

L'AERONAUTIQUE AU MAROC

Histoire d'un succès inattendu

—

Alfredo G. A. VALLADÃO

PP-20/02

A propos du Policy Center for the New South

Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

Le PCNS défend le concept d'un « nouveau Sud » ouvert, responsable et entreprenant ; un Sud qui définit ses propres narratifs, ainsi que les cartes mentales autour des bassins de la Méditerranée et de l'Atlantique Sud, dans le cadre d'un rapport décomplexé avec le reste du monde. Le think tank se propose d'accompagner, par ses travaux, l'élaboration des politiques publiques en Afrique, et de donner la parole aux experts du Sud sur les évolutions géopolitiques qui les concernent. Ce positionnement, axé sur le dialogue et les partenariats, consiste à cultiver une expertise et une excellence africaines, à même de contribuer au diagnostic et aux solutions des défis africains.

A ce titre, le PCNS mobilise des chercheurs, publie leurs travaux et capitalise sur un réseau de partenaires de renom, issus de tous les continents. Le PCNS organise tout au long de l'année une série de rencontres de formats et de niveaux différents, dont les plus importantes sont les conférences internationales annuelles « The Atlantic Dialogues » et « African Peace and Security Annual Conference » (APSACO).

Enfin, le think tank développe une communauté de jeunes leaders à travers le programme Atlantic Dialogues Emerging Leaders (ADEL). Cet espace de coopération et de mise en relation d'une nouvelle génération de décideurs et d'entrepreneurs, est déjà fort de plus de 300 membres. Le PCNS contribue ainsi au dialogue intergénérationnel et à l'émergence des leaders de demain.

Policy Center for the New South

Complexe Suncity, Immeuble C, Angle Boulevard Addolb et rue Albortokal, Hay Riad, Rabat - Maroc.
Email : contact@policycenter.ma
Phone : +212 5 37 54 04 04 / Fax : +212 5 37 71 31 54
Website : www.policycenter.ma

© Policy Center for the New South. All rights reserved
Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur.



L'AERONAUTIQUE AU MAROC

Histoire d'un succès inattendu

Alfredo G. A. Valladão*

* L'auteur remercie Mahmoud Arbouch, assistant de recherche en économie au Policy Center for the New South pour son aide précieuse au cours de la recherche et pour les encadrés ajoutés en annexe.

A propos de l'auteur

Alfredo G. A. Valladão

Alfredo G. A. Valladão est professeur à l'École des affaires internationales de Paris (PSIA) de Sciences Po Paris et Senior Fellow au Policy Center for the New South. Ses travaux portent sur les affaires internationales, la géopolitique, l'économie mondiale, le Brésil et l'Amérique latine. Parallèlement à ces fonctions, il est président du conseil consultatif de l'association UE-Brésil à Bruxelles, membre du conseil consultatif international du CEBRI (Centre brésilien de relations internationales - Rio de Janeiro), membre du Comité des Rencontres Internationales de Genève (RIG), directeur de la chaire de recherche sur l'Amérique latine au CESEM-HEM au Maroc et chroniqueur pour Radio France Internationale (RFI). Ancien membre du conseil d'administration de l'UNITAR (2009-2015), et ancien directeur de la chaire Mercosur de Sciences Po (1999-2010) et coordinateur du groupe de travail sur les négociations UE-Mercosur et de la conférence internationale de Fort Copacabana sur le dialogue Europe-Amérique du Sud en matière de défense et de sécurité. Le professeur Valladão a publié de nombreux ouvrages sur la géopolitique, l'économie mondiale, l'intégration régionale et les négociations commerciales, le Brésil et l'Amérique latine. Il est titulaire d'un doctorat en sciences politiques de Sciences Po Paris.

L'AERONAUTIQUE AU MAROC

Histoire d'un succès inattendu

Introduction¹

L'écosystème aéronautique marocain représente l'un des plus beaux cas de réussite industrielle dans un pays en développement. Bien sûr, le Maroc ne produit pas d'avions. Le marché mondial de l'aviation est dominé par un duopole constitué de l'Américain Boeing et de l'Européen Airbus. Une suprématie écrasante, renforcée encore récemment par l'acquisition des divisions commerciales des deux derniers concurrents significatifs dans le domaine des monocouloirs courts courriers : le Canadien Bombardier (Airbus) et le Brésilien Embraer (Boeing). Les avionneurs chinois et russes ont bien l'ambition de percer, mais il leur reste encore beaucoup de chemin à faire. Une telle domination en matière d'appareils finis ne veut cependant pas dire qu'il n'y a pas de place pour d'autres acteurs industriels ou d'autres pays. Au contraire. Les chaînes de production des aéronefs modernes sont parmi les plus fragmentées de la planète, tant sur le plan de la myriade de sous-traitants de rangs 1, 2, 3 ou 4 que sur celui de leur distribution géographique.

Aujourd'hui, à peine vingt ans après le lancement de la première initiative dans le secteur, l'industrie installée au Maroc est devenue le principal exportateur de matériel, pièces et composants aéronautiques du continent africain. Dépassant même, récemment, celle de l'Afrique du Sud. Un exploit qui n'est d'ailleurs pas isolé. Depuis 2019, l'activité « conteneurs » du port de Tanger Med – opérationnel seulement à partir de 2007 – a également surpassé celles de Port Saïd (Egypte) et de Durban (Afrique du Sud). Le port de Tanger Med est ainsi devenu le premier hub portuaire d'Afrique et de la Méditerranée, se hissant parmi les vingt premiers au monde. Les quelque 140 entreprises sous-traitantes intégrées aux chaînes de valeur des deux géants Boeing et Airbus participent de manière spectaculaire à une véritable révolution du commerce extérieur marocain. Exportateur traditionnel de phosphate, produits agricoles et textiles, le pays a réussi, en un temps record, à développer des supply chains pour l'automobile et l'aéronautique, aujourd'hui premier et cinquième postes du commerce extérieur. Avec un chiffre à l'export de près de 1,3 milliard de dollars US et des taux de croissance de la production autour de 18%, les équipementiers d'avionneurs enregistrent, aujourd'hui, la plus forte croissance à l'export de l'industrie manufacturière (13,8%), représentant quelques 5,6% des exportations totales du Royaume².

Comment un pays en développement – certes à « revenu intermédiaire » mais pâtissant encore de profondes inégalités sociales (123^{ème} dans la classification de l'Indice de développement humain) –, a-t-il pu réussir ce pari ? D'autant qu'il est peu pourvu en ressources naturelles à forte valeur (à

1. Toutes références et données présentes dans cette étude proviennent d'entretiens individuels et visites d'usines et institutions, publiques et privées, effectués par les auteurs au cours d'une recherche de terrain au Maroc en juin 2019. Toute autre donnée est référencée à part dans des notes en bas de page.

2. GIMAS-IMA (2018) : Aerospace Industry in Morocco, Presentation 2018.

l'exception du phosphate). Et ce, au cours d'une période aussi brève – deux décennies – marquée par l'émergence rapide de ce qu'on a appelé l'« économie digitale » et son lot d'innovations technologiques et de changements ultra-rapides. Sans compter les crises provoquées par cette profonde mutation planétaire dans les manières de produire, de consommer, de communiquer et de se financer. Le Maroc, comme tous les autres Etats du monde, est contraint de s'adapter à cette formidable métamorphose historique qui, partout, bouleverse les vieilles recettes « développementistes », le fonctionnement des chaînes de valeur globales et même les équilibres politiques et les institutions nationales et internationales. S'imposer dans l'aéronautique, un secteur « global » – si exigeant en matière de qualité, coût, formation de la main-d'œuvre, investissements, chaînes logistiques ou de confiance des grands donneurs d'ordre –, est une vraie gageure. Peu de pays ont les conditions de la tenir.

