



Munich Personal RePEc Archive

The relocation in Morocco: Current situation and development prospects

Moudine, Chourouk and El Khattab, Youness

Université Hassan II Casablanca - Mohammédia

12 March 2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70165/>
MPRA Paper No. 70165, posted 24 Mar 2016 21:56 UTC

LA DELOCALISATION AU MAROC : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Réalisé par:

Chourouk MOUDINE

Doctorante à l'Université Hassan II
Mohammedia – Casablanca
Email : chourouk_7@yahoo.fr

Younes EL KHATTAB

Doctorant à l'Université Hassan II
Mohammedia - Casablanca
Email : Younes.master@hotmail.com

Résumé

A l'instar des autres pays émergents, le Maroc puise de ses atouts, de son dynamisme et de son histoire séculaire pour attirer des leaders mondiaux dans les différents secteurs économiques et financiers, notamment l'Offshoring qui s'inscrit comme l'un des secteurs porteurs de l'économie marocaine. Partant de ce constat, il s'avère nécessaire de s'intéresser de près à l'étude du phénomène de délocalisation au Maroc. Dans ce cadre, une analyse EMOFF semble être pertinente pour apprécier les perspectives de développement des activités délocalisées dans le pays

Abstract

Like other emerging countries, Morocco draws its strengths, its dynamism and its secular history to attract global leaders in various economic and financial sectors, especially, offshoring which is considered as a high potential sector. Based on this observation, it is necessary to pay close attention to studying the phenomenon of offshoring in Morocco. In this context, an analysis EMOFF seems to be relevant in assessing the prospects of development of offshore activities in the country

Mots clés

Délocalisation, Maroc, Etat des lieux, Analyse EMOFF, Recommandations.

Keywords

Relocation, Morocco, State of play, EMOFF Analysis, Recommendations.

INTRODUCTION

L'intégration croissante des économies au niveau régional et mondial, la globalisation des processus productifs des grandes firmes et leur flexibilité accrue sur le plan organisationnel et géographique, la déréglementation des marchés financiers accompagnée d'un boom des investissements directs à l'étranger et d'un mouvement de fusions-acquisitions à l'échelle planétaire, l'émergence des nouveaux concurrents et des nouveaux marchés, l'effondrement des systèmes d'économie centralement planifiée; sont des mutations majeures qui ont affecté la régulation du système économique international modifiant ainsi quelques-uns des repères traditionnels de la théorie économique.

L'ampleur de ces bouleversements a contribué à façonner un nouvel ordre économique mondial caractérisé par la recherche acharnée du profit. Pour y parvenir les entreprises se sont mises à concevoir différentes stratégies en quête de bénéfice, telles que la production de masse et la publicité. Cependant, et à partir des années 70, une nouvelle stratégie a vu le jour. Cette dernière consiste à produire à moindre coût avec une main d'œuvre peu qualifiée et peu coûteuse des produits nécessitant peu de qualifications. Cette stratégie est « *la délocalisation* ».

La main d'œuvre coûteuse des pays de l'Europe de l'Ouest et des États-Unis a contraint les entreprises de ces pays, tout particulièrement les multinationales, à implanter leurs usines dans des pays où les coûts de production sont plus compétitifs. La destination de ces multinationales fut principalement l'Afrique de nord, l'Asie et l'Europe de l'Est.

Avec son emplacement géographique idéal, sa stabilité politique et institutionnelle ainsi que sa main d'œuvre moins coûteuse par rapport à la majorité des pays de l'occident, le Maroc constitue une des destinations privilégiées des délocalisations. Ces dernières, constituent un support stratégique pour le développement économique et social du Royaume. C'est pourquoi le Maroc, à l'instar des pays émergents, œuvre à améliorer son attractivité à travers des mesures d'ordre économique, institutionnel, législatif et réglementaire.

Le présent article dresse un état des lieux des activités délocalisées au Maroc, étudie les perspectives de développement de ces activités dans le pays et propose des pistes susceptibles d'améliorer l'attractivité du Royaume pour les délocalisations.

1. DELOCALISATION AU MAROC : ETAT DES LIEUX

Les délocalisations au Maroc connaissent depuis quelques années un essor remarquable du fait que le royaume offre une multitude d'avantages aux multinationales, notamment en termes de coûts et d'infrastructures. En effet le pays bénéficie de plusieurs atouts pour se démarquer comme une destination séduisante pour les délocalisations. Ces dernières concernent à la fois les secteurs secondaire et tertiaire.

1.1 Secteur des services

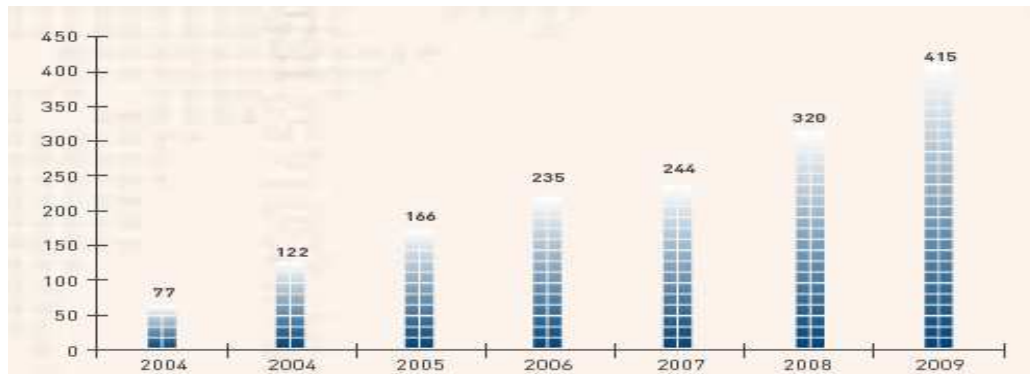
Les services délocalisés au Maroc concernent essentiellement les centres d'appels, les services informatiques, ainsi que les services financiers.

