

Private sector development workshop:
Stratégie Industrielle au Maroc
« EMERGENCE »

Le 5-6 Juin 2007 Caire

Mme Latifa EL KHADRI

Royaume du Maroc

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA
MISE A NIVEAU



Genèse du projet :L'économie marocaine à la croisée des chemins

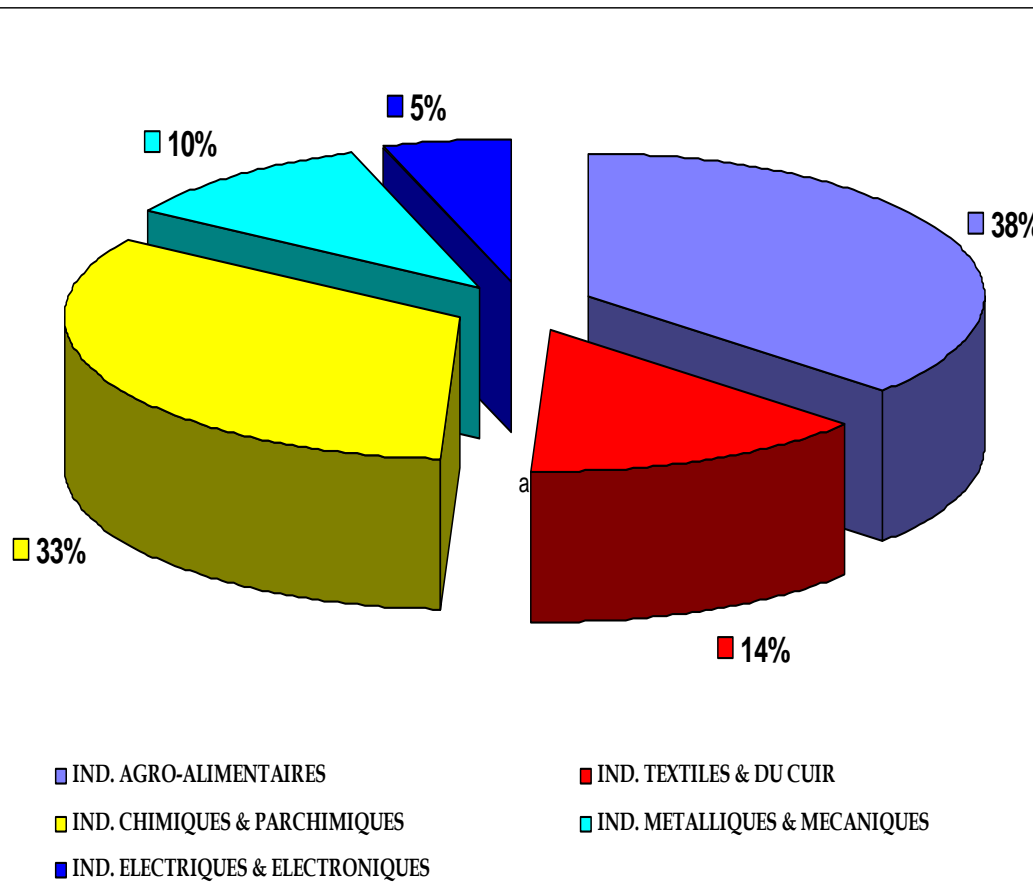
- **Insuffisance de la croissance**
- **Opportunités majeures d'investissement se présentent dans un contexte de fortes délocalisations.**
- **Impulser l'émergence et le développement de nouveaux métiers et de nouveaux secteurs**
- **Nécessité de réinventer la place « Maroc » dans les échanges mondiaux malgré la montée en puissance de l'Asie**

Principaux indicateurs des Industries manufacturières en 2005

(valeurs en millions de dhs)

	VA	var en %	Export	var en %	Investissement	var en %	Emploi	var en %
Agroalimentaire	24 530	36	10 335	1	2 924	8	85 540	-22
Textile&Cuir	9 640	-5	16 644	-6	1 553	13	205 104	-5
Chimie et Parachimie	22 353	16	17 171	15	5 308	-14	102 395	5
Métallique&Métallurgique	6 959	11	2 902	69	2 597	195	47 962	-5
Electrique&Electronique	3 632	14	7 713	4	698	42	32 741	8
Total	67 113	18	54 765	5	13 079	12	473 866	-6

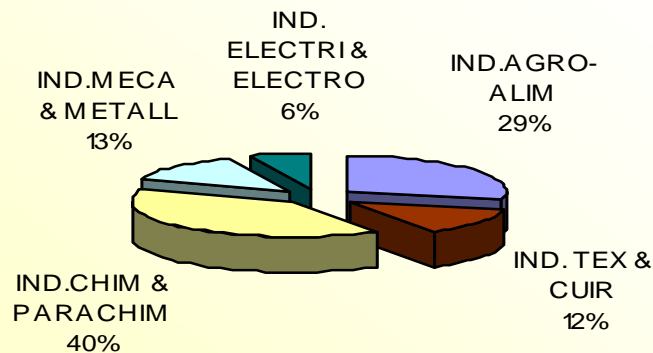
Composition du PIB industriel en 2005



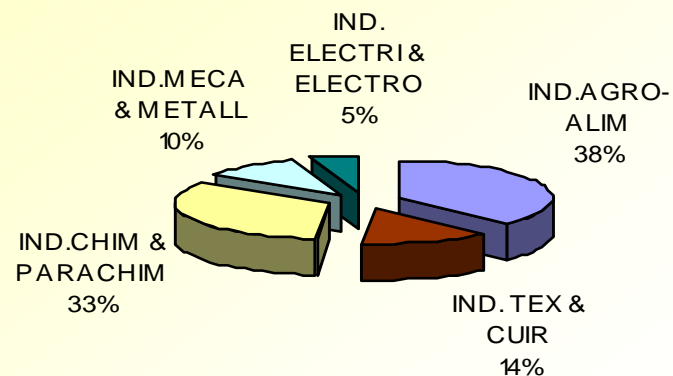
	VA	05/04
Agroalimentaire	24 530	36
Textile&Cuir	9 640	-5
Chimie et Parachimie	22 353	16
Métallique&Métallurgique	6 959	11
Electrique&Electronique	3 632	14
Total	67 113	18

