



Immobilier Les avantages fiscaux de l'Offshoring dépendent étrangement de la domiciliation dans un lieu physique.

Offshoring

L'Etat doit revoir ses calculs

En 2013, le secteur voit sa courbe de croissance s'infléchir. De plus en plus concurrencé sur le terrain du coût de revient, il est aujourd'hui contraint de monter en gamme. Mais, avant de foncer, les opérateurs attendent le signal de l'Etat.

Par Sabrina Belhouari

Arrivé à sa phase de maturité, le secteur de l'offshoring au Maroc doit se déployer avec une nouvelle stratégie pour approcher le futur avec de meilleurs atouts, et faire face à une concurrence de plus en plus acerbé. Le ralentissement que connaît l'activité, avec

pour la première fois un recul du chiffre d'affaires de 2,7% par rapport à l'année précédente, à 7,2 milliards de dirhams, est un élément plus que révélateur. «La récession économique en France a eu un impact significatif sur le volume des commandes puisque l'Hexagone représente

80% du marché total offshore au Maroc», note Youssef Chraïbi, président de l'Association marocaine de la Relation Client, AMRC. Ainsi, la catégorie des call centers a été fortement impactée par la percée fulgurante de l'opérateur Free qui, avec ses offres low-cost, a engendré une baisse notable des commandes en service clientèle. Mais ce ne sont pas les seules raisons. L'élection du Maroc deuxième meilleure destination de l'offshoring pour l'année 2012 par l'Association Européenne de l'Outsourcing, est un acquis qui ne peut être préservé avec les mêmes ingrédients du départ. Les objectifs à atteindre pour 2015 sont tributaires d'une réadaptation rapide de la stratégie. Faire un chiffre d'affaires de 20 milliards de dirhams à l'horizon 2015 et arriver à un nombre de recrutés de 30.000 personnes pour atteindre les 100.000 emplois prévus dans la stratégie au départ semble aujourd'hui délicat. Car il y a des changements majeurs dans les avantages compétitifs de l'activité au Maroc. «Bien sûr, les avantages fiscaux, sociaux et d'infrastructure ont été un élément compétitif indiscutable jusqu'à présent. S'ils disparaissent aujourd'hui et s'il n'y a pas de mise à jour, l'avantage compétitif du Maroc est menacé», note ---

--- Othmane Serraj, directeur général de Bull Maroc. Pour rappel, pour commercialiser l'offre Maroc, la stratégie a misé sur l'attractivité pendant l'installation. Pendant les cinq premières années d'activité, les opérateurs bénéficient d'aides financières à l'installation, une exonération de l'IS, des droits de douane inférieurs à 2,5%, un taux effectif réel d'IR plafonné à 20%, un régime spécial expatriés et une défiscalisation complète du premier emploi inférieur à 550 euros/mois.

Eviter la concurrence coûts

En d'autres termes, le coût d'installation au Maroc était un des arguments majeurs dans le démarchage des opérateurs internationaux. D'ailleurs le premier baromètre de l'attractivité de l'Offshoring, réalisé par le CRI de Casablanca et celui de Rabat, en décembre 2008, a mis en évidence que les opérateurs européens qui considèrent une implantation au Maroc le font pour une question de coûts à 82%, alors que ce n'est qu'à 42% pour le niveau de qualification des ressources humaines. L'argument coût est encore d'actualité, aujourd'hui plus que jamais, surtout avec la concurrence acerbe menée par la Roumanie, la Tunisie, le Sénégal, la Côte d'Ivoire et Madagascar. Face à cela, les atouts du Maroc jusque-là mis en avant ne sont plus suffisants. La proximité géographique et horaire, les compétences linguistiques, ces avantages fiscaux, sociaux et d'infrastructure télécom ne suffisent plus. Il s'agit donc d'éviter la concurrence par le coût et de monter en gamme en misant sur les métiers à haute valeur ajoutée, comme les BPO et ITO. L'ITO ou Offshoring de services concerne les systèmes d'information comme la tierce maintenance applicative, gestion externalisée d'infrastructures, test d'applications et les services support aux utilisateurs. Les services BPO transversaux sont liés aux services de ressources humaines (gestion de la paie, administration du personnel), de comptabilité (traitements comptables de masse) et de back office



Chraïbi Même avec le recul de la croissance, le secteur crée encore 2.000 emplois par an.

généraux. Quant aux services BPO verticaux, ils sont généralement liés au back office bancaire (gestion des moyens de paiement), d'assurance (gestion des contrats, gestion des sinistres de masse) et médical, entre autres. L'AMRC, en collaboration avec l'Apebi, a mis en place un ensemble de propositions et d'axes de travail sur lesquels la nouvelle stratégie de la tutelle devrait s'attarder dans sa nouvelle version. «Aujourd'hui tout le monde est conscient de la nécessité de revoir les contours de l'offre marocaine dans l'offshoring. L'AMRC travaille actuellement dans ce sens avec le ministère de tutelle sur deux axes principaux qui sont d'une part la formation de profils corres-

«Il faut passer d'une stratégie de conquête de nouveaux acteurs à une stratégie de fidélisation et d'extension des acteurs déjà installés»

pondant à un positionnement nearshore haut de gamme et non offshore low-cost, et d'autre part la mise en place de nouvelles mesures fiscales en vue de passer d'une stratégie de conquête de nouveaux acteurs à une stratégie de fidélisation et d'extension des acteurs déjà installés», note Chraïbi.

Avantage comparatif pour BPO/IT

En effet, pour ce dernier point, il y a plusieurs possibilités d'encourager l'extension des activités de certains opérateurs déjà présents, qui sont découragés par le manque de mesures incitatives. Le loyer et la suppression de certaines taxes pourraient être des pistes intéressantes dans ce sens. La formation de profils de haut niveau et dans des métiers avec une valeur ajoutée est de son côté un élément critique pour monter en compétitivité. Le Maroc dispose certes d'un avantage pour les catégories BPO et ITO, mais tout l'intérêt serait de capitaliser sur les profils locaux qui ne voient pas encore l'offshoring comme métier d'avenir. «Il y a un travail à faire sur l'image perçue sur les métiers de l'offshoring, à la fois vis-à-vis des prospects internationaux pour leur expliquer que le Maroc n'est pas uniquement une destination pour call centers, mais aussi vis-à-vis des profils nationaux pointus potentiels non encore motivés pour ce métier», remarque Serraj. Aujourd'hui, il est vrai que l'activité offshoring dépend fortement de la situation économique des pays donneurs d'ordre, mais cela n'empêche que beaucoup d'efforts doivent être déployés en interne pour être plus réactif. La destination Canada est une piste intéressante à démarcher, par exemple. Mais d'autres possibilités peuvent s'offrir au Maroc en tant que plateforme de services offshoring, et où la proximité géographique et horaire seraient une carte à jouer. La balle est dans le camp du ministère de tutelle, qui devrait annoncer incessamment la nouvelle stratégie, toutes les pistes étant exploitables. Sauf que le temps n'est pas en faveur du Maroc. ■

sbelhouari@sp.ma