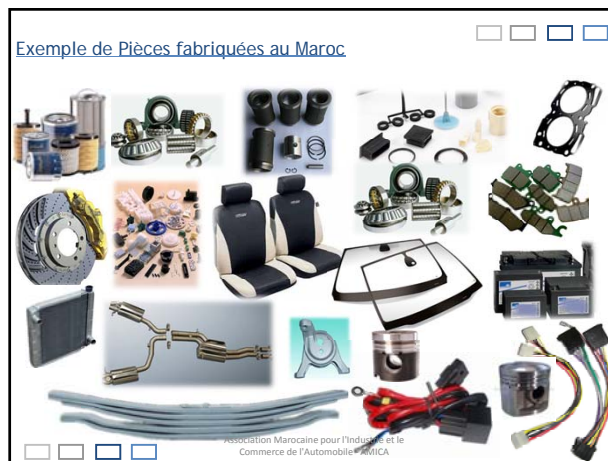
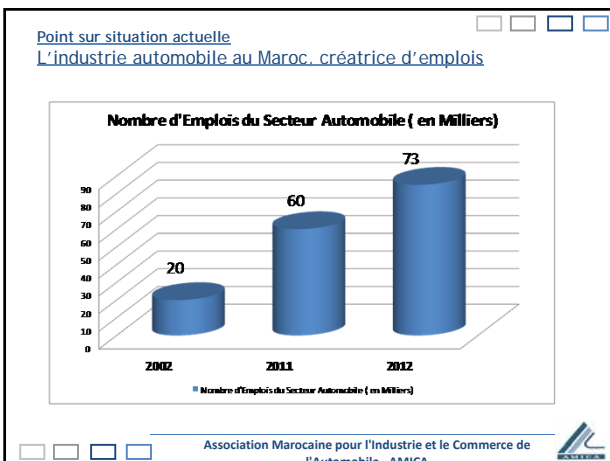
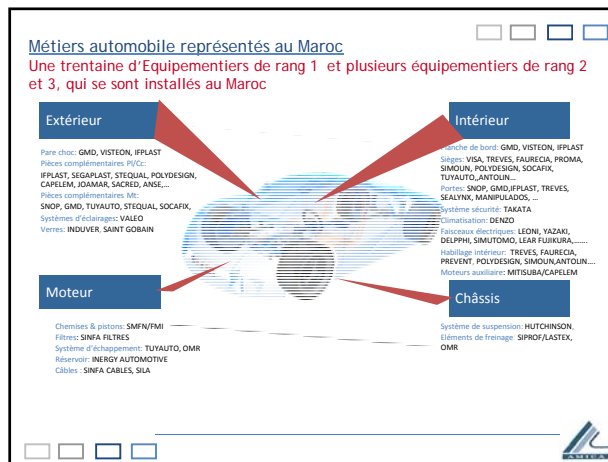
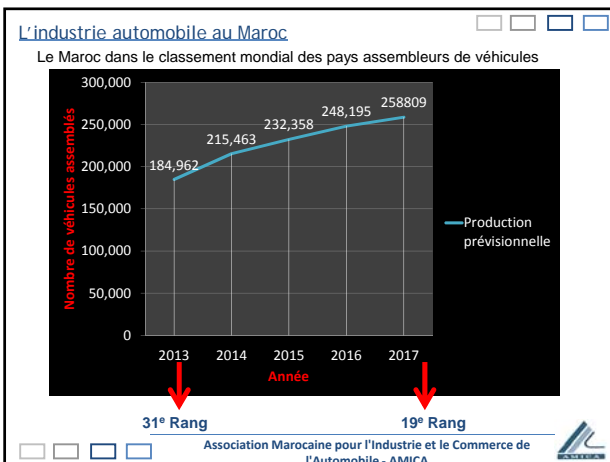
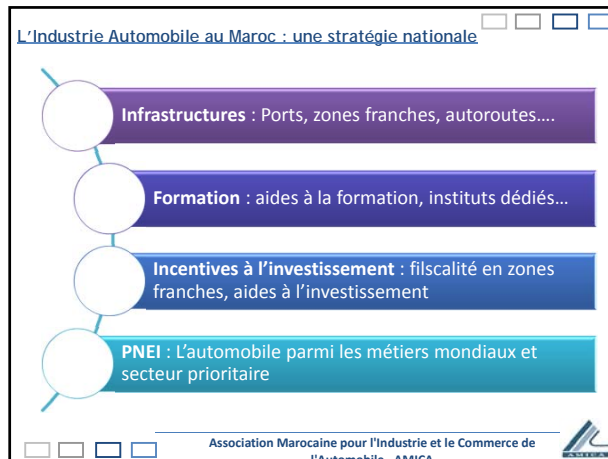
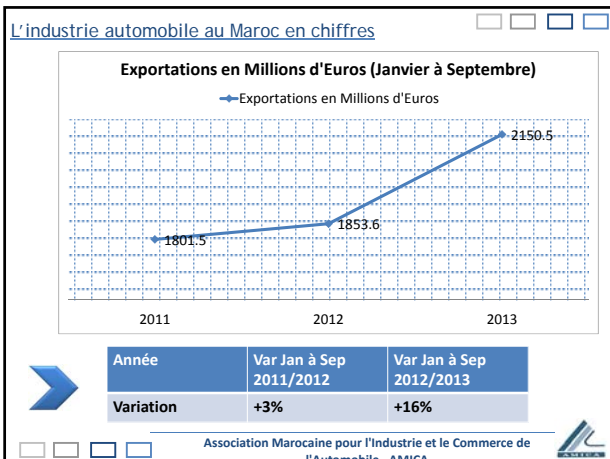
L'industrie automobile au Maroc en chiffres