1.1.1 Secteur des centres d'appel

Le Maroc s'est basé sur ses nombreux atouts pour profiter de la vague de délocalisations que

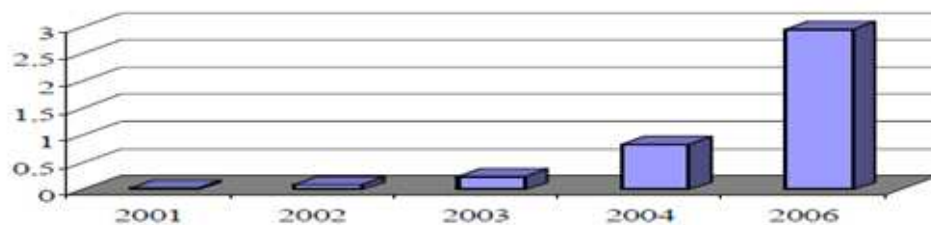
connaît le secteur des centres d'appels dans le monde. En effet, la proximité géographique et culturelle de l'Europe, la main-d'œuvre jeune, qualifiée, disponible à faible coût, le modèle social souple qui permet une flexibilité au niveau des horaires de travail, et la qualité des infrastructures de télécommunications, sont tous des facteurs qui ont séduit les plus grands opérateurs, notamment français, du secteur et les ont poussé à s'installer au Maroc. Ce dernier a accueilli de nouvelles implantations faisant passer le nombre de centres de 77 en 2004 à 415 en 2009¹. Avec plus de 60% de parts de marché de l'offshore francophone, et de 100% de l'offshore hispanophone en Méditerranée en assurant un chiffre d'affaires de 3,7 Milliards de dirhams en 2009. Ces chiffres expliquent l'impact très positif ressenti au niveau de l'emploi (28 000 postes en 2009)².

Figure 1



Evolution du nombre des centres d'appel déclarés (Source : ANRT, 2009)

Figure 2



Chiffre d'affaires des centres d'appels en Milliards de DH (Source : ANRT, 2007)

1.1.2 Activités de services informatiques

Selon le classement annuel des trente pays les plus intéressants pour l'externalisation des ressources informatiques, effectué par Gartner, l'Inde et la Chine restent les deux premières destinations privilégiées pour la délocalisation de services IT. D'autres pays, comme la Pologne et la Roumanie, ou le Mexique et le Vietnam progressent en termes d'attractivité. Le Maroc a pu également afficher un dynamisme et une progression nettement plus marqués en se positionnant comme top 30³.

En effet, le Maroc est considéré aujourd'hui comme un hub régional. La monétique, l'intégration des réseaux télécoms, l'ITO et l'édition constituent le contingentement principal de l'offre export dédiée au pays.

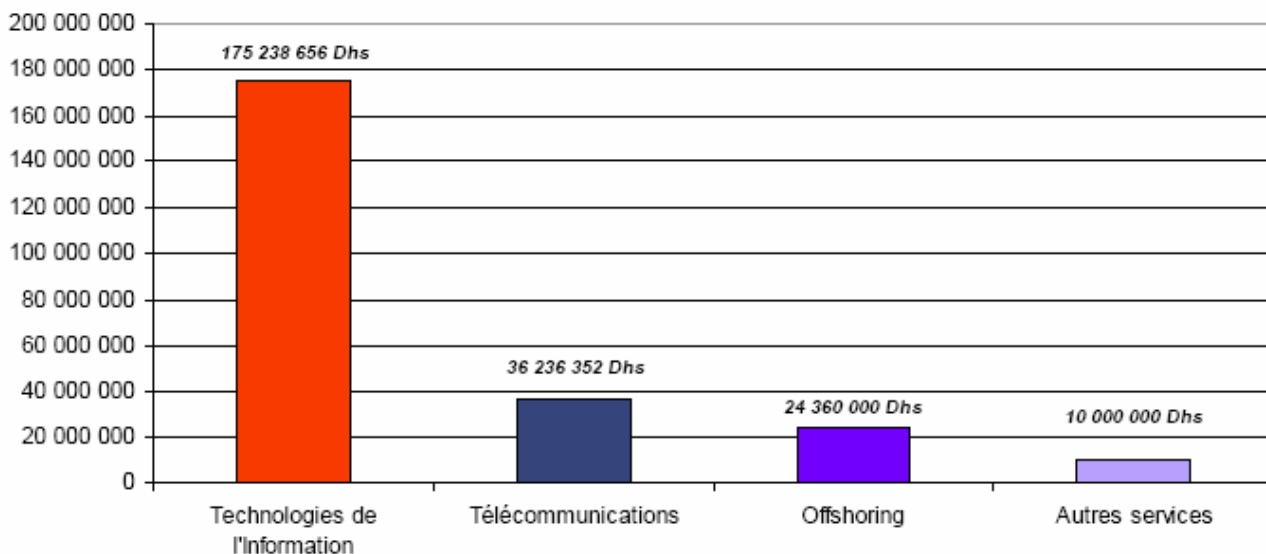
¹ Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).