Industrie marocaine 2005

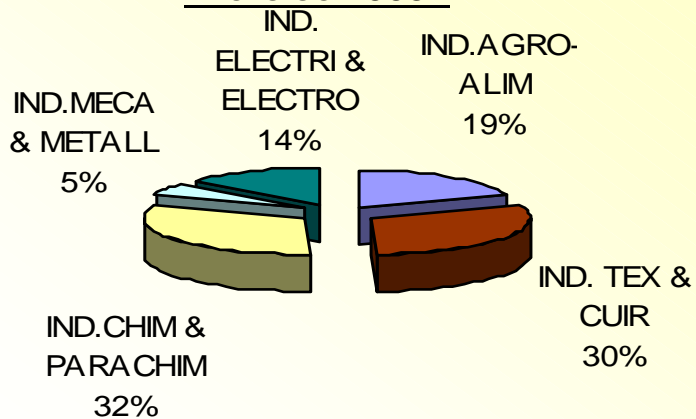
répartition de la production industrielle par grand secteur - Exercice 2005 -



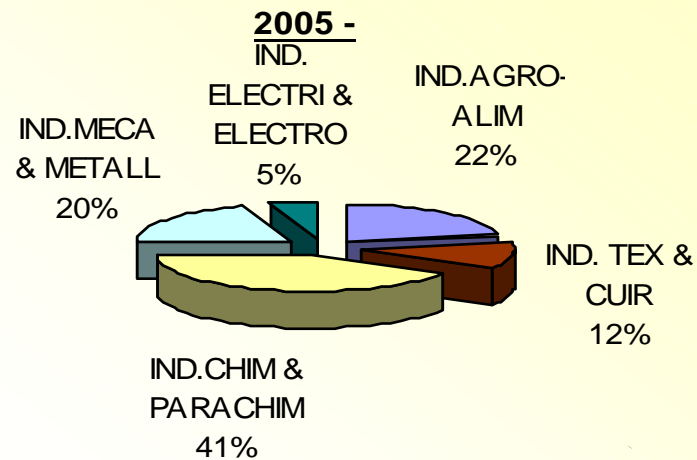
répartition de la Valeur Ajoutée par grand secteur - Exercice 2005 -



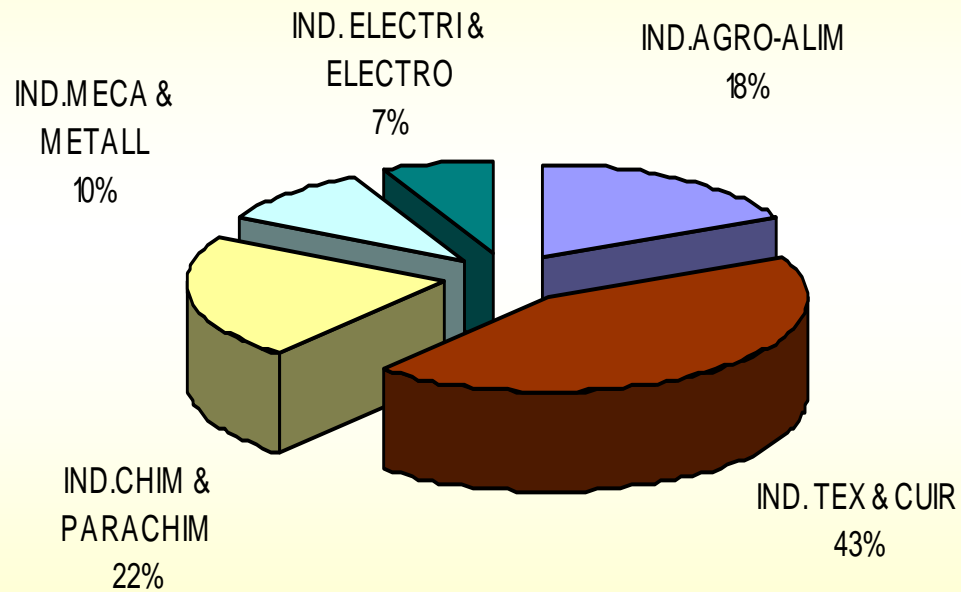
répartition des Exportations Industrielles par grand secteur - Exercice 2005 -



répartition de l'Investissement Industriel par grand secteur - Exercice



répartition de l'Effectif Industriel par grand secteur - Exercice 2005 -



**Un regard sans complaisance sur la réalité
de notre tissu économique et de sa place
dans une économie d'échange globalisée**

- **Diagnostic de 12 filières, 77 branches, pour en comprendre les forces et les faiblesses**
- **Évaluation de la compétitivité de notre pays par rapport à un benchmark pertinent.**

- ✓ **La base industrielle du Maroc est peu diversifiée;**
- ✓ **Le tissu des acteurs est très fragile en raison de sa sous-capitalisation, de son niveau élevé de fragmentation et de sa taille;**
- ✓ **Les facteurs et avantages comparatifs distinctifs sont peu et mal utilisés**
- ✓ **Mais , Les tendances sectorielles demeurent favorables malgré la montée en puissance de l'Asie,**

A condition de mettre en place une
approche ciblée, volontariste et agressive

Un benchmark pour se comparer aux « meilleurs de la classe »

Exemples

Voisinage géographique du Maroc

Autres (Asie)

