



INTERMINES

**Contribution de l'association Marocaine
des Ingénieurs des Mines de Paris,
Nancy et Saint Etienne**

**LA STRATEGIE INDUSTRIELLE DANS LE
MODELE DE DEVELOPPEMENT
DU MAROC**



I. Préambule

Le Maroc a un riche passé industriel. En effet, depuis l'indépendance, plusieurs plans d'industrialisation ont été initiés dans notre pays, notamment dans la transformation des phosphates, la pétrochimie, le textile, l'industrie automobile et l'agro-industrie.

En 2005, notre pays a lancé le « plan Emergence » avec l'ambition de redynamiser l'économie marocaine en se basant sur 2 piliers :

- Le renforcement, la redynamisation et l'amélioration de la compétitivité du tissu industriel marocain ;
- Une politique volontariste pour développer de nouveaux secteurs promoteurs pour lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs en ciblant sept secteurs (Offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, la transformation des produits de la mer, le textile et l'Agroalimentaire)

Le plan d'accélération industrielle 2014-2020 s'est fixé comme objectif :

- La création de 500 000 emplois provenant pour moitié des IDE et pour moitié du tissu industriel national rénové ;
- L'accroissement de la part de l'industrie dans le PIB pour la porter de 14% en 2014 à 23% en 2020.

La part de l'industrie dans le PIB est de 26% à fin 2019 (27,8% mondial, 39% en chine).

Le Maroc est clairement sur la carte industrielle mondiale pour quelques secteurs spécifiques.

Cependant, le développement industriel de notre pays reste encore insuffisant pour une réelle émergence. En effet, la croissance du PIB industriel de notre pays, enregistrée entre 2010 et 2018 (2,4%) reste en deçà de celle enregistrée par les pays vraiment émergents (5% à 15%) avec une plus forte répercussion sur le reste de l'économie (*Voir graphique en annexe 1 : Taux de croissance du PIB des pays comparables*).

La période 2010-2018, durant laquelle la complexité et le volume des biens manufacturiers ont peu changé, a été marquée par :

- Un mix des exportations qui s'est transformé avec l'émergence de la production automobile et la forte croissance de l'industrie du câble ;
- Une baisse de l'indicateur de complexité des produits exportés, de -0,5 en 2008 à -0,73 en 2018, ce qui dénote d'une baisse du niveau de qualification des emplois créés.

Les causes profondes des freins à un développement industriel plus important et créateur de valeur sont :

- Un coût de travail élevé par rapport à sa productivité, ce qui se traduit par un coût par unité de valeur ajoutée supérieur à ceux de nos concurrents (*voir graphiques en annexe 2 : Coût de la main d'œuvre des pays comparables*) ;
- Une performance limitée du secteur éducatif ne permettant pas le développement suffisant des compétences et le gain de productivité nécessaire ;
- L'accès au foncier (disponibilité et prix) ;
- L'absence de véritables capitaines d'industrie alors que le capitalisme national représente le fer de lance industriel dans les pays émergents ;
- Une fiscalité encourageant l'investissement dans l'agriculture et l'immobilier et créant un effet d'éviction au détriment du secteur industriel ;
- Insuffisance des protections tarifaires et/ou non tarifaires du marché national.

II. Place de l'Industrie dans le nouveau modèle de développement

Les acquis en termes d'industrialisation de notre économie sont réels et nous permettent d'envisager avec optimisme le rôle que l'industrie aura à jouer dans le Modèle de développement économique en préparation dans le cadre des orientations de Sa Majesté le Roi que Dieu l'assiste.

L'industrie est appelée à jouer un rôle plus important dans le développement économique du Maroc pour les raisons objectives suivantes :

