



**FACULTE SCIENCE JURIDIQUE ECONOMIQUE ET SOCIAL MOHAMMEDIA
UNIVERSITE HASSAN 2**

RAPPORT DE FIN D'ETUDE SOUS LE THEME

**L'impact de l'offshoring sur l'économie marocaine
Perspectives de développement, emploi et crise.**

Réalisé par: Amharech Othmane

Professeur encadrant: Monsieur Aoufir

Année universitaire : 2008 /2009

Offshoring



Sommaire:

- **Introduction générale:**

- ❖ **Partie 1: l'offshoring au Maroc**

- Chapitre 1 :L'offshoring perspectives de développement économique et lutte contre le chômage.

- Chapitre2 : le poids du secteur agricole sur l'économie marocaine et sur les politiques gouvernementales.

- Chapitre 3 : Les enjeux et les composantes du plan Emergence acte 1 et 2.

- Chapitre 4 : Offshoring et formations professionnelles.

- Section 1 : le rôle de l'office de la formation professionnel et de la promotion du travail dans le plan émergence.

- Section 2 : Le rôle joué par le fond Hassan 2 dans les formations professionnelles.

- Section 3 : le rôle joué par l'ANAPEC dans les formations qualifiantes et sur le marché de l'emploi.

- Chapitre 5 : Spécificités et structures des plateformes dédiées à l'offshoring.

- Chapitre 6 : L'importance de la politique fiscale dans la croissance économique.

- Chapitre 7 : l'importance des infrastructures télécom dans le BPO et l'ITO.



-Chapitre 8 : les effets de la crise sur l'économie marocaine et mondiale

Section 1 : L'origine de la crise

Section 2 : Les conséquences de la crise sur le monde

Section 3 : Les conséquences de la crise sur le Maroc

❖ **Partie 2 : les relations entre l'offshoring et l'évolution de l'économie mondiale.**

-Chapitre 1 : L'impact de l'offshoring sur l'économie mondiale.

Section 1 : l'impact des délocalisations sur l'emploi.

Section 2 : les formes de délocalisation.

Section 3 : la répartition du taux de croissance offshore au niveau mondial par secteur.

-Chapitre 2 : Les critères attractifs des IDE.

Section 1 : l'étude des risques liés aux investissements.

Section 2 : les composantes d'un environnement propice à la délocalisation

Section 3 : l'inconvénient des IDE.

-Chapitre 3 : L'offshoring dans le contexte de la crise économique actuelle.

-Chapitre 4 : Les concurrents du Maroc en termes d'offshoring.

Conclusion.

Bibliographie.

Offshoring



Remerciement

Avant d'aborder le sujet que j'ai personnellement choisi en raison de l'importance du secteur de l'offshoring dans l'économie marocaine, mais aussi poussé par la volonté de faire partager et parler de l'expérience dont j'ai pu bénéficier en travaillant dans mes périodes de repos dans des centres d'appels, j'ai pu constater que ce secteur présente un certain potentiel et cela en prenant en considération l'expansion qu'il a connu ces dix dernières années, mais aussi pouvant être considéré comme un moyen très efficace à long terme de lutte contre le chômage, à condition d'avoir les moyens nécessaires d'incitation à l'investissement, pour certains jeunes comme moi d'ailleurs, cela représentait une passerelle et un moyen de pratiquer sur le terrain les langues étrangères et de les perfectionner, mais aussi une opportunité de pouvoir intégrer un milieu professionnel régi par des politiques internes strictes qui permettaient de forger une certaine personnalité et un point de vue sur ce qu'on devait nous attendre après l'obtention de nos diplômes, vu que dans le milieu professionnel des entreprises industriel et commercial la possibilité de pouvoir décrocher un stage relève parfois du miracle, non pas par le manque de volonté et de créativité de nous les jeunes mais plutôt, par le manque de collaboration et de bonne foi de nos futurs confrères, et à titre d'exemple, j'ai du un jour mentir dans mon CV sur le nom de l'établissement où je poursuis mes études rien que pour le fait de pouvoir décrocher un entretien, conclusion certain préjugé vis-à-vis d'une catégorie établissement public d'enseignement supérieur pénalise les futurs diplômés, chose qui bloque la possibilité de pouvoir au moins passer l'entretien car c'est l'étape la plus cruciale, car en fin de compte peu importe le diplôme obtenu, c'est le tact et l'expérience dont on a pu bénéficier au cours de nos années d'apprentissage théorique et pratique qui font le poids lors de l'entretien.



Pour l'élaboration de ce sujet je tiens sincèrement à remercier mon encadrant monsieur l'AOUFIR qui a contribué à une partie de cette recherche, vu qu'il a su orienter et centraliser mon travail sur le sujet en question et cela en me proposant d'intégrer dans mon travail certains chapitres qui ont une liaison direct avec les politiques gouvernemental et leur orientation mais aussi, d'autres conseils qu'il a pu m'apporter a titre d'exemple d'essayer de travailler sur le terrain et cela s'est manifester par une petite entrevue avec Mr LABREM YOUNESS responsable d'orientation au sein de l'ANAPEC CASABLANCA, que je tiens aussi a remercier sincèrement pour sa collaboration et pour le temps qu'il a pu m'accorder, il a pu m'expliquer clairement la relation et le rôle jouer par l'ANAPEC dans le secteur de l'offshoring ,mais aussi les contributions apporter par cette organisme dans le marché de l'emploi, tout cela sera bien détaillé dans une section dédié à cet effet. Mais aussi n'oubliant pas tout les gens qui ont pu m'aider d'une manière directe ou indirecte durant ces trois dernières années, que ce soit mes amis ou les membres de ma famille, un tout nécessaire pour pouvoir garder le sens des réalités.



❖ Introduction général :

L'offshoring est un terme assez vaste, qui ne peut pas se limiter à une définition simpliste, car à travers le temps, il a connu plusieurs modifications sémantiquement parlant ; de nos jours le sens de ce terme peut différer selon le secteur étudié.