Exportations en Millions d'Euros



Année	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Valeur	1195,8	1827,6	2336,1
Variation	+ 52,8%	+27,8%	+15,7%

2009 : 1195,8
2010 : 1827,6
2011 : 2336,1
2012 : 2702,4



Opportunités pour les constructeurs, des marchés à proximité

- Un marché à 14 Km du port Tanger Med
- Statut avancé avec l'UE

Un marché intérieur en croissance

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les équipementiers Rang 1

Comment saisir ces opportunités

- Investissements Directs
- JV
- Co-localisation
- Licences
- Partenariats

Où les saisir

- Automotive Meetings Tanger Med
- Automotive Days Kénitra

Législation Marocaine ouverte dans ce sens

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les constructeurs, des marchés à proximité

- ✓ Expérience **réussie** de plus de 50 ans dans la production pour le secteur Automobile « **Low-cost** »
- ✓ Des véhicules exportés en Europe, au Moyen Orient et en Afrique
- ✓ Un tissu de fournisseurs internationaux rang 1 à **proximité**.
- ✓ Des centres de **formation** dédiés

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les équipementiers Rang 1

Fond pour l'investissements encourus de constitution	Fond dédiés à l'industrie automobile pour encourager l'investissement
Convention ANPME	Aides à l'investissement Développement d'activité
Incentives à l'investissement	Fiscalité avantageuse Aides à l'investissement
Plan Emergence	Fond de 800 Millions dédiés pour encourager l'investissement

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les équipementiers Rang 1

Investir au Maroc

- Plus de **400 équipements** à intégrer
- Une production de plus de **4 Millions** de véhicules par an en Espagne.
- Tissu d'équipementiers** rang N+1 aux standards internationaux
- Compétence**: ressources humaines qualifiées
- Port Tanger-Med** en progression continue
- Trois instituts** de formation dédiés
- Un **centre technique** pour tests et homologations
- Prospection intensive des constructeur pour s'approvisionner au Maroc**: trois missions de **sourcing de constructeurs** prévues au Maroc

