

**Karim Cheikh**

# “La croissance de l’aéronautique au Maroc est là pour durer”

**Avec des exportations en hausse de 13,8% en 2018, le secteur aéronautique s’impose comme la bonne surprise du Plan d’accélération industrielle.** Dans sa quête d’un nouveau modèle de développement, le royaume dispose là d’une filière performante dont il pourrait s’inspirer pour booster sa base industrielle, assure Karim Cheikh, président du GIMAS.

**A**vec 140 entreprises installées, 16 700 salariés et 13,9 milliards de dirhams d’exportations – soit 5,6% de l’ensemble du volume d’export national –, le secteur aéronautique est la nouvelle coqueluche des métiers mondiaux. L’approche choisie par le Plan d’accélération industrielle (PAI) pour ce secteur témoigne d’un sens de l’anticipation empreint d’acuité. L’objectif : démarrer la chaîne de production sur la base des besoins précis des constructeurs avec une articulation étroite autour de la demande internationale. Ce schéma permet aux écosystèmes actuels d’éviter toute déperdition en termes d’investissement, en ciblant des partenariats public/privé adossés à des contrats de performances aux objectifs transparents. Le modèle est à ce point efficace que le taux d’employabilité du capital humain formé à l’IMA (Institut des métiers de l’aéronautique) avoisine les 100%. Avec l’explosion du transport aérien, devenu bon

marché, le potentiel de la filière est substantiel. De fait, la croissance du trafic aérien tire la production aéronautique mondiale de 5% par an. A eux seuls, Boeing et Airbus tablent sur la construction de plus de 40 000 avions commerciaux d’ici 2035. C’est dire si le royaume a une carte à jouer pour rentabiliser les opportunités offertes par la reconfiguration des chaînes de valeur mondiales. Karim Cheikh, président du GIMAS (Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales), nous explique comment le royaume peut affiner son positionnement dans un créneau non seulement porteur en termes d’exportations et d’attraction d’IDE, mais également en matière de qualification de main d’œuvre et de transfert de savoir-faire.

**Le Maroc est devenu, en 2018, le premier exportateur en Afrique de produits aéronautiques. Comment expliquez-vous ce “miracle” ?**

Il ne s’agit pas d’un miracle : c’est l’œuvre d’une stratégie bien orchestrée, d’une vi-

sion claire et partagée, et le fruit d’un travail d’amélioration constant entre les opérateurs du secteur aéronautique et le ministère de l’Industrie, depuis le lancement de la première activité de fabrication aéronautique en 2000. C’est la qualité du partenariat public-privé dans le secteur, avec la mobilisation entière et totale des industriels fédérés au GIMAS et du ministère de l’Industrie, qui permettent au Maroc d’enregistrer ces bons résultats.

**Vous mettez beaucoup l’accent sur la formation, notamment via l’Institut des métiers de l’aéronautique (IMA) ou l’Institut spécialisé des métiers de l’aéronautique et la logistique aéroportuaire (ISMALA), qui relève de l’OFPPT. Au moment où les rapports se suivent et se ressemblent sur la faiblesse de la formation professionnelle, quelle est votre méthode ?**

La qualité de la formation professionnelle dans le secteur aéronautique est la pierre angulaire de la stratégie aéronautique du royaume. Le parti pris initial qui a permis de développer le secteur a été de faire confiance aux industriels et de les impliquer totalement dans l’élaboration des

© FEHD-MERROUN





**PROFIL**

- 1964 :** Voit le jour à Oujda
- 1982 :** Obtient son baccalauréat et entame ses études en France
- 1988 :** Décroche son diplôme d'ingénieur en génie mécanique
- 1989 :** Démarre sa carrière professionnelle au CETIM (Centre technique des industries mécaniques) en région parisienne
- 2006 :** Promu DG de la filiale CETIM Maroc
- 2006 :** Devenir secrétaire général du GIMAS (Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales)
- 2016 :** Est nommé président du GIMAS

tion de l'industrie aéronautique sur l'ensemble des sujets clés du secteur : la formation, la promotion et la consolidation de la chaîne de valeur.