Le terme offshoring dérive du mot anglais offshore, désignant une activité se déroulant au delà des frontières d'un pays, et qui avait plus un rapport avec l'exploitation de certaines ressources, à titre d'exemple l'exploitation de ressources naturel comme le pétrole se trouvant sous forme de gisement en mer à l'aide de plateforme pétrolière ou l'exploitation des vents maritimes à l'aide d'éolienne, donc on peut conclure que ce terme englobait toute sorte d'activité permettant d'exploiter n'importe quel ressource que se soit humaine , matière première ou autre, et qui ainsi permettait de dégager des bénéfices. Mais ces dernières décennies, avec l'avancé technologique accompagné d'une extension du capitalisme, quand on parle d'offshoring, on l'assimile directement aux secteurs des services et de la production industrielle; dorénavant l'offshoring désigne la délocalisation de certaines activités très sensible et à faible valeur ajouté , qui dans la majorité des cas, utilisent une proportion très importante de main d'œuvre , et vu que dans toutes entreprises les charges de personnel (intérimaires et sous-traitance) constituent plus de la moitié de la valeur ajouté, il est largement préférable de délocaliser ces activités vers des pays qui présentent certaines opportunités.

Parmi les secteurs les plus délocalisés, on trouve le secteur des services (banque, assurances, centre d'appel, comptabilité) qui d'origine sont seulement des prestations fournies aux clients contre des sommes dérisoires et qui parviennent à peine à couvrir les charges de personnel et celle des impôts, d'où la nécessité d'externaliser certaine activités, mais aussi celui de la production qui nécessite une main d'œuvre abondante tel que le secteur du textile et de l'habillement ou celui de l'automobile en fabriquant certaines pièces qui entre dans l'assemblage du produit finale, tout cela est dû bien sûr au fait de l'internationalisation du processus de production mais aussi la spécialisation de chaque pays dans un domaine où il excelle.

Mais néanmoins, il faut faire une distinction entre les différentes branches de l'offshoring, qui change de signification et cela en fonction de la zone géographique ou a lieu la délocalisation :

Offshoring



On-shoring : il s'agit pour une entreprise de délocaliser une activité sur le même territoire national, lorsque l'économie de coût est moins importante que pour les deux autres catégories, mais la proximité géographique et culturelle facilite a priori la mise en œuvre de telles solutions.

Off-shoring : zone de délocalisation éloignée offrant des avantages de coût très importants mais à approche opérationnelle plus complexe, ces territoires présentent la caractéristique d'offrir des facilités considérables aux entreprises soucieuses d'échapper au cadre réglementaire de leur pays d'origine.

Near-shoring : il s'agit de délocaliser dans un pays ou une zone géographiquement proche, ce qui représente une solution intermédiaire des deux précédentes, surtout pour les entreprises françaises, les pays du Maghreb font partie de la zone near-shore, mais il y'a d'autre facteur explicatif que la proximité géographique pour certain pays de l'Europe.

Back-shoring : c'est une opération de retour vers le pays d'origine, si les différences culturelles ne sont pas maîtrisées, la délocalisation peut connaître l'échec et finir par la fermeture de l'entité ou la cessation de l'activité à l'étranger pour retourner vers le pays d'origine, et dans ce cas on parle ici de relocalisation ou de recentralisation des activités (a titre d'exemple l'Inde a connu un mouvement de Backshoring de certaines firmes britanniques suite aux mauvaises qualités de services qu'ont signalé des clients britanniques).

Dans ce projet, nous essayerons d'analyser l'un des principaux pilier du plan émergence, qu'est celui de l'offshoring et aussi son impact à court et à long terme sur l'économie marocaine et les dispositions entreprises par le gouvernement pour assurer et préserver ses acquis dans un environnement de plus en plus complexe et instable, sachant d'autre part que la concurrence est rude et que le Maroc est très en retard par rapport aux concurrents étrangers en terme de logistique, management et infrastructure.



Première partie

L'offshoring au Maroc



Dans les chapitres qui vont suivre cette aperçu, nous allons déterminer quel est le rôle joué par l'offshoring dans l'économie marocaine, mais aussi essayer de voir quel sont les initiatives gouvernemental pour préserver et attirer les investisseurs étrangers.

- **Chapitre1 : l'offshoring perspective de développement et lutte contre le chômage.**

Depuis ces dix dernières années, le Maroc a connu de nombreuses reformes structurelles qui ont été imposés d'une part par le contexte de la mondialisation et de la concurrence galopante, mais aussi par certaine organisation mondial qui ont contribués à de gros investissements pour redresser l'économie marocaine surendettée par les prêts contracter auprès de l'international ; ces établissement ne sont autre que le fond monétaire international et la banque mondial, qui en échange des subventions octroyer, un programme d'ajustement structurel a été imposé a ce dernier, pour pouvoir s'acquitter de ses dettes et prétendre un jour pouvoir remboursé ses créanciers , mais de nos jours personne n'osera contredire le fait que le vrai problème du Maroc est non pas les emprunts mais le montant colossal des intérêts.

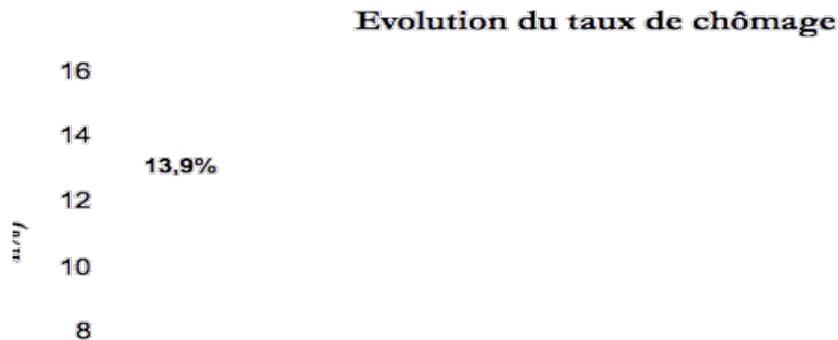
Le Maroc a connu durant la période 1998-2008 de nombreux investissements, notamment étranger qui d'une part, on était attiré par l'offre attractive de ce dernier (a savoir main d'œuvre bon marché, fiscalité avantageuse, ressource humaine abondante, contrats de télécommunication à la portés) et aussi par le fait de la proximité géographique et culturel, d'autre considèrent même que certaine région du Maroc sont des Paradies fiscaux, vu les dispositions entreprise par le gouvernement pour attirer le maximum de capitaux étrangers et du coup créer de l'emploi et favoriser la croissance.