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les équipementiers Rang 1

Equipementiers Rang 1

Unités d'assemblage au Maroc

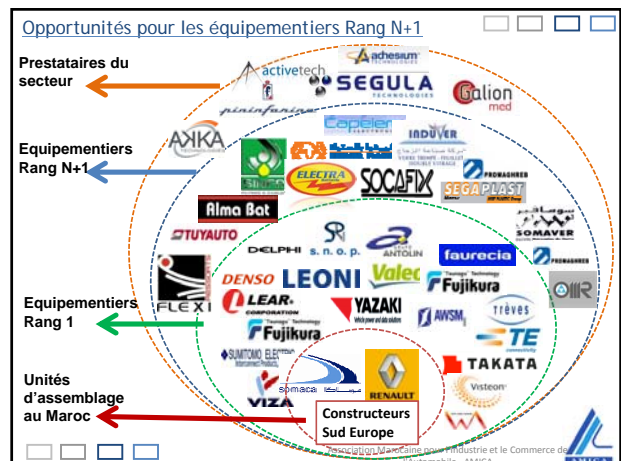
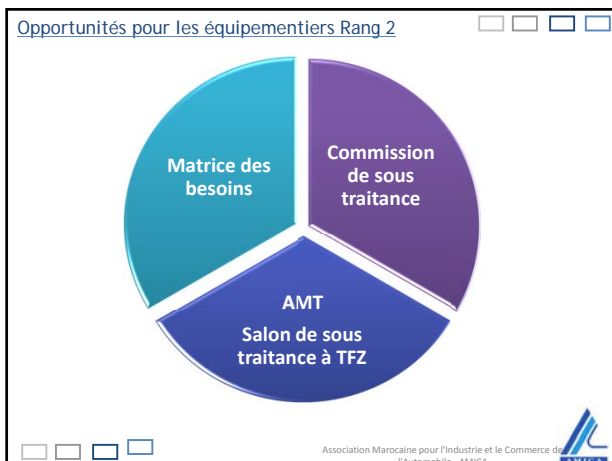
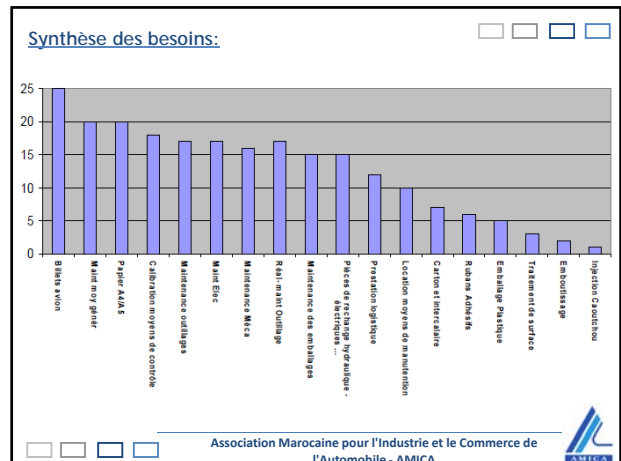
Constructeurs Sud Europe

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Opportunités pour les équipementiers Rang 2

- Multinationales installées au Maroc**
 - Investissements permanents en nouvelles unités
 - Recherches de sous-traitants à proximité
 - Nouveaux marchés
- Donneurs d'ordres à proximité**
 - Recherche de sous-traitants low cost

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA



Présentation de l'AMICA

Depuis sa création en 1974, l'AMICA agit activement pour représenter les membres auprès des différentes Instances et ce, dans le cadre d'une stratégie axée sur 4 objectifs :

Le développement des équipementiers

La promotion des Exportations

Démarchage des investisseurs

La Formation

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Création de nouveau événements

Industrie

- Salon de la sous-traitance de Tanger
- Automotive Days Kénitra

Distribution

- La Grande convention du Garagiste et du revendeur

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Organisation de l'AMICA

Présidence

- Développement du tissu de sous-traitance rangs 2 et 3
- Optimisation des coûts et délais logistiques
- Développement des compétences
- Développement Financements pour l'industrie automobile

Direction générale / **Assistante**

- Département Stratégie*
- Département Statistiques et Communication
- Département International
- Départ. Efficacité Opérationnelle & Qualité
- Département Administratif et Financier

Modèle de gouvernance * Assure la représentation de l'AMICA à Tanger (poste basé à Tanger)

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Présentation de l'AMICA

Chantiers en cours

- Consortiums
- Cluster
- Projets de sourcing
- Déploiement à l'international
- Observatoire Automobile
- Intégration en profondeur
- Formation
- Manifestations dédiées
- Montée en compétence
- Développement de partenariats privilégiés

