

La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiales : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie

**Larabi Jaidi
Yassine Msadfa**



THINK • STIMULATE • BRIDGE

La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiale : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie*

Larabi Jaidi
Yassine Msadfa

* Ce papier, fruit d'une collaboration entre l'OCP Policy Center et le Think Tank européen Bruegel, a été élaboré dans le cadre de la deuxième édition de la plateforme pour un dialogue stratégique entre économies avancées et émergentes tenue à Bruxelles du 10 au 11 avril 2017 sous le thème « Vers une prospérité UE-MENA commune ». <http://bit.ly/2xfPopd>

A propos d'OCP Policy Center

OCP Policy Center est un think tank marocain « policy oriented », qui a pour mission de contribuer à approfondir les connaissances et à enrichir la réflexion autour de questions économiques et de relations internationales revêtant un enjeu majeur pour le développement économique et social du Maroc, et plus largement pour celui du continent africain. À cet effet, le think tank s'appuie sur des productions analytiques indépendantes et un réseau de partenaires et de chercheurs de premier plan, dans l'esprit d'une plateforme ouverte de discussions et d'échanges.

Porteur d'une « perspective du Sud », celle d'un pays à revenu intermédiaire africain, sur les grands débats internationaux ainsi que sur les défis stratégiques auxquels font face les pays émergents et en développement, OCP Policy Center apporte une contribution sur quatre champs thématiques majeurs : agriculture, environnement et sécurité alimentaire; développement économique et social ; économie des matières premières ; et géopolitique et relations internationales.

Sur cette base, OCP Policy Center est activement engagé dans l'analyse des politiques publiques et dans la promotion de la coopération internationale favorisant le développement des pays du Sud. Un de ses objectifs est de contribuer à l'émergence d'une « Atlantique élargie », dont le potentiel reste très largement sous-exploité. Conscient que la réalisation de ces objectifs passe essentiellement par le développement du Capital humain, le think tank a pour vocation de participer au renforcement des capacités nationales et continentales en matière d'analyse économique et de gestion.

OCP Policy Center

Ryad Business Center – Aile Sud, 4^{ème} étage - Mahaj Erryad - Rabat, Maroc

Website : WWW.OCPPC.MA

Email : CONTACT@OCPPC.MA

Tél : +212 (0) 537 27 08 08 / Fax : +212 (0) 537 71 31 54

© OCP Policy Center. Tous droits réservés

Les vues exprimées ici sont celles des auteurs et ne doivent pas être attribuées à OCP Policy Center.

A propos des auteurs

Larabi JAÏDI

Larabi Jaïdi est un ancien professeur de l'Université Mohamed V de Rabat- Agdal. Ses domaines d'expertise incluent les politiques économiques, les relations économiques internationales (Europe et Monde Arabe) et l'économie des régions. Il est membre fondateur du Centre Marocain de Conjoncture et du Groupement d'Etudes et de Recherches sur la Méditerranée. Il a été également Conseiller du Premier Ministre et du Ministre de l'Economie et des Finances. Il fait partie des experts du Conseil de la Concurrence et est membre du bureau de la fondation Adderrahim Bouabid. M. Jaïdi est aussi l'auteur de plusieurs publications portant sur le développement économique et social et sur les relations économiques internationales.

Yassine MSADFA

Chercheur à l'OCP Policy Center, Yassine Msadfa est titulaire d'un master en économétrie appliquée de l'Université Hassan II Casablanca. Avant de rejoindre le Think Tank marocain, ses recherches ont porté sur l'analyse des dynamiques à court et à long terme du marché immobilier au Maroc en utilisant une modélisation à correction des erreurs. Actuellement, ses travaux de recherche varient entre les développements des marchés des produits de base, les questions d'intégration commerciale et de l'industrialisation dans les pays africains.

Résumé

Les chaînes de valeur mondiales offrent de nouvelles opportunités de transformation structurelle pour les pays en développement. Aujourd'hui la vision des chaînes de valeur mondiales se limitant à l'analyse des flux commerciaux et des IDE à l'échelle globale n'est plus suffisante pour répondre aux questions clés du positionnement et de la remontée dans ces chaînes de valeur, de la dynamique de la capture de la valeur et de sa pérennisation. La réponse à ces questions appelle un éclairage des réseaux de production qui, même pour un simple produit, couvrent les pays insérés dans les chaînes de valeur sectorielles. Ces réseaux créés par le déploiement de ces chaînes sont le fait d'entreprises qui optimisent leurs stratégies d'approvisionnement via une réorganisation géographique et la séparation des stades de production. Désormais, l'avantage compétitif est remodelé par la logique de comportement des firmes, il se construit par la coopération inter-nations et intra-firmes.

L'objet de cette contribution est de rendre compte de ces interdépendances nouvelles et comment intégrer, dans notre compréhension du déploiement des Chaînes de Valeur Mondiales (CVM), la logique des stratégies et comportements d'entreprises, le potentiel d'implication du tissu local des entreprises nationales, les articulations complexes entre innovations technologiques et organisationnelles, espaces géographiques et cadres socio-politiques que construisent et déconstruisent les acteurs économiques dans ce processus de déploiement des CVM, à travers l'étude des secteurs automobiles et aéronautiques au Maroc et en Tunisie.

La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiale : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie

Introduction

Les chaînes de valeur mondiales offrent de nouvelles opportunités de transformation structurelle pour les pays en développement. Aujourd'hui la vision des chaînes de valeur mondiales se limitant à l'analyse des flux commerciaux et des IDE à l'échelle globale n'est plus suffisante pour répondre aux questions clés du positionnement et de la remontée dans ces chaînes de valeur, de la dynamique de la capture de la valeur et de sa pérennisation. La réponse à ces questions appelle un éclairage des réseaux de production qui, même pour un simple produit, couvrent les pays insérés dans les chaînes de valeur sectorielles. Ces réseaux créés par le déploiement de ces chaînes sont le fait d'entreprises qui optimisent leurs stratégies d'approvisionnement via une réorganisation géographique et la séparation des stades de production. Désormais, l'avantage compétitif est remodelé par la logique de comportement des firmes, il se construit par la coopération inter-nations et intra-firmes.

L'objet de cette contribution est de rendre compte de ces interdépendances nouvelles et comment intégrer, dans notre compréhension du déploiement des Chaînes de Valeur Mondiales (CVM), la logique des stratégies et comportements d'entreprises, le potentiel d'implication du tissu local des entreprises nationales, les articulations complexes entre innovations technologiques et organisationnelles, espaces géographiques et cadres socio-politiques que construisent et déconstruisent les acteurs économiques dans ce processus de déploiement des CVM.

L'insertion dans une chaîne de valeur mondiale s'opère fondamentalement par les flux Nord-Sud. Dans cette dynamique, l'intégration régionale peut-elle avoir encore du sens ? Y-a-t-il un espace à conquérir pour des coproductions entre les entreprises des pays du sud ? Il s'agira donc d'examiner comment s'articule ou pourrait s'articuler la construction d'une Chaîne de Valeur Régionale (CVR) dans la dynamique de la globalité. Ces questions prennent une importance nouvelle à l'heure où la globalisation connaît un ralentissement du fait de plusieurs facteurs : l'atonie de l'économie mondiale, la montée de certaines formes de protectionnisme, les incitations à la « relocalisation », l'évolution des profils du progrès technique et de la recherche-développement...

Pourquoi la Tunisie et le Maroc ? Dans l'analyse de ces problématiques, nous avons choisi de porter notre regard sur deux pays du Maghreb : le Maroc et la Tunisie, car ces deux pays gagnent en parts de marché dans la compétition mondiale par l'effet de transformation structurelle de leurs économies, c'est à dire par réallocation des ressources à des activités nouvelles et plus productives. Les performances des économies de ces deux pays depuis dix ans ne doivent pas tout aux secteurs économiques transformateurs de ressources naturelles, elles s'expliquent aussi par une légère mais réelle transformation structurelle qui a eu lieu dans les années 2000, par la progression de la productivité du travail. L'ouverture économique de ces deux pays, leurs insertions respectives dans une économie mondialisée ont des répercussions sur leur mode de production des biens et des services.

Pourquoi l'automobile et l'aéronautique ? L'externalisation et la délocalisation dans ces deux secteurs ont offert aux deux économies maghrébines l'opportunité de capter les avantages de leur situation géographique, de l'apport des réformes industrielles et de gagner en efficacité en renforçant leurs capacités d'attractivité. Mais il n'est plus suffisant de se positionner dans les segments les plus simples de ces nouveaux secteurs technologiques à forte intensité de capital. Ils restent soumis à une « pression compétitive » des pays concurrents où le niveau de qualification des ressources humaine et d'avancée technologique offre plus d'avantages. De plus, l'internationalisation des chaînes d'approvisionnement accroît les incertitudes et le besoin de réactivité. Elle exige un renforcement constant des capacités d'attractivité (compétences humaines, infrastructure technologique) en vue d'optimiser l'insertion des pays d'accueil dans les réseaux des grandes firmes internationales.

Ce travail s'inscrit dans l'optique de contribuer à la compréhension des pratiques de déploiement des CVM, dans les pays du Maghreb et dans des secteurs spécifiques. Il mobilise le cadre d'analyse des chaînes de valeur pour mieux appréhender les stratégies des entreprises opérant dans cette chaîne dans le contexte de la mondialisation. L'approche ou les approches de la CVM nous permettent de mettre à jour des mécanismes aussi puissants qu'inexplorés dans la manière dont les entreprises réorganisent les processus de production à l'échelle locale et régionale. Elles offrent un point de vue original sur les formes de gouvernance qui président la montée en gamme dans les chaînes de valeur mondiales et plus particulièrement celle des secteurs sur lesquels portera notre analyse.

I. Les Chaînes de valeur mondiales: un état de l'art d'une approche multidimensionnelle

La littérature économique présente diverses définitions des CVM. La notion simple que propose un ensemble d'organismes internationaux saisit le sens de la plupart des significations de ce concept. Nous faisons notre cette large définition des CVM : « Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final. A chaque étape de la chaîne, de la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'interconnectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises »¹.

Le processus de production global de plus en plus « morcelé », fait que chaque activité qui lui ajoute de la valeur peut être exécutée dans les lieux où l'on trouve les compétences et les ressources nécessaires à un coût concurrentiel. Les frontières entre chaînes mondiales de valeur et de commodité ne sont pas clairement tracées. Certains travaux utilisent indifféremment les deux terminologies pour développer des analyses qui appréhendent la répartition de la valeur créée au sein de la chaîne, et en tant que mode de coordination inter-firme.

Dans sa trajectoire conceptuelle, le phénomène des CVM a été lié, bien qu'ils soient distincts, aux notions d'externalisation, de délocalisation, de relocalisation et plus récemment de réseaux et de coproduction. Ces phénomènes sont liés, car il existe une perception selon laquelle les activités de la chaîne de valeur qui sont exécutées à l'étranger relèvent de plus en plus d'entreprises qu'elles soient indépendantes ou sociétés affiliées qui choisissent leurs localisation géographique selon des motivations diverses mais qui

1. Dans : BAfD, OCDE et PNUD (2014) « Perspectives économiques en Afrique 2014 : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique ». Éditions OCDE, Paris, page 10 <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>

concourent toutes à la maîtrise des coûts, à l'accès aux marchés mondiaux, etc...

Si la tendance à la création de chaînes de valeur mondiales se poursuit car les multinationales cherchent à gagner en efficacité et en flexibilité, l'internationalisation des chaînes d'approvisionnement accroît les incertitudes et le besoin de réactivité. Les progrès technologiques et le phénomène de relocalisation pourraient entraîner un ralentissement de l'étalement des chaînes de valeur mondiales.

1. La Chaîne de valeur : une boîte noire à ouvrir

La littérature traitant du phénomène des chaînes de valeur mondiales (CVM) s'est enrichie d'apports multiples et variés.

La notion de chaîne de valeur a été popularisée par Porter en s'intéressant à la séquence d'activités complémentaires impliquées par la conception, production et commercialisation d'un produit donné (Porter, M.E. 1980,1986). Ses travaux ont exploré les questions de localisation et coordination transnationales des activités ou encore l'importance des contextes nationaux et des clusters en matière de compétitivité.

Dans leur première formulation au cours des années 1980, les « chaînes de commodité » sont issues de la théorie des systèmes-monde qui s'intéresse principalement aux formes nouvelles de relations Nord-Sud. Cette vision, portée notamment par Wallerstein, intègre les États et les entreprises en tant qu'acteurs constitutifs des chaînes et se préoccupe des effets du processus par lequel les pratiques de production se déploient dans un système mondial (Wallerstein, I. 2009).

Une avancée théorique dans l'approche des chaînes de valeur a été produite par les travaux de Gereffi sur les « chaînes globales de commodité ». Ces recherches se distinguent des précédentes en ce qu'elles mettent plus fortement l'accent sur les entreprises en tant qu'acteurs du processus de mondialisation et s'intéressant aux potentialités de développement offertes par ces chaînes aux pays du Sud (Gereffi, G. 1985). Les recherches se sont orientées vers le processus d'« industrial upgrading » par lequel les producteurs des pays en développement sont susceptibles d'améliorer leur position au sein des chaînes.

La nouvelle avancée dans le début des années 2000, celles des « chaînes globales de valeur » a croisé les problématiques de gouvernance (Gereffi, G. Humphrey, J. et Sturgeon, T. 2005) avec une approche plus fine des relations de coordination inter-firmes. La typologie proposée par ces auteurs distingue cinq modes de gouvernance, allant du marché à la hiérarchie en passant par des gouvernances de type relationnel, modulaire et captif respectivement basées sur la confiance, la standardisation et la quasi-intégration des fournisseurs.

Plus tard, les travaux sur le cadre d'analyse des CVM ont été enrichis en explorant les transformations que les déploiements de ces chaînes impliquent quant aux rapports firme/territoire, non seulement à l'échelle globale mais aussi aux niveaux national, régional ou local. Ils ont focalisé l'attention sur la manière dont des régions particulières s'engagent dans ces réseaux avec des conséquences variées sur le développement local.

Une grande avancée dans la réflexion sur les a été réalisée par nombreux travaux des organismes internationaux (OCDE, CNUCED, BM, ONUDI, CEA, BAD... 2012, 2013) : Sur la toile de fond des tendances quant aux évolutions du commerce international, plus particulièrement dues aux échanges de biens

intermédiaires et des IDE, et à la redéfinition des systèmes productifs qui en résulte, les recherches de ces organismes sur les chaînes globales ont produit une variété de discours, de problématiques et de techniques offrant autant d'orientations possibles pour de futures recherches. Ils ont fait avancer les méthodes de mesure de la Chaîne de valeur pour saisir la participation et la position des pays dans ces dites chaînes.

Récemment, une nouvelle couche de réflexion a germé, elle porte sur les chaînes de valeur régionales (CVR). Elle se veut un outil d'analyse contextualisée de chaînes de valeur organisées dans les enchevêtrements complexes de réseaux Nord-Sud et Sud-Sud, intra et interentreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les articulations entre la CVM et la CVR sont appelées à évoluer (Nations Unies, CEA 2016).

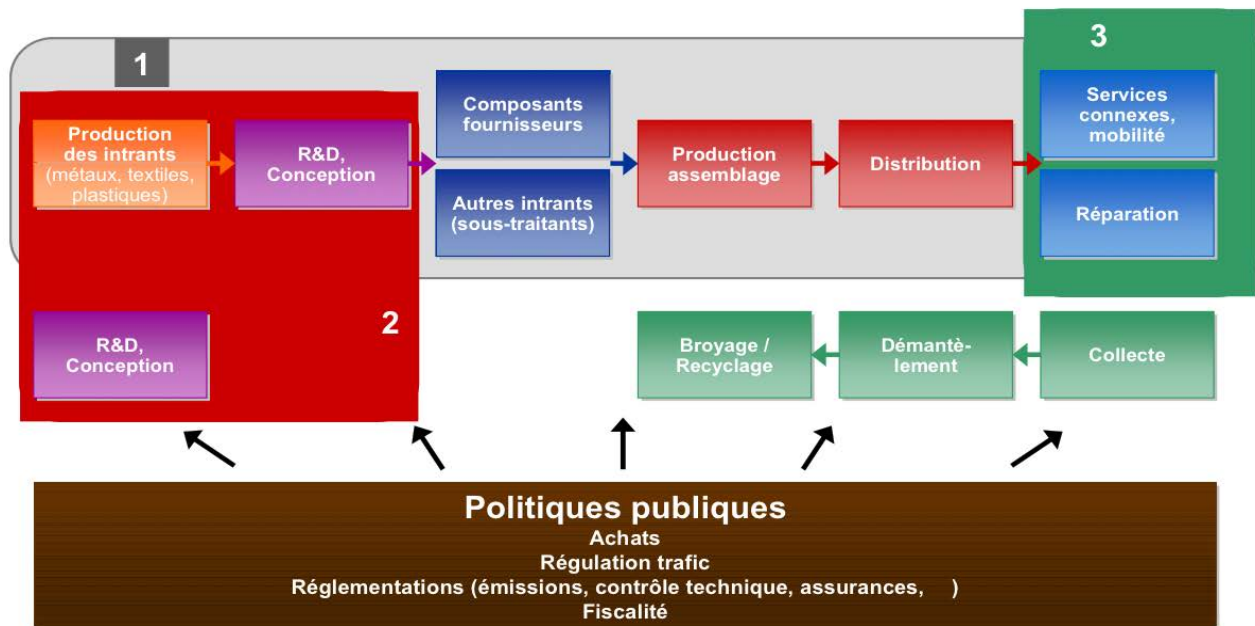
De ce passage en revue de l'état de l'art sur les CVM, on considère que celles-ci sont caractérisées par diverses dimensions fondamentales, à savoir leur structure de flux, leur localisation géographique, leur gouvernance intra et inter-firme, et leur contexte socio-institutionnel. Cette construction multidimensionnelle permet d'appréhender les enjeux stratégiques du déploiement des CVM dans toute leur complexité et selon une variété de logiques ou de pratiques incluant celles d'entreprises situées en différents lieux ou « maillons » des chaînes mondiales et dotées de plus ou moins d'atouts pour y capter durablement de la valeur, mais aussi celles des politiques publiques d'Etats soucieux d'orienter la trajectoire socio-économique de leur pays.