1. Elle est incontournable pour répondre à un des objectifs prioritaires du modèle de développement, à savoir la création de l'emploi qualifié pour réduire le chômage, notamment des diplômés, et soutenir l'expansion de la classe moyenne en vue de réduire les disparités sociales.
2. A côté des projets de relocalisation des industries mondiales, l'implication du capital national, en partenariat éventuellement avec des investisseurs étrangers, dans l'investissement, l'innovation, la R&D et la formation est nécessaire pour développer d'autres secteurs industriels, notamment dans l'import-substitution, et contribuer durablement à l'amélioration de la qualité de nos ressources humaines, à la création de la valeur et à la réduction du déficit de la balance commerciale.
3. Les évolutions et ruptures technologiques récentes, notamment en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle ouvrent de nouvelles frontières dans l'industrialisation et la commercialisation (Industrie 4.0).
4. Les ressources exceptionnelles dont dispose notre pays en énergies renouvelables sont un atout pour la réduction de l'empreinte carbone de notre production industrielle ce qui constituera à l'avenir un avantage compétitif pour sa commercialisation.
5. Le citoyen marocain a appris à faire preuve d'un esprit d'entrepreneuriat. Il peut être mobilisé pour s'investir dans les secteurs porteurs du pays si l'écosystème national le lui permet, lui offre les mêmes incitations que pour les IDE et la protection nécessaire contre toute concurrence déséquilibrée.

La crise du covid-19 a montré à l'ensemble des pays combien il est important de développer des capacités nationales dans les secteurs économiques stratégiques, voire de les faire renaître pour certains.

Il ne s'agit pas de revenir à un souverainisme économique aveugle mais de soutenir toutes les opportunités qui s'offrent à nous en développant ce concept d'approche industrielle qui invite à la collaboration étroite entre l'Etat, les investisseurs nationaux et le capital humain.

III. Atouts du Maroc

La réussite économique d'un pays est tributaire de plusieurs facteurs, notamment la richesse naturelle, le potentiel et le savoir-faire humain, le capital financier, la richesse culturelle, la richesse technologique et la situation géographique.

Rares sont les pays qui réunissent tous ces facteurs, mais chacun s'efforce d'optimiser ceux dont il dispose.

Notre pays dispose de suffisamment d'atouts pour réussir un vrai décollage économique, et mettre en place une stratégie pour le développement d'une industrie créatrice de valeur.

Nos atouts et nos avantages compétitifs sont nombreux, notamment une stabilité politique reconnue, une position géographique exceptionnelle (le Maroc est au centre entre l'Europe, l'Asie, l'Amérique, et l'Afrique), un littoral de 3500 kms qui s'étend sur la méditerranée et l'Océan atlantique, de nombreux accords de libre échange qui donnent accès à un marché de plus d'un milliard de consommateurs, une grande richesse en ressources minières (dont les phosphates) et halieutiques, un potentiel en énergies

renouvelables exceptionnel, la disponibilité d'une main d'œuvre jeune et apte à être formée et qualifiée, une culture riche et ouverte sur le monde et un système bancaire solide.

IV. Préalables à la réussite d'une stratégie industrielle

La réussite de l'industrialisation de notre pays requiert de notre part l'adoption d'une vision claire pour un développement inclusif et durable et l'adoption de trois principes directeurs :

1. **Opérer dans le cadre d'une économie libérale** : la création de richesses et la production de biens et services doit relever principalement du secteur privé, y compris dans le domaine des infrastructures et des services destinés au public.
2. **Un Etat régulateur et stratège** : C'est à l'Etat de penser les politiques de développement et veiller à leur cohérence et leur mise en œuvre. Il doit veiller au respect de la loi par tous et à l'égalité des chances à travers une régulation institutionnellement indépendante qui protège le pays et les citoyens contre le non-respect des cahiers de charges, le non-respect des normes de fabrication, les situations de rente, l'entente anticoncurrentielle, l'économie informelle, la fraude fiscale et la fraude aux organismes sociaux.
3. **L'ouverture à l'international** qui est pour le Maroc une obligation compte tenu de la taille de son marché mais aussi un atout compte tenu de sa position géographique et des ressources dont il dispose notamment les ressources humaines. Cette ouverture obligera nos entreprises à être plus performantes et attirera les capitaux étrangers pour peu que l'Etat protège notre économie contre la concurrence internationale déloyale (contrebande, dumping)

Pour ce qui est de la vision, il faut afficher une ambition basée sur les trois préalables suivants :

- **Une intégration des filières du secteur stratégique choisi pour maîtriser le marché.** Cette intégration doit inclure toute la chaîne de valeurs (la formation, la R&D et l'innovation, l'ingénierie, l'intelligence économique, la production, la commercialisation, les infrastructures et la logistique)
- **La coordination et la planification** afin que tous les maillons de la chaîne atteignent les tailles critiques en temps voulu.
- **La participation massive du capital marocain**, seul garant de la stabilité, de la continuité et de la pérennité de l'investissement. L'Etat pourrait servir de catalyseur en prenant une participation aux côtés des capitaux privés marocains avec une option de sortie en leur faveur.