² Les deux derniers chiffres concernent les activités de Gestion de la Relation Client. Source : Anne-Sophie Martin, «260 call centers, 28 000 personnes employées», *Version électronique de La vie éco*, 12 Avril 2010.

³ Association des Professionnels de Technologies de l'Information.

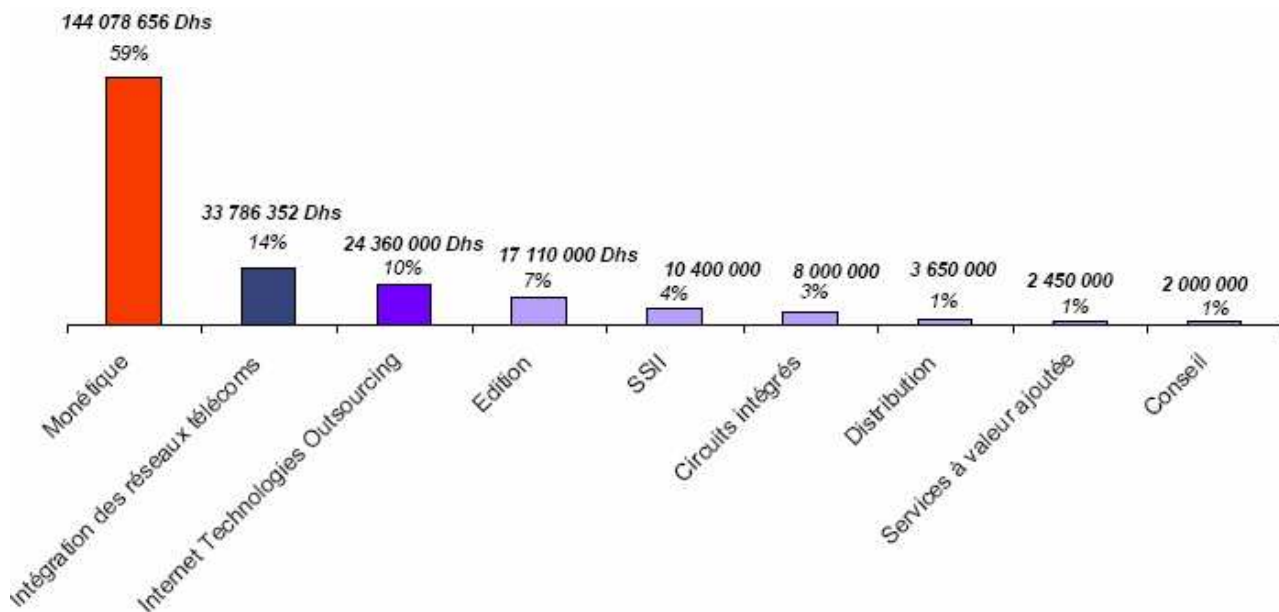
Les 28 exportateurs actifs identifiés au sein de la Fédération APEBI ont exporté, à eux seuls, pour un montant global annuel de 245 835 008 de dirhams sur l'exercice 2006, soit une moyenne générale par exportateur actif de l'ordre de 8 779 821,71 de dirhams). Et ce, selon la répartition actuelle, par secteurs et domaines d'activités :

Figure 3



Répartition du potentiel à l'export des 28 exportateurs actifs de la fédération APEBI par secteurs d'activités (Source APEBI, 2006)

Figure 4



Répartition du potentiel à l'export des 28 exportateurs actifs de la fédération APEBI par domaines d'activités (Source APEBI, 2006)

Ce secteur est encore dans ses débuts au Maroc. Ce dernier peut toujours tirer profit du commerce des services informatiques, étant donné que les obstacles à l'accès aux marchés d'exportation sont plus bas dans ce secteur que dans d'autres secteurs de services.

1.1.3 Activités de services financiers

Le tissu financier marocain est marqué par une forte présence des banques étrangères. En effet, toutes les grandes banques privées au Maroc comptent dans leur actionnariat des participations étrangères, notamment françaises :

- BNP PARIBAS contrôle 66,74% de la BMCI⁴,
- Le Groupe Société Générale contrôle 56,91% de la SG Maroc⁵,
- Le Groupe Crédit Agricole contrôle 76,66% du Crédit du Maroc⁶.

D'autres participations étrangères minoritaires mais significatives, notamment :

- Le Groupe CM-CIC détient 19,94 % du capital de la BMCE BANK⁷,
- Grupo Santander participe à hauteur de 4,55% et Corporación Financiera Caja de Madrid de 3,42% du capital d'Attijariwafa Bank⁸,

Le volet Offshoring dans ce secteur offre des opportunités certaines pour le Maroc, surtout avec la tendance des banques françaises à externaliser des services jusque-là gérés en interne, telle que la tenue des différentes comptabilités. Segment sur lequel le Maroc offre de grands potentiels grâce, notamment aux normes comptables IFRS applicables dans notre pays.