Groupe Worldclass (GW)
Pays développés anciennement émergents, référence à très long terme pour le Maroc (> 20 ans)

• Union Européenne

• Espagne
• Irlande

• Singapour
• Corée du Sud

Groupe d'Aspiration (GA)
Pays en tête de la catégorie des pays émergents, référence à moyen - long terme (~10-20 ans)

• Europe de l'Est (UE)

• Tchéquie
• Pologne

• Malaisie
• Chine
• Inde

• Europe du Sud (UE)

• Portugal

Groupe des Compétiteurs (GC)
Pays concurrents actuels du Maroc; offre et type d'exports proche du Maroc

• Europe de l'Est (hors UE)

• Roumanie
• Turquie

• Indonésie

• Moyen Orient

• Jordanie

• Afrique du Nord

• Tunisie
• Algérie
• Egypte

• Afrique de l'Ouest

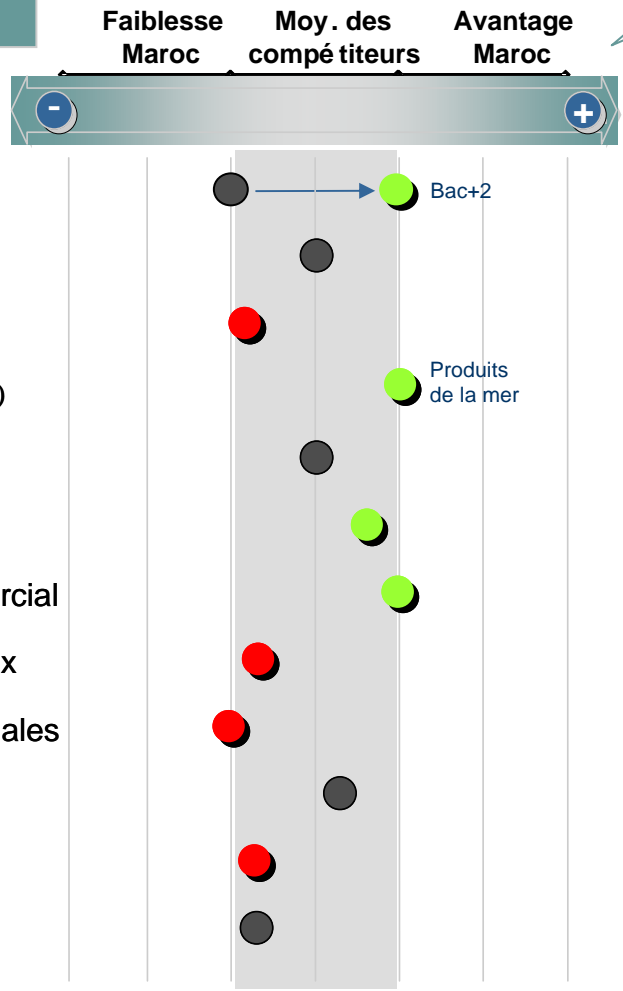
• Sénégal

Synthèse de la compétitivité potentielle du Maroc

12 facteurs de compétitivité déclinés en 100 indicateurs

Échantillon de 13 pays pour le benchmark

Facteurs de compétitivité



- Forte influençabilité des facteurs
- Politique volontariste nécessaire pour démarquer le Maroc de ses concurrents

Programme « Emergence »: 4 axes stratégiques complémentaires



Ciblage volontariste sur 7 secteurs – moteurs de la croissance future du Maroc



Modernisation compétitive de l'ensemble des tissus d'acteurs - tous secteurs confondus



Persévérance sur les chantiers fondamentaux



Discontinuité dans la méthode et les *moyens*

Offshoring <i>(délocalisation de services)</i>	MED ZONES <i>(sous-traitance industrielle)</i>			Agro-alimentaire	Textile
	Equipe- ments Auto- mobiles	Electro- nique de spéci- alité	Autres <i>(ex: équip. aéronautique)</i>	Transformation des produits de la mer (TPM)	

- Refonte du dispositif d'aide autour de leviers innovants
- Philosophie générale : «*pousser les gagnants*»

Réformes structurelles seules garantes de la croissance long-terme

- *Développement humain et éducation*
- *Infrastructures et aménagement du territoire*
- *Réforme de l'Administration*



Task forces



Ressources managériales



Moyens financiers

Lignes de force de la stratégie sectorielle

Lancement des MED ZONES

- Développement de zones spéciales
- Ambition: constituer l'arrière-pays de l'UE autour de conditions logistiques optimales et de coûts de facteurs distinctifs

Ciblage sur l'équipement Automobile

- Focalisation sur 250 à 300 équipements adaptés aux coûts de facteur du Maroc, 28 sites de production à 3 jours de camion (6,7 millions de véhicules/an)
- Construire la base de l'émergence d'un site majeur d'assemblage

Ciblage sur la sous-traitance électronique

- Potentiels importants sur l'électronique de spécialité/intégrée
- Niches de nearshoring dans un espace très vaste / petites et moyennes séries (PME)

Equipementerie Aéronautique

- Développement du pôle de Nouacer et extension de gamme

Ambitions (2015)

PIB (Mds DH)	+ 12
Emplois (milliers)	+ 70
Balance Commerciale (Mds DH)	+ 20

2 Ciblage automobile : équipementiers de 2ème et 3ème rang

28 Sites européens d'assemblage automobiles basés au sud de l'Europe stables même au-delà de 2015 et accessibles en franchise douanière **en moins de 3 jours** (production de 7 millions de véhicules)

