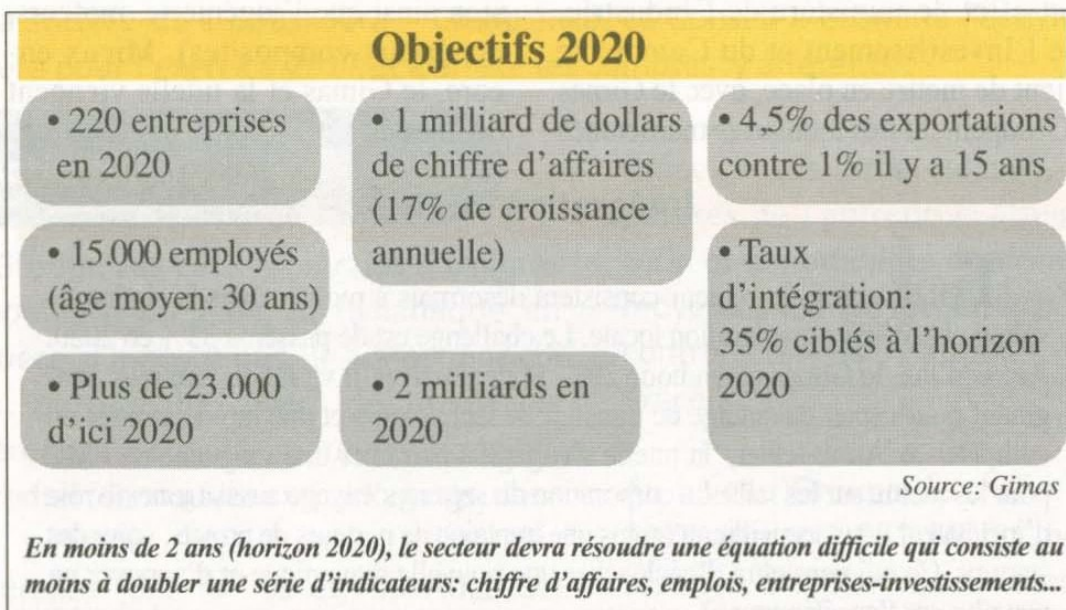


Ecosystèmes aéronautiques

Le site Maroc augmente la voileure, mais...

- Un rythme lent dans les capacités de sous-traitance
- Emploi, investissements, intégration locale... Le baromètre
- La tutelle compte monter une instance de pilotage

BIENTÔT une nouvelle structure de pilotage dans l'aéronautique. Mission: accompagner l'accélération et le développement des écosystèmes du secteur et injecter de la convergence entre les différents maillons de la chaîne industrielle. L'enjeu est de piloter le plan d'action du PAI (Plan d'accélération industrielle) pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés



en 2020. La priorité des priorités du baromètre de l'aéronautique est de pouvoir créer 23.000 emplois, contre plus de 15.000 postes actuellement. Pour y arriver, il va falloir attirer une centaine de nouveaux investisseurs

dans les différentes filières et écosystèmes. Aujourd'hui, elles sont un peu plus de 130 entreprises opérationnelles. Ce qui passe aussi par la montée en régime du taux d'intégration locale. L'objectif d'intégration étant de 35%

à l'horizon 2020. Sur cet indicateur en particulier, il y a encore des gisements d'amélioration, sachant que le taux actuel oscille autour de 29%. Il va donc falloir accélérer en l'espace de 2 ans. Pour l'heure, le rythme de l'intégration locale est jugé très faible compte tenu des engagements de la tutelle. Par ailleurs, les experts relèvent une lenteur dans la mise en place d'un réseau de sous-traitance expérimenté à même de faire monter la valeur ajoutée du secteur. L'industrie aéronautique étant un secteur de pointe avec des standards et un niveau d'exigence très élevé. Par ailleurs, la supply chain locale n'est pas encore assez mature. Il va donc falloir développer les opérations d'usinage en amont et celles d'assemblage en aval pour que la filière soit au top niveau des standards mondiaux et monter rapidement en valeur. A l'ave-



Le site Maroc augmente la voilure, mais...

nir, «toute la question est de savoir si le Maroc peut réussir à fabriquer des produits plus complexes», relève un consultant dans un cabinet international spécialisé. Autre bémol et non des moindres, un déficit dans les capacités actuelles qui se traduit par des goulets d'étranglement dans les chaînes de production: «Cette pression crée des goulets dans la chaîne, notamment dans la production de sièges, de moteurs et autres composants», avait déclaré le ministre de tutelle en 2017.

Selon l'Office des changes, les exportations de l'industrie aéronautique ont atteint à fin novembre 2017 plus de 9,78 milliards de DH contre 8,42 milliards un an auparavant, soit une progression de 16,3%.