2. La chaîne de valeur de l'automobile : une chaîne de plus en plus éclatée

La filière automobile est l'une des plus éclatées et des plus internationalisées. Depuis des années l'industrie automobile mondiale est entrée dans une phase de profondes mutations qui a provoqué l'éclatement de nombre de schémas classiques. Dans une filière automobile intervient trois grands segments : les constructeurs, les équipementiers de différents rangs et les « assembleurs ». Les relations entre ces trois intervenants sont en constante évolution. Le véhicule automobile ou même un modèle d'une marque ne peut plus être construit dans son intégralité dans un seul pays (Bohan, Ch. 2009). Les procédures classiques d'exportation ont reculé au profit de mécanismes complexes de délocalisation de la production ; les constructeurs se sont engagés dans une vaste réorganisation des procédures d'approvisionnement (Diane, D. 2005); le développement et la fabrication des produits tendent à s'effectuer en commun et les constructeurs coopèrent avec des équipementiers dont ils stimulent la localisation.

La division du travail au sein de cette industrie se redéploie sous de nouvelles modalités. La figure 1 ci-dessus représente la décomposition de la chaîne de valeur dans la filière automobile: la recherche technologique, le know-how, les brevets et la marque sont toujours le monopole de grands constructeurs ; le reste, la fabrication du moteur et des autres composants se répartie sur toutes les sphères du globe.

Figure 1. Représentation de la chaîne de valeur automobile mondiale



Source : le BIPE

Le secteur automobile mondial connaît donc une phase de refonte de sa chaîne de valeur avec un basculement de la demande et de l'offre mondiale vers les pays émergents, comme en témoigne le rôle croissant que joue l'Asie-Océanie dans la production mondiale de véhicules (61% en 2016) plus particulièrement la Chine. L'Europe (25%) et l'Amérique du Nord (12%) ne représentent à deux que 37% des ventes globales. Cette nouvelle restructuration de la chaîne de valeur mondiale a suscité un important redéploiement des capacités de production et des marchés entre les grandes zones géographiques. L'Afrique compte encore très peu dans la production et les ventes mondiales. Le Maroc et la Tunisie s'évertuent à prendre une part de ce déploiement de la chaîne de valeur.

Figure 2. Vente de véhicules par région en 2016

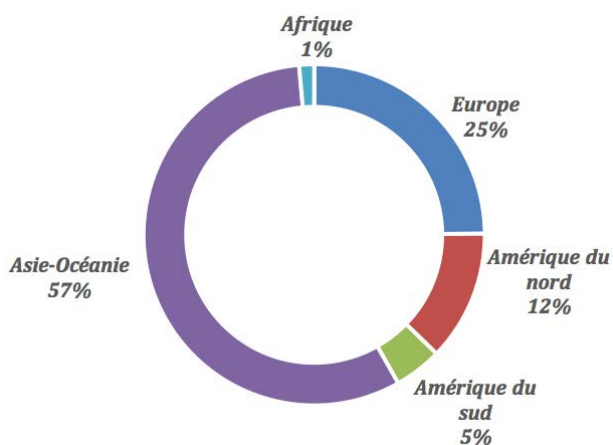
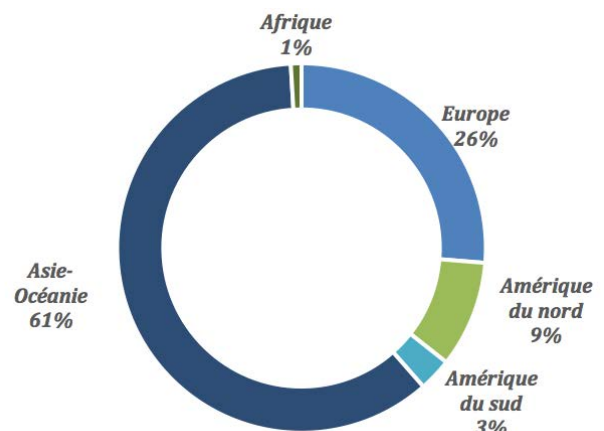


Figure 3. Production de véhicules par région en 2016



Source : Données de l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles (OICA)

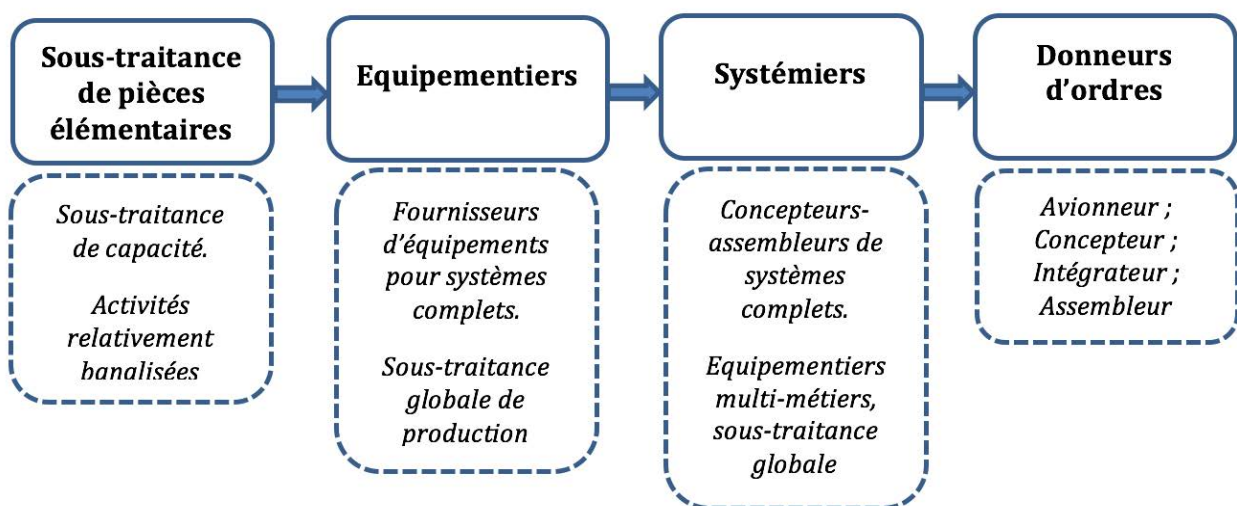
3. La chaîne de valeur de l'Industrie aéronautique : une chaîne de valeur plus complexe

A l'instar de l'industrie automobile, le secteur aéronautique mondial se distingue par un marché mondial en pleine expansion, tirée par les grandes puissances émergentes (Asie et Amérique Latine). Les tendances lourdes qui se dessinent au niveau mondial ont contraint les grands donneurs d'ordres mondiaux à réorienter leurs stratégies vers une externalisation accrue, notamment, vers les pays présentant des offres globales compétitives.

La chaîne de valeur se déploie des systémiers qui conçoivent les produits jusqu'au vaste réseau de fournisseurs et sous-traitants, en passant par les motoristes et les équipementiers qui produisent des sous-ensembles (mécaniques et électroniques). La filière aéronautique regroupe deux catégories d'entreprises. La première concerne « l'activité dédiée », à savoir la fabrication d'équipement d'aide à la navigation, la construction aéronautique et spatiale ainsi que la réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux. La seconde catégorie, plus hétérogène est constituée d'entreprises qui mettent leur savoir-faire à disposition de plusieurs filières de façon transversale. Elle est composée d'un ensemble de sous-traitants et fournisseurs qui opèrent dans des activités diversifiées (Dupuy, Y. et Gilly, JP. 2004).

Deux composantes industrielles constituent les fondamentaux du secteur aéronautique mondial. Il s'agit de la construction aéronautique qui comprend tous les établissements fabriquant à titre principal des cellules d'avions, des moteurs et des équipements spécifiques pour avions et de la sous-traitance prise en charge par les établissements réalisant pour le compte d'un ou plusieurs industriels du secteur aéronautique, selon un cahier des charges préétabli, la fabrication de pièces, de produits d'éléments d'ensembles ou de sous-ensembles (Frigant, V. et Talbot, D. 2002). Là aussi, le Maroc comme la Tunisie ont déployé d'intenses efforts pour capter l'intérêt des grands constructeurs.

Figure 4. Représentation de la chaîne de valeur aéronautique mondiale



Source : Organisation d'Aviation Civile Internationale

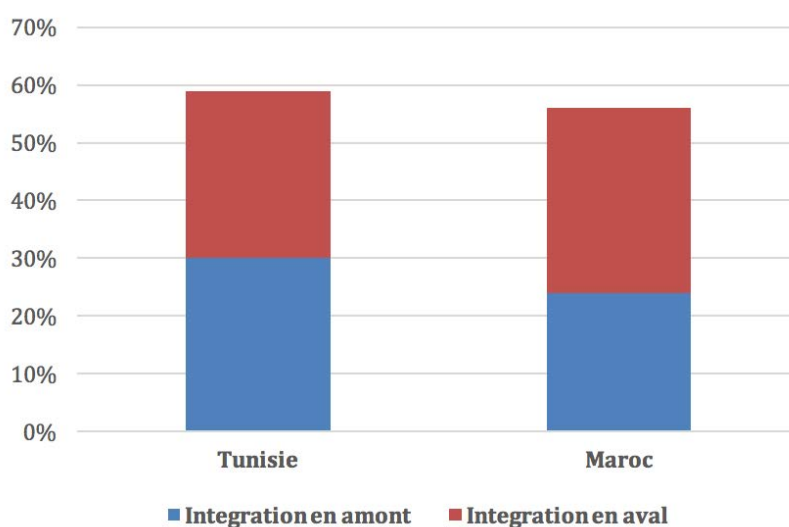
II. les faits stylisés de l'insertion du Maroc et de la Tunisie dans les CVM

Le Maroc et la Tunisie ont progressivement libéralisé leurs échanges commerciaux, ont contracté des accords de libre-échange avec divers partenaires, et ont renforcé leurs relations avec l'Union européenne (UE), leur premier partenaire industriel et leur premier client. Les réformes des politiques macro-économiques, des politiques sectorielles et les programmes nationaux de mise à niveau industrielle mis en œuvre ont permis la création d'un environnement incitatif à l'implantation de filiales de grands donneurs d'ordre internationaux dans ce pays. Dans ce contexte, le développement des accords de sous-traitance ont amené le Maroc et la Tunisie à participer davantage à l'économie mondiale, permettant aux entreprises marocaines et tunisiennes une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales (CVM).

1. La progression du Maroc et de la Tunisie dans les CVM

Jusqu'ici, les deux pays n'entrent que pour une petite part dans les échanges mondiaux mesurés en valeur ajoutée, mais leur niveau total d'intégration dans les CVM est élevé comparé à d'autres pays de la région Mena. Il se situait en 2011 à près de 58% en Tunisie et à 56% au Maroc. Cela est principalement dû à l'intégration en amont par l'exportation des matières premières maghrébines vers d'autres régions du monde pour y être transformées: la part de la valeur ajoutée dans les deux pays reste faible.

Figure 5. Participation en amont et en aval au CVM en 2011



Source: Base de données sur le commerce en valeur ajoutée de l'UNCTAD (Eora)

À ce jour, les deux pays ne capturent qu'une petite partie de la chaîne de valeur, mais qui s'accroît. Dans les activités manufacturières, les deux pays se sont intégrés aux chaînes de valeur mondiales à un certain stade, généralement l'assemblage. Concernant les gains procurés par les chaînes de valeur mondiales, elles ont plus facilement induit une croissance des exportations et de la productivité que de l'emploi.

Le Maroc et la Tunisie totalisent une part restreinte, mais en progression, du commerce au sein des CVM. Cependant, la situation semble être en train de changer car l'intégration aval progresse plus vite que son intégration amont et plus vite que celle d'autres régions. Les exportations de produits intermédiaires

évoluent très sensiblement dans les deux pays. Elles ont quadruplé au Maroc entre 2001 et 2011 (Figure 7). Elles ont été multipliées par trois en Tunisie au cours de la même période. Les importations de cette catégorie de produits ont suivi, elle aussi, un trend élevé (Figure 6), leur valeur a plus que triplé dans les deux pays depuis 2001.

La combinaison de l'intégration amont et aval donne une indication de l'évolution positive de la participation totale des deux pays aux CVM. Cependant, ces résultats suggèrent que, comparativement à d'autres pays de la région asiatique, les deux pays de l'Afrique du Nord ont du mal à s'engager de plus en plus dans la production en aval dans les CVM.

La stratégie d'intégration offre néanmoins des opportunités de montée en gamme grâce aux transferts de savoir et à la réalisation de nouvelles étapes, adjacentes dans la chaîne de valeur. La progression dépend de la capacité des pays à répondre à la demande extérieure des biens de consommation et biens intermédiaires, ainsi que de la nature de la chaîne de valeur et des entreprises chef de file.

Figure 6. Importations de produits intermédiaires (Millions USD)

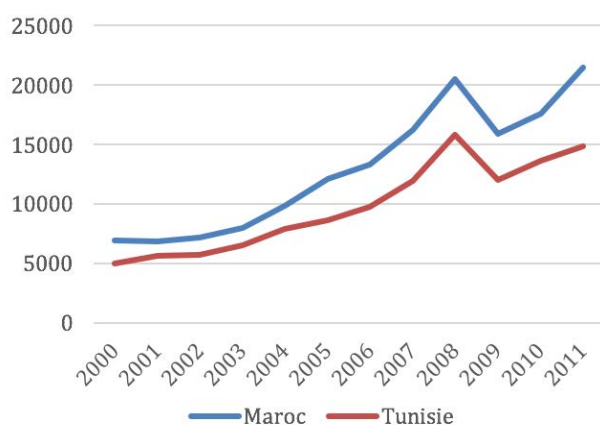
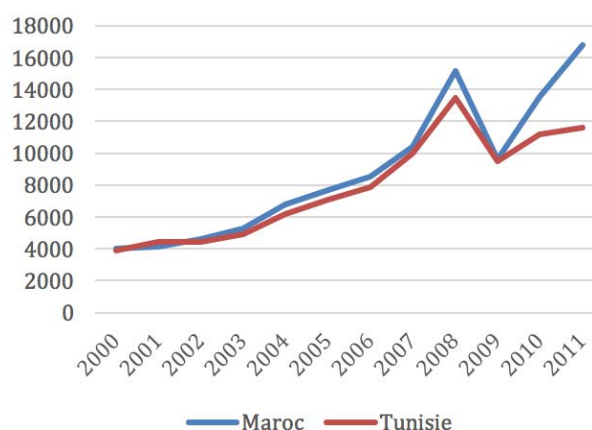


Figure 7. Exportation de produits intermédiaires (Millions USD)



Source : Base de données sur le commerce en valeur ajoutée de l'OCDE (Tiva)

2. Des politiques industrielles pro-intégratives dans la CVM

L'industrialisation progresse relativement doucement au Maroc comme en Tunisie. Cette évolution s'accompagne depuis le début des années 2000 d'une mutation plus profonde de la nature de la production industrielle vers des secteurs plus avancés même si les indicateurs des parts de l'industrie de transformation dans le PIB et l'emploi tendent à laisser penser l'apparition d'une forme de désindustrialisation précoce.

En Tunisie, une nouvelle politique industrielle est mise en place pour accélérer la transformation structurelle de l'industrie (de biens et de services) et permettre son intégration dans les CVM. Cette politique est basée essentiellement sur un environnement favorable à l'investissement en général et des incitations sectorielles spécifiques destinées à encourager l'investissement dans les secteurs à fort potentiel de développement et dans lesquels la Tunisie possède des avantages comparatifs. Parmi ces secteurs figurent notamment les industries aéronautiques, de composants électroniques surtout pour l'automobile, l'industrie

pharmaceutique, le textile/habillement, et les autres industries de service comme les TIC et le tourisme (République Tunisienne, Stratégie industrielle à l'horizon 2016).

Les industries mécanique & électrique (IME), représentent actuellement 24,5% des emplois manufacturiers. Pour autant, la production de machines se limite encore à des intrants industriels dans des chaînes de valeur relativement courtes. Le peu de profondeur de ces chaînes de valeur affecte également la balance commerciale, déficitaire. D'un point de vue général, les importations sont dominées par des produits finis et semi-finis (voitures, circuits intégrés et appareils électriques). Ces secteurs sont d'autant plus importants qu'ils constituent une base au développement technologique et à la modernisation industrielle du pays. Ce sont des secteurs clés en appui aux branches automobile et aéronautique (République Tunisienne, 2007).

Un tissu industriel plus diversifiée émerge mais le phénomène est encore trop marginal pour entraîner une véritable diversification des exportations et pour générer des complémentarités avec les pays voisins, sources d'intégration commerciale régionale. Ainsi, pour pouvoir créer plus de richesses localement, les efforts de diversification de la production et de développement des chaînes de valeurs méritent d'être accentués.