Face à cette demande étrangère sans précédent, le Maroc a essayé d'entreprendre plusieurs démarches, pour essayer de combler au maximum la demande et aussi de profiter de l'opportunité qui se présente devant lui.

Parmi les principaux clients du Maroc, à savoir l'Espagne et la France, une autre demande a été décélér, émanant de l'Amérique et de l'inde, ce qui a conduit ce dernier a mettre en œuvre un plan qui a pour but de relancer le secteur industrielle et de mener une étude sectorielle ,qui permettra de renforcer les acquis et de combler les lacunes, d'assurer une meilleur gestion des ressources et de donner une meilleur image aux investisseurs potentiel.



Concernant le secteur de l'emploi, il a connu une réelle évolution entre 1999 et 2007, notamment dans les trois secteurs à savoir : services, bâtiment et industrie, et selon les statistiques émises par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, le taux de chômage est passé de 13,9% en 1999 à 9,8% en 2007 comme il est représenté dans le graphe suivant :



Extrait du rapport : « perspective et évolution du marché de l'emploi » par Mr. Jamal Rhamni ministre de l'emploi et de la formation professionnelle.

Concernant ces statistiques, ils nous donnent seulement une vue globale sur l'évolution du chômage, mais pour avoir plus de précision et du même coup connaître l'apport de chaque secteur, d'autres statistiques ont été réalisées, relevant du premier trimestre de l'année 2008, qui nous apportent plus de transparence et de fluidité :

-Services : 84.000 emplois, soit une hausse de 2,4%

-BTP : 81.000 emplois, soit une augmentation de 10%

-Industrie : 52.000 emplois, soit un accroissement de 4%

En prenant en compte que l'aspect quantitative, on s'aperçoit que les trois secteurs combinés ont pu créer 217 000 emplois, résultat ces trois secteurs à eux seuls représentent un vrai potentiel de création d'emploi, d'où l'importance donnée à ces derniers, mais il n'en demeure moins que le plan émergence, qui est le seul facteur explicatif de cette évolution a pour but de donner à chaque secteur une importance particulière, en fonction des besoins de ce dernier, tout en prenant en considération les ressources disponibles, que ce soit humaines, financières ou relevant des infrastructures.



**Extrait du même rapport du ministère de l'emploi et de la formation
(Représentant l'état d'avancement des initiatives emploi)**

Le programme IDMAJ lancé début 2006 et sous la responsabilité de l'**ANAPEC** et relevant de l'initiative du plan émergence , avait prévu l'intégration de 110000 demandeurs d'emploi bénéficiaires à fin 2008, résultat 120000 bénéficiaires, soit 13% de plus par rapport aux prévisions ; réparti dans le schéma si dessus et comme il a été précisé a l'aide des statistiques du premier trimestre de l'année 2008, on peut facilement constater que les deux secteurs celui de l'industrie et services, représentent le plus d'apport en terme de création d'emploi, d'où l'explication d'un tel plan pour dynamiser l'ensemble des secteurs même les plus fragiles, en créant un environnement propice a l'investissement, vu que la concurrence devient de plus en plus rude notamment par certain pays tel que la Roumanie et la Tunisie qui prétendent au même secteur qu'est celui de l'offshoring et au même client à savoir la France et l'Espagne.

Chapitre 2 : Le poids du secteur agricole dans l'économie marocaine et sur les politiques adoptés par le gouvernement.

Le Maroc étant un pays méditerranéens, le facteur climatique a toujours eu un impact sur la croissance économique, ces dix dernières années le PIB marocain a connu des fluctuations plus ou moins importantes et cela en fonction du PIB agricole, puisque ce dernier représente a peu près 20% du PIB global et comme on va le constater dans le graph



suivant chaque variation du PIBA entraîne systématiquement soit une baisse ou une hausse du PIBG :

Rapport entre le PIBG et le PIBA

(Source ministère de l'économie et des finances)

Remarque, les tendances des deux flux à savoir l'évolution du PIBG et celui du PIBA sont intimement reliés puisqu'à chaque baisse du taux de croissance agricole, la croissance globale suit le mouvement en diminuant, résultat l'économie marocaine est une économie sensible aux aversions climatiques, d'où la nécessité de créer de nouveaux secteurs qui permettront de combler l'insuffisance de l'agriculture.

C'est pour cette raison bien précise que le gouvernement marocain a entrepris quelque réforme et aussi adopté quelque plan tel que le plan émergence pour pouvoir attirer le plus grand nombre d'investisseurs possible et ainsi permettre à l'économie marocaine de se diversifier, mais aussi grâce aux projets du plan vert étalés sur la période 2009-2013, le secteur agricole ne sera pas laissé au dépourvu puisqu'un investissement d'une enveloppe de 1,224 milliard financé à moitié par l'état et l'autre moitié par les provinces ce qui aura pour effet d'augmenter la valeur ajoutée à 197% en 2013 et à 270% à l'horizon 2020.

Ce plan a pour but la conversion de 64.700 ha de cultures céréalières à faible rendement en cultures alternatives, notamment fruitières (oliviers, amandiers, figuiers, etc.), et aussi d'augmenter de 168% les opportunités d'emploi en 2013 et à 220% à l'horizon 2020.