La prochaine étape devra également contribuer à sécuriser un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 16 milliards de DH (horizon 2020). A

cet effet, le ministère de l'Industrie, de l'Investissement et du Commerce vient de mettre en place, avec le Gimas (Groupement des industries marocaines

Intégration locale

TOUT le défi du secteur consistera désormais à monter dans la chaîne de valeur et accélérer l'intégration locale. Le challenge est de passer à 35% en 2020. Aujourd'hui, le Gimas revendique 29%. Pour y arriver, il va falloir être plus imaginatif pour capter davantage de transfert de technologie et une rapide montée en compétence. Autre levier, la tutelle s'engage à parrainer une vingtaine de PME pour les mettre sur les rails. La corporation du secteur s'engage aussi à jouer le rôle d'incubateur pour accueillir au moins une trentaine de porteurs de projets, voire des startups. Ce qui permettra d'enclencher une nouvelle dynamique et d'appuyer un peu plus sur l'accélérateur. □

aéronautiques et spatiales), une structure dédiée à l'animation des écosystèmes mis en place (filiale assemblage, système électrique, câblage et harnais, ou encore entretien-réparation & révi-

sion ainsi que l'ingénierie, moteurs, matériaux composites). Mieux encore, le Gimas et la tutelle viennent de lancer un appel à candidature

faire valoir ses capacités à cerner les enjeux globaux et stratégiques qui sous-tendent la logique des écosystèmes. Il devra veiller au déploiement du plan d'action avec une rigueur extrême dans le respect des délais, la gestion des budgets, la délimitation des périmètres et responsabilités, ou encore faire jouer les synergies et la convergence entre les différents acteurs des écosystèmes. L'instance de pilotage devra également mettre en place des tableaux de bord de suivi et des reportings à intervalles réguliers (hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels). L'intérêt étant d'assurer un suivi rigoureux de l'état d'avancement des actions tout en assurant une écoute active envers les industriels pour remonter les besoins, alimenter et détailler encore plus le plan d'action par filière. □

A. R.



Animation et convergence...

CERTES, le site de production Maroc a prouvé la pertinence du déploiement d'écosystèmes industriels. Mais il va désormais falloir optimiser encore plus ces maillons de la chaîne pour monter en technicité, en valeur ajoutée, voire en sophistication avec des produits complexes et plus rentables. Pour y arriver, il va falloir monter en gamme avec des contrats de performance et des indicateurs d'évaluation. Ce qui passe par la qualification des compétences, l'animation du réseau, les PME, le networking, la veille tech-

nologique, l'organisation d'ateliers, de rencontres... de façon à anticiper les besoins du marché et les évolutions qui s'ensuivent ainsi que la visibilité internationale.

Autre contrainte de taille, le déficit RH, surtout pour les postes d'encadrement et d'ingénierie de pointe. Pour mieux coller aux besoins croissants en capacités, le secteur devra faire preuve de plus d'agilité, de réactivité, voire de rapidité des plateformes. □

A. R.

Intégration locale: Plus vite que l'automobile!

• 29% de pièces locales début 2018

• Bombardier, Safran, EADS, Thalès, Daher... les majors

• Sophistication et compétitivité: Les nouveaux défis

À la porte de l'Europe, le Maroc est en passe de devenir la base arrière aéronautique de la France. C'est exactement le même schéma des Etats-Unis avec le Mexique. En 2017, le secteur a pris son envol. En attestent les statistiques fournies par le Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (Gimas). Le taux d'intégration locale a atteint 29% en 2017 contre 17% deux ans auparavant. Une fierté pour la tutelle qui table sur 35% dès 2020. Le chiffre d'affaires à l'export a également progressé de 18,4% au cours de l'année dernière. Quant aux effectifs recrutés, ils ont totalisé 15.500 salariés. Le développement de filières diversifiées, notamment le câblage, la mécanique, la chaudronnerie, le composite, l'assemblage mécanique... positionne le Maroc en tant que destination privilégiée de la sous-traitance aéronautique.

Le pari du volume est gagné grâce à l'installation d'équipementiers de taille: Bombardier, Safran, EADS, Thalès, Eaton, Hexcel, Zodiac Aerospace, Lisi Aerospace, Le Piston Français, Daher, Souriau, Ratier Figeac, Aerolia, Alcoa... Actuellement, les industriels s'attaquent de plus en plus à l'amélioration de la compétitivité. «A présent, une nouvelle ère commence pour notre secteur avec une continuité dans la stratégie adoptée jusqu'à ce jour, mais aussi avec des exigences nouvelles dictées par le marché mondial», fait valoir Karim Cheikh, président du Gimas. Et d'ajouter: «Notre pays a atteint le niveau de maturité requis et possède désormais les outils qui lui permettent de prendre une place plus forte dans cette industrie et de ne pas manquer les opportunités qui lui sont offertes dans une conjoncture mondiale très favorable».

