

# L'expertise aéronautique du Maroc se confirme

Au sein de la stratégie de développement industriel du Maroc (Pacte national pour l'émergence industrielle, initié en 2009), le secteur aéronautique a été identifié comme moteur de la croissance économique marocaine eu égard à son potentiel de création d'emplois et de valeur ajoutée.

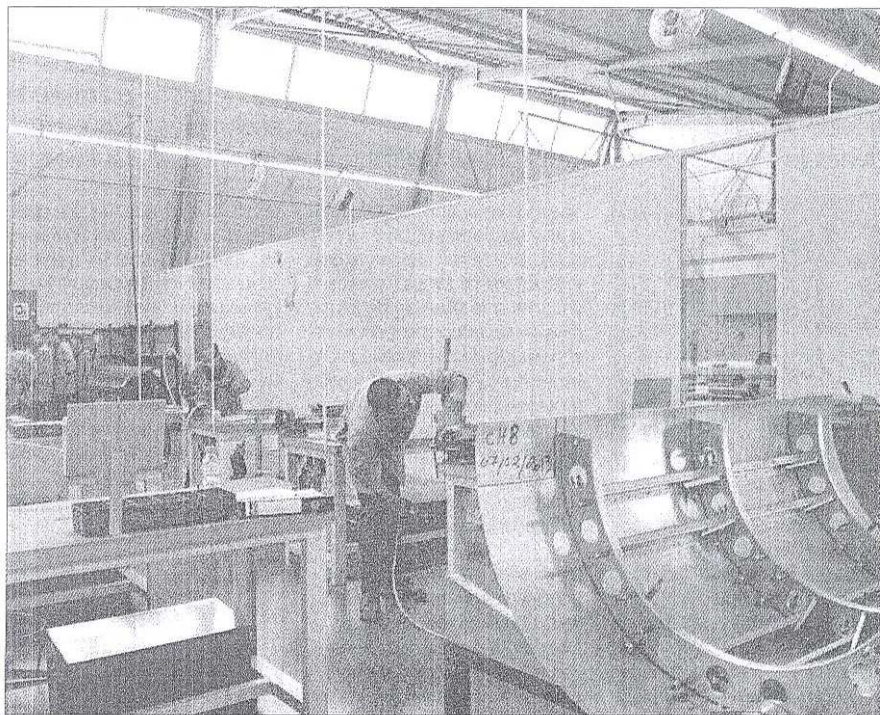
Dossier réalisé par Najat Mouhssine, Souad Badri et El Mahjoub Rouane

Le secteur aéronautique marocain connaît, actuellement, un essor considérable et un dynamisme qui n'est plus à démontrer. Le Maroc se positionne, désormais, en destination privilégiée de la sous-traitance aéronautique comme en attestent les implantations de références mondiales qui se succèdent. Au sein de la stratégie de développement industriel du Maroc (Pacte national pour l'émergence industrielle, initié en 2009), le secteur aéronautique a été identifié comme moteur de la croissance économique marocaine eu égard à son potentiel de création d'emplois et de valeur ajoutée. Le Maroc a su développer une base aéronautique compétitive et compte désormais une centaine d'opérateurs constitués majoritairement d'entreprises

françaises (72%) et de PME marocaines (21%) gravitant autour d'EADS et de Safran. Le chiffre d'affaires du secteur au Maroc croît de 15% l'an depuis 2010. Les spécialistes du secteur anticipaient une croissance de 25% l'an à partir de 2013. Cette accélération de la croissance s'explique par l'installation depuis quelques années de grands groupes comme Safran ou plus récemment de Bombardier.

## L'impact sur l'emploi est bénéfique

Le secteur compte actuellement 10 000 emplois et devrait en générer 15 000 nouveaux sur la période 2009-2015. L'activité des sous-traitants du secteur aéronautique au Maroc se concentre essentiellement sur



L'Institut a mobilisé une enveloppe d'investissement de 72,2 MDH.

le câblage, le manufacturing et la maintenance. À terme, le Maroc souhaite prendre une part croissante dans l'assemblage des sous-systèmes et la production de certains composants aéronautiques, ce qui nécessite la création de nouvelles compétences par la formation professionnelle, notamment des ajusteurs-monteurs. Compte tenu de ses compétences et de la présence au Maroc d'entreprises françaises du secteur aéronautique,