PORTUGAL

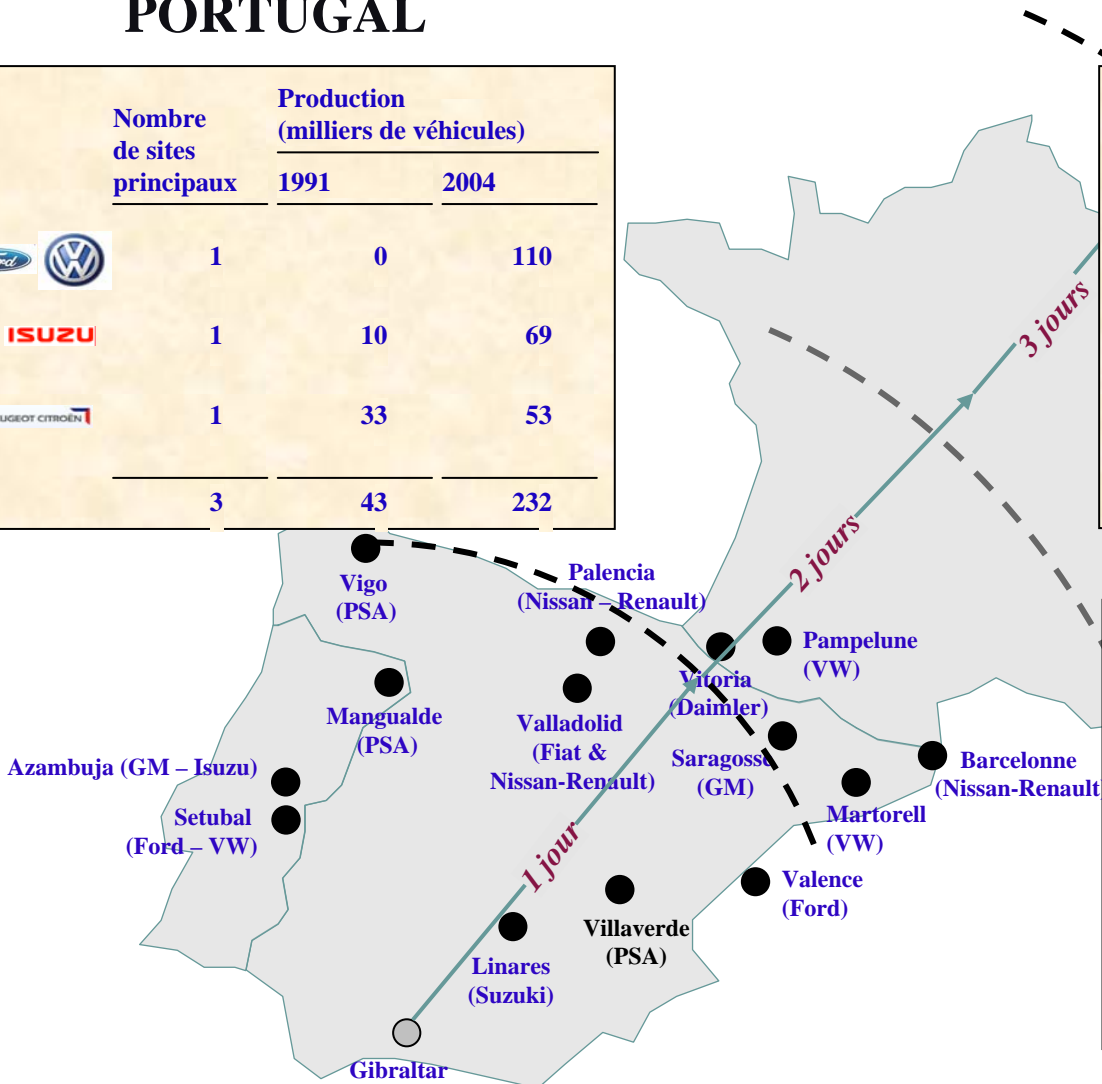
	Nombre de sites principaux	Production (milliers de véhicules)	
		1991	2004
	1	0	110
	1	10	69
	1	33	53
	3	43	232

FRANCE

	Nombre de sites principaux	Production (milliers de véhicules)	
		1991	2004
	5	1 336	1 800
	5	1 027	1 288
	1	0	184
	1	9	169
	1	0	127
	13	2 372	3 568

ESPAGNE

	Nombre de sites principaux	Production (milliers de véhicules)	
		1991	2004
	3	552	680
	3	433	661
	2	338	633
	1	382	459
	1	341	385
	1	28	68
	1	0	28
	1	25	22
	13	2 099	2 936



2 Ciblage : électronique de spécialité

Maroc : option de base arrière à bas coût pour l'industrie électronique européenne

- **Focalisation sur le secteur «électronique de spécialité», autour des petites à moyennes séries**
- **Ciblage des acteurs PME/PMI européennes: Possibilité d'accès à un marché de 8 Mds \$**

Un tissu existant très vaste

Electro industrielle

Équipements
Machines –
outils ...

Equipemnt de réseau

Commutateur
Routeurs
Modems ...

Electro médicale

App. Mesure
Optoélectro.
Scanners ...

Electro de défense

Télécom/aéro
militaires
Chars ...

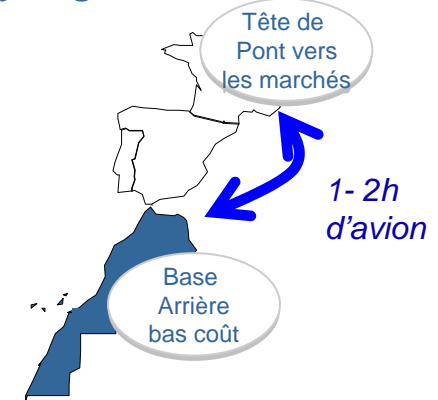
Electro embarquée

Automobile
Aéro civil
Naval civil ...

Electro in-house

Tests
Prototypages
Maintenance..