Les pionniers de la Royal Air Maroc

A l'origine, il y a la compagnie d'Etat, Royal Air Maroc (RAM). Fondée lors de l'indépendance du pays en 1957, la RAM a été pensée comme un projet d'excellence et non une simple compagnie low cost (à bas coûts). En dépit d'un nombre d'avions très réduit, elle crée, dès 1958, un Centre de formation professionnelle et décide de rémunérer son personnel à des niveaux bien supérieurs à ceux pratiqués localement. Le pari est de devenir progressivement une compagnie capable de couvrir l'ensemble des activités liées à l'aviation commerciale : transport de passagers, fret, services de tourisme et d'entretien/manutention. Bénéficiant d'un positionnement idéalement situé entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique, la RAM développe une stratégie visant à tirer parti de cet avantage géographique. Une ligne Rabat/Bamako est inaugurée dès 1961 et, depuis, le marché africain est l'une des priorités de la compagnie marocaine. Cette volonté de monter en gamme se concrétise par la mise en place, en 1970, d'une Ecole nationale des pilotes de ligne et, en 1975, par la constitution d'un réseau long courrier vers l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient – et même une liaison régulière avec Rio de Janeiro. Dès 1986, à peine trente ans après sa création, la RAM est classée première compagnie aérienne d'Afrique. Dans les années 1990, ses services techniques, regroupés au sein de son Centre Industriel Aéronautique, sont considérés comme une référence internationale, alors que sa filiale AHM (Atlas Hospitality Maroc) va se hisser au rang de deuxième opérateur hôtelier du pays.

Cette trajectoire de succès – malgré les problèmes, parfois sérieux, posés par les crises dues aux fluctuations de la conjoncture économique – n'a pu être possible que grâce à une vision d'Etat constante sur l'importance de construire une compagnie nationale moderne et compétitive. Et aussi – comme toujours – grâce à l'ambition et au travail acharné des quelques pionniers qui se lancèrent dans l'aventure de devoir tout bâtir dans des conditions de pénurie. Les premiers pas en direction d'une industrie aéronautique ont d'ailleurs été le fait de deux dirigeants anciens condisciples à l'Ecole Polytechnique de Paris – Mohammed Hassad (PDG de la RAM, 1995-2001) et Jean-Paul Béchat (PDG de la française Snecma). En 1996, les deux amis décident de lancer une société de services spécialisée dans la maintenance et la réparation de moteurs CFM56 et les Unités Auxiliaires de Puissance : la Snecma Morocco Engine Services, qui utilise les installations de la compagnie nationale à l'aéroport de Casablanca.

Il s'agissait d'un premier pas d'un investisseur étranger de taille, pariant sur les coûts réduits et la proximité géographique du Maroc – à l'époque, une « terra incognita » pour les acteurs du secteur. Le Français Snecma fondé en 1945 (développeur du premier turboréacteur entièrement fabriqué en

France, puis de celui du Concorde franco-britannique), sera à l'origine du groupe Safran, créé en 2005, qui joue encore aujourd'hui un rôle central dans l'écosystème aéronautique marocain. Bien sûr, cette joint-venture ne concernait encore que les services – une spécialité qui, par la suite, a fortement contribué à faire connaître la place marocaine. Mais, elle a aussi ouvert la voie pour le lancement d'un autre projet beaucoup plus ambitieux, porté par une nouvelle entreprise : MATIS Aerospace fondée en 2001, associant l'américain Boeing, la française Safran Electrical & Power (anciennement Labinal), ainsi que la RAM. Dès janvier 2003, une usine, avec 500 employés, démarre son activité sur le site de Nouaceur (Casablanca) qui deviendra le centre du futur réseau des entreprises travaillant pour l'aéronautique. Elle se spécialise dans la production haut de gamme de harnais, systèmes électriques et câbles (les systèmes d'interconnexion de câblage électrique, dit « EWIS »).

Mohammed VI : une volonté de moderniser

Convaincre le géant Boeing d'investir dans une chaîne de production dans un pays en développement, lointain et sans aucune tradition significative dans le domaine, était loin d'être évident. Même pour ne produire que des équipements qui, par ailleurs, exigeaient des hauts standards de qualité. Il n'était pas plus évident de persuader un gros acteur comme Safran d'investir au Maroc, fut-il proche de la France. De fait, MATIS a été rendu possible grâce à l'habileté de deux personnalités pionnières marocaines dont les carrières avaient toujours été liées au monde de l'aviation civile et qui étaient convaincues des chances du Maroc de percer dans ce domaine. La première, Seddik Belyamani, a débuté à la direction de la maintenance de la RAM qu'il quittera assez vite pour l'aventure américaine. Celle-ci l'a amené à passer vingt-huit ans chez Boeing où il a occupé le poste prestigieux – et épuisant – de vice-président chargé des ventes. Le deuxième, Hamid Benbrahim El Andaloussi, est un véritable passionné d'aviation et pilier de la RAM depuis 1969, où il a occupé un grand nombre de postes de direction jusqu'à celui de directeur-général adjoint pour les affaires commerciales. Deux hommes du métier qui, grâce à leur énergie, ont réussi à surmonter les réticences et questionnements, privés et publics.

Si l'amitié et l'enthousiasme de quelques passionnés ont permis la création de deux sociétés au service de l'aviation mondiale, ils n'étaient évidemment pas suffisants pour transformer l'essai en un grand pôle de production diversifiée. Les pionniers ont débroussaillé le chemin, mais la croissance rapide de l'actuel écosystème aéronautique marocain doit être mis au crédit d'un changement radical des priorités de l'Etat. En juillet 1999, à la mort du défunt Roi Hassan II, le Prince Héritier Mohammed VI est proclamé Roi du Maroc. Dès les débuts de son règne, le jeune souverain signale clairement sa volonté de moderniser son pays, en mettant en œuvre des réformes ambitieuses, sociales et économiques, et dénonce publiquement l'« immobilisme » de l'appareil d'Etat et des réseaux clientélistes traditionnels. La première décision stratégique indiquant cette volonté de rupture fut le limogeage, en novembre 1999, du tout puissant ministre de l'Intérieur, Driss Basri, en poste depuis vingt ans. Après une période de transition, il nommera à ce ministère-clef un brillant serviteur de l'Etat, Driss Jettou qui, très rapidement (octobre 2002), sera nommé Premier-ministre. Cette remise en ordre des instances décisionnaires du pays a ouvert la voie à un tournant majeur dans la politique macroéconomique de l'Etat. Le nouveau numéro un du gouvernement avait, en effet, l'avantage d'avoir dirigé le ministère chargé du Commerce et de l'Industrie pendant près d'une décennie. Et il bénéficiait d'une longue expérience préalable dans le secteur privé, occupant également des postes au sommet d'instances comme la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) et l'ASMEX (Association marocaine des exportateurs).

Dès la fin de 1999, en phase avec le changement promu par le nouveau monarque, Driss Jettou, encore ministre au Commerce, et son collègue ministre de l'Économie et des Finances – le très respecté économiste et homme politique Fathallah Oualalou – sont à l'origine du lancement d'une étude, réalisée par le cabinet de conseil international McKinsey. Le but était d'identifier systématiquement les forces et faiblesses du tissu industriel et productif marocain, ainsi que les secteurs prioritaires que le pays pourrait développer pour une intégration compétitive dans l'économie mondiale. Les deux hommes ont également pris une large part dans le processus d'ouverture de l'économie nationale, en faisant avancer les négociations qui ont mené à la signature de l'Accord d'association Maroc-UE (2000) et celle de l'Accord de libre-échange Etats-Unis/Maroc (2004 – USMFTA). Les bases étaient ainsi jetées pour l'élaboration du « Plan Emergence », présenté par Driss Jettou au Roi en 2005. Le Maroc se dotait, ainsi, d'une stratégie d'industrialisation à moyen et long termes : redynamiser l'économie en renforçant la compétitivité des quelques industries existantes et, surtout, développer au pas de charge un petit nombre de nouveaux secteurs dans lesquels le pays pouvait compter sur un avantage compétitif – les « Métiers Mondiaux du Maroc » (MMM). On cherche, donc, à passer d'une vision protectionniste, repliée sur quelques domaines traditionnels, ou cantonnée à l'idée de « substitution d'importations », à une politique volontariste d'intégration concurrentielle – et ciblée – aux marchés mondiaux.

« Plan Emergence » : la rupture de 2005

Cette nouvelle vision macroéconomique représente une incontestable rupture avec le passé. Officiellement – et pour la première fois –, l'Etat marocain va abandonner la logique de substitution d'importations et prioriser l'industrialisation à partir des opportunités offertes par les exportations – elles-mêmes favorisées par les accords de libre-échange avec les deux plus grands marchés de la planète, les Etats-Unis et l'Europe. La démarche n'est pas « générique » : il s'agit, à partir d'une analyse de l'évolution des économies régionales et globale, d'identifier et d'accompagner les secteurs les plus prometteurs. On est, cependant, bien loin de toute velléité de planification étatique ou de promotion de « champions nationaux ». L'élaboration du Plan Emergence lui-même a donné lieu à d'amples concertations avec les entrepreneurs des diverses branches industrielles. Et l'action publique sera conçue, dès le départ, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges permanents avec ces acteurs de terrain – nationaux ou non. Deux types d'activités industrielles sont définis. Le premier est celui qui pourrait connaître une forte croissance, grâce à l'export et à la capacité d'attirer les investissements étrangers. Le second concerne les secteurs déjà existants qui nécessitent un accompagnement public pour s'adapter aux forts vents de la concurrence internationale, engendrée par l'ouverture du pays au commerce mondial.