- **Chapitre 3 : les enjeux et les composantes du plan «Émergence».**

Face aux nouveaux défis qu'impose le contexte international, et aussi en réponse aux accords de libre échange non encore rentrés en vigueur, le Maroc a décidé de mener une



stratégie volontariste conjugué par le plan émergence, qui lui permettra de faire face à l'horizon 2010 aux concurrents qui pourraient menacer sa situation actuel; et en même temps renforcer sa position pour mieux se préparer à une concurrence rude imposé par la globalisation.

Ce plan a pour principale objectif de renforcer le tissu industriel, d'augmenter le produit intérieur brut de 1,6% par an, de créer pas moins de 440000 postes d'emplois dans les différents secteurs visés par ce programme, de réduire le déficit commercial en augmentant le volume des exportations le tout sur une période de dix ans.

Mais l'apport de ce nouveau plan entre autre sa vision optimiste des choses, c'est qu'il y a vraiment une réelle initiative et volonté du gouvernement à prendre les choses en main et d'agir et non pas rester les mains croisé en attendant la fin de la crise, le gouvernement est passé d'un statut de spectateur a celui d'acteur plein de créativité et de réactivité.

Les spécificités de ce plan, c'est qu'il se base sur le développement des métiers mondiaux du Maroc visant l'exportation et orientés vers les investissements direct à savoir (l'offshoring, l'automobile, l'électronique, l'aéronautique et spatial) et aussi sur les métiers traditionnel que sont l'agroalimentaire, textile et cuir.

Le plan émergence premier du nom, s'est étalé sur une durée de trois ans de 2005 a 2008 qui avait pour objectif de renforcer le tissu industrielle Marocain et la création de 110000 emploi, résultat l'objectif a bel et bien été réalisé, mais néanmoins certain secteur jugés fragile n'ont pas connu le même degré de réalisation que les autres, c'est pour cette raison précise qu'un nouveau plan émergence a vu le jour, n'ont pas que le premier n'a pas porté ses fruits, mais plutôt une sorte de continuité qui permettra de renforcer les acquis du premier tout en prenant en considération le contexte de la conjoncture économique actuelle a savoir la crise financière, même si le secteur financier marocain a été épargner, et cela s'expliquant par une faible ouverture sur l'international et une détention quasi nul de titre financier pourris, il n'en demeure moins qu'il sera affecté, puisque les principaux client du Maroc ne sont autre que la France comme premier partenaire et l'Espagne.

Ce nouveau plan appelé « émergence industrielle Acte 2 » comme le premier du nom, accorde une importance cruciale aux métiers mondiaux du Maroc précédemment cité et cette importance se conjugue par cinq pilier accompagné d'une enveloppe de 16,4 milliards de DH, dont 4milliards financé par Attijari-Wafa-Bank, la BMCE-Bank et la Banque Populaire et le reste par le budget de l'état, pour régir ces cinq pilier 111 mesures (ventilés comme suit : 56 pour les MMM, 48 dédié à la compétitivité des entreprises (PME) et 7 pour la gouvernance et l'exécution) ont été retenu et budgétisées selon les besoins.

-Concernant le premier pilier, a pour but d'accompagner le développement des métiers mondiaux et traditionnel, mais aussi la mise en place de plateformes industrielles P2I en convention avec la société espagnole « Edonia world » et la caisse de dépôt et de gestion CDG, mais aussi la réhabilitation des zones industrielles existante a ce jour.

-Deuxième pilier consacré à l'amélioration de la compétitivité des entreprises en créant des fonds de soutien et d'amorçage et des zones PME dédié au nouvelle aux nouvelles

Offshoring



entreprises fraîchement débarqués où ils bénéficieront de l'exonération de certaines charges fiscales.

-Troisième des plus importants consacré à l'adaptation de la formation aux besoins de l'industrie en mettant en place des modules à réintégrer au sein des établissements d'études supérieures publiques mais aussi la création d'une école d'ingénieur.

-Quatrième concernant l'amélioration du climat des affaires donnant lieu à un environnement de confiance propice aux échanges et aux transactions, avec l'aide du ministère de la justice et de l'instance de lutte contre le blanchiment d'argent, mais cela aussi est venu en réponse aux dispositions déjà entreprises par le gouvernement pour lutter contre toute sorte de fraude et de corruption.

-Cinquième et dernier pilier consacré à la promotion de l'offre Maroc soutenue par l'agence marocaine pour le développement des investissements, dans le but de sensibiliser un éventail plus large d'investisseurs et ainsi prétendre un de ces jours au statut de pays émergent et pourquoi pas ?

Même dans un contexte international difficile où les plus forts commencent à montrer des signes d'essoufflement, où les limites du capitalisme et du libéralisme rejaillissent, le Maroc coûte que coûte avec des plans et des projets ambitieux essaie de détourner la crise, néanmoins certains secteurs très fragiles sont à la portée de n'importe quel changement macroéconomique et pourraient subir de graves pertes si le gouvernement n'intervient pas à temps, notamment dans le secteur du textile et de l'habillement qui a enregistré de nombreux licenciements ces derniers temps et tout cela n'en est qu'à ses débuts.

Car c'est dans de telles situations qu'on peut reconnaître la bonne gouvernance d'un pays et ainsi faire une distinction entre le fait de gérer et d'administrer, si des changements structurels et de fonds ne sont pas apportés, on ne peut s'attendre qu'à une détérioration de ce qui arrive à peine à tenir debout.

- **Chapitre 4 : l'offshoring et les formations professionnelles.**



Le manque de capital humains compétents, est le principal enjeu auquel le Maroc devra faire face, peu importe l'offre qu'il a mis ou mettra en place pour attirer les investisseurs, s'il n'y a pas de main d'œuvre bien formé et spécialisé, aucun des programmes ne pourra aboutir et cela quelque soit le montant mis en jeu, c'est pour cette raison, pour accompagner le développement d'un des principaux piliers du plan émergence, le Maroc a mis en place plusieurs programmes en partenariat avec le secteur de l'éducation pour pouvoir combler d'une part les besoins de ce secteur en termes de ressources humaines mais aussi pour tous les secteurs visés par ce plan.