Concernant le Maroc, le secteur industriel fait face au défi majeur de se positionner dans ce processus de fragmentation géographique des processus de production. La modernisation progressive du tissu industriel national et son ancrage dans les chaînes de valeur mondiales observée au cours de ces dernières années est le fruit de l'émergence de nouvelles spécialisations à plus forte contribution à la valeur ajoutée, à l'emploi qualifié et aux exportations. En effet, les nouveaux métiers du Maroc (automobile, aéronautique, électronique et offshoring) promus dans le cadre du Plan Emergence ont joué un rôle moteur à l'export (Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie 2008). Leur contribution à l'emploi qualifié a été sensible. Mais le poids relatif de ces secteurs dans l'emploi industriel global est encore limité. La contribution de l'industrie à la création de richesse est restée aussi limitée avec une croissance de sa valeur ajoutée contenue autour de 2,84%. Le poids du secteur dans la valeur ajoutée globale s'est inscrit dans une tendance baissière durant la même période, passant de 17,6% en 1999 à 14,5% en 2012.

Capitalisant sur les réalisations et les acquis du Pacte Emergence, le programme d'accélération industrielle 2014-2020 vise à donner une nouvelle impulsion à l'ensemble du secteur industriel en maintenant le cap des nouveaux Métiers Mondiaux du Maroc et d'intégrer les autres filières traditionnelles du tissu industriel. Le nouveau plan s'appuie sur une logique d'écosystèmes construite autour de grands donneurs d'ordre qui vise à monter en valeur dans les filières. L'accélération de la transformation structurelle du système productif exige la consolidation de la compétitivité des secteurs industriels pour consolider une montée en chaîne de valeur, génératrice de richesses additionnelles et d'emplois.

3. Le renforcement de la chaîne de valeur automobile au Maroc et en Tunisie : capitaliser sur l'acquis

L'industrie automobile marocaine renforce son positionnement dans la chaîne de valeur mondiale de l'automobile comme en témoignent les performances remarquables enregistrées au cours de ces dernières années. Le Maroc est devenu le deuxième producteur de véhicules en Afrique après l'Afrique du Sud. Ainsi, les exportations de cette industrie se sont raffermies en devenant le premier poste des ventes extérieures surclassant ainsi les activités phosphatières. De même, l'emploi qualifié généré par le secteur a évolué de 17% par an durant la même période.

Tableaux 1. Production automobile de l'Afrique par top producteurs

	2000	Part		2016	Part		
1	Afrique du Sud	2305771 ²	77%	1	Afrique du Sud	335539	48%
2	Egypt	39888	13%	2	Maroc	313868	45%
3	Maroc	17359	6%	3	Algérie	42008	6%
4	Nigeria	7834	3%	4	Egypt	10930	2%
	Production Totale de l'Afrique	298778		Production Totale de l'Afrique	702345		

Source : Donnée de l'OICA

Cette dynamique s'est appuyée sur le développement d'un tissu industriel diversifié autour de grands projets en tant que locomotives pour hisser le secteur industriel dans ces domaines, à travers l'intégration industrielle de nouvelles filières dans divers domaines (emboutissage, tôlerie fine, traitement de surface, injection plastique, ingénierie, etc). Ainsi, 20 nouveaux fournisseurs de Renault se sont installés pour fournir à la fois Renault à Tanger, Somaca à Casablanca et le marché international de pièces inexistantes auparavant au Maroc. Grâce à leur implantation, un tissu de sous-traitance a pu se développer, mettant en place les premiers vrais jalons d'une chaîne de valeur industrielle du secteur automobile au Maroc.

De ce fait les exportations de l'industrie automobile marocaine ont connu un taux de croissance annuel moyen de 34% de 2005 à 2015. Les exportations de produits finaux (véhicules automobiles) en constituent la grande partie. Evoluant d'une part de 2% dans les exportations totales de l'industrie automobile marocaine en 2005 pour atteindre les 61% en 2015. Dans la partie composante ce sont les « Systèmes électriques » qui ont connu le taux de croissance annuel moyen le plus soutenu, 30% durant la période 2005-2015 (Tableaux 2).

Les importations ont à leur tour évolué de façon soutenue, avec un taux de croissance annuel moyen de 12% depuis 2005, et d'une manière relativement équilibrée, avec une part des importations de composants et de produits finaux atteignant respectivement les 45% et 48% en 2015.

Tableaux 2. Exportations et Importations Automobiles du Maroc par Segments de Chaîne de Valeur, 2005-2015

Chaîne de Valeur Auto par Segments	Exportations (par millier de dollar US)	Part dans les exportations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)	Importations (par millier de dollar US)	Part dans les importations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)				
	2005	2015	2005	2015	2005-2015	2005	2015	2005	2015	2005-2015
Exportations/Importations Auto totales du Maroc	155638	3941436	100%	100%	34%	954533	3297177	100%	100%	12%
Composant :	152699	1522093	98%	39%	23%	292911	1493580	31%	45%	16%

2. En unités.

<i>Carrosserie</i>	51177	158698	33%	4%	11%	171343	827022	18%	25%	15%
<i>Système d'entraînement</i>	5361	81808	3%	2%	28%	54884	223072	6%	7%	14%
<i>Système électrique</i>	69688	1268453	45%	32%	30%	44165	412131	5%	12%	23%
<i>Carrosserie et/ou du système d'entraînement</i>	26473	13134	17%	0%	-6%	22519	31355	2%	1%	3%
Sous-ensembles :	338	2464	0%	0%	20%	14358	210929	2%	6%	28%
<i>Carrosserie</i>	0	1	0%	0%	-	283	15469	0%	0%	44%
<i>Système d'entraînement</i>	338	2463	0%	0%	20%	14075	195460	1%	6%	27%
Véhicules Automobiles	2601	2416879	2%	61%	86%	647264	1592668	68%	48%	9%

Source: Elaboration des auteurs à partir des données de l'UNComtrade, HS02 6 digit, Exportation et Importation automobiles du Maroc vers/en provenance du Monde.

Le secteur de l'automobile Tunisien s'est d'abord développé grâce à des activités d'assemblage à faible valeur ajoutée et forte employabilité avec une nette prépondérance d'entreprises exportatrices (64% en 2014). Ce secteur connaît une croissance soutenue depuis les années 2000, tant en termes de production qu'en termes d'exportations, avec un taux de croissance annuel moyen de la production de 11% de 2005 à 2014 et des exportations de 7,5% de 2008 à 2014. Ainsi, l'industrie des composants automobiles s'est développée dans des domaines variés tels que la câblerie, la plasturgie, l'électronique, le textile, les accessoires. Ce réseau industriel permet à la Tunisie de se positionner 2ème producteur africain de composants automobiles et 1er producteur africain de faisceaux de câbles. Le pays accueille également de grands équipementiers mondiaux.

Tableaux 3. Exportations et Importations Automobiles de la Tunisie par Segments de Chaîne de Valeur, 2005-2015

Chaîne de Valeur Auto par Segments	Exportations (par millier de dollar US)	Part dans les exportations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)	Importations (par millier de dollar US)	Part dans les importations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)				
	2005	2015	2005	2015	2005-2015	2005	2015	2005	2015	2005-2015
Exportations/Importations Auto totales de la Tunisie	447508	791572	100%	100%	5%	867004	1351487	100%	100%	4%
Composant :	430663	776887	96%	98%	6%	436800	541630	50%	40%	2%
De Carrosserie	155556	237154	35%	30%	4%	130070	135310	15%	10%	0%
Du système d'entraînement	15384	99794	3%	13%	19%	101267	96607	12%	7%	0%
Du système électrique	198742	363414	44%	46%	6%	150160	224384	17%	17%	4%

De Carrosserie et/ou du système d'entraînement	60981	76525	14%	10%	2%	55303	85329	6%	6%	4%
Sous-ensembles :	7461	4520	2%	1%	-4%	31553	34122	4%	3%	1%
Carrosserie	0	0	0%	0%		20162	12592	2%	1%	-4%
Système d'entraînement	7461	4520	2%	1%	-4%	11391	21530	1%	2%	6%
Vehicules Automobiles	9384	10165	2%	1%	1%	398651	775735	46%	57%	6%

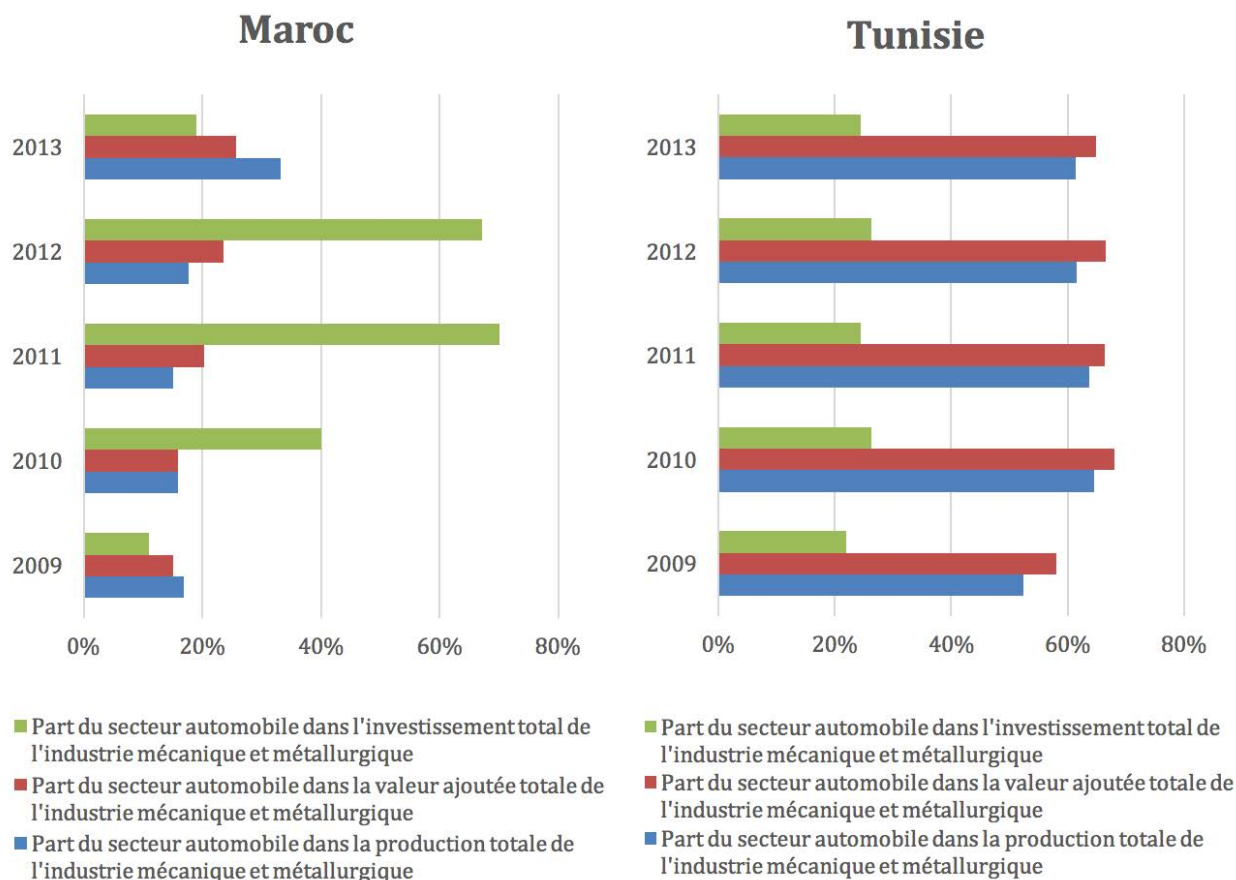
Source: Elaboration des auteurs à partir des données de l'UNComtrade, HS02 6 digit, Exportation et Importation automobiles de la Tunisie vers/en provenance du Monde.

La Tunisie a développé des avantages comparatifs importants dans l'industrie des composants automobile grâce à (i) la disponibilité des ressources humaines qualifiées (ii) une infrastructure de formation et (iii) des coûts compétitifs des facteurs de production. Ce qui lui a permis de réussir la montée dans la chaîne des valeurs, assurer le passage de l'assemblage à des activités à plus grande valeur ajoutée et de développer un réseau important de fournisseurs et partenaires. Le montage des véhicules en Tunisie n'a pas eu un grand essor. Cette activité est restée marginale au vu des quantités annuelles produites (5 000 véhicules par an). La protection tarifaire et douanière du marché tunisien des véhicules utilitaires et des autobus et autocars a néanmoins favorisé la création d'ensembliers et permis le transfert de technologie de la part des constructeurs vers ces ensembliers.

Une différence entre le poids du secteur automobile dans l'industrie mécanique et métallurgique au Maroc et en Tunisie reste à constater. Entre 2009 et 2013, la production ainsi que la valeur ajoutée du secteur automobile tunisien variaient en moyenne autour de 60% de la production et de la valeur ajoutée de toute l'industrie mécanique et métallurgique dans ce pays, témoignant de ce fait de l'importance que revêt se secteur pour l'économie tunisienne. Concernant le Maroc et jusqu'en 2012, son secteur automobile représentait près de 13% de la production et 15% de la valeur ajoutée dans l'industrie mécanique et métallurgique. Ce n'est qu'en 2013 que ce secteur a dépassé la barre des 20% dans la production ainsi que la valeur ajoutée de l'industrie mécanique et métallurgique marocaine.

Une autre dynamique se dessine, lorsqu'on regarde l'évolution de la part de l'investissement du secteur automobile dans l'industrie mécanique et métallurgique marocaine et tunisienne. Le bond réalisé par le Maroc est considérable, puisque les investissements du secteur auto constituaient en moyenne 40% de l'investissement de l'industrie mécanique et métallurgique sur la période 2009-2013, grâce notamment à des investissements massifs durant l'année 2011 et 2013. En Tunisie, la situation connaissait une certaine stabilité, avec un poids de l'investissement dans les activités automobiles variant en moyenne autour de 25% de l'investissement dans l'industrie mécanique et métallurgique.

Figure 8. Place du secteur automobile dans les industries mécaniques et métallurgiques marocaine et tunisienne



Source: Elaboration des auteurs à partir des données du ministère de l'industrie et du commerce du Maroc et de l'Agence de promotion de l'industrie et l'innovation en Tunisie

4. L'industrie aéronautique dans les deux pays : une filière en quête d'une plus grande valeur ajoutée

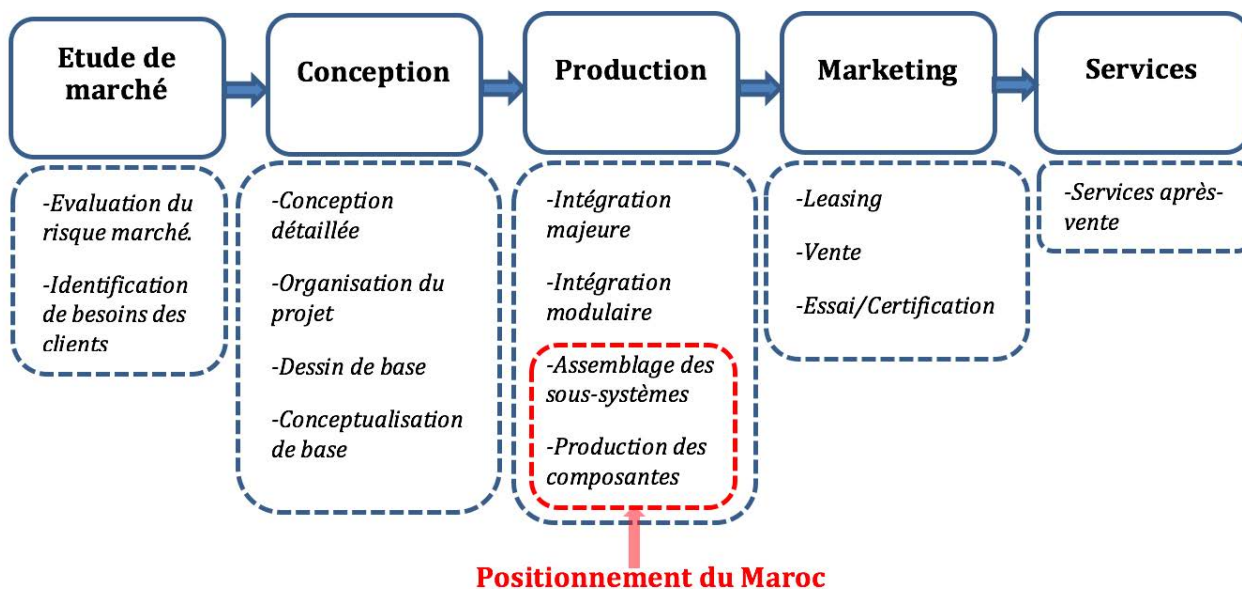
Le secteur aéronautique et spatial connaît une concurrence, de plus en plus accrue, et cherche à externaliser à travers le monde une majeure partie de ses activités. Le Maroc figure parmi les pays où ce secteur a localisé un ensemble d'activités. Le secteur aéronautique marocain a renforcé sa position dans la chaîne de valeur mondiale du secteur, réalisant une croissance annuelle moyenne de 17,5% de son chiffre d'affaires à l'export récemment.