1.2 Secteur automobile

La délocalisation est une locomotive qui tire toutes les branches de l'industrie automobile au Maroc. En effet, ce secteur a bénéficié d'une forte vague de délocalisations, ce qui a contribué fortement à son développement. L'industrie automobile marocaine représente près de 5% du PIB industriel, assure 17% des exportations industrielles⁹ et entraîne une grande partie de l'économie marocaine. Le secteur s'est renforcé par l'implantation d'un nouveau site d'assemblage avec une capacité de production de 400 000 véhicules à terme. Ce projet de 1 milliard d'Euros d'investissements devrait créer près de 36 000 emplois directs et indirects¹⁰.

La stratégie industrielle marocaine dans ce secteur se base en effet sur le positionnement parmi les LCC (Low Cost Countries, pays à faible coût) pour attirer les activités de sous-traitance et les délocalisations des constructeurs et équipementiers européens et américains qui cherchent à préserver leur compétitivité.

La vague de délocalisations a profité aux deux principales branches de l'industrie automobile, à savoir le montage et les équipements. L'activité de montage des véhicules particuliers et utilitaires légers s'identifie pratiquement à la SOMACA, filiale du constructeur automobile français RENAULT. Le montage des véhicules du poids lourd est assuré, quant à lui, par les unités d'assemblage de marques opérant au Maroc, il s'agit, entre autres, de DAF, IVECO, MAN, RENAULT et VOLVO. Du côté des équipementiers, on note la présence des spécialistes de la fabrication de câbles pour automobile qui ont délocalisé une partie de leur activité au Maroc, tels que AWSM, VALEO, DELPHI et YAZAKI.

⁴ Statistiques 2009, www.bmci.ma/fr/pid1568/l-essentiel-du-groupe-bmci.html

⁵ Rapport annuel 2009, http://www.sgmaroc.com/fileadmin/templates/images/princ_indic/ra2009_.pdf

⁶ Statistiques 2009, <http://www.cdm.co.ma/www/fr/website/credit-du-maroc/Presentation-Credit-du-Maroc>

⁷ Statistiques 2009, <http://www.bmcebank.ma/front.aspx?SectionId=659>

⁸ Statistiques 2009, <http://www.attijariwafabank.com/NousConnaitre/Pages/Actionnariat.aspx>

⁹ Rapport Economique et Financier 2011, DEPF, Ministère de l'économie et des finances.

¹⁰ Pacte national pour l'urgence industriel - Contra Programme 2009/2015.

1.3 Secteur aéronautique

Depuis quelques années, de grands opérateurs internationaux du secteur aéronautique, ont réussi à constituer un pôle aéronautique au Maroc. Les délocalisations ont eu un impact très positif sur le secteur qui a réussi à drainer 350 millions de dollars d'investissements en 2008, avec un chiffre d'affaires de 800 millions de Dirhams au titre de la même année. Le rôle du secteur comme créateur d'emplois se confirme de plus en plus avec 7 000 emplois en 2008, et 70 000 nouveaux emplois dont 15.000 directs prévus à l'horizon 2015 selon les estimations du ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies. En plus de la création de 12 milliards de Dirhams de PIB industriel additionnel à l'horizon 2015¹¹.

L'industrie aéronautique au Maroc compte près de 60 opérateurs étrangers opérant essentiellement dans l'activité de sous-traitance et réalisant un chiffre d'affaires de 6,6 milliards de Dirhams¹². Le tableau qui suit donne une répartition par région des principaux acteurs de l'industrie aéronautique dans le pays :

Tableau III : Répartition par région des principaux acteurs de l'industrie aéronautique au Maroc

CASABLANCA	TANGER
AAA MAROC AERONAUTIQUE SEFCAM ASYSTEM MAROC CIEA DEMICRON EADS MAROC AVIATION MATIS AEROSPACE MICROSPIRE OB ELECTRONIQUE SERMP SI MOUN SIRMA ASSISTANCE	ATLAS PRODUCTION DL AEROTECHNOLOGIE EC2M SOURIAU MAROC TRIAL ATLAS

Source : *Étude sectorielle de l'industrie aéronautique au Maroc (FIMME¹³, 2005).*

Ces opérateurs couvrent une multitude de branches de l'industrie aéronautique, à savoir : la maintenance, les études, l'assemblage, les systèmes électriques et câblage, la mécanique de précision, et le traitement des métaux. Le portefeuille clients quant à lui, se caractérise par une certaine diversification en incluant à la fois des clients marocains tels que (ROYAL AIR MAROC, FORCES ROYALES AIR...), et des clients étrangers tels que (AIRBUS «Union européenne», SAFRAN «France», BOEING «États-Unis» ...).

1.4 Secteur textile et de l'habillement

Après avoir capté dès le milieu des années 80 une part substantielle des délocalisations des emplois de la confection européenne et bâti une industrie qui a compté jusqu'à 200 000 emplois, la mécanique des délocalisations est devenue volatile à partir des années 90 en faveur des pays

¹¹ Pacte national pour l'émergence industrielle, Revue Interface N°14, 2009, Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