## L'IMA assure des formations adaptées à tous les profils.

L'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) et le Groupement des industries marocaines de l'aéronautique et du spatial (GIMAS) ont signé une convention de partenariat le 29 octobre 2008 pour la mise en place de l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA). Cet appui a permis notamment au GIMAS d'assumer sa responsabilité de gestionnaire délégué du centre. L'IMA a pour mission d'assurer

des formations adaptées à tous les profils (opérateurs, techniciens ou cadres intermédiaires), des formations avant embauche et à l'embauche ainsi que des parcours de perfectionnement en cours d'emploi, en vue de répondre aux besoins en compétences des entreprises du

secteur de l'aéronautique. Afin de renforcer l'employabilité des jeunes formés à l'IMA et garantir des offres de formation de qualité en adéquation avec le marché du travail, ce centre fonctionne selon le principe d'une gestion déléguée aux branches professionnelles. L'État a ainsi délégué la gestion de l'IMA à une société de droit privé (IMA SA), dont le capital est détenu à 100% par le GIMAS dans le cadre d'une convention spécifique avec l'État.

Le GIMAS rassemble la quasi-totalité des entreprises aéronautiques et spatiales du Maroc (une centaine), dont de nombreux

opérateurs français implantés au Maroc : Safran, Thalès, Nexans, Daher, Crouzet, CETIM (centre technique français des industries mécaniques)...

En septembre 2013, S.M. le Roi, Mohammed VI avait inauguré, à Casablanca, l'Institut spécialisé dans les métiers de l'aéronautique et de la logistique aéroportuaire (ISMALA) de Nouaceur.

Construit sur une superficie de 15 000 m<sup>2</sup>, dont 8 940 m<sup>2</sup> couverts, l'Institut est organisé autour d'un grand hall industriel, reparté en secteurs et plateaux techniques destinés aux différents métiers de l'aéronautique et doté d'équipements à l'image des grandes entreprises de l'aéronautique. Mobilisant des investissements de l'ordre de 72,2 millions de dirhams, le nouvel Institut vient accompagner l'essor du secteur de l'aéronautique et la mise en œuvre du Pacte national de l'émergence industrielle, comme il répond aux besoins en ressources humaines, qualifiées et de haut niveau, des industriels aéronautiques implantés au Maroc, particulièrement ceux installés au niveau de l'aéroport de Nouaceur. ■

## L'employabilité des apprenants de l'IMA

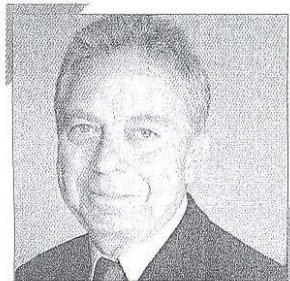
Inauguré le 6 mai 2011 par S. M. Mohammed VI, l'IMA a ouvert ses portes en avril 2011. Il a une capacité d'accueil de 640 opérateurs qualifiés et de 156 cadres intermédiaires, soit 796 apprenants chaque année en formation initiale. Le centre reçoit également des salariés en formation continue (actuellement 8% de son activité).

En raison de l'employabilité des apprenants de l'IMA, le nombre de formations dispensées a atteint 670 stagiaires en 2013 et devrait être de 930 en 2014 et 1150 en 2017, notamment grâce à l'agrandissement du centre. Le C.A. de l'IMA a adopté le 7 novembre 2012 un projet d'extension d'un coût de 30,5 MDH (ateliers et salles de cours afin d'intégrer les formations liées au volet maintenance aéronautique). Il vise à répondre à la forte croissance de la demande en compétences, notamment celle de Bombardier (100 à 150 stagiaires par an) et de sous-traitants de grands groupes industriels tels qu'EADS. Cette extension permettra de doubler la capacité d'accueil du centre d'ici 2015. Quelques 35 chefs d'entreprises répertoriées ont employé des lauréats de l'IMA depuis 2011. 400 stagiaires ayant participé à

des formations qualifiantes ont été embauchés et 191 salariés ont bénéficié de formations continues totalisant 294 000 heures de formation.