**Comment rendre la supply-chain à partir du royaume plus fluide et injecter plus de complexité dans la production locale ?**

Précisément en poursuivant le travail que mène le GIMAS avec le ministère dans le cadre du PAI : nous identifions les chaînons manquants dans le secteur et déployons un plan d'action commun pour les attirer au Maroc. Nous lançons par ailleurs, auprès de nos membres, une étude pour améliorer la compétitivité logistique de la plateforme pour en améliorer la fluidité. En ce qui concerne la montée en gamme, nous l'opérons actuellement en travaillant sur l'intégration de la chaîne de valeur. Le royaume est entré dans une nouvelle ère aéronautique où l'intégration locale est le fer de lance : depuis le lancement du PAI, le taux d'intégration locale a presque doublé ! Il est passé de 17,5% fin 2014 à 34% à fin 2018. Cette augmentation confirme la capacité de la plateforme marocaine à produire davantage localement et ne plus servir uniquement de zone de délestage à bas coûts.

**TDM Aerospace a récemment décroché le stade de fournisseur de premier rang pour Boeing. En quoi ce statut peut-il changer la donne ?**

C'est d'abord une excellente nouvelle pour le Maroc : TDM est le premier fournisseur direct à capitaux marocains d'un avionneur ! C'est le travail de l'équipe écosystème Boeing qui a rendu ce succès possible, en identifiant l'opportunité de marché et les porteurs de projets. TDM produira des tubes et canalisations en titane pour le Boeing 787 Dreamliner à partir de Casablanca. C'est également une bonne nouvelle pour l'ensemble des écosystèmes aéronautiques. Le succès de TDM avec Boeing pourrait susciter l'intérêt d'autres porteurs de projets d'être financés par des investisseurs marocains, et d'être accompagnés par l'équipe écosystème pour atteindre l'avionneur.

programmes de formation. L'industriel connaît son besoin et doit pouvoir pleinement l'exprimer. C'est d'autant plus important dans un secteur comme le nôtre, extrêmement technologique, complexe, réglementé et normé. L'industriel est porteur de savoir-faire et doit être prescripteur et acteur de la formation des ressources. Le modèle de formation à la demande et selon les besoins, à l'IMA, est le premier facteur clé de succès de l'aéronautique dans notre pays. La complémentarité que nous développons aujourd'hui, en mettant les industriels au cœur de la gouvernance de l'ISMALA, nous permet de faire face à la nouvelle phase de croissance accélérée que connaît le secteur. L'enseignement à tirer est que les industriels doivent être impliqués davantage au sein des organismes de formation.

**Combien le secteur compte-t-il d'entreprises installées ? Combien de salariés emploient-elles ? Quelle est la part du secteur dans le total des exportations du Maroc ?**

Le secteur compte aujourd'hui près de 140 entreprises et emploie directement près de 16 700 personnes qualifiées, toutes titulaires d'un bac+2 minimum. Les chiffres provisoires à fin 2018 présentés par l'Of-

fice des changes montrent un total d'exportations de près de 13,9 milliards de dirhams, soit 5,6% du total des exportations du royaume. Le secteur enregistre la plus forte croissance à l'export de l'industrie manufacturière avec un taux de 13,8%. Ce taux est plus important si on y ajoute les encours de production de nos industriels du mois de décembre 2018.

**Le ministère de l'Industrie avait annoncé, en 2018, la création d'une instance de pilotage du secteur. Où en est ce projet ?**

La structure d'animation du secteur a été lancée avec le ministère courant 2016, le temps de la mise en place du PAI aéronautique signé en 2015. Nous avons fonctionné avec un prestataire, jusqu'à fin 2017, puis nous avons recruté une équipe permanente en 2018. Notre partenariat avec le ministère de l'Industrie dépasse la seule structure d'animation. Le GIMAS travaille main dans la main avec la direc-

**“LE SECTEUR COMPTE PRÈS DE 140 ENTREPRISES ET EMPLOIE PRÈS DE 16 700 PERSONNES”**

» **En parlant de Boeing, il s'agit d'un investissement d'un milliard de dollars qui fédérera à terme 120 équipementiers et prévoit 8700 emplois. Pouvez-vous nous en dire davantage sur la nature du projet et les acteurs qui en constitueront l'ossature ?**

L'accord Boeing n'est pas un accord d'investissement, mais un accord de sourcing : l'avionneur n'investit pas en propre au Maroc, mais va s'approvisionner à partir du royaume et inciter ses fournisseurs à s'y installer. L'impact économique sur la supply-chain sera d'un milliard de dollars par an. Il faut pour cela que Boeing dispose de fournisseurs qualifiés par ses soins au Maroc. Il peut s'agir de fournisseurs déjà installés ou de fournisseurs qui s'installeront. Dans les deux cas, le processus de qualification par Boeing devra avoir lieu. L'équipe écosystème Boeing est une équipe mixte ministère/Boeing. Elle identifie les fournisseurs susceptibles d'être qualifiés par le constructeur. Le temps aéronautique est un temps long. La qualification d'un acteur peut prendre des années. Grâce au travail de l'équipe écosystème, nous voyons certains de nos membres raccourcir ce temps de qualification et entrer en discussion pour fournir l'avionneur.