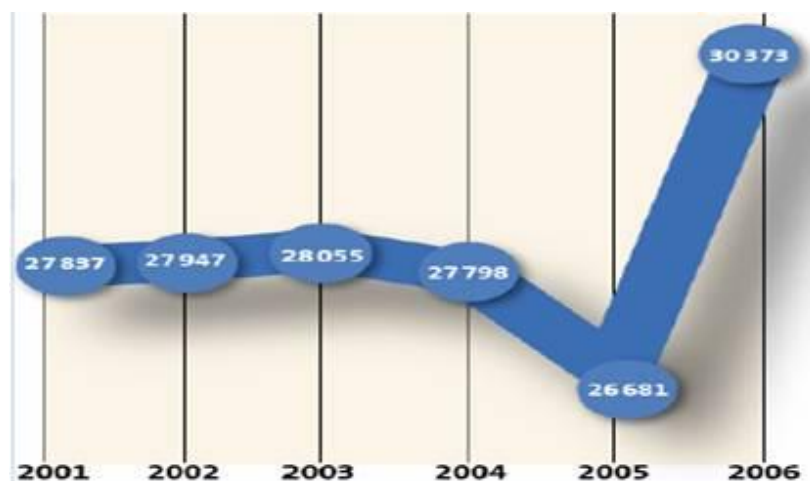
¹² Statistiques du ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies pour l'année 2008.

¹³ Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Électroniques.

d'Europe de l'Est. En effet, le Maroc est devenu lui même victime de délocalisations pour des raisons liées à l'augmentation des coûts de production.

Cette situation a commencé à se renverser au cours des dernières années après la signature du Maroc des accords de libre-échange avec l'Union Européenne et les Etats-Unis. Effectivement, le Maroc est redevenu attractif pour des délocalisations de grands groupes de textile et de confection. Le secteur reste orienté essentiellement vers l'exportation, avec un volume exporté représentant 28% des exportations industrielles en 2009¹⁴. Il est aussi à l'origine de 40% des emplois créés dans le secteur manufacturier¹⁵. Le secteur présente un potentiel de croissance d'un milliard de dirhams de PIB supplémentaire et devrait créer 32 000 nouveaux emplois directs à l'horizon 2015¹⁶.

Figure 4



Évolution du chiffre d'affaires à l'Export entre 2001 et 2006 (Source : AMITH)

Le secteur textile Marocain se caractérise par la présence simultanée de deux formes de délocalisation (captive et non captive) :

- ✓ **La première forme (captive)**, se caractérise par une implantation directe au Maroc des filiales des grandes entreprises opérant dans l'industrie de textile, ces filiales profitent de la faiblesse des coûts de production à l'échelle nationale et assurent l'approvisionnement de leurs sociétés mères. Dans ce cadre deux grands opérateurs peuvent être cités à titre d'exemple, il s'agit de l'américain «FRUIT OF THE LOOM» et de l'espagnol «TAVEX»
- ✓ **La deuxième forme (non captive)**, se caractérise par la relation étroite qui existe entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre étrangers (notamment les européens). Les premiers doivent multiplier les efforts pour satisfaire les deuxièmes en offrant des conditions attractives en termes de délais et de prix. Parmi les plus importants donneurs d'ordre étrangers on trouve les enseignes ibériques MANGO et INDITEX avec ses enseignes (ZARA, STRADIVARIUS, BERSHKA, MASSIMO DUTTI, etc.).

1.5 Secteur électronique

La naissance de l'industrie électronique au Maroc remonte à 1952 avec l'implantation de « STMicroelectronics ». Aujourd'hui, le secteur connaît un véritable engouement pour les branches

¹⁴ Base de données de la DEPF, Ministère de l'Economie et des Finances.

¹⁵ Pacte national pour l'émergence industriel - Contra Programme 2009/2015.

¹⁶ Pacte national pour l'émergence industrielle, Revue Interface N°14, 2009, Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

de montage de cartes électroniques, de circuits intégrés, de centraux téléphoniques et de fabrication de composants électroniques.

Le secteur de l'Electronique, en croissance encore limitée au Maroc (environ 30 unités industrielles en 2008)¹⁷, présente un potentiel très prometteur et peut contribuer fortement à l'industrialisation du pays. En effet, le potentiel de croissance du secteur est estimé à 2,5 milliards de dirhams de PIB additionnel qui devrait se traduire par la création de 9 000 nouveaux emplois directs à l'horizon 2015¹⁸. Ces unités industrielles ont réalisé des exportations pour un montant global de 5,25 milliards de dirhams en 2009, ce qui représente 5% du total des exportations industrielles au titre de la même année.¹⁹

Après avoir dressé un état des lieux des activités délocalisées au Maroc, il importe de procéder maintenant à une évaluation des perspectives de développement de ces activités dans le pays en se basant sur une démarche analytique de type EMOFF.

2. ANALYSE EMOFF

Au regard de la situation actuelle des activités délocalisées et aux ambitions du Royaume dans le cadre des nouveaux métiers mondiaux du Maroc, la démarche analytique EMOFF (Environnement, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) a permis de dégager les principaux résultats :

2.1 Environnement

- Le mouvement de délocalisation s'inscrit dans la dynamique de globalisation de l'économie mondiale, qui conduit au développement des échanges internationaux et au transfert de richesses et de savoir-faire des économies occidentales vers les pays en voie de développement (PVD).
- Les secteurs de l'industrie concernés par les délocalisations sont nombreux : cuir, textile, habillement, métallurgie, électroménager, automobile, électronique, etc. Également touché, le secteur tertiaire : centres téléphoniques, informatique, comptabilité, etc. Toute production de masse ou service répétitif est susceptible d'être délocalisé dans des territoires où le coût de la main d'œuvre est nettement moindre.
- Les territoires bénéficiaires des délocalisations d'entreprises sont en premier lieu l'Inde, la Chine et la Malaisie qui restent les trois premières destinations de transfert d'activités, record qu'elles détiennent depuis 2004.
- Les investissements mondiaux de la délocalisation se concentrent en Inde notamment dans les services financiers avec 75 % des exportations mondiales. la Chine possède quant à elle un potentiel prometteur dans les centres d'appels, la saisie de données et l'ingénierie.
- Le transfert des activités provient des principaux pays développés du monde (États-Unis, Japon, pays de l'Europe occidentale). Les grandes multinationales redéployent régulièrement leurs activités en révisant la répartition géographique de leurs chaînes de production dans le monde.
- La politique nationale marocaine est volontariste et axée sur le développement agressif des

¹⁷ Pacte national pour l'émergence industriel - Contra Programme 2009/2015.