- **Section 1 : le rôle de l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail dans le plan émergence.**

Afin de suivre la tendance évolutive des sept métiers mondiaux du Maroc, en collaboration avec l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (**OFPPPT**) le gouvernement marocain a mis en place deux plans quinquennaux, le premier couvrant la période 2002-2008 a été un succès puisqu'il avait pour but la formation de **400000** jeunes diplômés prêt à être insérés dans le milieu professionnel, concernant le deuxième plan entré en vigueur en 2008 et couvrant la période 2008-2013, a quant à lui pour objectif la formation de **650000** diplômés (bac+2, bac+4) pour pouvoir faire face à la demande des secteurs en forte extension, notamment ces derniers temps celui du bâtiment et des travaux publics (BTP), mais aussi le secteur tertiaire et celui de l'industrie. Concernant les dispositions relevant de l'initiative de l'**OFPPPT**, ils ont été traduits par diverses formations qui sont les suivantes :

Des formations qualifiantes, qui sont des cursus de courte durée (de 3 à 9 mois) visant la maîtrise d'un certain nombre de compétences et de connaissances nécessaires pour exercer un métier, ou aider à la reconversion ou au perfectionnement. Elles peuvent être certifiantes, comme c'est le cas des formations dans les métiers de l'Offshore et les TIC mises en place avec le **CNAM** (conservatoire national des arts et métiers) et **CISCO** ou professionnalisantes, cette dernière offre aussi des formations qualifiantes dans 77 cursus qui couvrent presque tous les secteurs économiques.



Section 2 : Le rôle joué par le fond Hassan 2 dans les formations professionnelles.

D'autres dispositions ont été prises par le fond Hassan2 suite aux instructions de sa majesté Mohammed 6, pour la réalisation de huit études pour l'élaboration d'un plan d'urgence dans le domaine de la formation professionnelle.

- **Ces études portent sur les leviers suivants :**
 - L'accompagnement du secteur de l'hôtellerie par la satisfaction de ses besoins en compétences;
 - Le développement de l'apprentissage dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat (deux études).
 - L'accompagnement du plan de développement intégré du secteur industriel marocain par la satisfaction des besoins en compétences;
 - Le développement des Licences Professionnelles et des masters spécialisés en partenariat entre les Universités et les Etablissements de Formation Professionnelle;
 - L'optimisation des durées de formation;
 - La régulation des offres publique et privée de formation professionnelle;
 - L'amélioration de l'employabilité des jeunes en difficulté d'insertion.

- **Dont cinq études ont fait l'objet de Conventions pour la mise en œuvre des plans d'actions élaborés :**

Une convention «Ressources Humaines» pour la formation de 62.000 professionnels pour accompagner le secteur de l'Hôtellerie;

- Convention pour la réalisation d'un programme de formation par apprentissage de 60.000 filles et fils d'agriculteurs.

- Convention pour la réalisation d'un programme de formation par apprentissage de 60.000 artisans.

- Convention «Ressources Humaines» pour l'accompagnement du plan de développement intégré du secteur industriel marocain.

- Convention pour le développement des Licences Professionnelles en partenariat entre les Universités et les établissements de formation professionnelle (Au total, les universités proposent 113 filières réparties entre formation en management, formation d'ingénieurs, de techniciens et d'administratifs qualifiés et aussi de nouveaux modules ont été introduits dans les filières que proposent les écoles d'ingénieurs et les écoles nationales de commerce



et de gestion ainsi que dans les formations à la carte sanctionnées par des diplômes d'université).

Pour accompagner le plan d'urgence, une 9ème étude a été réalisée avec un appui canadien pour la planification stratégique de l'ingénierie du système de formation professionnelle selon l'approche par Compétences.

Mais il y a aussi un détail qui n'est pas négligeable qu'est celui des ingénieurs puisque actuellement au Maroc, il compte à peine **1,43** ingénieur pour **10.000** habitants contre **6** pour **10.000** dans les pays de l'Europe centrale et **2,5** pour **10.000** habitants en Tunisie, et malgré les initiatives prises pour former **10000** ingénieurs à l'horizon 2010 le compte reste toujours incomplet.

Comment on peut le constater de fortes mesures ont été adoptées par le gouvernement pour demeurer dans la compétition et pouvoir tenir tête à ses concurrents, mais ce qui reste à savoir est ce que tous les acteurs du secteur de l'éducation ont pris leur responsabilité, puisque de jour en jour on ne cesse de constater la détérioration et la dégradation d'un des principaux secteurs qu'est celui de l'éducation et tous cela est dû à une mauvaise gestion et affectation des ressources et une mauvaise organisation comme il a été démontré récemment par les départs volontaires des sommes faramineuses ont été distribuées, les plus compétents ont déserté laissant place à un poignée de responsables indignes de leur fonction.

Section 3 : le rôle joué par l'ANAPEC dans les formations qualifiantes et sur le marché de l'emploi.

Dans cette section nous essayerons de répondre à trois questions qui sont les suivantes :

Le rôle de l'ANAPEC dans l'offshoring.

Les conventions entre l'ANAPEC et l'OFPPPT.

Les missions de l'ANAPEC dans le marché de l'emploi.

Les différents programmes de l'état gérés par l'ANAPEC.

Entretien avec MR LABRAM YOUNESS

En collaboration avec l'ANAPEC et l'OFPPPT l'état a mis en place des programmes visant la création de 300000 emplois annuellement pour ainsi pouvoir combler le déficit en termes de profils spécialisés dans des métiers relevant de secteurs clés qui constitueront le levier et les piliers de l'économie marocaine de demain.

Quant au rôle joué par l'ANAPEC dans l'offshoring, il est tout simplement le rôle d'intermédiaire entre les professionnels du milieu des entreprises et les futurs candidats



diplômés demandeur d'emploi, mais le plus opportun c'est de parler des missions de l'ANAPEC et le rôle qu'elle joue sur le marché de l'emploi.