**Votre modèle est basé sur la notion de contrat de performance. Pour résumer, la tutelle accorde une batterie d'avantages aux investisseurs, moyennant des objectifs de sous-traitance d'une partie de l'activité aux TPME et de la création d'emplois. Ces objectifs sont-ils tenus ?**

Le PAI aéronautique est formalisé par un contrat de performance où le GIMAS et la tutelle s'engagent mutuellement et respectivement pour la création d'emplois, le chiffre d'affaires additionnel à l'export, et l'augmentation de l'intégration locale côté privé. D'un autre côté, le contrat de performance prévoit une aide à l'investissement, à la formation et l'amélioration du cadre réglementaire côté public.

**Vous avez récemment tenu un comité de pilotage PAI avec la tutelle. Qu'en est-il ressorti ?**

Nous pouvons affirmer que les indicateurs

sont au vert. Depuis le lancement du PAI, le GIMAS tient ses promesses de croissance : le revenu du secteur a plus que doublé, nous sommes passés de 8 milliards de dirhams en 2014 à 17 milliards en 2018, nous avons d'ores et déjà pratiquement atteint notre objectif de taux d'intégration locale qui était de 35% à horizon 2020 et avons proposé de le porter à 42% ! Sur la période, l'emploi a cru de 67%.

**De plus en plus de pays émergents ont accès au transport aérien, et la modicité des tarifs le rend accessible au plus grand nombre. Cela créera un appel d'air sur l'écosystème marocain. Le royaume est-il préparé à absorber ce surcroît de demande en termes de production ?**

La croissance du trafic aérien doit tirer la production aéronautique mondiale de 5% par an. La croissance moyenne du secteur aéronautique au Maroc entre 2014 et 2018 est de plus de 16% et les prévisions à 2020, en se basant uniquement sur les carnets de commandes des industriels installés, est de 20%. Le Maroc est déjà pleinement préparé à absorber la hausse des cadences. Nous parvenons à gérer des niveaux de croissance importants et la vigilance est de mise pour le faire durablement.

**Votre taux d'intégration (34%) indique que vous êtes en passe d'atteindre l'objectif fixé par la stratégie 2014-2020, qui est de 35%. Pouvez-vous faire mieux ?**

Le dernier relevé du taux d'intégration locale du secteur est effectivement de 34%,

**“LE REVENU DU SECTEUR EST PASSÉ DE 8 MILLIARDS DE DIRHAMS EN 2014 À 17 MILLIARDS EN 2018”**

nous avons donc pratiquement atteint notre objectif. Le GIMAS a adopté une organisation avec un sponsor industriel en charge d'identifier le potentiel d'amélioration de l'intégration locale. Nous avons pu élaborer, aux côtés du ministère de l'Industrie, la cartographie détaillée du secteur, qui permet de savoir précisément



© FEHD MERRQUIN

quelles sont les capacités disponibles. Le sponsor GIMAS assure ensuite la médiation entre besoins et capacités. Nous avons par ailleurs initié avec Maroc PME un travail sur les grappes des donneurs d'ordre basés au Maroc, pour voir comment améliorer les performances et permettre au tissu local de travailler plus en profondeur avec leurs maisons-mères.

**A quel point ambitionnez-vous de relever le taux d'intégration et à quel horizon ?**

Nous avons proposé de porter l'ambition à 42% en 2021. Les groupes installés ont compris que plus que des coûts compétitifs, le royaume offrait une plateforme de

grande qualité, des opportunités de marché et une qualité d'accompagnement de l'Etat que peu de pays émergents offrent. Ces groupes sont incités à étendre leur empreinte marocaine et à chercher des so-

lutions de production locales qui feront croître le taux d'intégration de manière organique. Ceci témoigne de l'ancrage de notre industrie au Maroc.