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Evènements organisés par l'AMICA

TEC AUTO 2015

AMT 2014 AUTOMOTIVE MEETINGS TANGIER - MED

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Partenaires de l'AMICA

AMICA Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile

Invest in Morocco

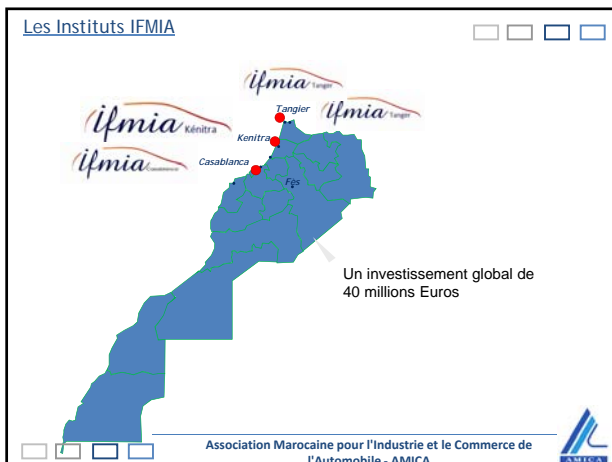
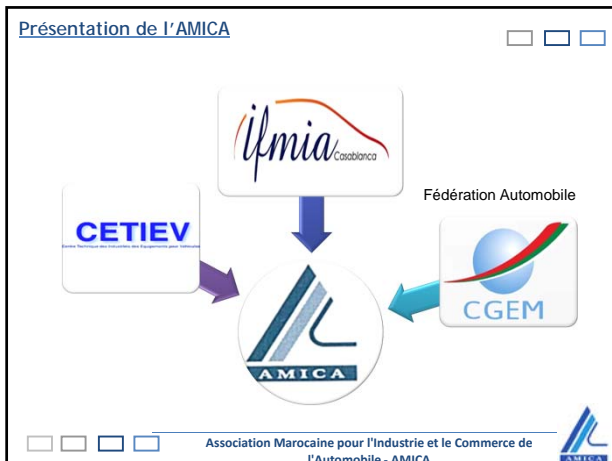
ROYAUME DE MAROC
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

المملكة المغربية
وزارة الصناعة والتجارة والتقنيات الجديدة

Maroc Export

الاتحاد العام لقطاع الصناعات
Confédération Générale des Entreprises du Maroc

Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA



Présentation de l'AMICA

IFMIA gérés par l'AMICA: deux instituts. Casablanca et Tanger.

Consistance de l'IFMIA Casablanca: 9 520 m ² (H.O)	
Ateliers	3 820 m ² (H.O)
Salles de formation	1 960 m ² (H.O)
Administration et annexes	2 180 m ² (H.O)
Internat	1 560 m ² (H.O)

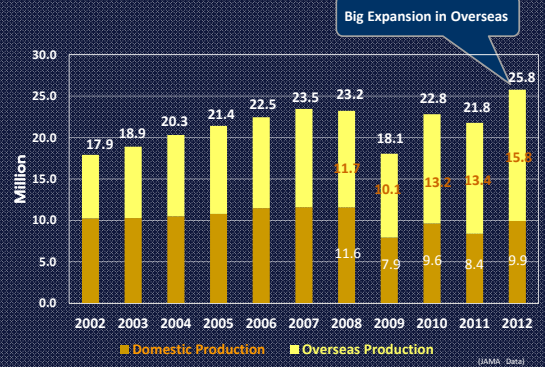
Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

- Ce qui reste à faire!!!!
- Développement de nouveaux métiers.
 - Transfert de savoir-faire.
 - Favoriser les mises en relations des entreprises locales avec des partenaires étrangers.
 - Soutien à l'AMICA pour lui permettre de jouer pleinement son rôle.
- Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile - AMICA

Globalization of Japan Automobile Industry & Expectation to Local Supplier

Work Shop at Morocco
29.11.2013
Eiji Imai
Japan Auto Parts Industries Association (JAPIA)
Technology Advisor