L'ANAPEC est une institution étatique de service publique qui a pour rôle principal l'accomplissement de deux volets qui sont les suivants:

Recrutement: c'est à dire assurer une synchronisation au niveau du marché de l'emploi entre l'offre et la demande, pour d'une part assurer au recruteur la possibilité d'obtenir les meilleurs profils sur le marché de l'emploi, mais aussi de permettre au futur salarié une meilleure intégration et insertion dans le milieu professionnel.

En parallèle et en accompagnement au premier volet, des formations à l'immédiat ont été mise en place par l'ANAPEC au service des entreprises marocaine et étrangère relevant de l'offshoring pour pouvoir assurer une meilleure adaptations des candidats fourni par l'ANAPEC aux exigences des postes qui leur seront affectés, les programmes de formation sont présentés par l'entreprise, approuvés et financés par l'ANAPEC.

FINANCEMENT DES FORMATIONS : le rôle occupé par l'ANAPEC dans ce deuxième volet, c'est de collaborer avec l'office professionnel pour la promotion du travail pour ainsi former les futurs candidats destinés pour des secteurs à forte expansion et à forte demande en terme de main d'œuvre, le vrai but c'est de former a moyen terme des profils spécialisés, à des couts moindre, payer à des salaires 3 à 4 fois le smic selon le secteur, dans le but ultime de baisser le chômage, et d'attirer plus d'investisseurs.

L'ANAPEC est un opérateur et un producteur au sein du marché de l'emploi comme il a été précisé, qui a pour rôle de recruter et de financer les formations dans le but de créer du travail, réduire le chômage, mais comme le stipule le principe même de l'ANAPEC qui est "Vous recrutez, nous recrutons avec vous,

Vous cherchez un emploi, nous cherchons avec vous «ce qui veut dire que son rôle est juste d'accompagnement et d'aide mais c'est l'initiative même du recruteur ou du chercheur d'emploi qui est l'élément déclencheur de cette aide, car l'ANAPEC ne peut pas forcer une personne au chômage à travailler, ni même une entreprise a recruter si elle n'a pas besoin de personnel ».

Concernant les différents programme gérer par l'ANAPEC, trois sont à précisés, le programme IDMAJ, TAAHIL, et MOUKAWALATI.

IDMAJ: ce programme est destiné aux chercheurs d'emploi et aux employeur, qui a pour finalité permettre aux jeunes diplômés d'avoir une première approche et expérience dans le milieu professionnel et ainsi acquérir un certain bagage et connaissance du milieu du travail, pour qu'un jour prétendre a des postes de responsabilité, et en ce qui concerne l'employeur, il a l'avantage de diversifier et injecter du sang nouveau dans son entreprise et ainsi pouvoir former un salarié selon les exigences de l'entreprise, tout cela a des charges salarial des plus bas, puisqu'il y'a des exonérations d'IR et des cotisations salariales pendant une durée de 24 mois prolongeable de 6 mois.

Offshoring



TAAHIL: ce programme est une extension du métier corps de l'ANAPEC qu'est celui du recrutement puisque pour l'employeur, il a la possibilité de disposer de personnel compétant et pour le chercheur d'emploi la possibilité de bénéficier d'une formation afin d'accroître son employabilité, donc enfin de compte le but s'est d'accroître les compétences des chercheurs d'emploi vu qu'ils ne présentent pas toute les qualités nécessaires.

MOUKAWALATI: ce dernier programme aussi sous la responsabilité de l'ANAPEC, est un programme qui a pour objectif d'aider et de financer les projets prometteur ayant un potentiel de réussite proposé par différents candidats, ce qui importe c'est la nature du projet et les nouveautés qu'ils peuvent apportés en terme de créativité, mais ce qui demeure le plus important et la raison même de la création d'un tel projet c'est pour encourager la création de TPE génératrice de richesse et d'emploi, l'état par le biais de l'ANAPEC soutient, encourage et finance ce genre de projet.

L'ANAPEC a toujours joué un rôle important dans la création d'emploi d'une manière indirecte puisqu'elle permet de mettre ou plutôt de trouver la bonne personne pour le bon poste et son rôle sur la scène du marché de l'emploi ne cesse de s'accroître et cela en parallèle avec la mutation de l'environnement, grâce à cet organisme de service publique l'entreprise peut bénéficier du meilleur accompagnement pour le processus de recrutement, en leur fournissant les meilleurs profils et en finançant les programmes de formation, et en ce qui concerne les chercheurs d'emploi, elle leur donne la possibilité de bénéficier de certaine formation en collaboration avec l'OFPPT mais aussi leur permettre une meilleur transition et intégration dans le milieu professionnel.

- **Chapitre 5 : Spécificités et avantages des plateformes dédiées à l'offshoring.**

Pour faciliter la transition aux investisseurs étrangers, le Maroc s'est engagé à mettre à disposition des intéressés des plateformes offshore qui leur permettront d'exercer leur activité facilement et dans les plus brefs délais.

Les plateformes offshore sont de grandes surface qui s'étalent sur des hectares de terre vierges où des bâtiments sont aménagés et équipés des dernières technologies en termes de communication, d'installation informatique et d'ergonomie, ces constructions sont pré-câblés aux normes internationales, avec une infrastructure télécom en fibres optiques incluant une armoire technique reliée à tous les services proposés par le site (climatisation, portes au sol, boucle télécom).



Les investisseurs peuvent aussi compter sur le guichet unique proposé par le site, qui permet d'interagir avec les différents organismes de l'administration au même endroit, Il s'agit notamment du ministère de l'Industrie et du Commerce et de la mise à niveau de l'Economie, du Centre régional des investissements (CRI), de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), de l'Agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) et de la Commune urbaine pour la certification des documents.