V. Développement d'une culture industrielle chez l'investisseur marocain

Il est important d'accompagner toute stratégie de développement industriel par la promotion auprès de nos concitoyens de la culture industrielle, notamment à travers :

- L'intégration de l'apprentissage industrielle dans le cursus scolaire dès les jeunes âges et ce en encourageant les visites aux sites industriels, voir la formation par alternance (modèle allemand) ;
- Un changement de paradigme au niveau de la formation professionnelle pour accompagner les stratégies industrielles à travers une collaboration plus étroite entre l'office de formation professionnelle, qui dispose d'importantes infrastructures d'apprentissage et de vulgarisation industrielle, et les investisseurs afin de relever les défis de la qualité, de la productivité et de la technicité avec, notamment, un recours systématique et organisé aux programmes d'apprentissage industriel sur le Web ;
- L'encouragement par les pouvoirs publics et les entreprises de l'accès massif des femmes aux métiers de l'industrie ;
- L'encouragement par les pouvoirs publics de l'investissement au Maroc de la diaspora marocaine après quelques années d'expérience dans les pays d'accueil, notamment par la **création d'une agence dédiée à la stimulation, l'accueil et l'orientation de cette population.**

- L'accompagnement des entreprises, notamment les PME/TPE pour améliorer la productivité de leurs usines. A cet égard, la banque mondiale dans un rapport établi en 2017, considère que le rattrapage économique accéléré du Maroc à l'horizon 2040 repose, entre autre, sur une augmentation durable de la productivité de l'économie marocaine. En effet, le Taux de Rendement Synthétique (TRS), qui est une référence internationale pour comparer la productivité des pays dans un monde globalisé, se situe dans notre pays entre 40% et 60% tandis que les pays Européens et le Japon affichent respectivement des taux supérieurs à 80% et 90%.

VI. Une stratégie à deux temps

Dans un cadre de développement économique qui respecte les principes et conditions précités, la stratégie d'industrialisation à adopter doit être inclusive, créatrice de valeur et durable.

Compte tenu de ses forces et faiblesses, notre pays ne peut objectivement prétendre qu'à long terme (horizon de 20 ans) à une position de puissance industrielle. C'est pourquoi il doit avoir une feuille de route qui combine le court et moyen terme (7 à 10 ans) et le long terme.

La stratégie à long terme devra tenir compte des mutations profondes que connaît actuellement l'économie mondiale. Ces mutations sont induites par des préoccupations environnementales (lutte contre le réchauffement climatique, recours massif aux énergies renouvelables, mobilité, etc...) et par l'émergence d'une « économie de savoir » et d'une « économie de services » grâce au développement rapide de l'IT et de la digitalisation. Ces mutations sont une opportunité que doit saisir notre pays pour s'inscrire dans cette nouvelle dynamique.

A court et moyen terme, une stratégie de « niche » dans les secteurs où le Maroc dispose d'un avantage compétitif peut permettre à notre pays d'occuper rapidement une position de leader à l'échelle régionale, voir mondiale.

De même, compte tenu de sa position géographique et des accords de libre-échange, le Maroc peut et doit être une plateforme internationale de commerce et de distribution de produits sur l'Afrique, l'Europe, le Moyen Orient et l'Amérique, dans la continuité de sa stratégie industrielle.

Pour le choix des filières, il faut prendre en considération les atouts du Maroc et un certain nombre de critères nécessaires à leur réussite, tels que :

- La pérennité de l'activité dans un monde qui évolue à très grande vitesse et où l'obsolescence des produits est rapide ;
- L'existence d'un marché à l'export ;
- La capacité de création de valeur pour le pays ;
- L'accès à la technologie et au capital ;
- La création d'emplois.