¹⁸ Pacte national pour l'émergence industrielle, Revue Interface N°14, 2009, Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

¹⁹ Base de données de la DEPF, Ministère de l'Economie et des Finances.

métiers dans lesquels le Maroc dispose d'un avantage comparatif «les métiers mondiaux du Maroc», avec pour objectif d'attirer les investissements étrangers en général et les délocalisations en particulier.

2.2 Menaces

- Existence d'une importante concurrence en provenance de la Tunisie qui a fait preuve d'un grand dynamisme en matière de captation des délocalisations. La concurrence égyptienne est aussi une menace à prendre en considération. En effet, l'Egypte est devenue une grande terre de délocalisation pour plusieurs groupes étrangers en raison du niveau des prix de l'énergie et de la main-d'œuvre (quatre fois moins cher que le Maroc) d'une part, et la disponibilité des intrants d'autre part. A long terme, la concurrence risque de s'intensifier de la part de nouveaux pays européens.
- Dépassement de l'offre par la demande de compétences qualifiées sur le marché. A court terme, cette pénurie pourrait profiter à nos concurrents qui forment plus d'ingénieurs : 6 ingénieurs pour 10 000 habitants dans les pays de l'Europe de l'Est et 2,5 pour 10 000 habitants en Tunisie. Le Maroc ne forme que 1,43 ingénieur pour 10 000 habitants.
- Hausse des salaires des profils qualifiés ayant de l'expérience au Maroc, ce qui pourrait profiter aux concurrents notamment la Tunisie et les pays de l'Europe de l'Est.

2.3 Opportunités

- Potentiel de croissance du mouvement de délocalisation dans le monde. Selon la CNUCED, « le phénomène en est encore à ses débuts ». Il importe donc de saisir cette opportunité en captant le maximum de délocalisations.
- Maturité de certains marchés de délocalisation de grands groupes (CapGémini, IBM, Accenture...) qui sont à la recherche de nouveaux débouchés ce qui ouvre la voie pour des marchés potentiels notamment le Maroc.
- Croissance prévisionnelle explosive de la demande Offshoring des pays d'Europe Continentale sur les 10 prochaines années qui est estimé à 30 milliards d'euros soit l'équivalent de 337 milliards de Dirhams.
- Opportunités offertes par les Accords de Libre Échange (signés notamment avec l'Union Européenne et les Etats-Unis) en matière de stimulation des investissements étrangers en général et des délocalisations en particulier.
- Externalisation croissante par les entreprises des métiers hautement qualifiés (administration de réseaux, programmation et développement de logiciels, ingénierie, design...) et des missions à faible valeur ajoutée (traitement des appels entrants, qualification des fichiers, renseignements...).
- Faiblesse de la rémunération salariale dans certaines professions, ce qui les rend peu attrayantes pour la population européenne et encourage les mouvements de délocalisation.

2.4 Forces

- Proximité du grand marché de l'Union Européenne conférant au Maroc un positionnement stratégique en tant que pays d'accueil pour les activités délocalisées.
- Organisation de manifestations pour la promotion de la destination Maroc notamment le SICCAM, ITEM Expo (Initiative Technologique Europe Maroc Expo).
- Existence d'un noyau d'entreprises et d'entrepreneurs marocains compétents, ayant

développé une expérience au sein des métiers liés à la délocalisation non captive (sous-traitance).

- Infrastructures de base qui se modernisent progressivement, notamment avec le lancement du programme des *plateformes industrielles intégrées dites « P2i »*.
- Politique économique basée sur l'option libérale, la tradition d'ouverture sur l'Europe, avec des compétences linguistiques variées (Français, Anglais, Espagnol) et stabilité du régime politique.
- Un modèle social souple qui permet une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail.
- Implication gouvernementale à travers le programme Émergence qui vise le développement des nouveaux métiers mondiaux du Maroc, offrant ainsi un cadre organisationnel favorable à l'accueil des délocalisations.
- Existence d'une volonté de réformer et moderniser le cadre réglementaire afin qu'il reflète les choix stratégiques du pays en terme de libéralisme et d'ouverture économique.

2.5 Faiblesses

- Insuffisance de la consolidation du marché français et absence d'une politique, voire une entité, de prospection de nouveaux marchés.
- Insuffisance des compétences pointues pour subvenir aux besoins des secteurs à haute technicité tels que le secteur aéronautique.
- Faiblesse des investissements dans le domaine de formation, et absence de centres dédiés au perfectionnement des ingénieurs et techniciens afin qu'ils adaptent leurs compétences aux besoins des industries les plus sophistiquées.
- Réticence des banques marocaines lorsqu'il s'agit de financer les entreprises étrangères de petite ou moyenne taille, ces dernières sont souvent obligées de s'autofinancer ou se voient imposées des conditions de financement contraignantes.