Cette dynamique avérée du secteur résulte de la mise en œuvre de chantiers structurants portant, notamment, sur une infrastructure industrielle (l'aéropôle de Nouaceur et la plateforme industrielle intégrée (P2I) MidParc) offrant une palette intégrée de services destinée à renforcer l'attraction de grands groupes internationaux, la signature de conventions d'investissement avec de grands acteurs mondiaux dans le domaine aéronautique à l'instar du groupe Eaton et des deux groupes AéroliA et Alcoa.

La situation du secteur aéronautique marocain fait ressortir les principales conclusions suivantes : i) une industrie reposant sur 8 métiers aéronautiques avec une prédominance de l'activité « Travail des métaux ». ii) Orienté à 100% vers l'export, le secteur aéronautique marocain est constitué de près de 100 entreprises exerçant dans les activités de production, de services et d'ingénierie qui constituent les composantes

principales de la chaîne de valeur aéronautique mondiale. Basé principalement sur la sous-traitance pour le compte de ces grands constructeurs étrangers, ce secteur se trouve depuis quelques années exposé à un ensemble d'enjeux résultant d'une part de refonte de la carte aéronautique mondiale et d'autre part de la nouvelle donne économique mondiale, en raison notamment du repli des commandes des grandes compagnies internationales (Royaume du Maroc, DEPF 2012).

Figure 9. Positionnement du Maroc dans la chaîne de valeur aéronautique mondiale



Source: Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS)

En termes d'échanges extérieurs, le Maroc a plus que triplé ses exportations de produits de l'aéronautique en dix ans en passant d'une valeur des ventes estimée à 10 milliards de dirhams en 2004 à plus de 37 milliards en 2015. Les produits exportés sont essentiellement concentrés dans les sous-ensembles « Parts et composants d'avion », soit une moyenne de 68% à 94% selon les années. Les composants nobles (réacteurs, tissus d'atterrissage, instruments électroniques) sont encore presque inexistantes. Les importations, quant à elles, sont dominées par les sous-ensembles, soit entre 68% et 76%, plus particulièrement les parts et composants d'avions.

Tableaux 4. Exportations et Importations Aéronautiques du Maroc par Segment de Chaîne de Valeur, 2004-2015

Chaîne de Valeur Aéronautique par segments	Exportations (par millier de dollar US)	Part dans les exportations Aéronautiques totales du Maroc (%)			Part dans les importations Aéronautiques totales du Maroc (%)			2004			2015		
		2004	2014	2015	2004	2014	2015	2004	2014	2015	2004	2014	2015
Exportations/Importations Aéronautiques totales du Maroc	10706	390429	372837	-	-	-	407059	649471	521676	-	-	-	
Produits Finaux :	Avion	36	8661	0	0%	2%	0%	128237		103822	32%	44%	20%
Sous-ensembles :	Train d'atterrissage	46	15	218	0%	0%	0%	0	250	795	0%	0%	0%
	Parts et composants d'avion (Générique)	7319	347450	351914	68%	89%	94%	41067	285418	309835	10%	44%	59%
	Hélices et rotors	67	1	0	1%	0%	0%	103	270	210	0%	0%	0%
	Autres parts et composants	6	30637	17461	0%	8%	5%	10	9933	12364	0%	2%	2%
	Réacteurs principaux (Propulsion)	1	2038	1494	0%	1%	0%	232387	55881	68099	57%	9%	13%
	Autres réacteurs	1083	16	2	10%	0%	0%	3231	75	2266	1%	0%	0%
	Dispositifs de lancement	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%
	Appareils d'entraînement au vol	0	0	0	0%	0%	0%	0	25	258	0%	0%	0%
	Intérieur	749	6	4	7%	0%	0%	482	1175	1353	0%	0%	0%
Total Sous-ensembles	9271	380163	371093	87%	97%	100%	277280		395180	68%	54%	76%	
Composants :	Réacteurs principaux	90	1596	1730	1%	0%	0%	142	9641	21566	0%	1%	4%
	Autres réacteurs	0	0	11	0%	0%	0%	60	63	19	0%	0%	0%
	Train d'atterrissage	1	0	0	0%	0%	0%	212	1100	1054	0%	0%	0%
	Instruments électroniques	1308	9	3	12%	0%	0%	1128	117	35	0%	0%	0%
Total Composants	1399	1605	1744	13%	0%	0%	1542	10921	22674	0%	2%	4%	

Source: Elaboration des auteurs à partir des données de l'UNComtrade, HS02 6 digit, Exportation et Importation aéronautique du Maroc vers/en provenance du Monde.

L'industrie aéronautique s'est développée en Tunisie à partir des années 90. Suivant une dynamique de montée en compétence, on observe en particulier, une reconfiguration de la chaîne de valeur globale du secteur positionnant la Tunisie favorablement dans la dynamique mondiale. Le secteur est en effet porté par des perspectives du marché mondial ascendantes du fait d'une demande croissante. La Tunisie s'appuie également sur un réseau dynamique d'entreprises à 95% à participation étrangère : depuis 2004, le nombre d'entreprises opérant dans ce secteur a été multiplié par 6.

La Tunisie souhaite consolider sa place dans la chaîne de valeur mondiale de l'aéronautique par le développement d'un cluster aéronautique « Tunisia Aeronautic Valley » afin d'accueillir de nouveaux acteurs de la filière, qui bénéficieront d'avantages spécifiques. L'objectif reste le même : développer les synergies entre acteurs et favoriser les économies d'échelle. L'enjeu réside aujourd'hui dans la consolidation des acquis de l'industrie aéronautique tunisienne et dans le positionnement sur une montée dans la chaîne de valeur et le développement des activités telles que les activités techniques de composants plastiques, tôlerie fine, développement de logiciels, modélisation 3D (République Tunisienne, le secteur aéronautique 2014).

Tableaux 5. Exportations et Importations Aéronautiques de la Tunisie par Segment de Chaîne de Valeur, 2004-2015

Chaîne de Valeur Aéronautique par segments	Exportations (par millier de dollar US)	Part dans les exportations Aéronautiques totales de la Tunisie (%)			Importations (par millier de dollar US)			Part dans les importations Aéronautiques totales de la Tunisie (%)					
		2004	2014	2015	2004	2014	2015	2004	2014	2015			
Exportations/Importations Aéronautiques totales de la Tunisie	8355	409191	292294	-	-	-	124797	493326	528915	-	-	-	
Produits Finaux :	Avion	0	264	107	0%	0%	0%	7626	107877	333023	6%	22%	63%
Sous-ensembles :	Train d'atterrissage	3078	3554	1283	37%	1%	0%	8098	5998	2595	6%	1%	0%
	Parts et composants d'avion (Générique)	942	388515	270589	11%	95%	93%	11956	238107	148625	10%	48%	28%
	Hélices et rotors	0	47	0	0%	0%	0%	17	207	112	0%	0%	0%

Sous-ensembles :	Autres parts et composants	0	12	11	0%	0%	0%	0	48	42	0%	0%	0%
	Réacteurs principaux (Propulsion)	2231	6	51	27%	0%	0%	45849	42358	6767	37%	9%	1%
	Autres réacteurs	0	30	18	0%	0%	0%	2747	169	60	2%	0%	0%
	Dispositifs de lancement	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%
	Appareils d'entraînement au vol	0	0	0	0%	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0%
	Intérieur	0	0	143	0%	0%	0%	244	421	265	0%	0%	0%
Total Sous-ensembles	Total Sous-ensembles	392164	272095	75%	96%	93%	68911	287308	158466	55%	58%	30%	
Composants :	Réacteurs principaux	305	4302	4345	4%	1%	1%	37857	91723	33090	30%	19%	6%
	Autres réacteurs	2	11573	14878	0%	3%	5%	321	283	28	0%	0%	0%
	Train d'atterrissage	0	8	0	0%	0%	0%	478	759	603	0%	0%	0%
	Instruments électroniques	1797	880	869	22%	0%	0%	9604	5376	3705	8%	1%	1%
Total Composants	Avion	16763	20092	25%	4%	7%	48260	98141	37426	39%	20%	7%	

Du point de vue des échanges extérieurs, les exportations tunisiennes ont été multipliées aussi par trois entre 2004 et 2015 se positionnant essentiellement dans les sous-ensembles « Parts et composants d'avion ». Les importations ont, quant à elles, augmenté plus sensiblement, se répartissant entre les produits finaux (avions) et les parts et composants d'avion.

III. Les questions clés de la remontée de la chaîne de valeur

1. Maîtriser les coûts d'entrée et les risques futurs

Que ce soit au Maroc ou en Tunisie, l'implantation des chaînes de valeur dans l'automobile ou l'aéronautique est le résultat d'une politique industrielle cherchant à optimiser les avantages relatifs, à en modifier le profil par un apprentissage technologique. C'est aussi le résultat d'une négociation où les pays concernés ne sont pas des simples parties prenantes passive. Ils ont fait valoir leurs atouts et leurs forces d'attractivité. Il s'agit d'une Offre Maroc et d'une Offre Tunisie très pragmatiques autour de divers volets principaux: l'offre d'une plateforme foncière aménagée aux standards internationaux au sein de plateformes industrielles dédiées bénéficiant du statut de zone franche; un partenariat financier avec l'Etat pour couvrir les charges d'implantation allant jusqu'à hauteur de 10% du montant total de l'investissement ; un accompagnement des banques locales dédié aux PME du secteur ; des infrastructures logistiques dans des sites en plein

développement ; des incitations fiscales ; la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et formée pour les besoins des projets; des réformes de la législation qui participent à la maîtrise des coûts et des délais de livraison.

En clair : la création de segments des chaînes de valeur présentent des coûts pour les pays d'accueil. Elle est aussi le fruit d'un partenariat. Véhiculer l'idée que la localisation du projet est la résultante d'un seul facteur: la compétitivité-coût de la main d'œuvre marocaine ou tunisienne est une vision réductrice. Le positionnement des pays sur la chaîne de valeur mondiale résulte d'un ensemble d'efforts consentis autour d'une offre cohérente et attractive s'appuyant, notamment, sur une logistique efficace autour d'infrastructures parfois lourdes (le port Tanger-Med en est un exemple).

Il s'avère intéressant dans l'évaluation des apports des chaînes de valeurs en termes de localisation des IDE, de génération de points de croissance, de flux d'exportations ou de créations d'emploi de prendre en considération les coûts consentis par les pays d'accueil pour rendre possible la capture d'une part de ces chaînes. Ce calcul de coûts/avantages est d'autant plus utile que les risques liés à l'interruption de la chaîne (arrêt ou reversement de flux de marchandises et d'investissements) sont soumis à de fortes pressions par les tendances à la « renationalisation » des politiques commerciales et industrielles et la volonté des politiques publiques des Etats ou des Collectivités territoriales de relocaliser les activités délocalisées par des incitations et des aides multiples à l'investissement et à l'emploi dans les territoires frappés par la crise et le chômage.

2. Le rôle des politiques publiques : des facteurs d'attractivité à la construction des écosystèmes

La consolidation d'une offre logistique performante et compétitive, l'amélioration de la disponibilité de main d'œuvre hautement qualifiée, la mobilisation des ressources financières locales, la diversification des aides publiques constituent des prérequis incontournables pour répondre aux besoins d'élargissement des chaînes de valeur et d'attraction des investissements industriels. Toutefois, le renforcement des facteurs d'attractivité n'est pas suffisant en soi pour pérenniser un positionnement acquis dans une chaîne de valeur et garantir sa remontée.

En dépit des avancées, de grands défis restent à surmonter par le Maroc et la Tunisie pour se hisser au rang des nations en émergence industrielle. Pour promouvoir l'intégration industrielle locale et asseoir une chaîne de valeur diversifiée et plus compétitive positionnée sur les activités à plus haute valeur il s'avère nécessaire de construire la transformation industrielle autour d'écosystèmes intégrés. Cela exige une meilleure convergence des différentes politiques sectorielles concernées, une concertation soutenue entre les acteurs publics et privés, une implication des acteurs publics et privés locaux, des universités et des instituts de recherche, Cela exige aussi ainsi une veille permanente et un suivi-évaluation régulier permettant d'apporter les réajustements nécessaires en temps opportun et de garantir une allocation efficiente des deniers publics mobilisés dans le cadre de cette nouvelle impulsion industrielle.

Le Plan d'accélération industrielle du Maroc s'inscrit dans cette nouvelle configuration des politiques industrielles accordant un rôle fondamental aux mécanismes institutionnels d'implication et de coordination de divers acteurs dans le processus d'atteinte des objectifs définis. Ainsi, le Plan Emergence a progressivement évolué vers des écosystèmes industriels performants³ afin de renforcer les acquis et

3. « L'écosystème industriel » est une terminologie inédite qui exprime une vision globale, intégrée, de tous les composants du système industriel et de leurs relations avec l'environnement.

d'amplifier les résultats (voir Encadré 1). En prenant appui sur les dynamiques impulsées par les précédents programmes, la nouvelle stratégie s'efforce d'optimiser les flux d'énergie du système industriel selon le fonctionnement des écosystèmes naturels. Elle renvoie à des mesures mais surtout à l'idée d'associer certains acteurs économiques afin d'optimiser les flux de ressources dédiées à leur domaine ou leurs activités. Elle offre des moyens supplémentaires pour approfondir les partenariats collaboratifs autour des projets et faciliter l'accès à des compétences clés.

Encadré 1 : Les quatre étapes de la mise en place d'écosystèmes

Étapes	Modalités	Objectifs
Structuration en écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec les fédérations/filières pour la structuration du secteur existant. • Appui sur des cabinets externes pour des missions précises. • Identification quantitative et sur le terrain des liens productifs. 	Faire émerger des projets d'écosystèmes viables.
Elaboration des leviers spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Déclinaison spécifique des objectifs. • Mise au point du soutien aux écosystèmes retenus : foncier, formation, financement, support du FDI. 	Soutenir en priorité les écosystèmes performants.
Contrats de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Engagements réciproques dans un contrat de performance : leviers de l'Etat, objectifs de l'écosystème (emploi, VA, export). 	Conventions spécifiques entre l'Etat et les filières.
Déploiement opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et animation assurée par les leaders d'écosystèmes (public/privé). • Déblocage graduel des leviers, selon l'atteinte des objectifs. 	Calendrier d'exécution clair.

Source : Inspiré par un certain nombre de rapport du Ministère de l'Industrie du Maroc

La politique publique dans l'industrie s'affiche désormais comme un outil au service de la constitution de chaînes de valeur complètes. Il ne s'agit plus de produire des pièces dans le cadre d'une politique de sous-traitance, mais d'accéder à des modules plus élaborés dans la fabrication du produit final en intégrant davantage de valeur ajoutée créée localement. Quatre écosystèmes ont été montés en concertation avec l'organisation professionnelle du secteur automobile (l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile). Ils concernent l'intérieur-siège, le métal-emboutissage, les batteries et le câblage. L'approche revient à renforcer le sourcing local autour d'équipementiers de rang 1 et de rang 2 en accompagnant l'implantation de nouveaux investisseurs internationaux, au moment où Peugeot, le second constructeur français, après Renault, va s'implanter à Kenitra. La puissance publique s'engage davantage dans la coordination et l'animation de ces écosystèmes ; les conventions joueraient un rôle de fédérateur et/ou de catalyseur d'initiatives autour des projets structurants⁴.

4. Les mesures incitatives habituelles sont renforcées avec la mise en place d'un nouveau Fonds industriel de développement de 20 milliards de Dirhams, une offre foncière montée à 1000 ha, la construction de produits financiers dédiés et le développement de la formation. Quatorze conventions entre partenaires embrassent des domaines où des actions sont en cours de déploiement: le foncier industriel, l'Offset industriel (nouveau terme pour désigner la logistique), la compétitivité des entreprises, l'intégration des TPE, la dynamisation des Chambres consulaires, l'amélioration du climat d'affaires, la création d'un fonds industriel, l'appui aux secteurs.

En 2015, quatre premiers écosystèmes du secteur aéronautique ont été lancés couvrant l'assemblage, les systèmes électriques (EWIS⁵), l'entretien-réparation et révision (MRO⁶) ainsi que l'ingénierie (conception, développement, test, méthodes, industrialisation). L'objectif de ces écosystèmes est de doubler le chiffre d'affaires à l'export d'ici 2020, d'atteindre un taux d'intégration locale de 35% et drainer plus de 100 nouveaux acteurs et un investissement de 7 milliards de dirhams.

La nouvelle dynamique créée dans l'automobile comme dans l'aérospatial a été impulsée autour d'entreprises locomotives avec comme objectif de créer une nouvelle relation entre les grandes structures et les petites et moyennes entreprises. Il s'agit de fédérer des groupes d'entreprises autour de leaders du secteur qui joueront le rôle de locomotives et favoriseront la démultiplication de l'investissement et la montée en valeur dans les filières.

La Tunisie semble épouser la même évolution. Elle met en place un écosystème et un réseau important de fournisseurs et partenaires dans le secteur des composants automobiles. La clusterisation est le levier de croissance choisi par la Tunisie, pour ancrer l'innovation et la valeur ajoutée dans les stratégies de développement de ce secteur et celui de l'aéronautique. Elle consiste à mettre en œuvre des pôles de compétitivité dédiés aux secteurs phares. Ces pôles sont programmés pour être à proximité des pôles industriels et des infrastructures nationales d'enseignement supérieur, de formation et de recherche. Les clusters sont également conçus suivant une démarche de mise en réseau, encore en construction.