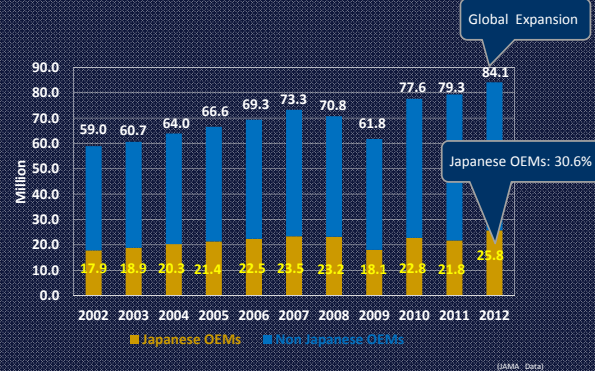
Global Automobile Production of Japanese OEMs



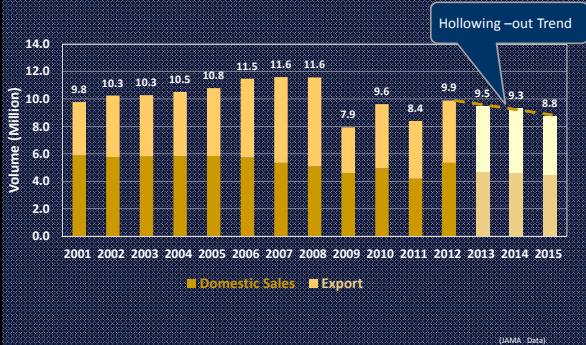
Agenda

1. Global Expansion of Japanese Automobile Industry
2. Globalization of Japanese Suppliers
3. Japanese Auto Industry Business Practice
4. Expectation to Local Supplier
5. Summary

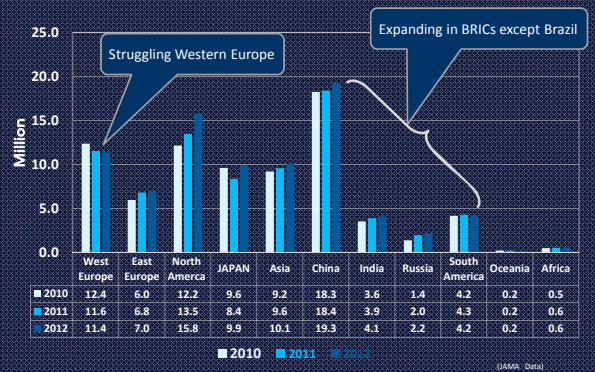
Evolution of Global Automobile Production



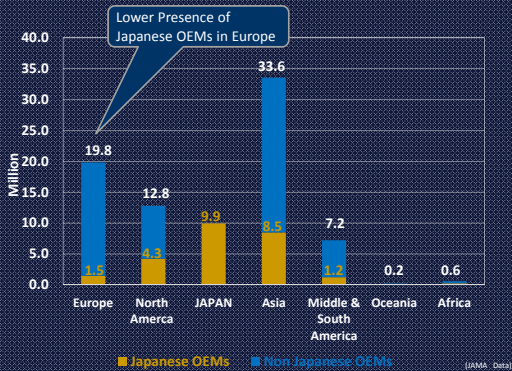
Automobile Production in Japan



Global Automobile Production by Region



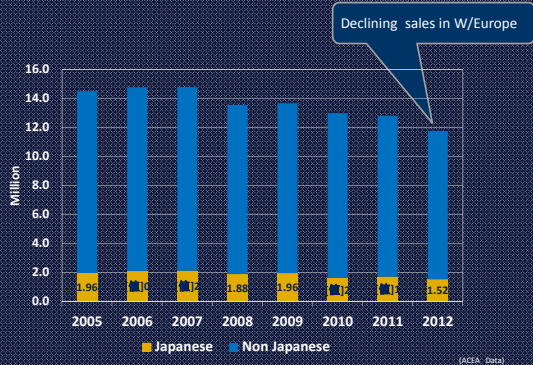
Global Automobile Production by Region (2012)