Objectif : synergies entre les deux rives



Le développement de l'électronique de spécialité (embarquée) au Maroc accompagnera celui des équipements automobiles : Potentiel confirmé

Aéronautique : un ciblage des filières à intégrer

Situation actuelle : focalisation /spécialisation et accélération du développement de la filière

- **Noyau de base : activités de maintenance avions et moteurs SNECMA et Royal Air Maroc**
- **Mouvement de reconfiguration de la chaîne de valeur: opportunités pour le Maroc**
- **Focalisation sur les activités de sous-traitance supérieure**
 - **Électricité – électronique** (harnais de câblage avions et moteurs, montage de composants)
 - **Mécanique** (assemblage de pièces de structure avions et moteurs, usinage, tôlerie)
 - Technologie de **matériaux composite**
 - Traitement de surface , **outillage aéronautique**
 - **Activités d'ingénierie**

A terme : élargissement des filières ciblées et montée en gamme

Sous-traitance +Industrialisation
(migration vers niveaux 2 et 3)

Services avions moteurs et Équipements
(ex : maintenance aéronautique)

Modifications et Transformation Avions
(ex : customisation de cabines avions privés haut de gamme)

Logistique aérienne
(ex : centres de tri courrier rapide)

Développement rapide et récent de la filière porté par les grands donneurs d'ordre du secteur (Safran, EADS, Boeing): 70% des entreprises ont moins de cinq ans

En 2006, le secteur confirme son potentiel :

- **50** entreprises actives et d'autres en vue;
- **1,5 milliard DHS** d'investissements depuis 2002;
- **3 milliards DHS** de C.A;
- **5.000 emplois** : prévisions **10.000** en 2012

Lignes de force de la stratégie sectorielle

Agroalimentaire

- Développement de **8 à 10 filières** en traitant les problèmes structurels (notamment amont)
 - Accélération des filières existantes (fruits/ légumes et corps gras)
 - Émergence de nouvelles filières à valeur ajoutée (bio, plats cuisinés)
 - Filières clés long terme (huile d'olive, jus d'orange)
- Développement de **projets intégrés autour de Pôles Agro ou Agrotech dédiés** (Agadir, Gharb, Bipôle Fès-Meknès, Oriental)

Transformation des produits de la mer

- Valorisation industrielle et commerciale des **pélagiques** (mix produit, diversification, volume)
- Développement des produits congelés élaborés (diversification et montée en gamme) sur une plateforme régionale de **"hubbing"** (Agadir Fishing Transformation Hub – AFTH, Dakhla et Laayoune)

Ambitions (2015)

PIB (Mds DH)	+ 9,5
Emplois (milliers)	+ 58
Balance Commerciale (Mds DH)	+ 8

Lignes de force de la stratégie sectorielle

- Logique d'**intégration ciblée** autour de certaines filières
- Réactivité et qualité de service autour de **plate-formes d'exportation** bénéficiant d'une logistique performante
- **Offre plus compétitive** autour de produits finis à plus forte valeur ajoutée
- **Promotion** plus agressive et **diversification** des marchés

Ambitions (2015)

PIB (Mds DH)	+ 10
Emplois (milliers)	+ 50
Balance Commerciale (Mds DH)	+ 12

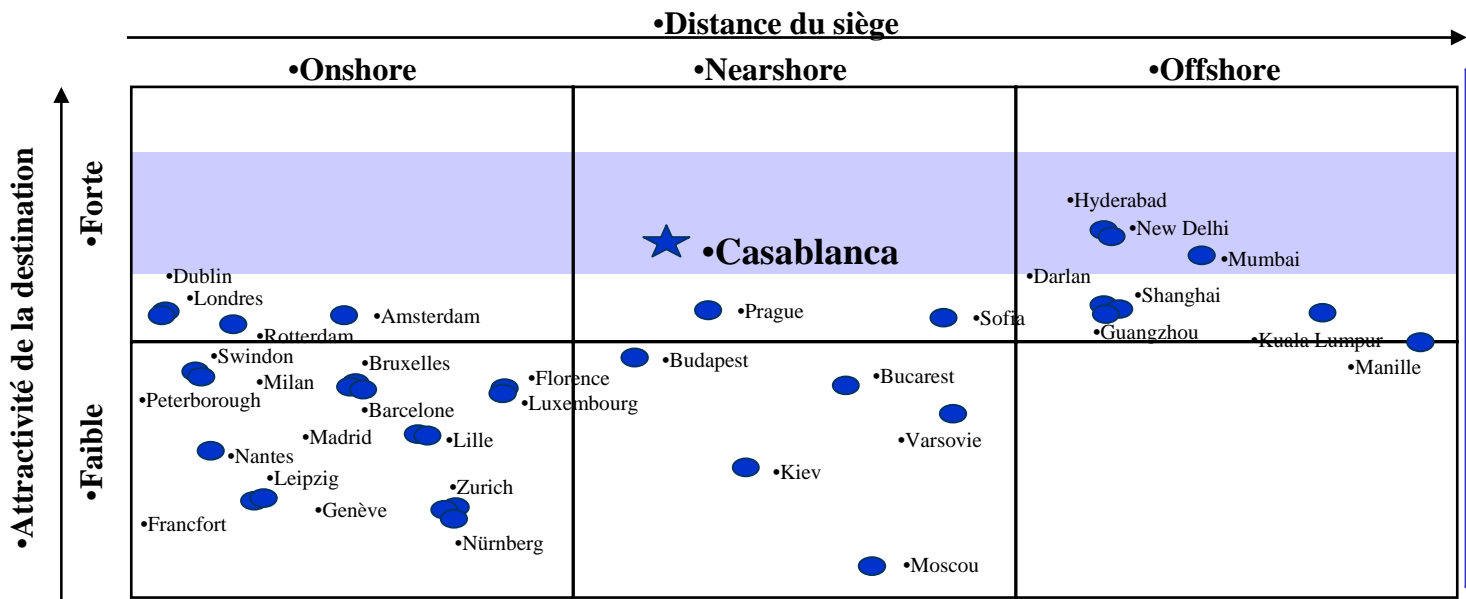
L'OFFSHORING, UN CHOIX STRATEGIQUE



Expérience indienne: Leader pour l'offshoring anglophone

- ✓ **Emploi (de 0.8 million en 2001 à 4 millions de personnes en 2008);**
- ✓ **Transfert technologique (métiers à forte valeur ajoutée);**
- ✓ **Croissance du PNB (1.4% part de l'offshore en 2001 dans le PNB à 7% en 2008),**
- ✓ **Amélioration de l'image du pays**