Aujourd'hui, l'IMA est l'un des 22 centres sectoriels de formation professionnelle financés par l'Agence française de développement (AFD) (engagements cumulés de 52,5 millions d'euros). L'AFD finance l'apport de l'État aux branches professionnelles (foncier, bâtiments, équipements...), auxquelles la gestion des centres est déléguée. L'IMA a fait l'objet, lors de la Rencontre de haut niveau (RHV) France-Maroc du 12 décembre 2012, de la signature d'une «lettre d'entente» entre le ministre de l'Économie et des finances, le ministre de l'Emploi et de la formation professionnelle, le ministre de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies et le Directeur général de l'AFD manifestant le souhait des parties de conforter le projet d'extension. Pour l'AFD, le financement de l'IMA contribue, en complément de prêts (150 millions d'euros) accordés à MEDZ (groupe CDG), à accompagner le Plan émergence industrielle ainsi que la Stratégie formation professionnelle des autorités marocaines.

## «Donner aux jeunes la possibilité de se construire un avenir dans une industrie à la pointe de la technologie»



**Hamid Benbrahim El Andaloussi**  
Président de l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA)

**Le Matin Emploi : L'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) a pu intégrer, au bout de deux ans et demi d'existence, 700 jeunes dans le marché de l'emploi. Quel bilan en faites-vous ?**

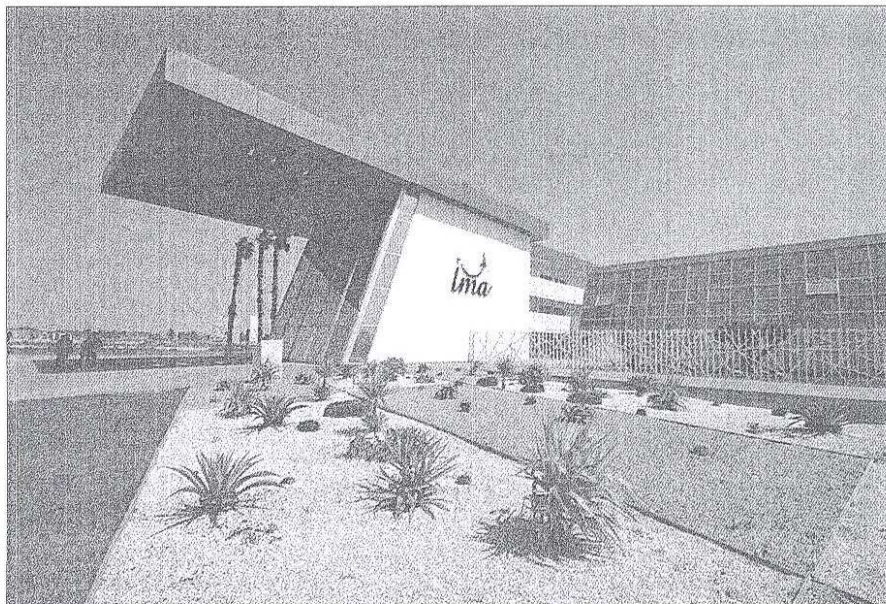
**Hamid Benbrahim El Andaloussi :** Je voudrais tout d'abord rappeler que l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) est un partenariat innovant et exemplaire entre deux États, le Maroc et la France, et principalement entre deux branches professionnelles, le GIMAS (le Groupement des industriels marocains de l'aéronautique et le spatial) et l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM), pour accompagner et répondre aux besoins du secteur aéronautique au Maroc en ressources humaines qualifiées. L'État finance la construction et l'équipement de l'Institut, le GIMAS le pilote dans le cadre d'une gestion pour compte au sein d'une gouvernance paritaire État-Industriels. Depuis son inauguration par S.M. le Roi en avril 2011, l'IMA a déjà qualifié environ 1 200 jeunes, dont 700 en formation ab initio avec un emploi à la fin, le restant en formation continue, à la demande des entreprises. Le retour d'expérience de la part des sociétés qui ont confié à l'IMA la formation de leurs collaborateurs (plus d'une quarantaine, qui embauchent : les sociétés du Groupe Safran, EADS, Bombardier, Ratier Figeac, Zodiac, LSI, le Piston français...) dépasse largement nos attentes du point de vue de la qualité des ressources formées, et la rapidité d'acquisition de leurs nouveaux métiers. Le bilan de cette expérience est largement positif, il dépasse les

objectifs initialement prévus pour l'IMA et oblige à anticiper l'extension pour doubler sa capacité et atteindre 1 000 jeunes à former annuellement à partir de 2015, et ce afin d'accompagner une industrie en forte croissance dans le monde et au Maroc (15 à 20% par an). L'objectif étant de doubler la taille du secteur à l'horizon 2020 pour atteindre 20 000 emplois hautement qualifiés.