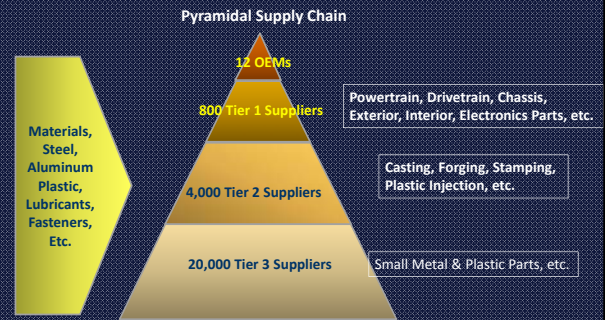
Agenda

1. Global Expansion of Japanese Automobile Industry
2. Globalization of Japanese Suppliers
3. Japanese Auto Industry Business Practice
4. Expectation to Local Supplier
5. Summary

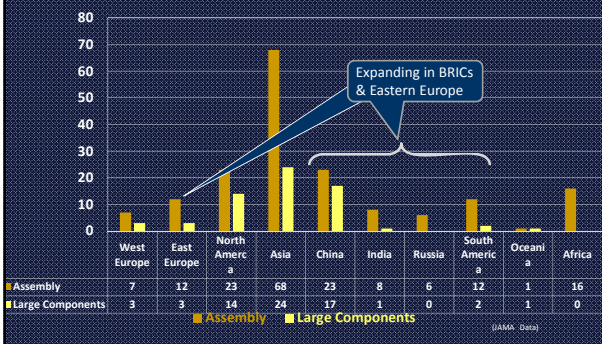
Vehicle Sales Trend in Western Europe



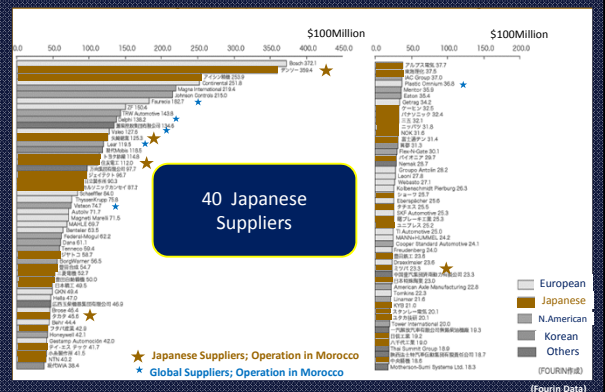
Structure of Japanese Automobile Industry

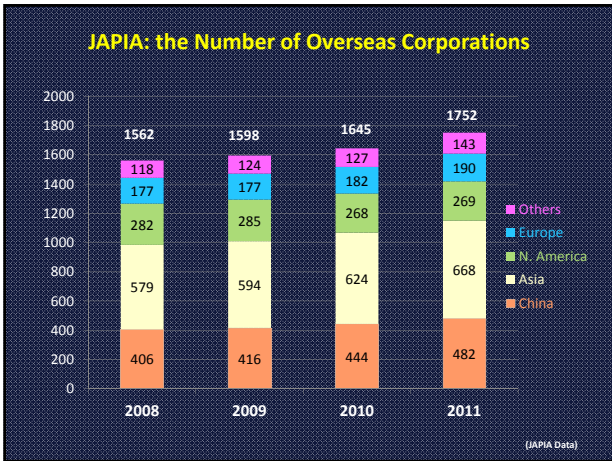


The Number of Operations for Japanese OEMs (2012)