L'objectif est clairement déclaré : basculer la stratégie de développement vers une industrialisation favorisant une plus grande valeur ajoutée et pourvoyeuse de nouveaux emplois et revenus. Un modèle qui encourage une meilleure formation de la main-d'œuvre, aussi bien dans les métiers de base que ceux de pointe. Vaste programme, condamné à affronter une myriade d'intérêts traditionnels méfiants face à des changements de cette envergure. Il s'agit, donc, de bousculer les habitudes en pariant sur les atouts du Maroc dans la compétition internationale. Cette ambition passe par accorder la priorité à une montée en gamme progressive de la valeur ajoutée de la production et des exportations, en tirant ouvertement parti de l'intégration de pans entiers de l'économie nationale à la globalisation. Pour joindre les intentions aux actes, l'Etat marocain se lance dans de grands projets d'investissements

publics (ports, autoroutes, connectivité, ferroviaire), en vue de créer ou d'améliorer les infrastructures du pays – une condition sine qua non pour mettre en place une industrie compétitive. Déjà, il n'avait pas hésité à privatiser quelques vieux fleurons industriels, comme la compagnie de transport maritime COMANAV (reprise par la CMA CGM) ou la part publique (reprise par Renault) dans le capital de la firme automobile SOMACA – créée en 1959 encore dans une optique de substitution d'importations.

Le Plan Emergence va, donc, servir de cadre pour démarrer la construction du port de Tanger Med – situé stratégiquement sur le détroit de Gibraltar, à la confluence de la Méditerranée et de l'Atlantique, et trait d'union entre l'Europe et l'Afrique. Une véritable plateforme régionale pour le développement industriel avec ses diverses zones franches consacrées à la logistique, à l'automobile, à l'aéronautique, à l'électronique, à l'offshoring, au textile ou, encore, aux services. Au delà des principaux acteurs internationaux du transport maritime, la première grande entreprise globale à tirer parti d'une offre aussi attractive est le groupe Renault-Nissan. Dès 2007, celui-ci signe un protocole d'intention pour la construction d'une usine à Tanger (inaugurée en 2011). Cette immense unité de production, devenue, depuis, le premier établissement industriel d'Afrique, construit de nos jours... plus de 300.000 véhicules, dont 90% sont destinés à l'export (vers l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient). Son succès a également attiré nombre d'équipementiers sous-traitants (étrangers et marocains), créant ainsi un véritable écosystème industriel dépassant largement le modèle traditionnel et très limité des « usines-tournevis ». Un chemin parcouru, également, en 2019, par son principal concurrent français, PSA, avec l'installation, à Kenitra, d'une importante unité de production focalisée sur l'export, qui annonce la fabrication de 100.000 véhicules par an avec un taux d'intégration locale de 60%. Pour illustrer l'importance de cette stratégie d'écosystèmes, il suffit de rappeler que l'industrie automobile installée au Maroc a créé, en moins de dix ans, près de 90.000 emplois directs, qu'elle peut compter sur plus de 150 usines d'équipementiers, dépassant même le secteur des phosphates comme premier exportateur du Royaume.

Pouvoirs publics et industriels : un doublé gagnant

L'automobile est, sans aucun doute, un secteur à valeur ajoutée beaucoup plus forte que celle des domaines plus traditionnels, comme l'artisanat ou les matières-premières, l'agroalimentaire, le textile ou le cuir, fondés sur le travail à bas coût. L'aéronautique, cependant, est un secteur à part. Industrie de technologies de pointe, elle exige un très haut niveau de qualité, tant dans la production que dans la formation de la main-d'œuvre. En outre, les conditions de sécurité sont primordiales : réglementations et processus de certification et d'audit pointilleux et complexes, protection sourcilleuse de la propriété intellectuelle, gestion rigoureuse des passerelles entre civil et militaire. Il n'est, donc, absolument pas évident, surtout pour un pays en développement sans tradition dans cette spécialité, de se lancer dans une telle aventure industrielle et de services. Même s'il ne s'agit – pour longtemps encore – que d'intégrer les supply chains des deux mastodontes globaux (Airbus et Boeing) ou de leurs grands fournisseurs de rang 1. Aujourd'hui – à l'exception des pays membres des BRICS –, seuls le Mexique (davantage inclus dans le système Boeing), le Maroc (très lié à Airbus et aux sous-traitants français), la Malaisie et, plus modestement, la Tunisie, ont réussi à s'établir fermement sur ce créneau.

Ces contraintes réclament une coopération très étroite entre les industriels et les administrations publiques. Les acteurs de terrain, seuls, n'ont pas les moyens de remplir toutes les conditions nécessaires pour s'attaquer à une telle complexité. Les pouvoirs publics, eux, ne peuvent développer

un encadrement et une stratégie efficaces sans une connaissance fine de tous les éléments que seules les entreprises sont capables de leur fournir. Cette étroite collaboration privé/public, qui est aussi le lot des grandes puissances aéronautiques, a été parfaitement anticipée par Benbrahim El Andaloussi. Dès 2004, il est la cheville ouvrière de la création du GIMAS (Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales) regroupant un petit nombre d'industries étrangères de différentes tailles délocalisées au Maroc. A l'époque, le secteur était encore embryonnaire, avec moins d'une vingtaine d'entreprises sous-traitantes. Mais, cette organisation des firmes dans l'aéronautique s'est révélée essentielle pour un partenariat fluide et effectif avec les autorités publiques.

Le GIMAS se charge de faire remonter les besoins et doléances des entreprises auprès des institutions de l'Etat qui, elles, dans un processus d'aller-retour permanent, adaptent ou créent la législation et les réglementations nécessaires. Cet étroit dialogue privé/public est également rendu possible par la constance de la politique macroéconomique, garantie par le Roi, indépendamment des changements de gouvernements. Aussi, l'aéronautique est-elle l'un des secteurs ayant le plus profité de la deuxième grande initiative gouvernementale qui a complété le premier « Plan Emergence ». Dès 2009, en pleine crise globale des sub-primes, est signé à Fez, en présence du Souverain, le « Pacte National pour l'émergence industrielle ». Ce contrat-programme entre l'Etat et les secteurs industriels, représentés par la Confédération générale des entreprises du Maroc et le Groupement professionnel des Banques du Maroc (GPBM) couvre la période 2009-2015. Il vise à conforter et renforcer la stratégie déjà mise en place par le Plan Emergence de 2005, en détaillant une centaine de mesures précises et budgétisées. Celles-ci concernent surtout les grandes filières où le pays estime avoir des avantages compétitifs (les MMM – « Métiers Mondiaux du Maroc ») et qui sont les plus susceptibles d'attirer des investissements directs étrangers (IDE) : offshoring, automobile, aéronautique et électronique.

Les gros investissements en infrastructure ne sont pas oubliés pour autant. Prolongeant le succès du port de Tanger Med, six conventions sont signées en 2010 avec des entreprises et l'Etat français pour lancer un grand projet ferroviaire. Objectif : doter le Royaume, à l'horizon 2030, de 1.500 kilomètres de lignes à grande vitesse (LGV) reliant les grands centres du pays – Tanger, Kenitra, Rabat, Casablanca, Marrakech et Agadir, sur l'« axe Atlantique », ainsi que Fez et Oujda, sur l'« axe Maghrébin ». Le Maroc sera ainsi le premier pays africain à bénéficier de la grande vitesse sur rail. Par ailleurs, la modernisation et l'extension rapide du réseau autoroutier ainsi que des aéroports (internationaux et régionaux), placent le Royaume parmi les champions des investissements en infrastructure parmi les économies émergentes.