**Quelle est votre approche pour promouvoir la formation aux techniques de construction des avions ?**

L'IMA est l'émanation de l'industrie aéronautique, ce n'est pas un centre de formation régalié qui délivre des diplômes sans garantie d'embauche. C'est un centre de qualification qui fonctionne comme un SAS qui assure l'adéquation entre le marché du travail et l'industrie pour trouver des jeunes et les former suivant les normes internationales les plus élevées du secteur. L'IMA est aussi facilitateur pour les industries en matière de ressources humaines qualifiées : il est en relation continue avec les industriels depuis la définition de leurs besoins en formation et la sélection des profils, jusqu'à leur formation-qualification en plus de leur inculquer les fondements de la culture aéronautique. L'expérience réussie à ce jour fait que l'IMA, mesure phare du Plan national d'Émergence industrielle, devient un dispositif structurant pour le développement de l'industrie et pour attirer de nouveaux investisseurs, notamment les PME qui constituent les  $\frac{3}{4}$  du tissu industriel dans le monde. Nous sommes dans une industrie qui connaît une croissance structurelle dans le monde pour au moins une décennie, et dont le développement et la compétitivité sont basés sur l'innovation et les talents. La raison d'être de l'IMA est d'assurer la disponibilité de ces talents au Maroc, et de donner à des jeunes la possibilité de se construire un avenir dans une industrie à la pointe de la technologie.

**Comment définissez-vous vos offres de formation pour les jeunes étudiants ?**



L'IMA, un fleuron du dispositif pédagogique marocain.

L'IMA présélectionne et recrute pour les entreprises, selon les demandes et besoins des employeurs. L'IMA reçoit quotidiennement autour de 40 à 50 CV, travaille avec l'ANAPEC à travers des programmes de sélection de candidats qui font l'objet d'un premier tri, puis des entretiens téléphoniques afin de vérifier le niveau français, si possible l'anglais, et la motivation pour le secteur aéronautique.

Les candidats retenus doivent passer des tests techniques et de comportement pour s'inscrire dans une industrie de la globalisation de grande exigence et de sécurité, avant l'entretien d'embauche avec leur futur employeur, qui les embauche au terme des 5 à 7 mois de formation au sein de l'IMA. La formation est gratuite pour les stagiaires qui sont transportés, hébergés pour le déjeuner de midi et qui reçoivent une petite bourse d'études de la part de leur futur employeur.

**Qu'en est-il de la formation continue ?**

L'IMA assure également la formation continue au profit des collaborateurs des entreprises travaillant dans le secteur de l'aéronau-

tique. L'Institut dispense des formations en middle-management : management de proximité, organisation industrielle, techniques de gestion, dessin industriel...

Ces formations répondent à de réels besoins, pas toujours disponibles au Maroc, actuellement. La formation continue dans le middle-management accompagne la croissance du secteur et surtout la montée en valeur et en compétence des entreprises. Nous sommes actuellement en train de développer de nouvelles filières plus pointues, pour perfectionner davantage l'offre de formation, répondre aux besoins des entreprises pour cette catégorie de personnel et ériger l'IMA en accompagnateur des entreprises qui ambitionnent de fabriquer des ensembles plus complexes à plus haute valeur ajoutée, ce qui peut difficilement être réalisé sans la disponibilité de collaborateurs hautement qualifiés et spécialisés.

Nous prévoyons de développer ces nouvelles formations dans le cadre de l'extension de l'IMA, à partir du début 2015, pour des postes d'industrialisation, mé-

thodes, logistique, qualité, Lean management, etc.