Les filières parmi lesquelles le Maroc peut, à court et moyen terme, renforcer ou prendre des positions de leader régional, voir mondial, sont :

- **Le Phosphate** : le Maroc détient les $\frac{3}{4}$ des réserves mondiales de phosphate. L'importance stratégique de ce minerai au niveau mondial ira en augmentant, compte tenu des nouvelles applications en cours de développement notamment dans le domaine des batteries de stockage. L'effort déjà engagé, depuis des décennies, pour le développement de l'industrie de transformation de ce minerai a permis la création de plus de valeur ajoutée et plus d'emplois qualifiés sur le territoire national. Cet effort est appelé à s'accélérer dans le sens d'une industrialisation plus accrue et le développement de nouveaux produits et nouveaux marchés ;

- **Les énergies renouvelables** : Le Maroc dispose d'un potentiel d'énergies renouvelables exceptionnel qui lui permet de devenir un des plus grands producteurs mondiaux de l'Hydrogène vert, produit qui va connaître une demande très forte à moyen et long terme. La production de l'Hydrogène vert est une nouvelle technologie que notre pays peut développer, en partenariat avec des « technologies providers », et contrôler toute la chaîne de valeur ;
- **La transformation et la valorisation des ressources halieutiques** ;
- **L'Industrie agro-alimentaire de transformation des produits de terroir** (dattes, olives, argan...)
- **L'Industrie de la Formation** : Notre pays peut développer des campus universitaires multidisciplinaires pour fournir une formation de qualité et à des prix compétitifs pour nos étudiants et les étudiants des pays de la région (Afrique, Monde arabe et autres) ;
- **Le tourisme** : industrialiser toutes les activités de service liés au tourisme pour améliorer la qualité des prestations et l'attractivité de notre pays ;
- Poursuivre les efforts de développement des écosystèmes **des industries de l'automobile et de l'aéronautique** et leur évolution vers les technologies propres ;
- **La délocalisation des industries mécaniques, électriques et électroniques** de taille petite et moyenne de l'Europe à travers l'encouragement de la diaspora marocaine qualifiée à investir au Maroc.

VII. Mise en Œuvre

Pour la mise en œuvre, nous recommandons une démarche rigoureuse impliquant toutes les parties prenantes : l'Etat, la région, le secteur public et le secteur privé national et international. Les mesures proposées ci-dessous sont de nature à faciliter l'implémentation et la réussite d'une filière industrielle inclusive, pérenne et créatrice de valeur ajoutée :

- Construire la filière en associant ses acteurs locaux s'ils existent. Identifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés, les axes de développement et une vision d'intégration de toute la chaîne de valeur (y compris la formation, la R&D, l'ingénierie, la commercialisation et la logistique) ;
- Adopter une démarche amont-aval et créer un écosystème complet, en mettant à contribution et en intéressant les donneurs d'ordre (important pour l'écoulement du produit) ;
- Lancer un appel à manifestation d'intérêt pour les projets d'investissement qui comportent un cahier des charges à respecter et des avantages accordés aux investisseurs. La sélection des adjudicataires se ferait en fonction de la qualité du projet, de la présence significative de capitaux marocains (35% minimum), des références des investisseurs et de leur capacité financière ;
- Offrir des incitations pour encourager les investisseurs et faciliter la réalisation de leur projet (foncier ou immobilier à des conditions avantageuses, soutien à l'export, faciliter l'accès au crédit et réduire son coût)
- Accompagner le développement du capital marocain à travers une banque publique de développement et/ou un fond d'investissement qui investirait dans la même proportion que les investisseurs nationaux qui bénéficieront d'un call option au bout d'une certaine durée s'ils respectent leurs engagements ;
- La mise en place de fonds d'investissement régionaux, gérés par des sociétés de gestion privées, est le meilleur moyen d'impliquer la gouvernance locale dans le développement économique de la région.