L'aéronautique, elle, est impliquée au premier chef par la décision de faciliter le règlement des problèmes fonciers et fiscaux par la création de plateformes industrielles intégrées (P2I), dotées de guichets uniques pour les investisseurs. Par ailleurs, est également adoptée une convention pour la création d'un Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) afin d'assurer une formation sur mesure de la main-d'œuvre selon les nécessités des industriels du secteur. Pour assurer une articulation experte entre l'offre et la demande de formation, l'IMA sera essentiellement administré par les industriels eux-mêmes, au plus près des besoins. Enfin, au delà de quelques réformes administratives pour améliorer le climat des affaires au Maroc, le Pacte de Fez institue également l'Agence pour le Développement des Investissements (AMDI), chargée, en coopération avec les entreprises, de mettre en place les outils pour attirer les IDE. Cet ensemble de mesures vient conforter le « statut avancé » accordé au Maroc par l'UE, en 2008, qui facilite l'accès au marché européen de sa production industrielle. Il sert, aussi, d'aiguillon pour lancer une première mise à niveau de la législation et des réglementations internes du pays – une condition essentielle pour convaincre les grands investisseurs industriels de

choisir le Royaume plutôt que d'autres pays en développement concurrents.

2014 : le coup d'accélérateur pour l'industrie

Cette nouvelle impulsion donnée à la stratégie de développement industriel et à la coopération public/privé a clairement favorisé la croissance de l'aéronautique. Au cours des cinq années qui ont suivi le Pacte de Fez, le nombre d'industries de ce secteur présentes au Maroc a plus que doublé, atteignant une centaine d'unités. Une sorte de record en un temps aussi court. Cette croissance rapide débouche vite sur l'idée d'établir une zone franche pour les industriels de l'aéronautique afin de simplifier leur implantation, leurs financements et les exportations. Inspiré par Benbrahim El Andaloussi, le parc industriel haut de gamme Midparc, installé à Nouaceur (à côté du hub aéroportuaire de Casablanca) a vu le jour en 2011. Il aura bénéficié de la proximité immédiate du centre de formation de l'IMA, piloté par le GIMAS, et d'un institut – ISMALA – spécialisé dans les métiers de l'aéronautique et de la logistique aéroportuaire, administré, lui, par l'organisme public chargé de la formation professionnelle (OFPTT). Cette matérialisation d'une P2I des avionneurs présente de multiples avantages. D'abord la fiscalité : 0% pendant cinq ans, 8,5% jusqu'à 25 ans et 17,5% au delà. Ensuite, des contributions en pourcentage pour l'acquisition du foncier, de bâtiments, d'infrastructures externes ou de biens d'équipement neufs, des subventions pour la formation de personnel, et le bénéfice d'une main-d'œuvre de qualité et peu onéreuse.

Cerise sur le gâteau : l'avionneur canadien Bombardier décide, en 2011, d'installer une usine de classe mondiale au Midparc pour l'assemblage de composants pour ses appareils régionaux et jets d'affaires, ainsi que la fourniture de services de maintenance de composants d'aérostructures. Un engagement qui sera suivi d'effet dès 2014 et amplifié en 2018, grâce aux premiers travaux d'extension de son unité de production originelle. Il n'y a pas de doute que cette présence de l'un des « Big Four » de l'aéronautique mondiale a aussi servi de catalyseur pour attirer un nombre croissant d'autres acteurs du métier. Tout en favorisant l'apparition et le travail d'équipementiers locaux.

Encore une fois, la permanence dans le temps et la prévisibilité des choix de politique industrielle, intimement au fait des besoins et des projets des acteurs privés, ont montré leur efficacité. En 2014, sous la direction du nouveau ministre de l'Industrie, Moulay Hafid Elalamy, l'Etat marocain décide de doubler la mise, en annonçant une troisième initiative en moins de dix ans : le « Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 » (PAI). Ce plan est d'autant plus précis – avec des objectifs et des ambitions claires et réalistes – que Hafid Elalamy est lui-même l'un des grands entrepreneurs du Maroc et d'Afrique. Fondateur du groupe Saham spécialisé dans les services à haute valeur ajoutée, il s'est également engagé au travers des fondations de son entreprise dans la promotion de jeunes entrepreneurs et l'appui à la création d'entreprises. En tant que président de la CGEM, entre 2006 et 2009, il a aussi une connaissance très lucide, aussi bien des problèmes du monde entrepreneurial que des intentions et dispositions des deux premiers plans publics d'« émergence ».

Le PAI a pour objectif de donner un coup de fouet à la stratégie industrielle prioritaire, mise en œuvre depuis 2005. La part industrielle dans le PIB national devait s'accroître de 14% à 23% à l'horizon 2020, avec la création de 500.000 emplois à partir de nouveaux investissements (une moitié provenant des IDE et l'autre d'investisseurs marocains). Il s'agit de favoriser des projets structurants capables d'organiser un vaste tissu de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et même de Très Petites

Entreprises (TPE) autour de grandes entreprises nationales ou étrangères. L'idée centrale est celle du développement d'« écosystèmes » constitués de filières industrielles intégrées, permettant d'absorber le plus rapidement possible une partie croissante de la main-d'œuvre et d'augmenter significativement les exportations. Une manière de réduire la fragmentation de ces secteurs et, grâce aux synergies des filières, de gagner en compétitivité et en valeur ajoutée, tout en favorisant la coopération et les interactions avec le tissu industriel local.

L'Etat est décidé à mettre la main à la poche pour financer des mécanismes de soutien, conçus comme subventions « customisées », selon les besoins et les desiderata des filières : une prime globale à l'investissement atteignant jusqu'à 30% du montant, une prime de croissance à l'export (10% du chiffre d'affaires additionnel) ... En outre, les pouvoirs publics s'engagent à mobiliser quelques 1.000 hectares de foncier supplémentaires pour créer des parcs industriels locatifs « clefs en main » incluant un guichet unique. Il s'engage, aussi, à mettre en place une ambitieuse offre de formation et de services « personnalisés » adaptée à chaque filière et à chaque bassin d'emploi. L'effort est considérable. Mais il impose aux firmes leaders d'écosystèmes des contrats de performance en matière de création de nouveaux emplois, d'augmentation substantielle du chiffre d'affaires à l'exportation, de pourcentage d'intégration locale ou d'attraction de nouveaux investissements.

Le boom de l'aéronautique

En moins de quatre ans, les résultats du PAI ont réussi à faire taire le scepticisme qui a accompagné son lancement au Maroc. En 2019, les objectifs en matière d'emplois et du chiffre d'affaires à l'export sont en passe d'être atteints. Quant aux écosystèmes, leur nombre a atteint la cinquantaine (dont sept dans l'automobile et cinq dans l'aéronautique) et représentent pratiquement toutes les activités importantes du pays. Autant dire que l'industrie marocaine renaît de ses cendres. Ce dynamisme inattendu d'une politique industrielle « horizontale », élaborée directement avec les entreprises, a déjà clairement séduit deux poids lourds globaux. Après son prédécesseur Renault-Nissan à Tanger et Casablanca, le groupe automobile français PSA, on l'a vu, a installé à Kenitra une unité de production pour 100.000 véhicules et moteurs avec l'ambition de doubler ce chiffre à partir de 2020. Et dès le départ, il s'est engagé sur un taux d'intégration locale de 60% pouvant atteindre, à l'avenir les 85%. Un record qui témoigne de la volonté d'une implantation pérenne dans le Royaume.

La deuxième bonne nouvelle concerne l'aéronautique, avec la signature, en 2016, d'un protocole d'accord entre l'Etat marocain et Boeing. Pour la première fois, la firme de Seattle a décidé de s'aventurer hors du Mexique qui concentre l'essentiel de son réseau de fournisseurs dans les pays en développement. Le géant aéronautique américain s'engage à atteindre un chiffre d'affaires à l'export d'un milliard de dollars US, à créer quelques 8.500 emplois sur une décennie et à organiser des filières comportant quelques 120 sous-traitants. Avantage supplémentaire : l'entreprise annonce qu'elle travaillera avec des équipementiers déjà connus et installés dans le Royaume (nationaux et étrangers), tout en encourageant la venue d'autres acteurs de rang 1 ou 2 à venir s'intégrer à son écosystème. Un projet ambitieux qui donnera une chance à l'aéronautique marocaine de monter en gamme avec l'installation de métiers de pointe (composites, pièces pour moteurs, électronique...). L'arrivée de Boeing vient compléter la présence d'autres chaînes de valeur de donneurs d'ordre en dernière instance (OEM – « fabricants d'équipements d'origine »), tels le motoriste Safran, EADS (qui a également racheté la production des courts courriers de Bombardier).