**Quelles sont, d'après vous, les filières où il y a encore de réels débouchés et de bonnes perspectives d'avenir pour les jeunes ?**

Étant donné que l'IMA forme selon les besoins réels des entreprises, on peut dire que les filières de formation proposées sont en adéquation avec les débouchés. Aujourd'hui, l'IMA propose des formations à l'embauche selon le système d'alternance pour les opérateurs et techniciens dans les filières suivantes : Composites, Ajustage/Montage de cellules aéronautiques, Chaudronnerie aéronautique, Systèmes électriques en aéronautique et Usinage commande numérique. La durée de la formation adaptée à chacun des métiers s'échelonne de 23 à 42 semaines et comporte un tronc commun de formation à la qualité, à la connaissance du monde aéronautique et des avions, le français, et si nécessaire l'anglais, ainsi qu'aux communications interpersonnelles et à la Sécurité/Environnement.

...

.../...

En complément des formations métiers répondant aux exigences du secteur aéronautique, l'IMA intègre l'enseignement des fondamentaux d'éducation de rigueur et d'engagement professionnel. Les perspectives de formation futures seront dictées par les tendances de construction mondiale, et les besoins locaux qui en découleront. L'avion du futur sera plus électrique et plus en matériaux composites, il nous faudra être présents au cœur de ces métiers et des industries connexes de l'aéronautique : l'électronique embarquée, la sécurité, la défense, les matériaux composites, les services associés : entretien, ingénierie, modélisation, outillages.... Nous devons nous

préparer dans le cadre de l'extension à dispenser les formations dans ces domaines pour accompagner quantitativement et qualitativement le développement de cette industrie au Maroc. L'IMA est dans un processus continu d'amélioration, pour aller plus loin, plus vite et plus haut, au service de la compétitivité de la base Maroc et sa pérennité.

#### Quelle évaluation faites-vous de votre partenariat avec l'Agence française de développement (AFD), l'UIMM et le Groupe Safran ?

Le partenariat avec l'AFD est piloté par le ministère de la Formation professionnelle, avec qui nous avons un partenariat exemplaire, de même qu'avec les départements

de l'Industrie et des Finances. La clé de réussite de ce projet réside dans l'apport de chacune des parties prenantes dans son domaine d'expertise. L'État et l'AFD ont porté le projet financièrement, pour mettre à disposition de la société de gestion IMA SA un centre de formation entièrement équipé, et cela dans le respect des exigences des industriels. L'UIMM a apporté son accompagnement dans l'élaboration et le développement des formations. Le Groupe Safran a mis à la disposition de l'IMA des experts depuis la création du centre jusqu'à ce jour pour s'assurer que l'IMA forme conformément aux besoins des entreprises, et contribue à la définition de la stratégie de développement de l'IMA. Le

GIMAS porte et pilote l'IMA et son développement. Cette expérience est féconde, elle permet d'assurer l'employabilité des jeunes et l'adéquation entre le marché de l'emploi et les besoins du secteur.

#### Que vous apporte votre coopération avec le ministère chargé de la Formation professionnelle ?

La coopération avec le ministère chargé de la Formation professionnelle est exemplaire, pour la réussite de cette expérience de gestion par les professionnels de la formation notamment dans les métiers mondiaux du Maroc.

Le ministère de la Formation siège au même titre que les départements de l'Industrie et des Finances au sein du conseil d'ad-

ministration de l'IMA, à côté des industriels du secteur.

Ce partenariat innovant et fécond permet d'assurer l'employabilité des jeunes et répond aux besoins d'une industrie émergente de haute technologie, qui offre un avenir à nos jeunes et les projette dans le monde de la connaissance.

L'IMA est de l'avis de tous considéré comme une réussite et une source d'inspiration pour d'autres secteurs et d'autres partenariats dans le cadre du modèle de colocalisation industrielle, entre entreprises porteuses de haute technologie, à la recherche de plus de compétitivité, et le Maroc pour la création d'emplois pour les jeunes dans un secteur à haute valeur ajoutée économique et sociale. ■

ENTRETIEN AVEC BRUNO IGOUNENC, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE MAROC AVIATION (FILIALE DE SOGERMA-AIRBUS GROUP)

## «La règle d'or pour réussir en tant que technicien aéronautique est l'amour du travail bien fait»

L'Institut des métiers de l'aéronautique accompagne Maroc Aviation sur les recrutements et la formation de techniciens. «Au plus près de nos besoins, l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) forme de vrais professionnels, intégrables immédiatement», explique Bruno Igounenc, directeur général de Maroc Aviation.