La Tunisie a vu l'émergence d'un écosystème d'entreprises sous-traitantes de grandes entreprises internationales de l'aéronautique. Une meilleure intégration commerciale et l'intensification des efforts de clusterisation et de coproduction pourraient créer un avantage concurrentiel certain sur des catégories plus fines (innovation, sophistication des affaires, appropriation de la technologie). Il reste à faire valoir les bonnes perspectives observées sur des niches ou segments afin de créer des complémentarités ou/et de différencier et diversifier les productions phares.

Pour accélérer la matérialisation du potentiel de développement des secteurs porteurs, la Tunisie a mis en place, dans le cadre de sa nouvelle politique industrielle, une série de mesures dont certaines seront applicables à tous les secteurs (mesures transversales), alors que d'autres seront plutôt spécifiques à chaque secteur. Cette politique est suivie et évaluée périodiquement pour l'adapter aux changements. Parmi ces mesures sectorielles, sont prévues:

La réorganisation des structures publiques actuelles en charge de ces secteurs par filière (chaîne de valeur) pour gagner en spécialisation et en qualité de service rendu, en remplacement de l'actuelle organisation par grands secteurs, qui reste trop générale pour être efficace.

L'installation d'une structure permanente dédiée à l'actuel Dialogue Public Privé (DPP) (15 professionnels industriels publics et privés de haut niveau), sous la supervision directe du Chef du Gouvernement. Cette structure devait se consacrer à la mise en œuvre et au suivi de la nouvelle politique industrielle (Reform Task Force). Le DPP aura pour rôle d'apporter rapidement des solutions « just in time » aux problèmes que pourraient rencontrer les entreprises et les investisseurs, d'identifier et de mettre en place les réformes et les appuis nécessaires à la compétitivité des filières/clusters de manière continue.

5. Electrical wiring interconnection system.

6. Maintenance, repair and operations.

La mise à niveau et le développement de l'infrastructure de base (zones industrielles, infrastructures, centres spécialisés de formation à haut niveau)

La mise en place d'incitations spécifiques à chaque secteur selon les niveaux attendus de valeur ajoutée et de création d'emplois.

3. Les comportements des entreprises : un réseautage encore en construction

La plupart des entreprises dans le secteur automobile (des fournisseurs de premier rang aux assembleurs) qui se trouvent au Maroc et en Tunisie exportent plus de 90% de leur marchandise. Profitant pleinement des accords de libre-échange, elles ont établi le « traitement en vue d'exportation et l'assemblage » comme modèle d'entreprise: elles importent la quasi-totalité des pièces et composants à l'aide de leur propre chaîne d'approvisionnement mondiale, effectuent les travaux d'assemblage localement à l'aide d'une main d'œuvre bon marché mais de qualité, et exportent leurs produits aux assembleurs automobiles.

L'usine Renault de Tanger, avec son rôle d'assembleur international à grande échelle, a attiré au Maroc un grand nombre d'entreprises déjà fournisseuses du Groupe. L'intégration du secteur automobile marocain a progressé graduellement, ce qui permet de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale dans le secteur et d'accroître la variété des pièces et composants automobiles destinés à l'exportation. Cependant, le niveau actuel de liaison industrielle (chaîne de valeur de fabrication) est encore faible: il n'y a que quelques PME locales qui fonctionnent comme fournisseur de premier ou second rang dans la chaîne de valeur (Benabdejlil, N. Lung, N. et Piveteau, A. 2016). La promotion des industries connexes composées de PME locales est un enjeu majeur dans l'établissement de liaisons industrielles entre les fournisseurs locaux et les investisseurs potentiels et existants, y compris les constructeurs automobiles mondiaux et fabricants de pièces automobiles.

Renault a tenté de construire sur place une partie de son réseau d'approvisionnement en cherchant à amener au niveau de compétence technologique requis les acteurs locaux au plus fort potentiel. Un programme d'aide à la mise à niveau des équipementiers marocains a été monté conjointement par le Ministère du commerce et de l'industrie, les représentants des équipementiers marocains, et le constructeur français. Ce programme vise à identifier les fournisseurs potentiels de l'usine de Tanger et à les accompagner jusqu'à la maîtrise de certains standards internationaux de qualité (certifications ISO) et de compétitivité.

Le montage de partenariats entre fournisseurs locaux et internationaux est limité. Trois projets de co-entreprises (joint-venture) ont été amorcés. L'approvisionnement en composants et matières se fait presque exclusivement depuis l'étranger, les fournisseurs de rang 2 et 3 étant peu présents au Maroc. L'approvisionnement local exige des transferts de technologie dans des domaines comme la mécanique et la fonderie, notamment la production d'organes comme les moteurs et les boîtes de vitesses. Devant la faible densité de ces fournisseurs locaux, Renault a fait venir sur place ses équipementiers.

Le deuxième type d'activités, que l'on retrouve au Maroc et en Tunisie concerne la sous-traitance pour les sites d'assemblages européens. Ce sont principalement des activités de câblage ou encore de coiffes de siège. La venue de firmes leaders a permis d'enclencher un processus d'agglomération d'activités utiles aux unités de câblage telle que la fabrication de composants, de connecteurs plastiques ou de gaines, des activités de maintenance d'équipements et de sous-traitance de volume. L'importance de la structuration du réseau de fournisseurs pour la réussite du projet et le rôle toujours décisif du constructeur. L'intégration

locale de fournisseurs locaux est un processus long qui nécessite un accompagnement continu (Layan, J.B. et Lung, Y. 2008).

En dépit des différences observées dans l'évolution de la chaîne de valeur aéronautique au Maroc et en Tunisie, elles ne présentent pas moins des similitudes intéressantes à relever dans la perspective d'action pour l'amélioration du contenu et de la montée en gamme dans cette chaîne de valeur.

Le tissu d'acteurs de l'aéronautique comprend des dizaines d'entreprises étrangères bien établies autour du noyau d'origine (EADS, Safran) et constitué en clusters. Les entreprises du secteur sont, en majorité, des filiales d'entreprises françaises ou dans quelques cas le fruit de joint-ventures entre opérateurs nationaux et français. Le développement du secteur repose sur une variété d'activités et de métiers avec une volonté de montée en gamme: les réseaux d'entreprises, sectoriels ou territoriaux sont un catalyseur positif de leur développement.

Le Maroc comme la Tunisie se spécialisent sur l'aval de la chaîne de valeur : construction et assemblage. Ils répondent également à l'exigence de grande proximité entre l'ensemble des acteurs, imposés par la recherche d'amélioration de la performance de la « supply chaîne ». L'ancrage des grands industriels de la filière aéronautique implantés dans ces deux pays est un atout pour le tissu de sous-traitance, notamment dans un contexte d'optimisation de la « supply chain ». La diversité des PME locales permet d'offrir des compétences et savoir-faire complémentaires (mécanique, travail des métaux, plasturgie, électronique..).

Toutefois, les complémentarités entre PME ne sont pas suffisamment valorisées. Cela ne favorise pas leur rapprochement pour obtenir une taille suffisante leur permettant d'améliorer leurs capacités financières, leur compétitivité et de se positionner sur les marchés internationaux. Les faiblesses de la filière proviennent également d'un manque de visibilité des métiers. Or, de forts besoins en ressources humaines de grande qualité sont à satisfaire pour que les entreprises puissent être innovantes et compétitives, et faire face aux perspectives de croissance des marchés.

Les forces majeures de la filière proviennent du fait que, les grands donneurs d'ordre de renom sont présents sur le territoire. S'ajoutent des sites où se localisent un vivier de PME riche et diversifié. Mais il faut garder à l'esprit que le système productif de l'industrie aérospatiale s'intègre dans un marché concentré de professionnels fortement prescripteurs (les compagnies aériennes et les militaires) et comprenant un fort volume de services associés sur certains équipements (Hattab-Christmann, M. 2009). Cette industrie à fort contenu technologique et stratégique attire de nouveaux acteurs et de nouveaux pays. Airbus et Boeing veulent aujourd'hui réduire le nombre de leurs fournisseurs tout en imposant de forts objectifs de réduction de prix. La hiérarchisation de la filière va donc se renforcer. Les sous-traitants des différents niveaux qui accompagnent ce mouvement s'organisent en conséquence, identifient les atouts des sites de localisation en compétition. Les sites marocains et tunisiens se voient confrontés à l'agressivité concurrentielle de pays dotés d'avantages divers (marché intérieur étendu, compétences humaines, proximité des sources de la demande, système incitatif performant..). La captation d'une partie des investissements en quête de localisation externe s'avère difficile dans des activités hautement technologiques.

L'évolution des besoins exprimés par les donneurs d'ordre incite aux regroupements de leurs fournisseurs et sous-traitants, nécessaires au portage d'offres intégrées et préalable à des rapprochements plus étroits. La connaissance des nouvelles relations « donneurs d'ordre-sous-traitants » et la maîtrise des procédures de coopération entre PME sont donc des leviers importants et complémentaires pour se positionner favorablement dans la filière (Kechidi, M. 2006).

4. La remontée des chaînes de valeur : un processus complexe

En l'absence de montée en gamme et d'accumulation de capacités nouvelles, l'intégration dans les CVM entraîne un risque de rétrogradation. Le recul initial de la part de valeur ajoutée locale ne doit pas poser problème, du moment que la participation à une chaîne de valeur mondiale permet aux activités et à l'emploi du pays de progresser à un rythme soutenu. Cependant, à long terme, si aucune activité générant davantage de valeur ajoutée n'est créée dans le pays, les activités locales risquent de rester confinées aux segments à faible valeur ajoutée d'une chaîne de valeur mondiale.

a. Des progrès différenciés entre les deux pays avec un potentiel plus grand dans l'automobile que dans l'aérospatial :

Le secteur automobile marocain connaît un fort développement sur les deux fronts Equipementiers et Constructeurs. Il consolide l'ensemble des segments développés par des avancées importantes dans le câblage, la construction automobile, les coiffes de siège ainsi que des nouvelles spécialisations dans la transformation du métal et du plastique. Les entreprises d'emboutissage de métal et d'injection de plastique, qui requièrent des coûts d'investissements plus élevés, ont également fait leur apparition dans le pays. Cela signifie que l'intégration du secteur automobile marocain progressé graduellement, ce qui va permettre de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale dans le secteur et d'accroître la variété des pièces et composants automobiles destinés à l'exportation.

Cette dynamique a contribué au transfert et à l'implantation d'un plus haut niveau de technologies industrielles dans ces entreprises au Maroc conjugué à la formation de travailleurs nouvellement recrutés et à la formation continue. Le Maroc œuvre à renforcer le taux d'intégration de la construction automobile pour le porter à environ 80%. L'implantation du constructeur PSA Peugeot-Citroën à Kenitra⁷ va renforcer le positionnement du Maroc sur la carte mondiale de la construction automobile avec une production à terme dépassant 600.000 véhicules (y compris Renault-Tanger et SOMACA). Le projet démarre avec un taux d'intégration de 60% qui atteindra 80% à terme. Le développement du projet Renault-Tanger a permis de mobiliser d'importants investissements, et de franchir la barre de 300.000 véhicules exportés avec l'entrée en service, en octobre 2013, de la deuxième ligne de production et l'installation de plusieurs équipementiers internationaux de rang 1 avec la création de nouvelles usines ainsi que l'élargissement et l'aménagement d'unités existantes.

Pour ce faire, l'Etat a consenti d'importants investissements dans les infrastructures et la formation. Des Plateforme Industrielle Intégrée (P2I) ont été édifiées à Kenitra et à Tanger. La mise en place d'un réseau d'instituts de formation (IFMIA⁸ réalisés à Kenitra, Casablanca et Tanger) dans un cadre de partenariat public privé devait répondre aux besoins en compétences des entreprises du secteur, avec une mutualisation des filières et des programmes de formation adaptés. Un dispositif d'aides directes aux formations (à l'embauche et continue) a été, également, mis en place.

Le secteur automobile du Maroc gagne des positions dans la remontée de la chaîne de valeur. Néanmoins, certains gaps restent à rattraper. Bien que des dispositifs de formation de profils qualifiés aient été mis en place, force est de souligner la persistance d'un déficit en matière de profils pointus, notamment en

7. Le projet porte sur un investissement de 570 millions d'euros prévoyant la production, à partir de 2019, de 90.000 véhicules et 90.000 moteurs par an avant d'atteindre 200.000 véhicules et 200.000 moteurs à terme. Il devrait générer 4.500 emplois directs et 20.000 emplois indirects dans les filières de la fourniture de composants et d'ingénierie.

8. Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile.

relation avec les nouvelles niches à développer dans le secteur (Recherche et développement, plasturgie, emboutissage, systèmes de sécurité...). En termes de logistique et de diversification des marchés à l'export le potentiel des marchés de l'Afrique est encore insuffisamment exploré.

En Tunisie, la valeur ajoutée locale dans le secteur des composants mécaniques et électriques a remarquablement progressé. En témoigne, l'existence de centres de R&D en extension des activités de production, de services logistiques émergents et d'activités de design logiciel des cartes électroniques. Plusieurs enseignes de premier plan sont implantées en Tunisie et ont attiré dans ce pays leurs réseaux de sous-traitants, ce qui a favorisé l'intégration du secteur. Ce secteur doit toutefois faire face à des obstacles de taille : le marché tunisien est assez restreint de par une population moyenne pour la région et un taux d'équipement de 22,6%. De plus, la Tunisie ne compte pas de producteur automobile sur son sol.

Dans un contexte de mutation de l'industrie automobile, l'enjeu est de réussir la montée dans la chaîne de valeur et d'évoluer de l'assemblage à des activités à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises tunisiennes du secteur ont ainsi une carte à jouer si les dynamiques suivantes sont mises en place : (i) augmentation de la valeur ajoutée de la gamme de produits via un investissement renforcé en R&D et innovation, (ii) développement des activités de logistique en amont et en aval permettant le développement de la filière, (iii) développement de synergies avec les autres branches industrielles du pays ainsi qu'entre les industries, les universités et les laboratoires de recherche.

La Tunisie cherche à consolider la remontée de la valeur en réalisant de nouveaux investissements par le renforcement du climat d'innovation dans ce domaine; développer des partenariats avec les entreprises étrangères et surtout les équipementiers; l'élargissement de la gamme des produits et l'intégration de produits de plus en plus complets; la diversification des marchés en internationalisant les entreprises au niveau commercial et/ou industriel. Les créneaux porteurs recensés par les autorités Tunisiennes compétentes sont variés : fabrication de minibus et de véhicules utilitaires ; fabrication de pièces et composants pour la première monte; sous-traitance et services spécialisés, tels que le décolletage des pièces mécaniques, les pièces moulées, le traitement de surface, la certification, l'étalonnage, l'engineering, la conception assistée par ordinateur, etc.

La progression dans la remontée de la chaîne de valeur est en partie liée au croisement avec d'autres secteurs en amont et en aval, tels que les TIC, les plastiques techniques, la mécanique. La Tunisie se positionne sur les petites et moyennes séries tout en y intégrant des services à forte valeur ajoutée comme le surplus de service logistique.

L'évolution du secteur automobile vers des véhicules disposant de fonctions de plus en plus avancées d'assistance au conducteur, la mise en œuvre de matériaux innovants, ainsi que l'utilisation de sources d'énergie moins polluantes offrent de réelles possibilités de différenciation technologique. La disponibilité en Tunisie d'un potentiel de ressources humaines compétitives rend possible l'implantation de sociétés innovantes complémentaires aux activités existantes. Les applications concernent l'électronique embarquée, les systèmes de navigation et de guidage automatique, et les systèmes d'optimisation de la consommation d'énergie.

L'enjeu réside encore en l'intégration de la chaîne de valeur automobile par une meilleure couverture en local de l'industrie des composants, majoritairement importés à ce jour. Le renforcement de la visibilité de la Tunisie sur ces créneaux passe par le ciblage d'opérateurs mondiaux de premier plan et l'amélioration

de l'intégration verticale du secteur. Enfin, la stratégie de développement du secteur repose sur une plus grande adaptation de la formation aux besoins des branches émergentes (maintenance, design, test & validation logicielles des composants, mécanique de précision, mécatronique). La formation gagne à être adaptée également aux besoins des régions intérieures du pays.

Dans le secteur de l'aéronautique, les tendances lourdes qui se dessinent dans ce secteur au niveau mondial ont contraint les grands donneurs d'ordres mondiaux à réorienter leurs stratégies vers une externalisation accrue, notamment, vers les pays présentant des offres globales compétitives. S'inscrivant dans cette nouvelle donne mondiale, le secteur aéronautique marocain a renforcé sa position dans la chaîne de valeur mondiale du secteur. Après Boeing et Airbus En 2012, le constructeur d'avions canadien, Bombardier (le troisième plus grand constructeur d'avions au monde) a créé une unité⁹ au Maroc. Le secteur aéronautique est le secteur qui a enregistré la croissance la plus rapide parmi les six secteurs stratégiques cibles retenus dans le Plan National d'Emergence Industrielle (PNEI).¹⁰

Le secteur aéronautique marocain a su saisir les opportunités offertes par les profonds changements dans la chaîne de valeur des principaux constructeurs mondiaux (Boeing, Airbus, Bombardier) orientés vers l'optimisation des conditions de la production pour se positionner parmi les plateformes attractives et compétitives à l'échelle mondiale. Le nombre d'entreprises opérant dans le secteur, entre 2001 et 2014, est passé d'une dizaine à une centaine d'opérateurs de référence internationale, dont EADS, Safran, Zodiac Aerospace, Matis (Boeing) et plus récemment Bombardier, Snecma, Aircelle, Creuzet et Daher. Le chiffre d'affaire à l'export a grimpé, en moyenne annuelle, de plus 25% sur les 5 dernières années.