De fait, le « Plan d'accélération » a servi de carburant pour l'ensemble du secteur aéronautique. Au début de l'année 2019, le groupe multinational Hutchinson et le Marocain TDM ont annoncé leur participation au premier réseau de sous-traitants de Boeing composé de sept autres entreprises. Ils viennent, ainsi, s'ajouter à une série continue d'ouvertures de sites de production créés par de gros acteurs, comme Hexcel, Latécoère, Stelia (détenue à 100% par EADS), Daher, Figeac Aero, l'usine expérimentale de Thalès à Midparc pour l'impression en 3D de pièces ultra high tech pour avions et satellites ou, encore, des spécialistes de la logistique du secteur comme Blondel. A partir de zéro ou presque, la filière aéronautique du Maroc a su attirer près de 150 entreprises en moins de 15 ans. Aujourd'hui, avec 5,6% des exportations du pays, et une croissance annuelle de quelques 20% (93% entre 2013 et 2018), elle peut se targuer d'un taux d'intégration locale en hausse constante (34% en 2019 – en phase avec l'objectif de 41% du « Plan d'accélération»). Elle peut, surtout, revendiquer la plus forte croissance depuis quatre ans de la valeur ajoutée à l'export, comparée aux autres grands secteurs économiques. Des performances spectaculaires qui ont une répercussion positive sur l'emploi : une progression de 60% en cinq ans, depuis le lancement du plan de 2014 (près de 17.000 postes), avec une formation spécialisée de quelques 3000 personnes annuellement.

Les « écosystèmes » : passer du low cost au best cost

Dès sa conception, le développement de la filière aéronautique a été pensé de manière à échapper progressivement au piège de la sous-traitance à bas coûts (low cost), même s'il s'agissait d'une inévitable première marche à monter. Le low cost implique un tissu de PME et TPE où chaque entreprise, individuellement, se trouve dans une situation de grande vulnérabilité vis-à-vis des donneurs d'ordre (les OEM ou leurs fournisseurs de rang 1). Or, le monde de la construction d'avions est extrêmement compétitif avec une forte pression permanente pour la réduction des coûts de fabrication et pour une constante montée en gamme technologique. Laissées à elles-mêmes, des petites entreprises peu sophistiquées et dont le seul grand atout serait les bas salaires, se retrouvent rapidement à la limite de l'asphyxie, dans l'impossibilité de suivre les cadences infernales du secteur. Une telle situation décourage les donneurs d'ordre qui, de fait, peuvent se contenter d'implantations « opportunistes » – elles aussi low cost – qu'elles peuvent abandonner rapidement pour trouver de meilleures opportunités ailleurs. Un comportement que l'on retrouve de plus en plus dans d'autres grandes filières industrielles, surtout pour les produits bas ou moyen de gamme. Aussi, pour maintenir l'activité et l'emploi, le pays d'accueil est condamné à compenser la faiblesse de son tissu industriel par des subventions publiques toujours plus importantes et sans espoir de pouvoir y mettre fin. Sans, non plus, aucune garantie du maintien de l'activité et des emplois – qui, au mieux, stagnent, au pire, déclinent lentement.

A contrario, l'une des bases du succès de l'aéronautique marocaine a sans doute été l'ambition de constituer des « écosystèmes ». Il s'agit d'une stratégie visant à passer du low cost au best cost (meilleur coût). L'organisation de véritables sites industriels, réunissant un grand nombre d'équipementiers de toutes tailles et de tous rangs (nationaux et étrangers) capables de travailler en coopération et de mutualiser les différents coûts « cachés » (foncier, logistique, densité et rapidité des connexions, coûts de livraison des matériaux et composants, guichet unique, accès aux autorités de régulation...). L'objectif étant d'attirer les investissements des grands donneurs d'ordre globaux, en proposant de relier directement le fonctionnement de ces clusters industriels à leurs besoins et contraintes globales – et non plus simplement locales. On crée, ainsi, des aller-retour vertueux entre les différentes firmes de la chaîne de valeur. On déplace donc la charge de la compétitivité vers l'écosystème et non plus sur

chaque entreprise particulière : le coût de la production finale livrée aux principaux clients dépend ainsi du « coût » final du site lui-même et de son environnement. Un best cost bien plus profitable que de pressurer des acteurs low cost qui n'auront pas les moyens de suivre. L'avantage est également de garantir une implantation beaucoup plus pérenne des investisseurs – ouverte en permanence à de nouveaux entrants –, et d'encourager et de donner les moyens aux entreprises partenaires de suivre les exigences technologiques constamment renouvelées, en priorisant l'innovation et la formation de la main-d'œuvre. Une manière aussi d'accroître la productivité du travail et de préserver et, même, d'augmenter l'emploi local.

Les quelques visionnaires (privés et publics) qui ont mis en place la politique de développement de l'aéronautique marocaine savaient pertinemment qu'il s'agissait d'une aventure à long terme. Il faut du temps, en effet, pour transformer une offre d'« usines- tournevis » à bas coûts en véritables supply chains complètes entièrement intégrées aux chaînes de valeur du petit nombre d'acteurs globaux. Le mot d'ordre, dès le début, était de « boucher les trous ». Aujourd'hui – et en quinze ans tout juste – le tissu de production implanté au Maroc, maîtrise environ un tiers de la chaîne de fabrication d'un avion. La stratégie d'écosystème a l'ambition de combler les manques peu à peu. Même si la capacité de produire un avion commercial de ligne de pied en cap est certainement un rêve inatteignable dans un avenir prévisible.

En attendant, Midparc à Casablanca, et le site en construction de Boeing à Tanger, ont été de puissants aimants pour attirer aussi les investisseurs locaux. Le taux d'intégration locale de 37% en 2020 – défini par le « Plan d'accélération » – est en passe d'être dépassé. Comme la régulière montée en gamme des capacités technologiques de la filière. Le résultat est bien là : le Maroc a réussi à fidéliser la présence des géants internationaux du secteur et s'est fait une place dans le club très fermé des pays intégrés dans le réseau transnational des grands groupes producteurs d'avions. Atténuant ainsi le risque de retrait des investissements étrangers au gré des retournements de la conjoncture. En décidant de monter un important écosystème à Tanger, Boeing s'est ainsi engagé sur un large et onéreux projet d'une décennie au moins. Le groupe met en avant le fait qu'il disposait déjà au Maroc du savoir-faire d'une main-d'œuvre qualifiée et de la qualité des entreprises locales et des filiales européennes opérant dans le pays. Pour l'instant, les très sérieux déboires que connaît Boeing avec son monocouloir 737 MAX, n'ont pas incité l'avionneur à abandonner son pari tangérois. En 2019, quand la division CSeries de Bombardier a été absorbée par Airbus, la logique industrielle du nouvel actionnaire impliquait la vente à d'autres sous-traitants des centres de production, situés à Midparc, Belfast et Dallas. Mais, cette rationalisation interne dans le groupe EADS-Airbus, n'a pas remis en cause l'implantation et l'activité sur le site de Midparc, qui continuera de participer à la supply-chain des aéronefs Bombardier – la production marocaine étant récupérée désormais par le leader mondial de l'aérostructure, l'Américain Spirit AeroSystems.

La filière aéronautique : entre essor et stagnation

Le succès – à certains égards surprenant – de la filière aéronautique marocaine doit cependant affronter de nombreux défis. Dans un secteur industriel aussi compétitif, on ne peut s'endormir sur ses lauriers. Il ne suffit pas de maîtriser un tiers du cycle de production d'un avion pour maintenir une dynamique vertueuse. Au risque de se métamorphoser en un écosystème stagnant, de plus en plus dépendant de subsides publics qui ne peuvent être infinis. Pour survivre et consolider l'intérêt

des grands donneurs d'ordre, il faudra constamment « boucher les trous » manquants de la chaîne, en investissant dans des domaines tels que la conception, la R&D ou l'utilisation des technologies de pointe de l'économie « digitale » (IoT, réseaux 5G, automatisation, impression 3D, Intelligence Artificielle...). D'autant qu'une partie importante de la production marocaine est toujours essentiellement cantonnée dans des activités de fabrication relativement subalternes au sein des chaînes de valeur globales, même si elle a déjà réussi à augmenter significativement sa valeur ajoutée. Or, le GIMAS lui-même, sous la conduite de Karim Cheikh, également Directeur général du CETIM Maroc (Centre technique des industries mécaniques), spécialisé dans l'innovation et l'anticipation technologiques, défend le développement de trois nouvelles filières innovantes. Un écosystème « moteurs » : ne pas se borner à la production de fuselages mais passer aux pièces moteur. Un écosystème « composite » (matériaux, usinage, drapage...). Enfin, un écosystème « électronique embarquée ».