A la lumière de l'analyse EMOFF, plusieurs observations et recommandations peuvent être formulées, ce qui sera l'objectif de la troisième partie.

3. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Maroc, à travers la mise en place d'un plan Offshoring, ambitionne d'avoir une position de leadership sur le Nearshoring francophone et hispanophone qui dépasserait les prévisions à condition que certaines mesures soient mises en place, notamment :

3.1 Adaptation de la formation aux besoins des activités délocalisées

Le marché du travail des activités délocalisées connaît au Maroc un grave déséquilibre entre les demandes des entreprises en matière de profils pointus et l'offre des demandeurs d'emplois. Ce déséquilibre est tel que de nombreuses entreprises ne trouvent pas de candidats disposant des compétences pour les postes disponibles et sont contraintes de mettre en place elles-mêmes des programmes de formation. Cette pénurie de compétences constitue un handicap!

Tableau IV : Besoins en formation à l'horizon de 2015

Secteurs	Managers	Ingénieurs	Techniciens	Opérateurs ou assimilés	TOTAL
Offshoring	1 000	3 000	10 500	55 500	70 000
Automobile	1 500	7 000	29 000	32 500	70 000
Aéronautique et Spatial	300	1 900	3 000	9 800	15 000
Electronique	200	1 400	2 700	4 700	9 000
Textile et Cuir	300	200	5 700	24 000	32 000
Agroalimentaire	500	500	8 500	14 500	24 000
TOTAL	3 800	15 800	59 400	141 000	220 000

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies.

Il paraît donc judicieux de mener une réflexion comparative avec nos concurrents, surtout la Tunisie, sur la pertinence de nos structures de formation, de manière à orienter l'appareil de formation initiale et continue en fonction des besoins réels de qualifications des entreprises.

3.2 Implication de la Diaspora marocaine à l'étranger

La contribution effective des compétences marocaines résidant à l'étranger constituera un véritable catalyseur pour la promotion des activités délocalisées au Maroc surtout dans le domaine de la recherche scientifique et l'innovation. Cette diaspora permettra d'assurer la déclinaison des savoirs et des savoir-faire dans le contexte de la compétitivité scientifique et technique, et de donner toute sa place à une recherche compétitive tout en répondant aux besoins de l'économie et de la société.

3.3 Généralisation de la démarche « pôle de compétitivité / cluster » pour développer les activités de à forte valeur-ajoutée

Les pays leaders des délocalisations se sont engagés dans une dynamique de montée en gamme des activités à travers la réalisation de la démarche « pôle de compétitivité / cluster ». Cet outil permet de développer efficacement et durablement des activités à forte valeur ajoutée. Dans ce sens, le Maroc devrait poursuivre cette démarche de coopération, entre unités de recherche, centres de formation et entreprises. Cette méthode coopérative a fait ses preuves dans des pays comme l'Inde et la Finlande.

3.4 Mise en place d'un système de veille

La délocalisation évolue au Maroc dans un contexte marqué par une compétition effrénée en termes d'offres attractives. Dans ce cadre, le Maroc devrait mettre en place un système de veille efficace, assurant le suivi permanent des évolutions des secteurs délocalisés pour préserver la compétitivité de l'offre Maroc et sa qualité de destination privilégiée pour les grands groupes.

3.5 Renforcement de la politique de prospection

Le Maroc devrait multiplier les efforts pour faire connaître ses atouts aux industriels et prestataires de services étrangers, en mettant en place des réseaux d'agences permanentes et des équipes mobiles spécialisées qui représentent le pays dans les forums d'entreprises et dans les manifestations du patronat à travers le monde. Le but étant d'influer la prise de décision des investisseurs et les convaincre de délocaliser leurs activités vers le Maroc. Des études comparatives

devraient aussi être effectuées régulièrement afin de mettre en évidence les avantages compétitifs de l'espace marocain.

3.6 Mise en place de la loi sur la protection des données personnelles

Le Maroc devrait promulguer une loi fondamentale en matière de protection de données personnelles et constituer une commission d'informatique et libertés indépendante pour pouvoir justifier d'un niveau de protection de données équivalent à celui de l'Union Européenne.

CONCLUSION

A la lumière de ce qu'on a pu développer tout au long de cet article, on peut dire que le mouvement de délocalisation a connu un essor remarquable depuis les années 70. Attirer les activités délocalisées et tirer avantage de leur présence sur le territoire national de chaque pays a été pendant longtemps une priorité pour tous les gouvernements au sein des pays émergents. Ces derniers ont entamé un long processus de libéralisation de leurs économies, ce qui a engendré une augmentation progressive des flux de délocalisations en provenance des divers pays industrialisés. Dans ce contexte plusieurs champions ont pu s'imposer comme leaders des activités délocalisées, à leur tête on trouve l'Inde, la Chine et la Malaisie.