A travers les nombreuses sociétés qui opèrent au Maroc, la chaîne de valeur de l'industrie aéronautique commence à se développer au Maroc. En particulier, le royaume est devenu le quatrième plus grand producteur mondial de câblage d'avion¹¹. L'assemblage d'avion, le processus final de la chaîne de valeur de fabrication dans le secteur aéronautique, se concentre dans les « clusters » de sites les plus matures en Europe et en Amérique du Nord. Néanmoins, beaucoup de fabricants de pièces et composants d'assemblage de Circuits Intégrés (CI), de fils, de moulures en plastique et pièces métalliques pour l'utilisation de modules à relativement forte valeur ajoutée ont fait leur apparition au Maroc. Ces pièces et composants sont principalement fabriqués par des filiales de constructeurs mondiaux européens et américains de l'électronique qui sont entrés dans la scène de fabrication marocaine au cours des dernières années.

La consolidation du positionnement du Maroc sur plusieurs segments de la chaîne de valeur aéronautique mondiale dépend de sa capacité à répondre à la demande en forte croissance générée par l'implantation de groupes mondiaux de grande envergure. Le Maroc compte s'y atteler en accélérant la mise en place d'une deuxième phase du plan de développement de l'aéronautique qui devrait s'articuler autour de la mise en place d'une supply chaîne diversifiée et plus compétitive en se positionnant sur de nouveaux marchés (Royaume Uni, USA, Allemagne, Japon) et sur les activités à plus haute valeur ajoutée et les métiers de spécialisation tels que la sécurité-défense, le matériel embarqué, les composites, le spatial, les services et l'ingénierie...

9. Dans le sillage de Bombardier, des conventions d'investissement ont été signés en 2014 avec de grands acteurs mondiaux dans le domaine aéronautique à l'instar du groupe Eaton et des deux groupes AéroliA et Alcoa.

10. Avec un investissement de 200 millions d'USD en équipements, coûts de construction et frais de démarrage, l'usine devrait créer 850 emplois directs et 4 400 emplois indirects.

11. La production de fils et câblage représente en moyenne ces dernières années 51% des exportations de l'aéronautique, suivis par la rapide croissance des composants d'avion (19%) et les activités d'entretien, de réparation et de révision (12%).

Les avancées enregistrées par le secteur ne devraient occulter la persistance de certains défis qu'il faut relever pour assurer la pérennité de sa croissance et garantir la remontée de la chaîne de valeur. Il s'agit, notamment, de la diversification de l'offre exportable à travers la promotion de l'intégration industrielle et ce, dans l'objectif de positionnement du Maroc sur plusieurs segments de la chaîne de valeur aéronautique mondiale. La disponibilité de main d'œuvre hautement qualifiée s'impose, également, afin de répondre à la demande en forte croissance générée par l'implantation de groupes mondiaux de grande envergure.

De son côté, la Tunisie a tiré profit de la croissance du marché de l'aérospatial grâce notamment aux atouts du pays qui a vu l'émergence d'un écosystème solide de 65 entreprises sous-traitantes de grandes entreprises internationales. Les activités de l'industrie aéronautique en Tunisie vont de l'ingénierie software / hardware à la production des systèmes aéronautiques, en passant par le décolletage et l'usinage de haute précision. Principaux produits fabriqués en Tunisie : les ensembles électriques, les composants électroniques, les équipements et systèmes aéronautiques, les faisceaux de câbles, les sous-ensembles électroniques, les pièces mécaniques de précision, les pièces en tôlerie fine, les pièces en plastique technique, les logiciels informatiques, le traitement de surface.

L'industrie aéronautique tunisienne s'est développée avec l'élargissement du cercle de ses opérateurs à la fois tunisiens et étrangers. L'implantation d'Airbus en Tunisie a permis d'accroître les activités de sous-traitance mécanique pour l'aéronautique et dans l'ingénierie informatique. La volonté des autorités tunisiennes, en synergie avec les industriels concernés et le GITAS, Groupement des Industries Tunisiennes Aéronautiques et Spatiales, créé en 2006, est d'œuvrer au développement d'une « supply chain » aéronautique tunisienne. Pour ce faire, la Tunisie s'efforce de se doter de ressources humaines multidisciplinaires grâce à des centres sectoriels de formation performants¹².

L'industrie tunisienne des composants aéronautiques, forte des acquis réalisés durant les dernières années, a le potentiel pour monter davantage dans la chaîne de valeur et se positionner sur des nouveaux créneaux à plus forte valeur ajoutée, tels que les activités techniques de composants plastiques, le traitement de surfaces, la tôlerie fine, le développement de logiciels, la modélisation des pièces 3D, l'automatisation des tests de logiciels ou d'équipements physiques (e.g., fuselage, pneumatique). Ce développement sera possible grâce notamment au savoir-faire acquis dans l'industrie et à l'écosystème industriel en place. Par ailleurs, ces technologies et ce savoir-faire peuvent se transmettre à d'autres filières, mobilisant des technologies similaires. L'enjeu consiste donc à dépasser le modèle classique d'entreprises exportatrices en adoptant une plus forte intégration des chaînes de valeur. Même si la Tunisie se positionne déjà dans une dynamique de montée en gamme, des contraintes importantes doivent encore être éliminées.

Le premier frein majeur à l'accroissement des investissements étrangers et au développement de la coproduction reste l'incertitude politique, avec les conséquences sociales, sécuritaires et économiques que cela comporte. La Révolution du 14 février 2011 a ouvert la voie à une période de grand espoir pour la Tunisie, espoir qui s'est peu à peu transformé en attente de changements réels. Le pays fait face à des mouvements sociaux qui perturbent la vision des investisseurs ainsi qu'à des menaces sécuritaires croissantes qui affaiblissent l'image du pays. Enfin, la lenteur de la mise en œuvre des réformes décourage d'éventuels projets. Parmi les freins les plus problématiques figurent la lenteur et la complexité des procédures administratives d'une part et à l'inadéquation de la formation professionnelle aux besoins du

12. La filière s'est développée grâce notamment à la mise en place de centres de formation spécialisés dans l'aéronautique (un institut dédié aux métiers de l'aéronautique, un Centre d'Excellence aux Métiers de l'Industrie Aéronautique «CEMIA») et la disponibilité du parc industriel, aéroport Mghira, spécialisé dans les industries aéronautiques.

tissu économique d'autre part¹³. S'ajoutent à ces freins, des coûts de logistique pas assez compétitifs.

b. Les contraintes et enjeux de la remontée de la chaîne de valeur dans les deux secteurs :

La remontée de la chaîne de valeur dans l'automobile est déterminée par l'étendue et la nature des relations de collaboration entre le constructeur et les équipementiers de différents rangs ainsi que par la capacité des pays à promouvoir la Recherche-développement dans ces deux secteurs. Les perspectives de la remontée en valeur au Maroc et en Tunisie dépendent des choix établis par les deux pays sur ces deux volets.

En effet, la filière automobile est constituée d'un ensemble d'équipementiers qui gravitent autour du constructeur et lui fournissent les pièces détachées qu'il se chargera d'assembler (moteurs, vitres, pneus). Ces équipementiers de rang 1 se procurent eux-mêmes en biens intermédiaires auprès d'autres équipementiers de rang 2 (systèmes d'injection, câbles), lesquels se fournissent chez les équipementiers de rang 3, et ainsi de suite. Les relations entre les constructeurs et les équipementiers de rang 1 font le plus souvent l'objet d'accords. La relation « donneur d'ordres/OEM¹⁴ » suit une logique partenariale, qui se traduit par des échanges d'information et des programmes de co-développement, axés sur la productivité, la qualité et le partage des normes et des technologies. Les modalités collaboratives de la cotraitance automobile exigent que les fournisseurs soient proches de leurs clients. C'est ainsi que l'implantation d'un constructeur donne naissance à une filière intégrée, qui valorise les compétences spécifiques disponibles dans le pays tout en renforçant la compétitivité de plusieurs groupes automobiles.

L'industrie automobile est le premier secteur de R&D de dépôts de brevets dans de nombreux pays développés. Malgré un contexte économique toujours morose dans le secteur, l'industrie automobile continue à investir pour l'avenir pour relever le défi de la compétitivité dans une concurrence mondiale croissante et répondre aux attentes sociétales de plus en plus fortes, qu'elles soient liées à la sécurité ou à l'environnement. Parmi les priorités de la recherche-développement, l'industrie automobile est concernée par le pilotage automatique, mais aussi, les bornes électriques de recharge, le biocarburant et l'autonomie et puissance des batteries, les logiciels et systèmes embarqués.

Produit technologique de plus en plus complexe, l'automobile ne cesse de faire évoluer ses caractéristiques, pour répondre à des attentes écologiques, énergétiques et de services de plus en plus fortes du marché. L'automobile se veut de plus en plus électrique, légère et connectée. Quelques tendances technologiques se dégagent : D'abord, les programmes d'innovation liés à l'intégration des TIC occupent le devant de la scène. Ces projets s'intègrent dans la dynamique des véhicules connectés, munis de capteurs et de logiciels embarqués, pour répondre aux attentes des consommateurs en terme de sécurité et de connectivité (multimédia et services de navigation).

Les développements liés aux véhicules hybrides et électriques s'intensifient, avec des approches très diverses sur l'architecture de la motorisation, et sans qu'une ligne directrice ne semble prendre le pas à ce stade. Ensuite, des programmes d'innovation mécanique autour de l'optimisation du rendement des moteurs thermiques avec notamment la recherche de systèmes de récupération d'énergie par exemple, restent une source importante de projets. Les projets d'innovation sur les matériaux restent nombreux,

13. Les procédures administratives restent lentes et complexes, notamment celles relatives aux autorisations d'exercice dans certains secteurs ou au transfert de devises à l'étrangers/rapatriement des bénéficiaires.

14. Un fabricant d'équipement d'origine (FEO), en anglais Original Equipment Manufacturer (OEM).

avec par exemple des développements de composites de nouvelle génération, à la fois plus respectueux de l'environnement et offrant des potentiels d'allègement de masse.

L'évolution des secteurs de l'aéronautique au Maroc et en Tunisie se concentrera sur les domaines où les deux pays disposent d'avantages comparatifs et compétitifs, ce qui se traduira par une progression de l'intégration de ces pays dans la chaîne de valeur de fabrication mondiale, jusqu'à une certaine limite. L'assemblage final des avions va continuer à être opéré en Europe et aux États-Unis, puisqu'il nécessite des unités de production d'une certaine échelle, une grande quantité de capitaux et un large éventail de ressources humaines qualifiées.

L'avionneur tire de son métier d'architecte d'ensemble et de son métier de réalisation de la structure 62,5% de la valeur ajoutée d'un avion. Après les deux postes évidents avionneurs et moteur, aucun poste ne représente plus de 5% du prix d'un avion. Les deux premiers postes après avionneur et moteur sont les postes nacelles et aménagements intérieurs. La valeur est aussi de façon transverse dans l'électronique et l'informatique (hard et soft) qui concentrent 33% du coût de développement. Les compétences de base correspondantes (aérodynamique, pilotage, domaine de vol, cartographie moteur, lois de freinage...) restent maîtrisées par les maîtres d'œuvre industriels de l'aéronautique. Ces différents postes génèrent aussi une activité de maintenance importante.

La segmentation actuelle est sans doute appelée à évoluer sous l'influence des avionneurs régionaux qui percent le marché des avions commerciaux par le bas (avions régions/courts courriers) mais aussi sous l'influence des compagnies qui utilisent court courriers et moyens courriers sur des distances identiques. Les variables principales au développement de la remontée de la chaîne de valeur sont le degré de maîtrise de la technologie et des normes de certification pour le pays d'origine du nouvel acteur, la capacité financière à entrer sur le marché de manière pérenne, l'importance du marché national qui peut justifier des transferts de technologie sous forme de compensation et permettre l'apprentissage sur un marché domestique acquis.

La volonté de remontée dans la chaîne exige la maîtrise des capacités techniques et des réponses en matière d'organisation de l'ensemble du transport aérien. Les évolutions techniques en cours concernent principalement trois domaines : l'extension du domaine électrique dans les différentes parties de l'avion et le développement des compétences dans les systèmes électrique et électroniques; l'évolution technologique dans le domaine des moteurs; l'emploi des matériaux composites. Ces types d'activités nécessitent de forts investissements et utilise peu de main d'œuvre. Les problématiques de localisation de ces différents types d'activités peuvent être sensiblement différentes. Les CVM représentatifs de l'industrie aéronautique renvoient à divers secteurs. La problématique de chaque CVM est rappelée de façon synthétique dans le tableau suivant :

Intitulé d la CVM	Problématique correspondante
Architecture/Maîtrise d'œuvre industriel	Cœur de métier d'avionneur. Lieu des arbitrages réalisés par l'avionneur.
Structure aéronautique	Matériel avionneur spécifique à un avion ne générant pas ou peu d'activité de rechange.
Gestion de puissance	Changement de technologie, évolution vers l'avion plus électrique.
Nacelles	Matériel spécifique à un avion et à un type de motorisation.

Moteurs	Matériel compagnie générant des rechanges et pouvant être facturé à l'utilisation.
Trains d'atterrissage	Matériel avionneur spécifique à un avion et générant une activité réparation et rechange.
Frein	Matériel compagnie générant des rechanges et pouvant être facturé à l'utilisation.
Pilotage	Système spécifique à un avion faisant appel à des équipements plus ou moins spécifiques (modularité).
Divertissements à bord (DAB)	Système spécifique avion, terminaux grand public, contenu spécifique de la compagnie.
Aménagements intérieurs	Matériel compagnie contribuant à l'image de celle-ci. Un avion est réaménagé plusieurs fois dans sa vie.

Source : Etude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique. République Française, Direction Général de la compétitivité de l'industrie et des services, Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques. Septembre 2009 ; p 46.

5. Une faible articulation des Chaînes de valeur mondiales à des Chaînes de valeur régionales

Au Maroc comme en Tunisie, l'intégration s'est faite principalement dans les CVM ciblant les économies avancées, en particulier les Etats Unis et l'Europe, avec un rôle de plus en plus important de ces chaînes dans la réglementation de la production, le commerce, l'emploi et les normes sociales et environnementales dans les pays en développement.

Au Maghreb, l'une des questions clés qui limitent l'intégration régionale c'est le fait que ces pays sont souvent mieux connectés avec les principales économies avancées qu'avec leurs partenaires régionaux. Le challenge est d'utiliser cette intégration dans les chaînes de valeur mondiales pour impulser les processus d'intégration régionale. Certains modèles en Asie de l'est (Chine et Taiwan par exemple) montrent que lorsque des avantages économiques peuvent être acquis à travers l'intégration régionale et les flux régionaux (commerce, IDE, etc.), une telle intégration pourrait améliorer la position de ces pays dans les CVM.

Le Maghreb compte pour un petit pourcentage du commerce total du Maroc. Les exportations tunisiennes vers les partenaires nord-africains sont un peu plus élevées : 9% des exportations totales de la Tunisie vers le monde. Ce constat reste vrai aussi lorsqu'on s'intéresse aux échanges entre le Maroc et la Tunisie dans les chaînes de valeur automobiles. En effet, le commerce entre ces deux pays dans l'industrie automobile reste très limité malgré un développement positif sur la période 2005-2015. Les exportations marocaines vers la Tunisie ont augmenté de 32% au cours de cette période, principalement en raison des exportations finales de véhicules de tourisme. Le Maroc importe de la Tunisie des composants automobiles principalement du système de carrosserie et des systèmes électriques. La question qui se pose ainsi aux pays en développement est de savoir comment développer des politiques qui puissent encourager les acteurs économiques à diversifier leurs exportations et leurs relations commerciales.

Tableaux 6. Commerce bilatéral entre le Maroc et la Tunisie par Segment de Chaîne de Valeur Automobile, 2004-2015

Chaîne de Valeur Auto par Segments	Exportations (par millier de dollar US)	Part dans les exportations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)	Importations (par millier de dollar US)	Part dans les importations Auto totales du Maroc (%)	TCAM (%)				
	2005	2015	2005	2015	2005-2015	2005	2015	2005	2015	2005-2015
Exportations/Importations Auto totales de la Tunisie	1420	28918	-	-	32%	4414	7842	-	-	5%
Composant :	1100	1022	77%	4%	-1%	4405	7842	100%	100%	5%
De Carrosserie	114	94	8%	0%	-2%	827	3870	19%	49%	15%
Du système d'entraînement	23	811	2%	3%	38%	121	741	3%	9%	18%
Du système électrique	963	104	68%	0%	-18%	3369	3173	76%	40%	-1%
De Carrosserie et/ou du système d'entraînement	0	13	0%	0%	-	88	58	2%	1%	-4%
Sous-ensembles :	0	0	0%	0%	-	0	0	0%	0%	-
Carrosserie	0	0	0%	0%	-	0	0	0%	0%	-
Système d'entraînement	0	0	0%	0%	-	0	0	0%	0%	-
Vehicules Auto-mobiles	320	27896	23%	96%	50%	9	0	0%	0%	-

Source: Elaboration des auteurs à partir des données de l'UNComtrade, HS02 6 digit, Exportation et Importation automobile du Maroc vers/en provenance de la Tunisie.