Cette indispensable montée en gamme demande, toutefois, des talents et des fortes capacités d'innovation. Des ressources encore insuffisamment développées dans le pays. Dans l'aéronautique, la formation reste, donc, le facteur essentiel. Une bonne partie des besoins en techniciens et en main-d'œuvre de base est relativement couverte, de manière ad hoc, par les centres de formation tels l'IMA et l'ISMALA. Mais, il y a aujourd'hui une carence évidente de cadres intermédiaires (middle management) et d'ingénieurs, sans lesquels toute tentative de remonter les chaînes de valeur serait vaine. L'Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile (AIAC), créée par le Souverain en 2000, et aujourd'hui « Full Member » du programme de formation (Trainair Plus) de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, assure une éducation très haut de gamme (et en anglais) pour des ingénieurs, contrôleurs aériens et électroniciens. Néanmoins, les nécessités de l'écosystème marocain sont encore bien plus importantes et l'AIAC tente de les combler par des partenariats avec des centres prestigieux en France et aux Etats-Unis.

L'innovation et l'adaptation rapide à l'évolution du secteur constituent aussi un goulot d'étranglement. Un tissu de start-ups et de PME agiles est un élément essentiel pour nourrir la modernisation de l'ensemble de l'écosystème. Les zones franches, il est vrai, ont favorisé les activités des jeunes entreprises, même si c'est beaucoup moins le cas dans le reste du territoire national. C'est, à terme, une question de vie ou de mort dans l'aéronautique. « Marocaniser » ce segment productif est vital pour maintenir les avantages logistiques permis par la proximité géographique, en contact immédiat avec les différents donneurs d'ordre. Un tel réseau de PME et TPE devrait jouer également un rôle clef dans la promotion d'une plus grande autonomie des filiales et des chaînes de valeur locales. D'autant qu'il faudra développer des processus de décision en interne extrêmement flexibles permettant de répondre à des flux de commandes toujours plus pointus, où il faudra produire des pièces « personnalisées » au même rythme que des grandes et moyennes séries. Le sous-traitant. 'Le Piston français' a donné l'exemple en annonçant la création d'une deuxième usine – robotisée – à Casablanca, pour augmenter fortement le volume de pièces fournies pour le nouveau moteur LEAP (Safran/GE), tout en entamant des négociations avec le concurrent Rolls Royce.

Ce sont ces types d'entreprises qui seraient à même de profiter d'une exposition aux très hautes technologies et à la sophistication des processus de production des supply chains aéronautiques, pour entamer leur indispensable diversification. Il s'agit de profiter de l'expérience de travailler avec un seul sous-traitant donneur d'ordre – dans un rôle parfois préétabli – afin de se donner les moyens de fournir d'autres clients, soit dans l'aéronautique civile elle-même, soit au-delà du secteur stricto sensu (composites, technologies militaires, instruments médicaux de pointe...). Les PME/TPE marocaines constituent l'élément indispensable pour la montée en gamme et le maintien de

l'écosystème aéronautique du Maroc – ainsi d'ailleurs que pour l'ensemble du projet industriel du pays. Et les stratégies visant à acquérir davantage de polyvalence et de maîtrise de l'innovation sont une condition sine qua non de leur survie à moyen terme. D'autant que le créneau des productions low cost attire de plus en plus de pays concurrents. En Afrique, l'Ethiopie ambitionne de suivre le chemin parcouru par le Maroc, alors que la Tunisie, qui possède déjà quelques filières aéronautiques compétitives, cherche, elle aussi, à monter en gamme.

Politique industrielle et « capitalisme de connivence »

L'aéronautique est sans doute la pointe de diamant (avec l'automobile) de la politique industrielle démarrée sous le règne du Roi Mohammed VI. Mais, aucun des secteurs et écosystèmes créés et développés avec succès au fil des « Plans », mis en place par les gouvernements successifs, n'échappe aux dures contraintes inhérentes aux stratégies industrielles de « niches » bénéficiant d'importantes subventions publiques. Les capacités budgétaires de l'Etat, en effet, ne sont pas extensibles. Bien sûr, un pays en développement sans expérience préalable et sans capacités scientifiques et techniques pour affronter l'intégration au sein de chaînes de valeur globales, exigeantes et sophistiquées, devra compter sur l'aide publique, du moins jusqu'à la consolidation de ses positions. Et il est vrai que le Maroc, en une décennie, est passé de la 129^{ème} place dans le classement 2019 de Doing Business au 60^{ème} rang. Avec son positionnement géographique et les sites industriels de sa façade atlantique, le Royaume s'est doté, grâce aux fonds publics, d'une infrastructure moderne et très bien connectée au reste du monde. La constance de sa politique industrielle, en coopération étroite avec le secteur privé, lui a même permis d'engager un certain nombre de réformes business-friendly qui lui ont donné les moyens de constituer une base pour développer une plateforme industrielle compétitive au niveau international.

Cette montée en puissance économique a cependant un prix. Le rapport sur les marchés marocains de la Banque Mondiale (juin 2019) a estimé que les entreprises publiques représentent près de la moitié des investissements (près de 34% du PIB par an) réalisés dans le pays³. Des taux élevés mais dont les retombées en termes de croissance économique, création d'emplois et productivité n'ont pas été à la hauteur. Plus inquiétant : cette importante manne publique est plutôt captée, soit par les IDE des entreprises étrangères installées dans les zones franches (dont bien sûr l'aéronautique) ; soit par des groupes locaux bien établis, actifs dans des secteurs non échangeables où la concurrence est faible – l'immobilier ou la construction – ; soit par des opérateurs historiques protégés par des réglementations ad hoc. Une réalité où les rentes de situation et le fameux « capitalisme de connivence » (crony capitalism) fleurissent au détriment du financement des jeunes entreprises (start up) et des PME/TPE prometteuses. En décembre 2018, un premier pas a été fait pour tenter de remédier à ces blocages, même si on pourra le mesurer seulement dans la pratique. Le Conseil de la Concurrence, créé en 2008, s'est finalement vu attribuer de véritables capacités de mettre en œuvre ses prérogatives, avec la nomination d'un Président et de douze membres : droit d'auto-saisine indépendamment du gouvernement, possibilité de saisine directe par les entreprises et faculté de pouvoir appliquer des sanctions significatives.

Bien sûr, une inclusion « soutenable » dans les marchés mondiaux est un effort de longue haleine. Le pari sur la création et le renforcement de quelques « écosystèmes », en tirant parti des atouts du pays,

3. International Finance Corporation 2019. Créer des marchés au Maroc – Diagnostic du secteur privé, Washington DC, June 2019.

s'est révélé très efficace pour commencer à trouver une alternative aux voies sans issues des anciennes politiques économiques protectionnistes. La question aujourd'hui est de savoir comment consolider ces premiers acquis. Comment pérenniser l'intérêt des IDE de pointe qui ont choisi de s'implanter dans les zones franches – une condition essentielle pour maintenir le dynamisme de l'aéronautique ? Comment éviter que les « plateformes industrielles intégrées » ne finissent par devenir des systèmes de production « hors sol », dont les retombées positives pour le reste de l'économie – en termes d'emploi, formation, innovation, densification des chaînes de valeur – se réduiraient peu à peu ?

Il y va de toute la stratégie de « montée en gamme » industrielle, indispensable pour continuer à remplir les exigences de plus en plus pressantes des donneurs d'ordre et pour survivre à la concurrence d'autres pays cherchant à « émerger ». Les réponses à ces questions sont absolument cruciales pour le développement du Royaume. Mais plus particulièrement, pour assurer le maintien du dynamisme de la filière aéronautique, dont les supply chains (de la R&D aux services, en passant par le traitement industriel des matières premières et des pièces et composants) exigent une maîtrise constante, et dans tous les domaines, des hautes technologies les plus pointues.