Aujourd'hui, le rythme des délocalisations s'accélère, et les activités délocalisées se diversifient et se développent rapidement à travers le monde. Toutefois, le phénomène reste encore à ses débuts, et il a un très grand potentiel de croissance devant lui, notamment les délocalisations en provenance de l'Europe. C'est une aubaine pour les pays émergents qui présentent des atouts pour l'accueil de ces activités et qui sont aux portes du vieux continent. Le positionnement du Maroc doit se faire donc rapidement comme il ressort d'ailleurs des conclusions du rapport McKinsey. Le pays doit réformer son cadre réglementaire et poursuivre le renforcement et la modernisation de ses infrastructures d'accueil afin de se tailler une part importante des délocalisations qui auront lieu au futur.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A. T. KEARNEY, « The shifting Geography of Offshoring, The 2009 A.T.KEARNEY Global Services Location Index », p. 2.
- Agence Marocaine de Développement des Investissements, « Investir au Maroc », <http://www.invest.gov.ma/fr/index.jsp?idmod=4f&idrub=402>
- Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), « Les Centres d'Appel au Maroc : État des lieux et perspectives de développement », Août 2007, pp. 5-10.
- Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), *Rapport annuel de 2008*, pp. 43-44.
- Ambassade de France au Maroc, Mission économique de Casablanca, « Fiche de synthèse : La sous-traitance électronique au Maroc », 5 Janvier 2004.
- Ambassade de France au Maroc, Mission économique de Casablanca, « Fiche de synthèse : Le secteur automobile au Maroc », 4 Octobre 2005.
- Association Maroc Entrepreneurs, « L'investissement au Maroc : Barrières et opportunités », Février 2003.
- Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (CEDITH), « La lettre mensuelle du CEDITH dédiée à la méditerranée et à l'océan indien », N° 30 Mai 2009.
- Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc, « Délocalisations : Le malheur des uns Fait le malheur des autres », *Conjoncture N° 856*, Janvier 2005.
- Circulaire de mise en œuvre de l'offre Offshoring Maroc, Rabat le 07 Mai 2007, p. 1.
- Colloque « Faire des affaires sur les marchés émergents – Le Maroc », Présentation de Lamia BELMEDREOUM et al. *Du Saint Laurent à l'Atlas : Une aventure qui promet*, 12 Décembre 2008, p. 23.
- Comité de rédaction ., «Émergence : Une politique industrielle ciblée et volontariste au service de la relance de l'économie marocaine», *Interface, Revue du commerce et de l'industrie*, Numéro du 2^{ème} trimestre 2005, pp 20 – 32.
- Comité de rédaction ., «Plan Émergence Textile-Habillement (Le plan de relance du secteur Textile – habillement)», *Interface, Revue du commerce et de l'industrie*, Numéro du 2^{ème} trimestre 2005, pp 15 – 16.
- DIMEGLIO Willy (1994), « Les conditions d'un partenariat industriel entre la France et les pays du Maghreb et les pays d'Europe Centrale et Orientale », *Vues Économiques N° 5/94*, p. 140.
- Eric LAHILLE., Catherine PLICHON., Corinne VADCAR., et Bruno WEBER (1995) «Les principales causes des délocalisations», Collection d'articles dirigée par Eric LAHILLE et intitulée “au-delà des délocalisations : Globalisation et internationalisation des firmes “ Editée par *ECONOMICA*, pp 33 – 50.
- Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Électroniques (FIMME), « Mémo Étude sectorielle de l'industrie aéronautique au Maroc ». Juin 2005.
- Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring, « Étude sur le potentiel à l'export des membres de la Fédération APEBI », Exportateurs actifs-2006, p. 23.
- Fondation pour l'Innovation Politique (FIP), Document de travail, « Les (dé)localisations : Enjeux politiques d'un phénomène encore mal connu », Raphaël WINTREBERT. Juillet 2007.

- Groupe de Recherche en Économie Théorique et Appliquée (GRETHA), « Les perspectives de développement de l'industrie automobile au Maroc », Présentation faite à Rabat en 12-14 Décembre 2007.
- MICHALET Charles-Albert (2007), « De la délocalisation à la relocalisation : Une évolution fatale? », *Revue d'Économie Financière N° 90*, Association d'Économie Financière, Paris, pp. 16-18.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce, « Programme Emergence, Une politique volontariste et ciblée au service de l'essor de l'économie nationale », exposé par Karim TAGHI, 23 Mai 2006.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce, « Programme National pour l'Emergence Industrielle (Plan de développement intégré du secteur industriel Marocain) », Présentation faite au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur en Décembre 2008.
- Ministère des Affaires Économiques et Générales, Centre de Veille Stratégique, « L'Offshoring des services aux entreprises », Décembre 2005, pp. 5-8.
- Ministère des Affaires Économiques et Générales, Département de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information, « Stratégie e-Maroc 2010 : Réalisations, Orientations & Plans d'action », Septembre 2007, pp. 87-89.
- Ministère des Finances et de la Privatisation, Direction des Études et des Prévisions Financières, « Le secteur automobile marocain face à son nouveau contexte - Enjeux et perspectives », Février 2005.
- Ministère des Finances et de la Privatisation, Direction des Études et des Prévisions Financières, « Diagnostic de la filière textile-habillement au Maroc », Taoufik OKESSOU, Novembre 2001.
- Ministère du Commerce Extérieur, « Activités et marchés prometteurs à l'exportation », Octobre 2006, pp. 11-12.
- MOUHOUD El Mouhoub, « Mondialisation et délocalisation des entreprises », Éditions *la Découverte*, Paris 2006, p. 34-38.
- Salon Marocain de Bruxelles, « Investir au Maroc », 2^{ème} édition, Avril 2008, p. 1.