Bien que les barrières commerciales traditionnelles aient été réduites dans la région grâce aux réformes, il reste encore à aborder toute une série de problèmes qui perturbent la facilitation des échanges.

Le Maroc comme la Tunisie sont intégrés dans une diversité d'accords commerciaux avec d'autres partenaires, y compris l'Union européenne, les Etats arabes, l'Afrique subsaharienne et les Etats-Unis. Si la protection tarifaire du commerce ne représente pas un problème majeur, il n'en demeure pas moins que :

- La persistance des entraves à la facilitation du commerce empêche d'aller vers un programme plus général d'harmonisation des réglementations.
- la question des Règles d'origines est diversement interprétée, et la mise en œuvre des modalités de cumul n'est pas optimisée.
- la mise en cohérence de l'Accord d'Agadir avec le projet d'Accord d'intégration approfondie dans le cadre de l'Aleca avec l'Union européenne est un enjeu pour éviter de freiner l'intégration régionale, dès lors que les autres pays ne suivent pas la même trajectoire.
- le risque est de se retrouver confronté à deux zones économiques distinctes dans la région, ayant des

cadres réglementaires radicalement différents, entravant ainsi le commerce au sein de la région, en particulier dans le cadre des chaînes de valeur régionales et mondiales.

Par ailleurs, alors que l'IDE provenant d'autres parties du monde est important pour relier des pays aux chaînes de valeur mondiales, l'IDE régional est très important tout autant pour la promotion des chaînes de valeur régionales que pour le renforcement de l'intégration entre les différents pays d'une région. Là aussi, dans le cas de l'Asie, par exemple, il est clair que les entreprises et l'IDE régionaux ont joué un rôle déterminant dans l'établissement de liens entre les économies de la région et la création du système régional de partage de la production, qui sous-tend la croissance rapide de l'Asie et la transformation rapide de nombreuses économies.

En Afrique du Nord, cependant, la situation est très différente, car l'IDE régional est très faible. L'IDE régional de la Tunisie représente de 1% à 4% de l'IDE total dans le pays selon les années. Pour le Maroc, l'IDE régional représente moins de 2% de l'IDE total pour le Maroc.

Les flux régionaux d'investissement direct étranger ne représentent cependant qu'un côté de la médaille. En effet, la manière dont les entreprises étrangères ont établi des unités de production dans les différents pays de la région et intégré les opérations de ces différentes unités a contribué à la création des chaînes de valeur régionales en Asie de l'Est. Là aussi ce processus est très limité en Afrique du Nord. De nombreux fournisseurs en CVM se sont installés en Tunisie, en Egypte ou au Maroc, mais très peu se sont implantés dans plus d'un pays. Safran représente un exemple rare dans ce domaine (voir Encadré 2). En l'absence d'IDE régional, chaque pays de la région est relié « verticalement » aux chaînes de valeur régionales, mais sans lien « horizontal » à travers la région.

Encadré 2 : Safran, une présence au Maroc et en Tunisie

Présent depuis plus de trente ans au Maghreb, Safran équipementier spécialisé dans les hautes technologies appliquées à l'aéronautique, au spatial, à la défense et à la sécurité y accélère sa stratégie d'implantation en Tunisie et au Maroc. C'est au Maroc que le groupe réalise l'essentiel de ses activités au Sud de la Méditerranée. Il y a implanté huit filiales et joint-ventures avec des partenaires locaux, spécialisées dans la production de composants et d'équipements aéronautiques. Il a accompagné la plupart de ses sous-traitants français et permis l'émergence de partenaires marocains.

Safran a fait évoluer les compétences de ses filiales installées au Maroc. En 2005, la filiale Labinal Power Systems a implanté au royaume un bureau d'ingénierie pour soutenir ses bureaux d'études européens. Ce bureau est aujourd'hui animé par des équipes presque exclusivement marocaines. Le groupe a aussi un programme de développement de la Recherche et Technologie au Maroc.

Safran approfondi sa stratégie de coproduction en Tunisie. Sa filiale de Safran Morpho a développé depuis plusieurs années un partenariat avec l'entreprise tunisienne Telnet. Ces deux sociétés ont créé deux joint-ventures, au sein desquelles des ingénieurs tunisiens et français collaborent à la conception de systèmes électroniques pour les avions et pour les cartes à puce. Cette collaboration a été renforcée en 2013, avec l'annonce du lancement de nouveaux programmes de R&D.

Nombreux sont les problèmes qui contribuent à l'absence d'IDE régional ou à la création par les entreprises étrangères de réseaux régionaux intégrés de production. Les pays de la région accordent peu d'attention à la promotion de l'IDE entre eux, étant surtout intéressés à attirer l'investissement étranger des économies avancées ou émergentes.

Dans les premières phases de leur spécialisation, les industries automobiles marocaine et tunisienne étaient en situation de concurrence dans le positionnement dans la CVM du secteur. Aujourd'hui les différences dynamiques observées de la filière font apparaître des aspects de complémentarité qui augurent d'une possibilité d'agir dans le développement d'une chaîne de valeur régionale dans le secteur en question. De la rivalité concurrentielle, les deux pays peuvent évoluer vers une complémentarité dans les spécialisations sur des segments de la chaîne.

En Tunisie, l'ambition manifestée dans les années 60 de créer un pôle national de production de véhicules s'est heurtée à l'exigüité du marché intérieur. L'assemblage des véhicules en Tunisie s'est donc limité aux véhicules industriels écoulés sur le marché intérieur. Au Maroc en revanche la taille du marché certes limité a été suffisante pour maintenir une activité de montage de voitures particulières. Ce qui lui a permis de négocier un nouveau positionnement dans la carte automobile euro-méditerranéenne et mondiale. Aujourd'hui le Maroc a renforcé considérablement sa spécialisation dans le segment de la construction automobile par l'implantation de Renault à Tanger et de Peugeot à Kenitra. Dans le sillage de ces deux grands constructeurs, des équipementiers de premier et second rang se sont installés dans ces deux sites.

Initialement, le Maroc et la Tunisie disposaient des mêmes avantages comparatifs dans le segment équipementier de l'industrie automobile. La convergence des choix en matière de politiques commerciale et industrielle avait façonné des trajectoires similaires de spécialisation industrielle, ce qui a positionné les deux pays dans une dynamique de compétition/rivalité. La rivalité s'est manifestée dans plusieurs segments de la filière, plus particulièrement dans le câblage. La Tunisie ayant renoncé à l'assemblage et choisi dès le début des années quatre-vingt, de se forger une spécialisation dans les activités des composants, a réussi à développer une industrie orientée vers l'exportation notamment la fabrication de composant et d'autres activités utilisatrices d'une main d'œuvre peu qualifiée et à faibles coûts (Tizaoui, 2001).

Répondant aux diverses incitations de la politique de promotion des exportations - facilités fiscales et douanières -, les firmes multinationales ont décidé d'implanter des filiales sur les sites tunisiens. L'avantage de la proximité géographique aidant et attirés par la politique de promotion des exportations. Dans cette dynamique, amplifiée par le facteur de proximité géographique a vu se créer des joint-ventures, se mettre en place accords de sous-traitance dans les différentes activités liées aux équipements automobiles: pièces moteurs, les fermetures de capot, volants et les ceintures de sécurité, afficheurs électroniques ou les amortisseurs. La densification progressive du tissu équipementier, la disponibilité des compétences techniques a consolidé l'ancrage de cette activité et entretenu son développement. L'expérience ainsi acquise a conféré à la Tunisie un avantage comparatif sur le Maroc jusqu'aux débuts des années 2000.

Depuis, cet avantage de la Tunisie sur le Maroc s'est progressivement rétréci. A ses débuts, le segment des composants de la production équipementière marocaine était essentiellement localisé sur le site de Casablanca, sa production était destinée à l'approvisionnement de l'unité d'assemblage de la Somaca. Seule une partie de la production était orientée vers l'exportation. A la suite de la création de la zone offshore de Tanger a émergé une première vague d'implantation d'entreprises filiales de firmes multinationale dont la production était écoulée sur le marché européen. Dans un deuxième temps, l'installation de Renault a donné une forte accélération à la taille et la diversification des activités des composants mécaniques et électriques.

La rivalité observée, dans les premiers temps entre les deux pays dans la captation des activités des composants automobiles n'a pas exclue l'opportunité pour des entreprises de créer des unités produisant les mêmes composants dans les deux pays, ni d'y localiser des activités complémentaires dans la production

de biens finaux ou intermédiaires. Ces pratiques répondent aux déterminants des stratégies des Firmes multinationales dans le choix des localisations de leurs activités.

Dans les deux pays, la production de composants électriques et électroniques est assurée pour l'essentiel par des multinationales étrangères fournisseurs de premier rang des usines d'assemblage installées en Europe. Certains firmes sont présentes à la fois dans les deux pays (Lear ou Leoni « héritier » de Valeo, les Japonais Yazaki et Sumitomo). D'autres ont fait le choix de s'implanter que dans l'un d'eux (Delphi au Maroc). A côté de ces filiales d'équipementiers majeurs coexistent des PME étrangères (Sceet en Tunisie, Virmousil au Maroc), des joint-ventures (Cfca Maroc) et des entreprises locales comme Promocab, Fapec, Maroc Câblage, etc.

Le développement des activités de construction automobile au Maroc devrait permettre à la complémentarité potentielle entre industries marocaine et tunisienne de trouver un nouvel élan et des domaines de concrétisation. Des unités tunisiennes se sont déjà intégrées à la « supply chain » de la Logan fabriquée au Maroc et des fournisseurs installés en Tunisie sont sollicités pour approvisionner Renault-Tanger (voir Encadré 3).

Encadré 3 : Misfat et chakira : des succès atypique de coproduction sud-nord et sud-sud

Créée en 1979, Misfat est le leader du marché tunisien des filtres pour automobiles, réalisant environ 80% de son chiffre d'affaires en Europe. L'entreprise tunisienne a réussi à s'introduire et progressivement s'imposer sur les marchés européens notamment par le biais du rachat de la société française Solaufil.

Suite à ce rachat, Misfat se réorganise dans une dynamique de partage des tâches entre France, Tunisie, Maroc selon les avantages comparatifs et technologiques de chaque site. Ainsi, la Tunisie héberge une usine de production basée ainsi que des centres de recherche et développement. Misfat a développé de larges séries aux économies d'échelle plus importantes en France et les petites séries plus coûteuses en termes de coût marginal en Tunisie. Cette flexibilité de production permet ainsi à Misfat de se positionner sur des marchés de petite taille autant que de grande taille, ce qui témoigne de la complémentarité de la chaîne de valeur.

Le groupe Misfat a lancé en 2013 un investissement au Maroc en s'appuyant sur l'image de stabilité et d'opportunités économiques dont le Royaume bénéficie. L'objectif était également de faciliter les exportations vers l'Europe du Sud et l'Afrique Sub-Saharienne.

Dans un autre coté, Chakira est un groupe Tunisien qui s'est internationalisé avec un centre de recherche et de développement au Portugal, une unité de fabrication au Maroc et en Roumanie et un bureau de représentation en Allemagne. Leurs produits sont essentiellement destinés aux équipementiers et usines d'assemblage de véhicules européens. Leurs usines de câbles en Tunisie fournissent près de 80% du marché en Tunisie.

Conclusion

La transformation structurelle passe par la montée en puissance d'activités nouvelles plus productives et par le passage des ressources d'activités moins productives à ces nouvelles activités. L'insertion réussie dans les chaînes de valeur mondiales peut permettre au Maroc et à la Tunisie d'instaurer les activités nouvelles et plus productives qui sont nécessaires à la transformation structurelle. Les stratégies sectorielles de l'automobile et de l'aéronautique ont impulsé une nouvelle dynamique de création de richesses dans les économies marocaine et tunisienne. Toutefois, la montée en chaîne de valeur, génératrice de richesses additionnelle reste limitée. Ces deux industries font face au défi majeur de se positionner dans le processus de fragmentation géographique des processus de production.

Les stratégies sectorielles ne peuvent avoir comme objectif la création d'un secteur qui couvre tous les stades de la production, mais elles doivent s'efforcer de trouver la meilleure place du secteur concerné au sein d'une chaîne de valeur mondiale, ainsi que l'offre de fonctions opérationnelles la plus compétitive. Dans les chaînes mondiales de valeur des industries automobile et aéronautique, les grandes entreprises leaders exigent de leurs partenaires locaux (des ETI ou des PME locales) qui sont leurs fournisseurs qu'elles améliorent le coût et la qualité des produits et les conditions de livraison et qu'elles adaptent leurs processus de production. Il est donc indispensable de comprendre les caractéristiques des chaînes mondiales de valeur et les conditions qu'elles imposent pour identifier les difficultés auxquelles les entreprises nationales se heurtent pour participer à ces chaînes ainsi que les possibilités qu'elles ont de s'y intégrer et d'y progresser.

Les problèmes qui restreignent les capacités des entreprises locales sont notamment l'insuffisance des compétences entrepreneuriales et des compétences de gestion, le manque de personnel qualifié, ainsi que les obstacles en matière de recherche et les obstacles en matière de distribution et de logistique. L'ancrage progressif des tissus industriels de l'automobile et de l'aéronautique dans les chaînes de valeur mondiales observée au cours de ces dernières années doit être renforcé. En dépit des avancées, de grands défis restent à surmonter pour hisser ces deux pays au rang des nations en émergence industrielle.

Surmonter des défis majeurs pour une meilleure insertion dans les chaînes de valeur mondiales exige d'identifier le positionnement dans la chaîne de valeur en fonction de ses capacités et de saisir les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales en offrant le meilleur environnement possible aux chaînes de valeur présentant le plus fort potentiel identifié. Les conditions de succès dépendent de la capacité de renforcer les fondements de la compétitivité des deux secteurs et des économies nationales dans leur ensemble. La stratégie de positionnement efficace dans les réseaux mondiaux de production et d'innovation afin de renforcer la croissance et l'emploi consiste à investir dans les compétences, à mettre en place une infrastructure de qualité, à promouvoir l'établissement de liens étroits entre le monde des affaires et le monde universitaire. Toute aussi importante, la qualité des institutions et des administrations peut peser très lourd dans la décision d'une entreprise d'investir et de mener des activités économiques dans un pays donné. Faute d'investissements suffisants dans les compétences, le progrès technologique et l'intervention dans les CVM ne s'accompagnent d'aucun gain de productivité. Progresser dans la chaîne de valeur suppose de changer, d'innover et d'augmenter sa productivité sans cesse. Le Maroc comme la Tunisie ont un réel besoin de booster les politiques de l'innovation, rehausser le niveau des connaissances et des technologies intégrées à la production et aux exportations pour rendre ainsi la concurrence des pays où les salaires sont inférieurs moins probable. C'est dans ces conditions que la politique industrielle peut asseoir une chaîne de valeur diversifiée et plus compétitive en se positionnant sur les activités à plus haute valeur ajoutée des chaînes de valeur mondiales.

La question de la transformation des opportunités productives en véritable levier du développement industriel suppose que se déploient au sein des branches de l'automobile et de l'aéronautique des logiques d'écosystèmes, source d'externalités locales aussi bien technologiques que de formation, avant de déverser plus largement au sein des autres industries. Pour que le Maroc et la Tunisie puissent saisir les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales, il faudrait donc que les politiques publiques procurent le meilleur environnement possible aux deux chaînes de valeur qui présentent un potentiel indéniable. En somme, il faudrait des actions publiques pour progresser le long de la chaîne de valeur, des entreprises performantes et des ressources managériales compétentes et innovantes.

Le Maroc et la Tunisie ont acquis dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique un certain niveau de capacité manufacturière à même de favoriser une plus grande participation de la région maghrébine dans les chaînes de valeur mondiales. Le potentiel de développement de ces industries dans la région est large. La mise en place de réseaux régionaux de production intégrée permettra d'améliorer la montée en gamme dans ces industries dans la région. Les efforts visant à améliorer l'intégration de la région devront contribuer à la création de plateformes d'échange et de coproduction dans la région. Il convient, à cet effet, de suivre le modèle asiatique en identifiant les avantages spécifiques à chacun des lieux le long des différentes chaînes de valeur, et de coordonner ces avantages en vue d'attirer les différents acteurs dans ces chaînes, notamment par la promotion de l'IDE régional.

Annexe

Tableaux 7. Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, par nombres de véhicules produits et par part de marché (%), 2000-2015

Constructeur	2000	Part	Constructeur	2015	Part
1 GM	8133375	14%	1 TOYOTA	10083831	11%
2 Ford	7322951	13%	2 VOLKSWAGEN	9872424	11%
3 Toyota-Daihatsu-Hino	5954723	11%	3 HYUNDAI	7988479	9%
4 Groupe VW	5106749	9%	4 G.M.	7485587	8%
5 DaimlerChrysler	4666640	8%	5 FORD	6396369	7%
6 PSA Peugeot Citroën	2879422	5%	6 NISSAN	5170074	6%
7 Fiat-Iveco	2641444	5%	7 FIAT	4865233	5%
8 Nissan-Nissan diesel	2628783	5%	8 HONDA	4543838	5%
9 Renault-Dacia-Samsung	2514897	4%	9 SUZUKI	3034081	3%
10 Honda	2505256	4%	10 RENAULT	3032652	3%
11 Hyundai-Kia	2488321	4%	11 PSA	2982035	3%
12 Mitsubishi	1827186	3%	12 B.M.W.	2279503	3%
13 Suzuki-Maruti	1457056	3%	13 SAIC	2260579	3%
14 Mazda	925876	2%	14 DAIMLER AG	2134645	2%
15 BMW	834628	1%	15 MAZDA	1540576	2%
16 Avtovaz	755997	1%	16 CHANGAN	1540133	2%
17 Daewoo	716250	1%	17 MITSUBISHI	1218853	1%
18 Fuji-Subaru	581035	1%	18 DONGFENG MOTOR	1209296	1%
19 Isuzu	539085	1%	19 BAIC	1169894	1%
20 Gaz	227673	0%	20 TATA	1009369	1%
Production mondiale	56571101		Production mondiale	90086346	

Source : Donnée de l'OICA

Bibliographie

Bair, J. (2008) "Analysing economic organization: embedded networks and global chains compared", *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, 339-364.