Casablanca très bien positionnée avant même l'annonce de l'offre offshoring Maroc



Casablanca dans le top 5 des destinations offshore sur 37 villes analysées

•Meilleure localisation

- Londres
- Dublin

- Casablanca

- Hyderabad, Inde
- New Delhi, Inde

- ✓ Positionnement de **leadership** sur le nearshoring francophone
 - Focalisation ciblée sur **10-12 filières clés** (sur 145 possibles) particulièrement adaptées (langue, proximité)
 - Marché potentiel très important: **8-10 Mds Euros**

- ✓ Stratégie **d'émergence rapide** sur les 3 prochaines années
 - Développement de **zones spéciales** dédiées à l'offshoring présentant tous les facteurs clés de succès
 - Conclusion de **3-5 transactions de référence** (SSII/ captives multinationales)

- ✓ Stratégie de développement moyen terme équilibrée (formation, cadre sectoriel, infrastructures, promotion)

•PIB	+ 15 Mds DH
•Emplois	100.000
•Balance Commerciale	+ 15 Mds DH

Structuration de l'Offre Maroc

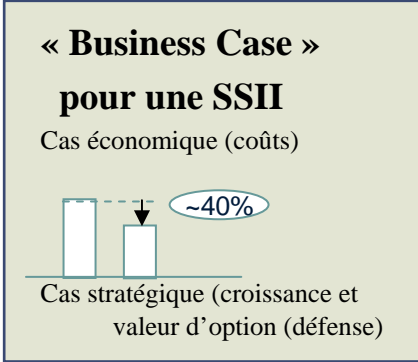
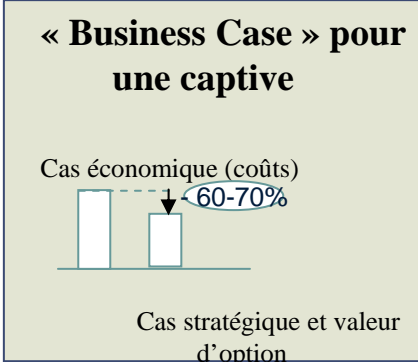
Une offre adressée à toutes les entreprises

- Offre Maroc consolidée sur 3 volets et 10 engagements

Volet 1
Cadre sectoriel incitatif et avantage lié à la zone

Volet 2
Pool de Ressources considérable et aides à la formation

Volet 3
Infrastructures et Services "worldclass"



- Atouts structurels**
- Proximité géographique
 - Proximité culturelle et linguistique
 - Pool de ressources à des coûts compétitifs
 - Bonnes infrastructures

Un conseil stratégique pour le suivi et la mise en oeuvre

Un aménagement novateur, calé sur les meilleurs standards internationaux:

- * Exclusivement réservé aux activités de l'offshoring,**
- * Localisé à proximité de grands centres urbains, permettant une connectivité importante,**
- * Offre une gamme complète de services s'accompagnement et d'infrastructures à un coût compétitif.**

Les conditions d'aménagement de ces zones sont définies par un cahier de charges

Éligibilité: entreprises exerçant dans les activités de l'offshoring et réalisant 70% de leur chiffre d'affaire à l'export à partir de la 3^{ème} année.

- Plateaux répondant à des normes de haute qualité environnementale
- Coût de location compétitif **90 dh /m² (HT)** pour la zone de Casanearshore
- Une offre télécom équivalente à celle des meilleures destinations offshoring mondiales en qualité de l'infrastructure et de service ainsi que des coûts alignés sur les meilleurs standards
- Une approche « Ready for Output » facilitant de manière radicale toutes les démarches pour les investisseurs:
 - ✓ Guichet unique
 - ✓ Systèmes d'information