VIII. Gouvernance

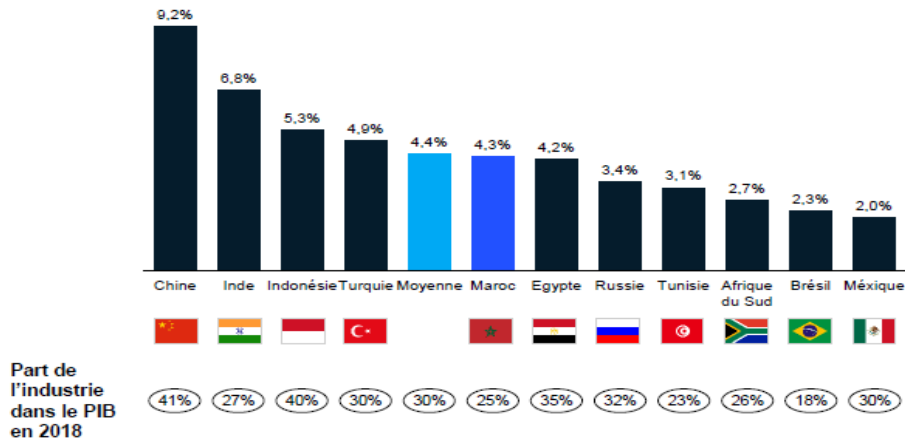
Pour conduire ces stratégies, en s'affranchissant des lourdeurs administratives, et faciliter leur coordination et leur permanence indépendamment des aléas politiques, il conviendrait de procéder à la création d'une ou plusieurs agence(s) autonomes(s) dotées d'une gouvernance partagée public-privé et qui disposeraient des délégations de l'Etat pour mener à bien la feuille de route définie.

ANNEXE 1 : TAUX DE CROISSANCE DU PIB DES PAYS COMPARABLES

Une trajectoire de croissance en nette inflexion depuis 2000, mais encore insuffisante pour un décollage véritable

Taux de croissance annuelle moyen du PIB entre 2000 et 2018 des pays comparables¹

%PIB en \$ constant 2010 , 2000-2018



1. Pays comparables : BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud), Mexique, Indonésie, Turquie et Tunisie

Source: Banque Mondiale

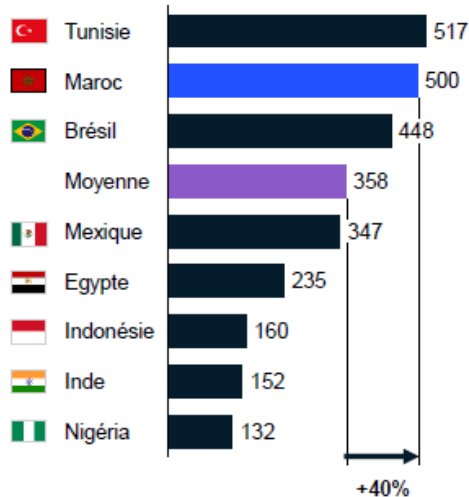
~4.3% : Le Maroc est dans la moyenne en terme de taux de croissance annuelle moyenne sur la période 2000 et 2018.... mais en deçà de pays industrialisés comme la Turquie et l'Indonésie.

-1 % : Par rapport à la croissance annuelle moyenne de l'Indonésie sur la même période.

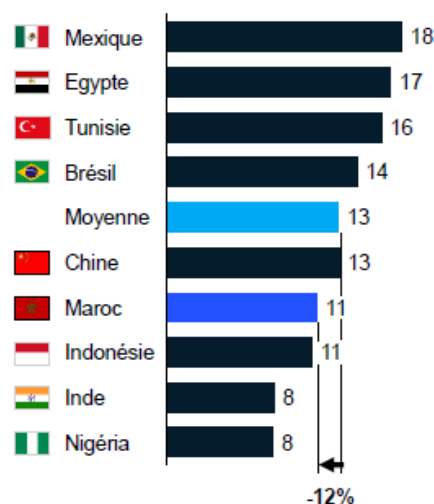
ANNEXE 2 : COUT DE LA MAIN D'ŒUVRE DES PAYS COMPARABLES

Une main d'œuvre marocaine relativement onéreuse et peu productive

Salaire net mensuel moyen de la main d'œuvre \$, sur la période 2013 - 2017



PIB/ heure de travail² \$, 2018



1. Pays comparables : BRICS (e.g., Brésil, Inde, Chine), MINT (e.g., Mexique, Indonésie, Nigéria), Tunisie, Egypte

2. Hypothèse: 44 heures de travail par semaine pour les pays en question

Source: International Labour Organization , Global Wage Report 2018/19

500 \$ Salaire mensuel moyen au Maroc sur la période entre 2013 et 2017

+40% Salaire nominal mensuel moyen au Maroc vs pays comparables¹ sur la période entre 2013 et 2017

-12% PIB généré par heure de travail vs moyenne des pays comparables