Une course de vitesse implacable

Jusqu'ici, les mécanismes d'incitation mis en place par les pouvoirs publics ont plutôt bien rempli leur rôle. Mais, ces avantages, qui permettent d'attirer d'importantes entreprises étrangères compétitives, commencent à susciter l'hostilité des grands partenaires commerciaux du Maroc. L'Union Européenne exerce des pressions non dissimulées. En mars 2019, les ministres des Finances européens ont maintenu le Royaume dans la « liste grise » des « paradis fiscaux ». Une manière d'inciter les autorités à remplir leurs engagements de supprimer ou modifier les régimes fiscaux préjudiciables – en particulier en matière d'activités de fabrication – en consonance avec les conventions de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE). La nouvelle politique industrielle marocaine se retrouve à devoir assumer ses propres succès. Mais la réduction de ces mécanismes ne peut être compensée que par une augmentation substantielle de la performance et de la productivité de ses « écosystèmes ».

Le Maroc est, de fait, engagé dans une course de vitesse. D'un côté, une population en âge de travailler de plus en plus nombreuse, connectée et informée, qui afflue vers les grands centres urbains et qu'il va falloir « inclure » dignement. De l'autre, une métamorphose du système socio-économique visant à résoudre les problèmes d'emploi et de productivité par une industrialisation ouverte et la plus rapide possible. Une telle mutation, voulue par le Roi Mohammed VI et les gouvernements qui se sont succédés, pèse évidemment lourd sur le budget de l'Etat. Elle implique, en effet, de vastes programmes de financement. Non seulement dans le domaine des infrastructures, mais surtout en matière de services publics de qualité : éducation et formations professionnelles adaptées aux nouveaux métiers (du technicien de base aux ingénieurs et chercheurs), santé, transports... Elle nécessite, en outre, de profondes réformes institutionnelles et réglementaires. Mais pas seulement. Sont tout aussi indispensables des actions politiques – et des ressources publiques – privilégiant le développement des PME/TPE, meilleures pourvoyeuses d'emplois et d'innovations.

Passer, cependant, d'une situation confortable de rentes de situation aux risques de l'entrepreneuriat sans filet n'est pas à la portée de tout le monde. D'autant qu'il faut également s'assurer du maintien

du principal atout du pays : sa stabilité politique. Autant dire qu'on pourra évaluer la pérennité de la filière aéronautique – et des autres « écosystèmes » mis en place depuis une décennie – à mesure que les incitations accordées sur fonds publics seront progressivement remplacées par la prise de risques d'investisseurs marocains, grands et petits. A condition, aussi, que ces prises de risques soient clairement encadrées et garanties par une application des lois et règlements, moins dépendante de l'« immobilisme » des clientèles.

Annexes :

Encadré 1 : Pacte National pour l'Émergence Industrielle (2009-2014) :

Le pacte national pour l'émergence industrielle (PNEM), a été élaboré pour compléter le Plan Émergence Industrielle lancé en 2005. Le bilan de la mise en œuvre de ce dernier est très contrasté, et fait ressortir des niveaux de maturité très différenciés entre secteurs industriels, rappelant la nécessité de relancer l'ensemble du secteur industriel en mettant l'accent sur les Métiers Mondiaux du Maroc (MMM), à savoir : l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile, l'agro-alimentaire, l'offshoring, et les industries chimiques et para-chimiques.

Le plan de relance s'articule autour d'un développement agressif des MMM autour de 12 Plateformes Industrielles Intégrées (P2I), à travers la modernisation compétitive des PME, l'amélioration du climat des affaires, et la redynamisation de la formation.

Lignes de force de la stratégie aéronautique et spatiale dans le cadre du PNEM :

1. Ciblage des métiers les plus adaptés pour le Maroc parmi les ~40-50 métiers de l'Aéronautique avec une focalisation sur les fournisseurs de rangs 1 et principaux rangs 2 et 3. La priorité a été accordée aux métiers des composites, de l'assemblage, du travail des métaux et de l'ingénierie/conception.
2. Offre marocaine basée sur un cadre fiscal très incitatif, une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises, et une offre immobilière et foncière avantageuse.
3. Un plan de formation aligné sur les métiers sélectionnés :

Plan de formation de ~15 000 personnes à l'horizon 2015 (~2-3000 personnes par an) autour de 2 initiatives clés :

- Lancement de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) autour d'un partenariat public-privé.
- Activation du système de formation national (ex : OFPPT, plan d'apprentissage) et du privé.

Mise en place de mécanismes institutionnels stables : coordination du plan, assurance qualité
...

4. Plan de promotion :

- Ancrage d'un budget marketing conséquent (15-20 MDH) pour la communication institutionnelle Aéronautique Maroc / veille stratégique.
- Outsourcing de la promotion : appel d'offre ouvert au privé (2-3 acteurs par marché) avec rémunération au succès.

5. Extension et « upgrade » de la zone P2I de Nouacer et professionnalisation de sa gestion :

- Terrain additionnel de 120 ha.
- Guichet unique sur zone (accueil, gestion administrative et promotion).
- Cadre de vie et interconnexions avec la ville de Casablanca.

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

Encadré 2 : Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020 :

Tenant compte de l'ampleur des défis à relever et des insuffisances qui freinent la pleine expansion du secteur industriel marocain, le PAI s'inscrit dans la lignée du Plan Emergence et vise à faire de l'industrie un levier majeur de croissance.

La nouvelle stratégie industrielle assigne au secteur les objectifs généraux suivants, à l'horizon 2020 :

- La création de 500 000 emplois, pour moitié provenant des IDE et pour moitié du tissu industriel national rénové.
- L'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020.
- Pour ce faire, la nouvelle stratégie vise à :
- Promouvoir les écosystèmes industriels dans l'objectif de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée.
- Mettre en place des outils de soutien (financement, foncier, formation) adaptés au tissu industriel en vue d'améliorer la compétitivité des PME.
- Permettre un positionnement à l'international plus marqué pour le Maroc, en concentrant les efforts d'accompagnement sur les secteurs à fort potentiel d'exportation pour améliorer la compétitivité de l'offre exportable marocaine.

Objectifs plan d'accélération industrielle (2014-2020) pour l'aéronautique :

Le secteur aéronautique comme pointe de diamant du PAI : Un essor remarquable

Au cours des dernières années, le secteur aéronautique marocain a fait preuve d'un dynamisme certain et a connu un essor remarquable. Le développement de filières diversifiées, notamment le câblage, la mécanique, la chaudronnerie, le composite, l'assemblage mécanique, positionne le Maroc comme une destination privilégiée de la sous-traitance aéronautique.

Le 28 juillet 2015, le ministère du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, a procédé au lancement des quatre premiers écosystèmes aéronautiques dans les filières de l'Assemblage, du Système électrique-câblage et harnais (EWIS), de l'Entretien-réparation &

révision (MRO) et de l'Ingénierie. Afin d'assurer le bon accompagnement de ces écosystèmes, 2 contrats de performance ont été signés entre les ministères du Commerce et de l'Economie et des Finances et le Groupement des Industries Marocaines de l'Aéronautique et du Spatial (GIMAS).

Ces 4 premiers écosystèmes avaient pour but de contribuer à l'horizon 2020, à la création de 23.000 nouveaux emplois, soit le triple de l'effectif actuel dans le temps, à doubler le C.A. à l'export pour le porter à 16 milliards MAD, à atteindre un taux d'intégration local de 35% et à drainer plus de 100 nouveaux acteurs. Les industriels du secteur se sont engagés à réaliser ces objectifs fixés au secteur dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, en vertu des contrats de performance conclus.

Réalisation des objectifs du PAI à fin 2018 :

Entre 2014 et 2018, le PAI a permis la création de 405 496 nouveaux emplois, et l'augmentation de la part de l'industrie du PIB à 16%.

Concernant le secteur de l'aéronautique qui compte à présent 140 entreprises, 16 700 nouveaux emplois ont été créés, pour un chiffre d'affaires à l'export de 16.3 milliards MAD, et un taux d'intégration locale de 34%.