**Où en est le partenariat avec le Groupement Aéro Montréal ? A-t-on obtenu des promesses fermes**



*"Boeing et Airbus prévoient la construction de plus de 40 000 avions commerciaux à l'horizon 2035, soit au moins 80 000 moteurs, qui sont un univers de production à part entière", explique Karim Cheikh.*

**d'investissement des 200 unités industrielles que compte le Groupement ?**

L'accord de coopération avec nos homologues d'Aéromontréal vient tout juste d'être signé. Toutefois, le GIMAS et le ministère accompagnent les premiers projets qui ont vu le jour dans le cadre de l'entente, certains projets pourraient bien intégrer l'écosystème Boeing. La team Maroc, composée du GIMAS, du ministère et de l'AMDIE (Agence marocaine de développement des investissements et des exportations) participera au salon aéronautique de Montréal prévu mi-avril, l'occasion probablement d'annoncer les premières collaborations. J'en profite au passage pour remercier le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger pour l'initiative de connexion des réseaux des compétences marocaines et canadiennes de l'aéronautique, qui a permis d'accélérer la formalisation de notre partenariat avec Montréal.

**Avec une croissance de 20% par an en moyenne, vous surperformez de loin le reste de l'économie, mais également les autres métiers dit mondiaux. Quelles sont vos locomotives et pour combien de temps encore pensez-vous maintenir cette cadence ?**  
Boeing et Airbus prévoient la construction de plus de 40 000 avions commerciaux à

l'horizon 2035, soit au moins 80 000 moteurs, qui sont un univers de production à part entière. La tendance haussière devrait se maintenir. L'avantage avec une industrie de cycle long est d'avoir une visibilité de long terme, la croissance est là pour durer.

**L'aéronautique justifie d'un taux d'intégration moindre que celui de l'automobile. Quels sont les autres écosystèmes sur lesquels il faudra se positionner pour se déployer davantage sur la chaîne de valeur ?**

Je tiens à féliciter mes confrères du secteur automobile pour leurs réalisations. Dans l'automobile, le constructeur installe l'assemblage dans le pays de production et constitue un réseau de fournisseurs autour de son site. Dans l'aéronautique, les lignes d'assemblage des avions se comptent sur les doigts d'une main. Boeing ne dispose que de 3 lignes d'assemblage dans le monde, et Airbus n'en possède que 5, dont la récente seconde ligne ouverte aux Etats-Unis. La comparaison sur les niveaux d'intégration est donc difficile. Aucun pays ne réalise 100% d'intégration locale dans l'aéronautique, il y a beaucoup trop de composants par univers de production. Un avion compte en moyenne 500 000 composants, une voiture 5000. Le Dreamliner de Boeing compte à lui seul plus de 2,3 millions de

composants, vous imaginez bien que tout n'est pas produit dans une seule zone géographique. Notre plateforme se défend bien. Nous continuons de travailler au développement de nouveaux écosystèmes avec le ministère. Le ministre Moulay Hafid Elalamy et moi-même avons annoncé le lancement de la structuration de l'écosystème moteur qui permettra de développer davantage de valeur localement en attirant des métiers de pointe. Nous travaillons également avec la direction aéronautique au développement des écosystèmes composites, intérieurs cabines et électronique embarquée.

**Au moment où le Maroc se cherche un nouveau modèle de développement, votre secteur semble avoir trouvé la martingale en termes de formation, de recherche de débouchés, d'attraction des IDE, de qualité de production et de service. Si vous pouviez donner un conseil au gouvernement dans sa quête d'un nouveau paradigme, lequel serait-il ?**

En ce qui nous concerne, le PAI aéronautique déployé par le ministère a tenu et tient encore ses promesses. La qualité et le pragmatisme de la tutelle et de l'ensemble de nos interlocuteurs étatiques (DGI, Douanes, enseignement supérieur, formation professionnelle) nous conforte dans la réalisation des succès aéronautiques futurs. Le conseil serait de poursuivre cette stratégie d'écoute active du privé qui a été déployée par les équipes du ministère de l'Industrie et celles de la Formation professionnelle.

**L'objectif d'atteindre 23 000 emplois à l'horizon 2020 est-il tenable ?**

L'écosystème MRO (maintenance et réparation des avions) connaît quelques ralentissements dus au cadre réglementaire contraignant d'occupation du domaine aéroportuaire. Une fois ce dernier point levé, nous devons accélérer la cadence de création d'emplois dans cet écosystème particulier, qui reste très prometteur et pour lequel nous redoublons d'effort en matière de formation homologuée de nos techniciens. En ce qui concerne les autres écosystèmes nous sommes très confiants sur la tenue de l'objectif emploi. ■