Cette initiative du gouvernement vise à offrir aux différents investisseurs, qu'ils soient locaux ou étrangers, un climat professionnel adéquat et très simplifié qui limite toute sorte de déplacement ou désagrément, et en plus des services administratifs et ceux liés aux infrastructures, des restaurants, banques, salles de sport, pharmacie ont été construits sur les sites dédiés à l'offshoring, permettant de bénéficier de tous les services possibles vu que la plupart des sites sont construits loin des métropoles.

Pour faire face à la concurrence et ainsi combler toutes les demandes étrangères, plusieurs plateformes offshores ont été construites (Casanearshore, Tanger-shore, Technopolis à Rabat, Marrakech-shore), mais l'une des premières relevant des objectifs du plan émergence pour l'industrie marocaine n'est autre que Casanearshore, une plateforme équipée de la pointe technologique, malgré les différentes difficultés rencontrées et le retard qu'il a dû prendre le chantier, cela ne relève rien dans le fait qu'avant même que ce dernier ne soit terminé, tous les bâtiments destinés à la location affichés sont complets par des groupes de grande renommée exerçant dans l'international tel que (GFI, HPS, BNP Paribas et TATA consultance services) et tant d'autres figurant parmi les plus importants groupes en terme d'investissement étranger.

Enfin de compte, le Maroc pourra se féliciter d'une chose, c'est qu'il a été plus réactif et qu'il a su détecter le secteur qui lui permettra de prendre sans envol en terme de croissance économique et de création d'emploi, ainsi il a pu mettre en place des atouts qui lui ont permis de devancer ses concurrents reste à lui de préserver ces avantages en restant dynamique et susceptible à n'importe quel changement macroéconomique.

- **Chapitre 6 : l'importance de la politique fiscale dans la croissance économique.**

La politique fiscale a longtemps été laissée au dépourvu, c'est seulement à partir des années 70 qu'on a pris conscience de l'importance de cette dernière et de l'impact qu'elle pouvait avoir sur l'économie, si elle était bien manipulée et utilisée, puisqu'à travers le budget de l'état qui est déterminé en fonction des règles de la politique fiscale, le gouvernement peut mener soit une politique expansionniste en favorisant la consommation, l'investissement et donc l'emploi, ou une politique restrictive si l'état décide de protéger un secteur de l'afflux des capitaux étrangers et donc de la concurrence.

Dans le cas du Maroc, la politique fiscale a joué un rôle très important ces dernières années (accompagné d'une politique volontariste visant à remodeler le tissu économique et



l'environnement professionnel), puisqu'à travers les directives du plan émergence, certain secteur « clé » jugé porteur de croissance et d'emploi, ont pu bénéficier d'un certain nombre d'exonérations, ce qui a permis au Maroc de figurer parmi les pays les plus attractifs à ce jour.

Au paravent, les exonérations étaient attribuées en fonction de la sensibilité du secteur face à la concurrence, ce qui donna lieu à une certaine injustice fiscale, mais dorénavant avec la nouvelle charte d'investissement, ce n'est plus la sensibilité du secteur qui détermine le genre d'exonération dont il pourra bénéficier, mais c'est l'acte d'investir qui sera pris en considération, ce qui permettra, (même si c'est ironique) de garder que les entreprises à fort potentiel de concurrence et de croissance pour ainsi pouvoir faire face à la mondialisation.

Mais concernant les secteurs relevant du plan émergence Il y'a eu une petite différenciation notamment pour celui de l'offshoring.

Pour faciliter l'insertion des entreprises offshores dans le tissu économique, et ainsi limiter les risques liés à la transition, des dispositions ont été mises en place concrétisées par le contrat insertion, puisque des exonérations de 24 mois d'un éventail de charges ont été attribuées aux entreprises concernées, qui sont représentées comme suit :

- Les cotisations patronales et salariales dues à la CNSS
- La taxe de la formation professionnelle
- Et l'impôt sur le revenu IR (pour que la charge fiscale au titre de l'IR n'excède pas 20% de la masse salariale, les entreprises éligibles, installées dans les zones dédiées, bénéficient d'une contribution de l'Etat).

Et en cas de recrutement ces exonérations se voient prolonger de 12 mois supplémentaire soit 1an.

Mais aussi si les entreprises sont exportatrices de biens et de services, elles se voient attribuées d'autres avantages tel que :

- L'exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant une période de (5) ans consécutifs, qui prend effet à compter de l'exercice au cours duquel la première opération d'exportation a été réalisée.

- Au-delà de ces cinq années une réduction de 50% est prévue.

En ce qui concerne les entreprises exportatrices de services, les exonérations et la réduction n'est applicable qu'au chiffre d'affaire en devise, en ce qui concerne le chiffre d'affaire réalisé localement il sera soumis à l'impôt local.

Mais pour saisir l'importance de l'offre fiscale que propose le Maroc à ses clients, une petite comparaison s'impose :

Offshoring



Fiscalité comparée des pays européens par rapport au Maroc					
	SMIC £	Impôt sur le revenu	Impôt sur les sociétés	TVA	Charges sociales patronales
France	8,44 /h	51%	34,43% OU 15,45% pour les PME	19,60%	45,40%
Espagne	4,41/h	45%	35%	16%	30,15%
Italie	5,96/h	45%	33%	20%	42,97%
Portugal	3,11/h	40%	25%	19%	23,75%
Allemagne	12/h	42%	25%	16%	42,00%
Angleterre	9,00/h	40%	32,75%	17,50%	12,00%
Maroc	0,85/h	40%	0% pour sociétés exportatrices et 30% en local	20% + exo / immobilisations les 24 premiers mois	19,70%

Comme l'on peut clairement le constater, l'offre marocaine est très attrayante, puisque n'importe quel investisseur en investissant directement au Maroc, il pourrait facilement tripler voir mm quadrupler ses gains et cela grâce aux différents avantages qu'est la main d'œuvre et les exonérations fiscal, mais comme il a été précisé précédemment cette offre n'est qu'une fraction faisant partie d'un ensemble homogène et indispensable, et si l'un d'entre eux venait à faiblir ou à manquer de réactivité face à la concurrence tout pourraient s'écrouler face a une sortie massive des capitaux.