Maroc: destination privilégiée de l'offshoring

Les premières Zones dédiées à l'Offshoring

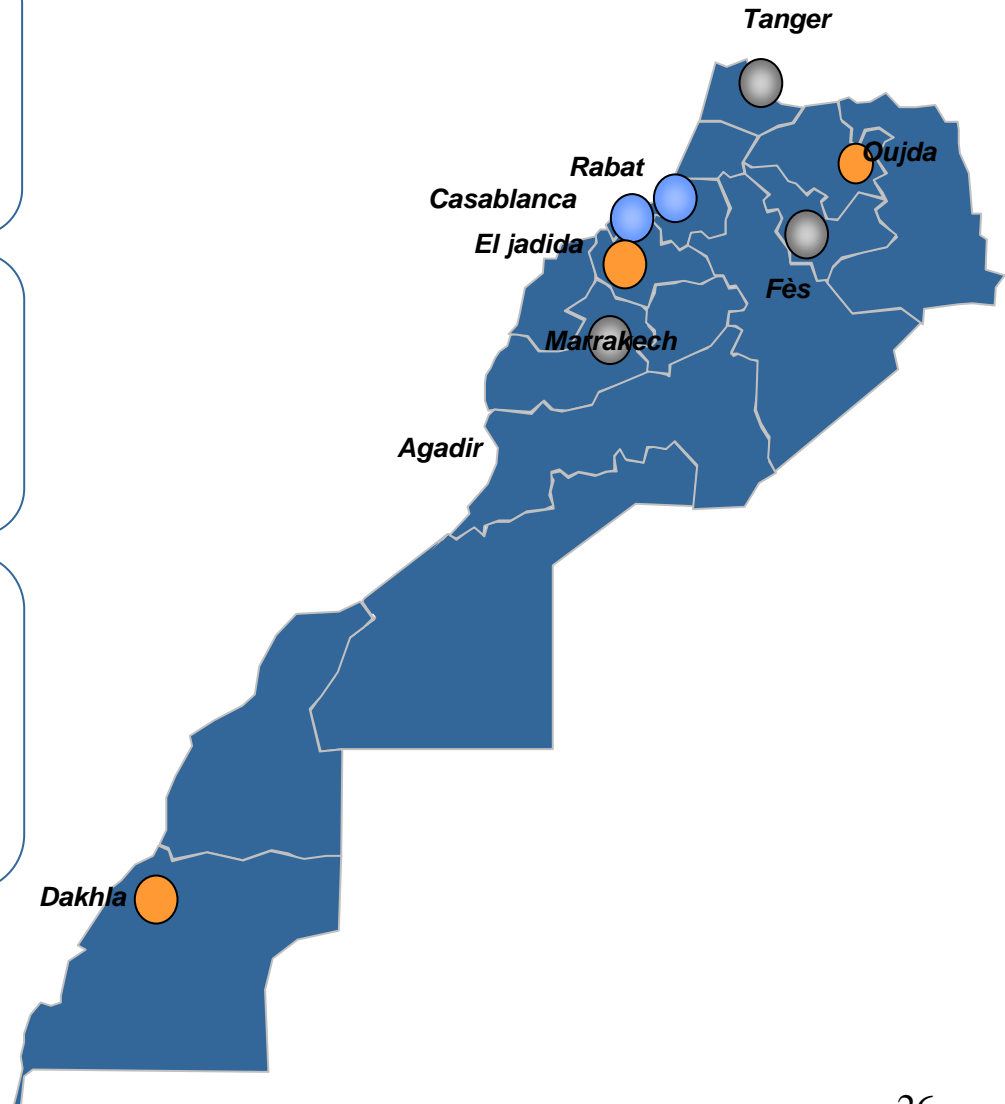
- CasanearShore
- RabatTechnopolis

Zones en cours d'étude

- Tanger
- Fès
- Marrakech

Zones ayant manifesté un intérêt pour l'Offshoring:

- Oujda
- El Jadida
- Dakhla



L'offre offshoring Maroc: incitations fiscales

CONTRAT INSERTION

Exonération pour une période de 24 mois des:

- **Cotisations patronales et salariales dues à la CNSS**
- **Taxe de la formation professionnelle**
- **Impôt sur le revenu**

En cas de recrutement définitif, ces exonérations seront valables pour une année supplémentaire

IS

• **Exonération totale de l'IS durant les cinq premières années**

• **Réduction de 50% de l'IS au delà de cette période**

La réduction s'applique au chiffre d'affaire à l'exportation

IR

Un allègement massif et exceptionnel de la fiscalité du travail:

Ne dépasse pas 20% de la masse salariale, au prorata du chiffre d'affaire à l'export.

Accordé conformément à un manuel de procédures préétabli.

Un plan national de formation:

- **Formation de 22 000 personnes à l'horizon 2009**
- **Formation de 10 000 ingénieur par ans à l'horizon 2010**



Programmes pris en charge par les universités, OFPPT et ANAPEC

Le dispositif d'aide à la formation:

- **Pour chaque nouvel emploi stable, l'entreprise bénéficie d'une formation à l'embauche et une prise en charge de la formation continue, pouvant atteindre 65 000 dh, pendant les trois premières années**
- **Un manuel des procédures « formation/métiers offshoring » définit les modalités de bénéfices de la contribution de l'État aux frais de formation**

Liste des filières de formation

Filières spécifiques (non exhaustif)

Bac +5	a	Management	<ul style="list-style-type: none"> a1 Gestionnaire de plateformes offshoring (opérations) a2 Project management de plateformes offshoring (étude faisabilité, montage,...) 	100 – 150 managers	
	b	Ingénieurs	<ul style="list-style-type: none"> b1 Filière Ingénieurs Qualité du Logiciel (applications, logiciels,...) b2 Filière Ingénieurs Réseaux et Systèmes (WAN, LAN...) 	1 000 à 1 500 ingénieurs	
Bac +2 – Bac + 4	c	Techniciens	<ul style="list-style-type: none"> c1 Développeurs (Java, C++, ...) c2 Administrateur de bases de données (Oracle, SyBase, ...) c3 Administrateurs d'applications entreprises (SAP,...) c4 Technicien de réseau (routeur, LAN / WAN, serveurs...) c5 Administrateur de parc PC (hardware) et bureautique 	2 000 à 2 500 techniciens	
	d	Administratifs I (qualifiés)	<ul style="list-style-type: none"> d1 Comptables (normes françaises, IFRS, ...) d2 Employés de Back Office bancaire (gestionnaire de moyens de paiement,...) d3 Technicien assurance (gestionnaire de contrats, chargé d'indemnisation) d4 Administrateur du personnel (paie, déclaration sociales, ...) d5 Opérateurs de services clientèle (vente active / out-bound) 	~10 à 13 000 administratifs	
	e	Administratifs II (non qualifiés)	<ul style="list-style-type: none"> e1 Opérateurs de services clientèle (vente passive / in-bound) e2 Help Desk Informatique (premier niveau : bureautique,..) 	~5 000 à 7 000 opérateurs*	
					22.000