BAfD (2012) "Comparative Study on Export Policies in Egypt, Morocco, Tunisia and South Korea." Tunis. BAfD, OCDE, PNUD et CENUA (2012), *Perspectives économiques en Afrique 2012*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2012-fr>

BAfD, OCDE, PNUD et CENUA (2013), *Perspectives économiques en Afrique 2013*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>

BAfD (2013) "Structural transformation and natural resources in Africa."

BAfD (2014) "Supporting African value chains: How They Can Be Used to Help Develop Countries and Increase Intra-African Trade", BAfD, Tunis.

BAfD, OCDE et PNUD (2014), *Perspectives économiques en Afrique 2014, Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique*. Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>

Benabdejlil, N., Lung, Y., and Piveteau, A. (2016) "L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc)", *Cahiers du Gretha n° 14*. Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée UMR CNRS.

Bourassa, F. (1998) "La restructuration du secteur automobile en Europe centrale: le rôle des investissements directs étrangers et la formation des réseaux de production", *Actes du GERPISA*, n° 29, 57-66.

Bohan, Ch. (2009) "Les stratégies des firmes multinationales de l'automobile dans l'Europe élargie: le modèle centre-périphérie à l'épreuve". Vol 84/3. *Quelle Europe vingt ans après la chute du Mur?* Revue Géocarrefour.

Cancel, S. et Hattab-Christmann, M. (2009) "Le Maroc dans le redéploiement de l'industrie aéronautique française", in Mezouaghi M. (dir.), *Les localisations industrielles au Maghreb*, Karthala, Paris, 49-182.

Carrincazeaux, C. et Frigant, V. (2006) "L'internationalisation de l'industrie aérospatiale française durant les années 90. La Décennie de la rupture? ", *Cahiers du Gres*, n°2006-15.

CNUCED (2008) "Base de données statistiques en ligne: Investissements étrangers directs". www.unctad.org

CNUCED (2013) "Rapport sur l'investissement dans le monde 2013: Les chaînes de valeur mondiales: L'investissement et le commerce au service du développement", Nations Unies, Genève et New York.

Diagne, D. (2005) "L'industrie automobile française au Maghreb. Caractéristiques des marchés et stratégies des acteurs. Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur", Document de travail, MINEFI, DGE, Service des Politiques de d'Innovation et de Compétitivité, Sous-direction de la Coopération Industrielle Internationale.

Dupuy, Y. et Gilly, JP. (2004) "D'un espace d'agglomération à un espace de spécification: la dynamique des activités aéronautiques à Toulouse". Document de synthèse, Lereps, UT1.

Hamilton, G.G. et Gereffi, G. (2009) "Global commodity chains, markets makers, and the rise demand-responsive economies", *Frontiers of commodity chain research*, Bair J. (coord.), Stanford University Press, Palo Alto, California, 136-161.

Hatem, F. et Vu A.C. (coord.) (2004) «La filière automobile dans la région euro- méditerranéenne», Notes et Etude ANIMA, n° 11.

Fernandez-Stark, K., Bamber, P., et Gereffi, G. (2012) "Upgrading in global value chains: Addressing the skills challenge in developing countries", document de référence de l'OCDE. http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2012-09-26_Duke_CGGC_OECD_background_paper_Skills_Upgrading_inGVCs.pdf

Flanders Investment & Trade Market Survey (2015) "Le secteur automobile au Maroc. Un secteur en pleine expansion", 12.

Fleury, M. et Payet, J-Ph. (2015) "Coproduction en Tunisie. Contexte, réalisations et perspectives.

Observatoire de la coproduction en méditerranée". Avec la collaboration de Sarah Bouhassoun; Travaux coordonnés par Thibault F. et Gonnet M. Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED). Bpifrance Servir l'avenir.

Frigant, V. et Talbot, D. (2002) "Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe", Actes du Gerpisa, n°37, 108-117.

Frigant, V. et Talbot, D. (2005) "Technological determinism and modularity: lessons from a comparison between Aircraft and Auto Industries in Europe", Industry and Innovation, vol.12, n°3, 337-335.

Gereffi, G., Humphrey, J., et Sturgeon, T. (2005) "The Governance of Global Value Chains", Review of International Political Economy, vol. 12, n° 1, 78-104.

Gereffi, G. (1995) "Global production systems and third world development", Global Change, Regional Response: the new international context of development, Stallings B. (coord.), Cambridge University Press, New York.

Goaied, M. et Jendoubi, H. (2007) "The Upgrading Program and Efficiency in Tunisian Manufacturing Industries: Evidence from firm-Level Panel Data", Economic Research Forum, Paper presented at ERF, 14th Annual Conference.

Hamilton, G.G. et Gereffi, G. (2009) "Global commodity chains, markets makers, and the rise demand-responsive economies", Frontiers of commodity chain research, Bair J. (coord.), Stanford University Press, Palo Alto, California, 136-161.

Hatem, F. et Vu, A.C. (coord.) (2004), «La filière automobile dans la région euro- méditerranéenne», Notes et Etude ANIMA, n°11.

Hattab-Christmann M. (2009) "Mutations dans l'industrie aéronautique française et nouvelles localisations au Maroc. Vers l'émergence de nouveaux territoires de l'aéronautique?" Université de Toulouse, UPS, IUT de Tarbes, Lereps EA 4212. Revue Géographie, Economie Société, n° 3, Vol 11.

Humphrey, J. et Memedovic, O. (2003) "The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries", Sectorial Studies Series, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Vienne.

Igalens J. et Vicens C. (2008) "Les mutations dans le secteur aéronautique. Le cas d'Airbus en Midi-Pyrénées", Lirhe-UMR 5066, Toulouse.

Kechidi, M. (dir.) (2007) "Dynamique et compétitivité du pôle aéronautique espace et systèmes embarqués, une mise en perspective avec le cluster de Hambourg", Rapport réalisé pour la Région Midi-Pyrénées.

Kechidi, M. (2006) "Dynamiques de relations verticales dans l'industrie aéronautique : une analyse de la sous-traitance d'Airbus", Cahiers du GRES, n° 2006-10.

Kechidi, M. et Talbot, D. (2006) "L'industrie aéronautique et spatiale : d'une logique d'arsenal à une logique commerciale", in Colletis G. et Lung Y.(dir.), La France industrielle en question, Analyses sectorielles, La Documentation française, Paris, 73-92.

Layan, J-B. et Lung Y. (2008) "Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative", Cahiers du Gretha, n° 20, Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée, Université de bordeaux, CNRS UMR.

Layan, J.B. et Lung, Y. (2007) «Les nouvelles configurations de l'espace automobile méditerranéen», Région et Développement, n° 25, 157-176

Layan, J.B. et Lung Y. (2008) "Le développement du pôle automobile de Tanger est-il soutenable?" Communication à la 16th rencontre international du GERPISA Automobile industry and sustainable development, Concepts and doctrines, public policies and company strategies, Turin (Italy), 18-20 June.

Lung, Y. (2004) "The Changing Geography of the European Automobile System", International Journal of Automotive Technology and Management, 4 (2/3), 137-65.

Maâninou, A. (2009) "Evolution récente et avenir de l'industrie automobile au Maroc", Critique économique, n° 24, Printemps-été, 157-176.

Mayrhofer, U. et Colovic, A. (2008) "Les stratégies de localisation des firmes multinationales: une analyse du secteur automobile", *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184.

Nations Unies, Commission Economique pour l'Afrique (2016) "Promotion des chaînes de valeur en Afrique du Nord".

OCDE (2013a) "Économies interconnectées: Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales", Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>

OCDE (2013b) "Perspectives du développement mondial 2013: Les politiques industrielles dans un monde en mutation", Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/persp_glob_dev-2013-fr

OCDE, OMC et CNUCED (2013) "Implications of global value chains for trade, investment, development and jobs", rapport élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Pétersbourg, <https://www.oecd.org/trade/G20-Global-Value-Chains-2013.pdf>

OICA (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobile) (2008) "World Motor Vehicle Production by Country and Type, 1997-2007", Paris, www.oica.net

Palpacuer, F. et Balas, N. (dir.) (2010) "Les chaînes globales de valeur. Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?", *Revue française de gestion*, n° 201, 10.

Pavlinek, P., Domanski, B., et Guzik, R. (2009), "Industrial Upgrading through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing", *European Urban and Regional Studies*, Vol. 16, n° 1.

Piermay, J.L. et Piveteau, A. (2009) "L'impensé local de la stratégie d'émergence industrielle marocaine. Quelques limitations observables à partir du cas tangérois", à paraître dans *Dynamiques d'agglomération des activités et gouvernance territoriale*, sous la direction de Mihoub Mezouaghi, IRMC, Tunis.

Porter, M.E. (1980) "Competitive Strategy", Free Press, New York.

Porter, M.E. (1986) "L'avantage concurrentiel", InterÉditions, Paris.

République Française (2009) "Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques: Etude la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique".

République Tunisienne (2007) "Monographie des industries mécanique, électrique, un secteur historique en appui aux industries automobiles et aéronautiques".

République Tunisienne (2010) "La branche de composants automobiles en Tunisie", Monographie de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, Ministère de l'Industrie et de la Technologie.

République Tunisienne (2014) "Tunisie: un pays, une dynamique, un avenir", Conférence Internationale, Investir en Tunisie, start-up democracy, Tunis.

République Tunisienne (2014) "Le secteur aéronautique en Tunisie", Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation: Les industries mécaniques et métallurgiques en Tunisie, Tunis.

République Tunisienne (2016) "Stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016", Synthèse, Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME, Agence de Promotion de l'Industrie.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'Economie (2005) "Programme «Emergence»: Une politique volontariste et ciblée au service de l'essor de l'économie nationale", Présentation par M. Salah Eddine Mezouar, Ministre de l'économie de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, 23 novembre 2005, 50

Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'Economie (2008) "Pacte national pour l'émergence industrielle", Contrat de programme 2009-2015.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances Direction des Etudes et des Prévisions financières (2012) "Le secteur aéronautique marocain face aux nouvelles mutations mondiales".

Royaume du Maroc, Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (2014) "D'émergence aux écosystèmes performants 2014-2020", Mise en œuvre du Plan d'accélération industrielle, Présentation par M. Moulay Hafid Elalamy, 2 septembre 2014, 37.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique (2014) "Etude pour le Développement du Secteur Privé au Royaume du Maroc (Collecte et

Analyse d'Information)", Rapport Final, Agence Japonaise de Coopération Internationale, IMG Ing.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions financières (2015) "Le secteur automobile au Maroc: vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale"

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions financières (2016) "Décomposition de la compétitivité structurelle du Maroc. Marges intensives et extensives de nos exportations".

Royaume du Maroc, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'Economie, (2006) "Programme «Emergence». Une politique volontariste et ciblée au service de l'essor de l'économie nationale", Présentation par M. Salah Eddine Mezouar, Ministre de l'économie de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'Economie, Casablanca le 09 mai 2006, 63.

Royaume du Maroc, Office des Changes (2013) "L'industrie automobile au Maroc: Performance à l'export", Département des Statistiques des Echanges Extérieurs, décembre, 9.

Tizaoui, H. (2001) "La mondialisation de l'industrie tunisienne. Les industries automobiles en Tunisie", Publication de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Tunis I.

Tizaoui, H. (2004) "L'ascension fulgurante de la sous-branche des faisceaux de câbles automobiles en Tunisie: une hyperspécialisation ou une adaptation socio-spatiale à la mondialisation», Cahiers du CREAD, n° 70, 5-40.

Wallerstein, I. (2009) "Comprendre le monde: introduction à l'analyse des systèmes-modes", Editions La Découverte.

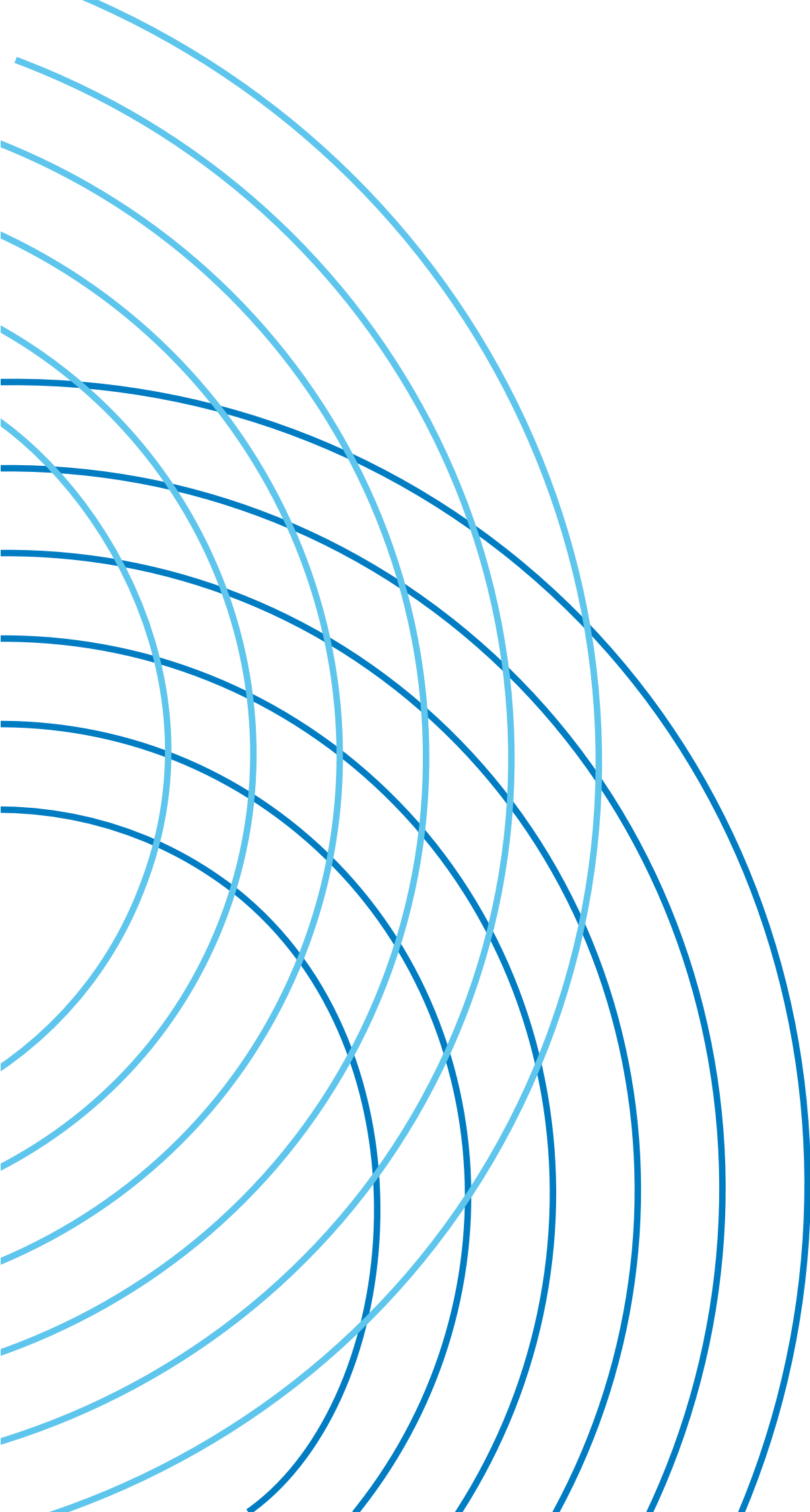
Weigert, M. (2014) "Coproduction en Méditerranée. Illustrations et recommandations", Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED). Etudes et Analyses, Novembre 2014, 37.

World Bank (2008) "Tunisia's Global Integration: A Second Generation of Reforms to Boost Growth and Employment", Washington, DC.

Zuliani, J.M. et Jalabert, G. (2005) "L'industrie aéronautique européenne: organisation industrielle et fonctionnement en réseaux", L'espace géographique, n° 2, 117-133.

Zuliani, J.M., Jalabert, G., et Leriche, F. (2002) "Systèmes productifs, réseaux internationaux de villes, dynamiques urbaines: les villes européennes de l'aéronautique", Rapport CIEU-Ministère de la Recherche et de la Technologie.

Zuliani, J.M. et Leriche, F. (2003) "Airbus et les recompositions territoriales à Toulouse et Bristol", Géographie et Cultures, n° 48.







OCP Policy Center

Ryad Business Center – South 4th
Floor – Mahaj Erryad - Rabat Morocco

Website: WWW.OCPPC.MA

Email: CONTACT@OCPPC.MA

Phone: +212 5 37 27 08 08

Fax: +212 5 37 71 31 54

ISSN N° 2421-9479

Dépôt légal N° 2015PE0055