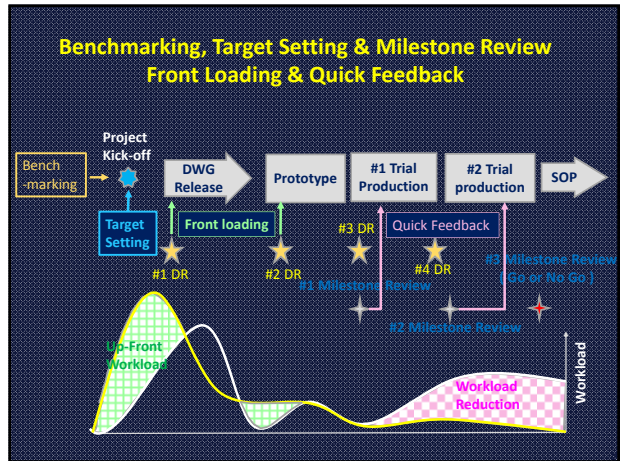
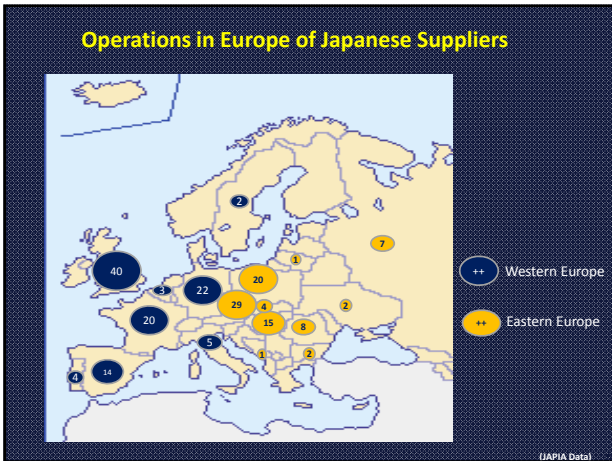


Top 100 Automobile Part Supplier (2010)

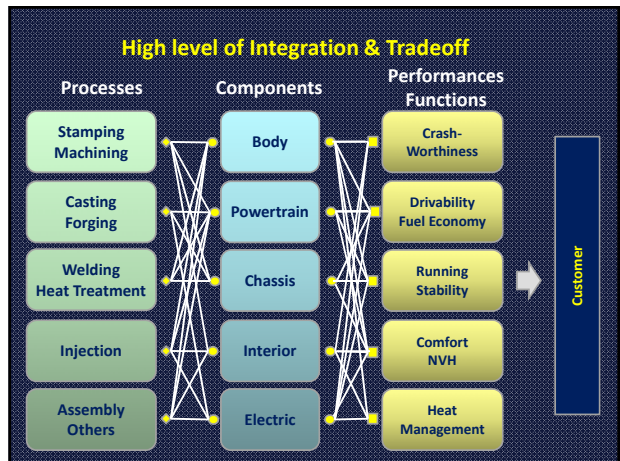




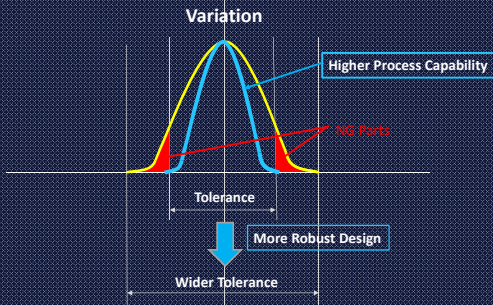
- ### Basic Practices of Vehicle Development/Production
1. Bench-marking ,Target setting and Milestone Review
 2. Front Loading and Quick Feedback
 3. High level of Integration and Tradeoff
 4. Balance between Design Robustness and Manufacturing Process Capability
 5. Standardization and Recurrence Prevention
 6. Continuous Improvement and Innovative Breakthrough



- ### Agenda
1. Global Expansion of Japanese Automobile Industry
 2. Globalization of Japanese Suppliers
 3. Japanese Auto Industry Business Practice
 4. Expectation to Local Supplier
 5. Summary



Robust Design vs. Process Capability

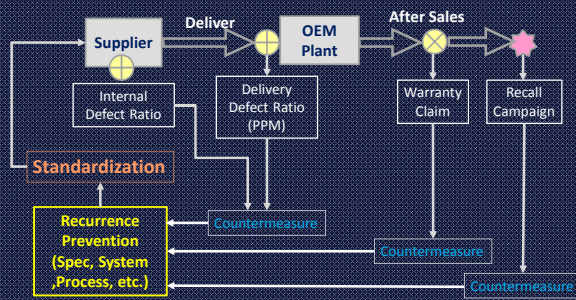


Basic Purchasing Policies of Japanese OEMs

- **QCDDM (Quality, Cost, Delivery, Development & Management)**
Each OEM has the different priority.
Quality & Delivery are high priorities for Developing Countries
- **Global Footprint**
Necessity of Global Supply Chain Network
Necessity of Inter-Changeability with other region
- **Long-Term Commitment**
Win-Win relation and mutual sustainable growth
Importance of *Keiretsu* Suppliers