Qualité de service, capacités à livrer, timing, prix, diversification de marchés et de partenaires, smart supply chain... Tels sont les nouveaux défis des industriels aéronautiques basés au Maroc, sachant qu'il n'y a pas encore de nouveaux programmes lancés par Airbus et Boeing. Actuellement, les carnets de commandes sont bien remplis. Confiants, les indus-

Etat d'avancement actualisé des principaux indicateurs

Nombre d'entreprises: 130 sociétés	Taux d'intégration locale: 29%
Chiffre d'affaires à l'export: +18,4% en 2017	Effectif: 15.500 salariés



Source: GIMAS

Le marché mondial reste porteur. Selon les estimations de Boeing, l'industrie va livrer 5 avions civils neufs par jour, soit 1.675 appareils chaque année. Sur la période 2011-2030, 33.500 nouveaux appareils seront fabriqués pour 4.000 milliards de dollars. Sur ce total, 80% de ces appareils sont réalisés par Airbus et Boeing. De quoi réjouir les équipementiers !!

triels s'attendent à une relance des marchés dans les années à venir. En 2017, Airbus s'est imposé une fois de plus comme le champion des commandes d'avions. Au total, 1.109 commandes nettes ont été reçues par Airbus contre 912 pour son rival américain Boeing. C'est ce qui ressort, d'ailleurs, du bilan publié par l'avionneur européen le 15 janvier dernier. En revanche, Boeing

visait à améliorer sa compétitivité de 20% en 5 ans.

Pour une meilleure intégration locale, les équipementiers des rangs 1 et 2 sont appelés à étoffer leurs réseaux, à stabiliser et maximiser les volumes avec leurs fournisseurs. Ils travaillent activement sur la sélection de sous-traitants locaux performants pour augmenter leur vitesse d'exécution. «Nous visons à créer des

La quête de performance

LE Maroc s'est doté de six écosystèmes aéronautiques (câblage, assemblage, ingénierie, maintenance, moteurs et matériaux composites) pour gagner en performance et en attractivité aux yeux des investisseurs étrangers et des donneurs d'ordre. Un autre écosystème a été annoncé et n'est pas encore lancé. Il s'agit de l'écosystème Boeing qui vise l'implantation de 120 nouveaux fournisseurs d'ici 2020 avec à la clé la création de 8.700 emplois et un chiffre d'affaires annuel supplémentaire à l'export de 1 milliard de dollars.

Les quatre premiers ont été lancés en juillet 2015 afin de développer une «supply chain» aéronautique performante et compétitive. Il s'agit des écosystèmes «assemblage», «système électrique-câblage et harnais» (EWIS), «entretien-réparation et révision» (MRO) et «ingénierie» qui ont fait l'objet de deux contrats de performance. Les professionnels du secteur se sont engagés à atteindre 5 objectifs à l'horizon 2020: doubler le chiffre d'affaires à l'export en le portant à 16 milliards de DH, attirer 100 nouveaux acteurs, tripler le nombre d'emplois avec la création de 23.000 nouveaux postes, atteindre 35% de taux d'intégration locale et enfin accompagner 50 porteurs de projets et TPME. □

a livré 763 avions contre 718 pour le géant européen.

Face à une concurrence acerbée, une vraie bataille est livrée sur les prix. Les équipementiers aéronautiques misent plus sur l'innovation et la compétitivité. «Nous avons besoin de travailler sur l'excellence et l'optimisation du coût de l'avion», dit Patrick Daher, président de l'avionneur français qui vient d'inaugurer sa quatrième usine à Tanger pour répondre aux besoins des donneurs d'ordre. Cet équipementier continuera à fournir chaque année 55 appareils et

partenariats forts avec certains fournisseurs locaux», précise le responsable Achats d'un groupe français. Autant de marchés à prendre pour les PME locales. Certains équipementiers font même miroiter des contrats de 5 à 10 ans pour les chalengers. Notons que Casablanca (Midparc de Nouaceur) et Tanger comptent déjà un tissu industriel structuré mais qui est appelé à revoir sa copie pour

mieux sécuriser ses opérations, monter en valeur ajoutée et chercher l'excellence.

Outre la mise à niveau des fournisseurs locaux, de nombreuses contraintes persistent. Les industriels achètent la majorité de la matière première en Europe. Ce qui les pénalise vis-à-vis de la concurrence. Pour le fer, ils s'approvisionnent localement. Pour ce qui est du plomb, la filière est en train d'être structurée. Le Secrétariat d'Etat chargé du Développement durable a accompagné les acteurs opérant essentiellement dans l'informel à se constituer en GIE pour fournir les secteurs industriels dont l'aéronautique. Les derniers ajustements sont en cours concernant la fixation du prix de vente.

Sur le volet formation, les industriels se disent satisfaits des ressources humaines formées. Et pour soutenir l'intégration de PME, un fonds «Aéofund», doté de 60 millions d'euros, a été créé en 2016, à l'instar de l'«Aéofund» français. Les entreprises du secteur peuvent en outre bénéficier des interventions du Fonds de développement industriel (FDI) mis en place dans le cadre du Plan d'accélération industrielle (PAI). □

Nadia DREF