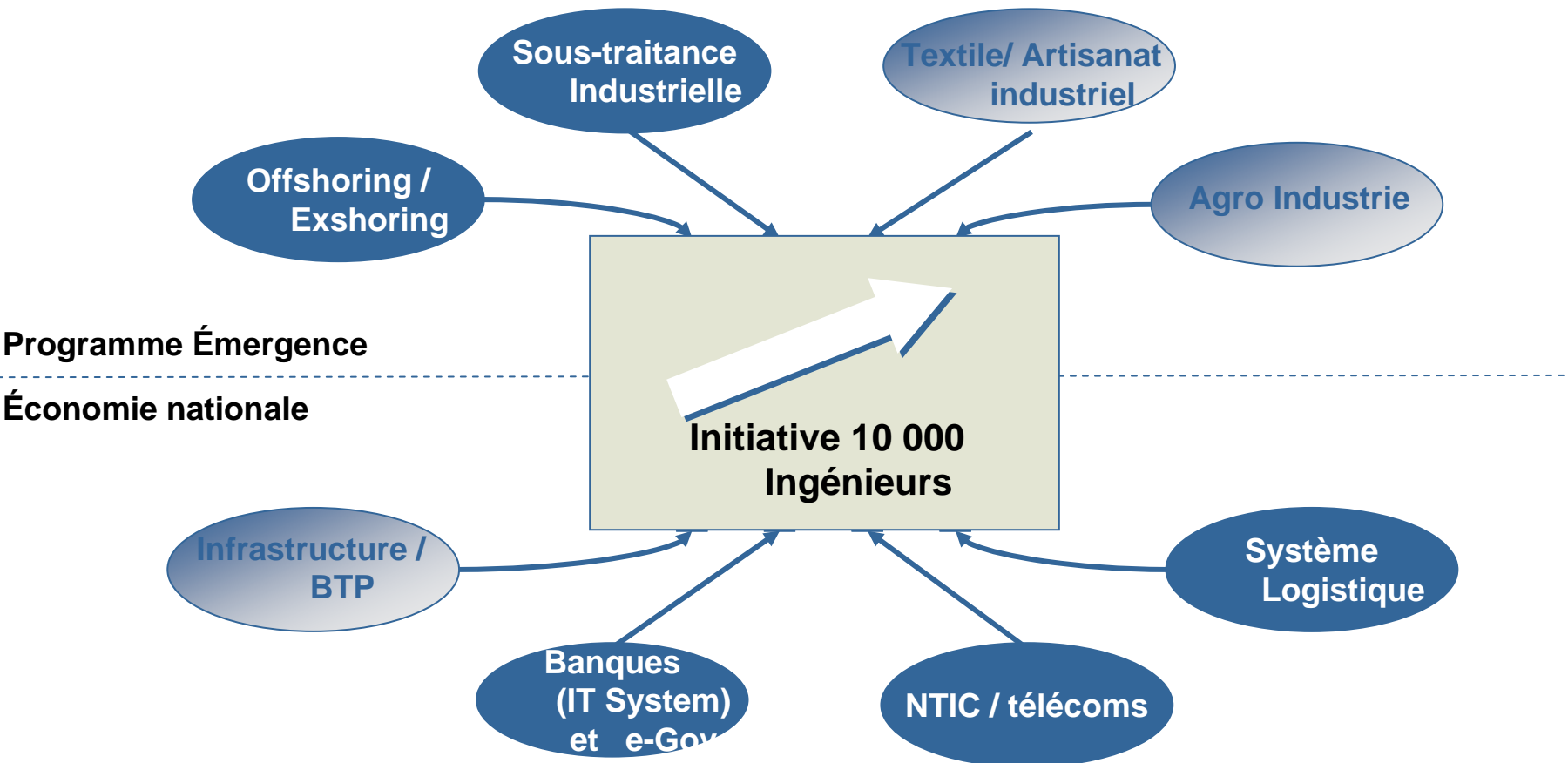
Programmes de formation: Bilan préliminaire

Formation	2006-2007		2007-2008	
	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations
10 000 ingénieurs	6437	6783	7968	9552
Offshoring	1628	1624	1236	2244

Exemple : des besoins en ingénieurs induits par le Programme Émergence et la croissance de l'économie nationale



■ Besoin intensif en ingénieurs



Emergence: Un programme qui s'intègre dans une vision claire du futur



- *Libéralisation et démonopolisation de l'économie*
- *Renforcement des Infrastructures*

▪ *Développement de l'habitat et harmonisation urbaine*



• *Plan Azur : Le pilier Tourisme – 10 millions de touristes*



- *Consolidation de la démocratie*
- *Renforcement du statut de la femme*
- *Liberté et droit de l'homme*



• *Développement humain et proximité du citoyen (INDH)*



• *Émergence : Stratégie de ciblage sectoriel orientée export (7 secteurs stratégiques)*



- Croissance → + 90 à 100 milliards de DH de PIB, soit 1.6% de contribution supplémentaire à la croissance annuelle moyenne du PIB
- Emplois → + 400 000 à 500 000
- Balance Commerciale → Réduction de 50% du déficit Prévisionnel
- Porter la contribution du PIB industriel dans le PIB global de 16 à 23% à l'horizon 2015

- ✓ **Performance du Produit Intérieur Brut (prix constants) 8,1% en 2006 contre 2,4% en 2005**
- ✓ **Soutenance de la croissance de l'investissement: 10,5%**
- ✓ **Amélioration de l'attractivité du Maroc: Niveau appréciable des investissements et prêts privés étrangers .**
- ✓ **Atténuation du chômage au Maroc en 2006**
 - **Taux de chômage 9,7 contre 11,1% en 2005**
 - **Taux de chômage urbain des diplômés 20,8 contre 25,7 en 2005**

MERCI POUR VOTRE ATTENTION



Mme Latifa EL KHADRI

Latifak@mcinet.gov.ma

Royaume du Maroc

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA MISE A
NIVEAU