(JAPIA)

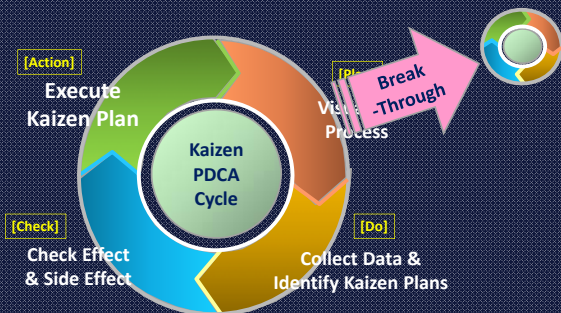
Standardization & Recurrence Prevention



Recent Critical Points of Sourcing Criteria of Japanese OEMs

- Modularization, Systemization, Commonization
- Cost Reduction, Downsizing, Weight Reduction, Less Variation
- Elimination of over-specification, matching to local needs
- Local procurement (Tier2, Tier3, Materials)
- Utilization of existing facilities and reduction of new investment
- Bundling sourcing, Global centralized decision

Continuous Improvement & Innovative Breakthrough



Steps for New Business Acquisition



Agenda

1. Global Expansion of Japanese Automobile Industry
2. Globalization of Japanese Suppliers
3. Japanese Auto Industry Business Practice
4. Expectation to Local Supplier
5. Summary

Agenda

1. Global Expansion of Japanese Automobile Industry
2. Globalization of Japanese Suppliers
3. Japanese Auto Industry Business Practice
4. Expectation to Local Supplier
5. Summary

"TGIF" that is required of Automobile Suppliers

- **Technology**
New Technology for CO2 reduction, ADAS (Advanced Driving Assistant System)
Unique Technology for Cost Reduction, Weight Reduction and Downsizing
- **Globalization**
Global Platform Unification for Development and Manufacturing Efficiency
Global Supply Chain Network based on Partnership with other region
- **Investment**
50% less Investment for new part production
Smart Investment to new technology, new IS and new Workforce
- **Flexibility**
Flexibility to production volume fluctuation
In-Flexibility of SOP timing and Unauthorized Part Changes

(Modification from Nissko SMBC material.)

Summary

- Japanese Automobile OEMs and Suppliers have Threats and Strengths for Moroccan Market as follows.

Threats

- ✓ Unfavorable Business Environment in Western Europe
- ✓ Low Priority of Japanese OEMs & Suppliers for FDI to W/Europe and/or Morocco, comparing to India, Indonesia, Brazil & Russia

Strengths

- ✓ Aggressive Support Policies of Moroccan Government
Infrastructure(Tangier-MED), Tax Incentives, Training Support
- ✓ Geographical Advantage & Low Labor Cost
Proximity to W/Europe Market, Gate Way to N/African Market
- ✓ Possibility to avoid Import Duty of EU for Japanese products
Vehicles : 10% , Parts : Average 4.5%

Japanese Unique Terminology of Automobile Business

- **Monozukuri**
Entire Activities of Design Engineering, Process Engineering and Procurement that must be simultaneously proceeded
- **Kaizen**
Continuous Improvement
Tomorrow must be better than Today.
- **Yokoten**
Application of reformation method to other systems/processes
Once a *Kaizen* is executed, same one must be horizontally rolled out to others.
- **Genba**
Actual Working Spot of Engineering and Manufacturing
Problems always lies in the "*Genba*"
- **5S (Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke)**
Arrangement, Order, Cleaning, Sanitary, Discipline
"House Keeping" in one word

Summary

- Moroccan suppliers need to improve its "*Monozukuri*" activity and implement more intensive "*Kaizen*" for its Quality/Productivity.
- It is not the biggest of the suppliers that survive, nor the most innovative, but the one most consistent to "*Kaizen*"