**Bruno Igounenc**  
Directeur général de Maroc Aviation  
(filiale SOGERMA-Airbus Group).

#### Le Matin Emploi : Quels sont les profils les plus recherchés par rapport à votre activité ?

**Bruno Igounenc :** Nous avons eu une croissance forte des effectifs ces dernières années. Nous recherchons principalement des techniciens aéronautiques, spécialisés sur les activités composites (drapage et usinage) ou sur l'assemblage métallique. L'Institut des métiers de l'aéronautique nous accom-

pagne sur les recrutements et la formation de techniciens : au plus près de nos besoins, l'IMA nous forme de vrais professionnels, intégrables immédiatement. Nous recrutons également des peintres et des préparateurs-peintre. La règle d'or pour réussir en tant que technicien aéronautique est l'amour du travail bien fait :

la qualité et le respect des délais sont les maîtres mots de notre industrie. Chaque technicien est conscient que toute pièce fabriquée aura une incidence sur la sécurité des avions. Concernant les populations intermédiaires, nos besoins sont principalement axés sur les approvisionneurs et les techniciens ordonnancement. Nous recrutons également des ingénieurs, que ce soit des responsables d'atelier, en assurance qualité, en main-

tenance avionique ou en ordonnancement. Tous bénéficient d'un parcours d'intégration sur mesure pour connaître les métiers de l'aéronautique et notre entreprise.

#### Quelles sont les perspectives d'évolution de carrière pour les jeunes qui intègrent EADS ? Pouvez-vous nous citer un exemple ?

Les possibilités d'évolution de carrière sont en fonction des opportunités d'ouverture de postes dans l'entreprise : agent de maîtrise, inspecteur qualité, technicien préparation, technicien ordonnancement, ap-

provisionneur... Le recrutement interne est similaire à un recrutement externe : tests, entretiens et sélection. 40% des postes ouverts sont pourvus par la voie de mobilité interne. L'IMA nous accompagne également sur la professionnalisation des agents de maîtrise. Un des exemples dont nous sommes les plus fiers : la nomination à un poste de responsable d'atelier d'un salarié qui a débuté chez nous comme opérateur. De même, notre an-

cienc directeur industriel a été embauché comme jeune ingénieur méthode. Nos postes internes ne sont donc pas «réservés» à des détachés en provenance du groupe, mais au contraire ouverts aux compétences marocaines. Autre élément important à signaler aussi, près de 50% de notre encadrement de direction est féminin.

#### Quelle est la moyenne des salaires que vous proposez pour les nouvelles recrues ?

Si les moyennes des salaires sont similaires à celles des autres industries du secteur, Maroc Aviation se distingue par une tradition sociale de longue date : une semaine de travail de 39 heures avec le vendredi après-midi libéré, adhésion à la CIMR et assurance maladie pour tous, prise en charge du transport, accompagnement social, actionnariat salarié...

#### Pensez-vous que les compétences marocaines soient qualifiées pour porter la stratégie nationale de l'aéronautique ?

La preuve est déjà faite ! Le Maroc dispose de bonnes compétences de base dans tous les niveaux. Il est normal, ensuite, de sensibiliser et de former de manière complémentaire nos nouvelles recrues aux exigences particulières de l'activité aéronautique.

C'est pour cela que le Groupement des industries aéronautiques (GIMAS) a créé l'Institut des métiers de l'aéronautique. Ce dernier accompagne toutes les entreprises du secteur dans leurs besoins de recrutement et de formation. C'est un élément clé pour la montée en puissance du secteur aéronautique au Maroc. Le développement de la formation de middle-manager ou d'ingénieur peut encore être renforcé pour relever les défis de la croissance de notre secteur. ■

#### EADS Maroc Aviation : carte de visite

Pour accompagner l'essor du secteur aéronautique au Maroc, une plateforme industrielle de pointe a été mise en place. En effet, EADS Maroc Aviation est une entreprise du secteur aéronautique spécialisée dans la fabrication aéronautique

(composite et métallique) pour les plus grands constructeurs et dans la maintenance avionique. Elle permet ainsi d'accueillir les profils métiers de l'aéronautique en leur proposant des opportunités de développement professionnel.