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie et GIMAS

Encadré 3 : Poids de l'industrie aéronautique, au Maroc et dans le monde :

Poids de l'industrie aéronautique au Maroc:

140 entreprises présentes depuis 15 ans	1,7 Milliard de \$ de revenu	5,6% des exportations marocaines (contre 1% il y a 15 ans)
16 700 employés	20% de croissance annuelle sur les 5 dernières années	Un taux d'intégration de 32%

Concernant les plateformes industrielles émergentes au niveau mondial, le Maroc est à l'Europe ce que le Mexique est aux Etats-Unis, et la Malaisie à l'Asie :

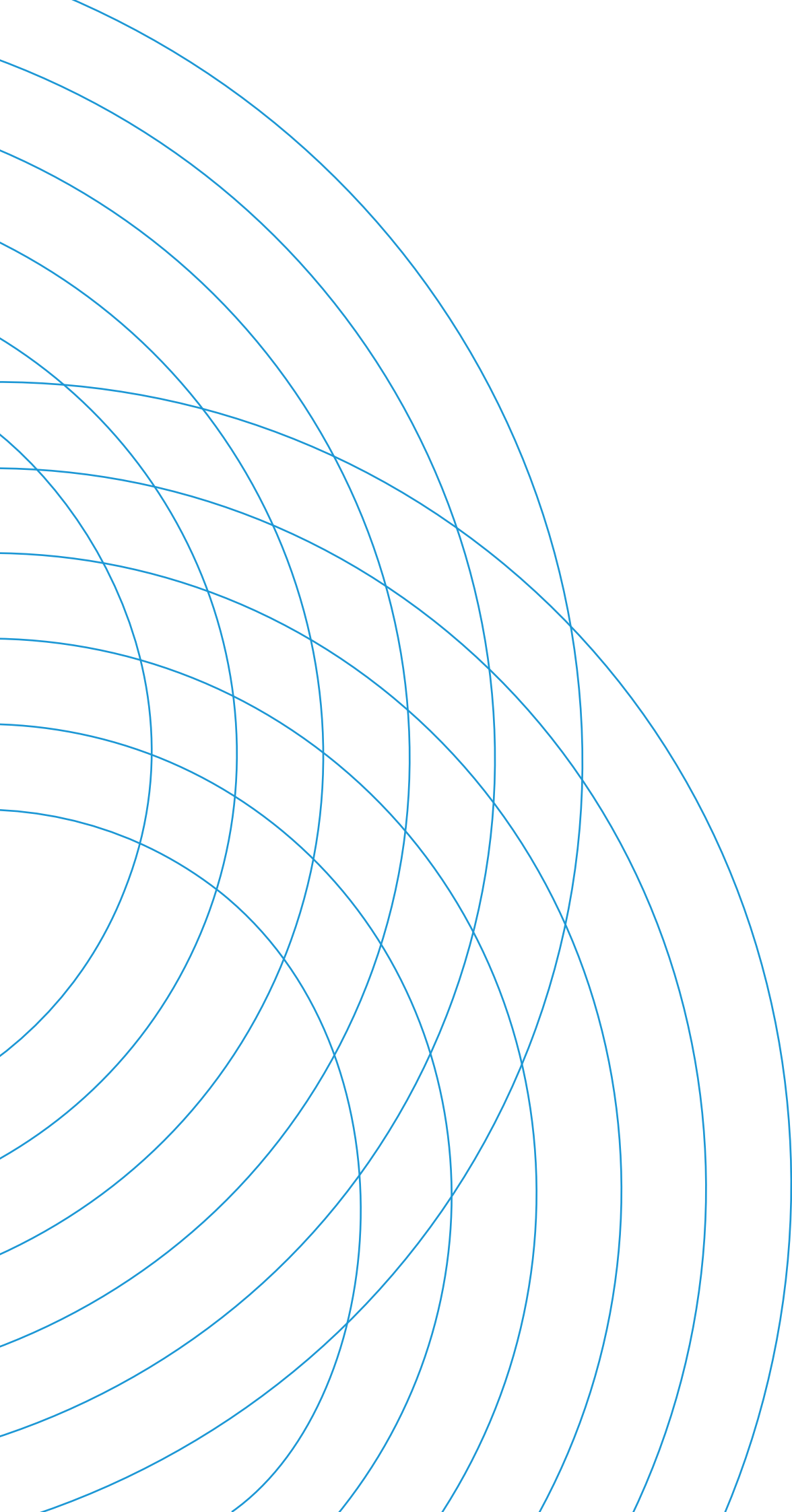
Comparaison des différents marchés mondiaux en termes de revenus et d'emplois :

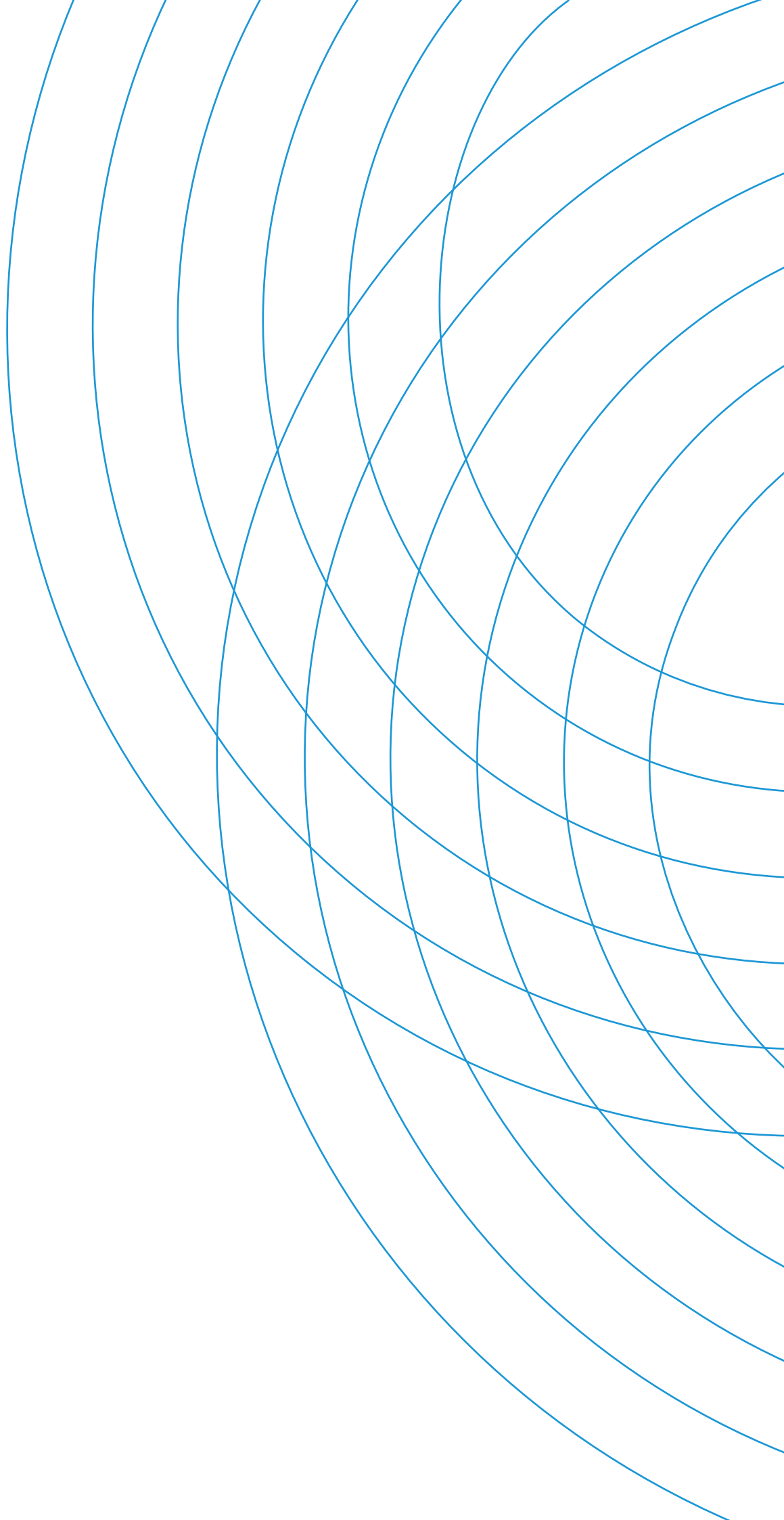
Marché nord-américain	228 Milliards de \$ 462 000 emplois
	Mexique : 4,5 Milliards de \$ 29 000 emplois
Marché européen	127,8 Milliards de \$ 375 000 emplois
	Maroc : 1,7 Milliards de \$ 16 700 emplois
Marché asiatique	15,3 Milliards de \$
	Malaisie : 2,6 Milliards de \$

Principales entreprises opérants dans l'écosystème aéronautique marocain :



Source : GIMAS







Policy Center for the New South

Complexe Suncity, Immeuble C,
Angle Boulevard Addolb et rue Albortokal,
Hay Riad, Rabat - Maroc.

Email : contact@policycenter.ma

Phone : +212 5 37 54 04 04

Fax : +212 5 37 71 31 54

Website : www.policycenter.ma