- **Chapitre 7 : l'importance des infrastructures télécom dans le BPO et l'ITO.**

Avec la libération du monopole public qu'avait le gouvernement, en cédant 35% du capital social de l'opérateur historique qu'était Maroc télécom, cela a permis la rénovation de ce secteur qui demeurait rigide et manquant de créativité face a un marché inexploré et a forte demande.

Offshoring



A partir d'avril 2000 le premier opérateur de téléphonie privé Méditel filiale des deux groupes telefonica et Portugal télécom, est entré en jeu sur le marché marocain en proposant de nouveaux services à des prix plus au moins identique, ce dernier a su s'imposer grâce à un management et un marketing de qualité.

Récemment un nouvel opérateur a vu le jour Wana filiale du groupe ONA, qui malgré une mauvaise gestion a su s'imposer avec 1million d'abonné a son compte, mais le jeu est clairement à l'avantage de ceux ayant l'ancienneté à savoir Medi-télécom et Maroc-télécom. Grâce à la libéralisation du secteur des télécoms, cela a largement aidé à renouveler les infrastructures et du même coup créer une nouvelle offre pour un marché en plein essor. Mais revenant à ce qui est le plus important, c'est le rôle des infrastructures télécoms dans le secteur des services, sachant avant tout chose que ces métiers repose plus précisément sur les nouvelles technologie de l'information et de la communication, une infrastructure et des services a la pointe technologique sont indispensable, pour demeurer attractif et ainsi être apte à faire face à la concurrence, au même titre que la main d'œuvre, la fiscalité et la proximité géographique, les infrastructures ont une place primordial dans l'offre marocaine.

Le BPO (**Business Process Outsourcing**) et l'ITO (**Information Technology Outsourcing**), respectivement externalisation des processus d'affaires et l'externalisation des technologies de l'informatique sont les deux principales activités qui connaissent une externalisation accru au Maroc, en première place le BPO avec les centres d'appel dédié a la gestion de la relation client, nombreux ayant fait le premier pat (France télécom, Alice, neuf-télécom) et tant d'autre operateur téléphonique spécialisé dans l'ADSL, qui en vu d'augmenter leurs profit tout en fidélisant leur clientèle ont fini par choisir ce mode de gestion qui nécessite en fin de compte qu'une main d'œuvre moyennement qualifié comme c'est le cas du Maroc, mais récemment, on a constaté que de plus en plus de métier sont visés comme le montre le tableau suivant :

Source du tableau: ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies

Les métiers de l'offshoring		
Externalisation des technologies de l'informatique (ITO)	Gestion d'infrastructures	<ul style="list-style-type: none">• Hébergement d'infrastructures et de réseaux• Maintenance à distance de parc informatique• Help desk
	Maintenance d'applications	<ul style="list-style-type: none">• Hébergement d'applications• TMA (tierce maintenance applicative)



Externalisation des processus d'Externalisation(BPO) processus d'affaires	Activité métier spécifique	Banques	<ul style="list-style-type: none"> • Octroi de crédits • Recouvrement • Gestion d'actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance des bases de données clients (y compris les comptes clients) • Gestion des
		Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des sinistres de masse • Gestion des réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des contrats • Recouvrement
	Gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Support client avec voix • Ventes (appels entrants) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes appels sortants • Help Desk • Recouvrement 	
	Activité administratives générales	Comptabilité et finance	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'états financiers
		Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de conformité sociale • Gestion des recrutements • Paie 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des fichiers du personnel • Formation & Développement • Enquêtes et reporting sociaux • Suivi des temps et présence
		Back office généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Retranscription écrite • Production de correspondances clients • Production de rapports graphiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisie simple des données non critiques • Saisie double et contrôle de données critiques • Codage, indexation et stockage de documents

Dans le cas du Maroc le secteur le plus développé est celui du BPO plus précisément la gestion de la relation clientèles avec pas mal de 150 centre d'appel spécialisé dans différent domaine tel que la fidélisation , vente ,service de recouvrement , assistance technique (le cas le plus connu est celui de DELL recrutant des techniciens spécialisé en



informatique), ce qui est évident c'est que la structure du marché de l'emploi marocain est formé d'une main d'œuvre moyennement compétente et qui ne peut prétendre qu'à des métiers basique tel que la gestion et tous ce qui a relation avec l'administration, pour une vision a court terme le Maroc pourrait relever le défi, mais à long terme le pari n'est pas gagné d'avance, c'est pour cela qu'il va falloir adopter a coté du plan émergence un autre plan qui visera a remodeler les bases et les fondements de chaque secteur et ministère, a commencer par celui de l'éducation, car ceux qui l'ont compris d'avance tel que la chine en su tirer profit de ses avantages puisque, c'est les enfants d'aujourd'hui qui prendront la relève demain.

❖ Chapitre 8 : Les effets de la crise sur l'économie marocaine et mondiale

• Section 1 : L'origine de la crise

La crise s'est ressentie vers le dernier trimestre de l'année 2006, avant même qu'elle n'éclate, la profession, (le milieu professionnel du secteur bancaire) avait détecté une certaine exagération et un certain excès de confiance.

Toute la crise trouve ses origines dans les banques spécialisés dans les Subprimes (qui sont des crédits a taux bas et variables qui dépendent totalement des taux d'intérêt pratiqué par la banque fédéral américaine) ,c'est dernières accordés des crédits a des clients douteux voir même complètement insolvable, et la seule garantie qu'ils avaient c'était les maisons qui étaient mis en gage par les clients, et puisque le marché de l'immobilier était prometteur et fleurissant , personne ne se soucier des conséquence que ça pouvait avoir et d'autant plus qu'en cas de non remboursement des prêts accordés les banques pouvaient déclencher la procédures d'expulsions en 15jours et ainsi mettre en vente les maisons sur le marché pour pouvoir récupérer leur argent , tout semblait si facile pour eux qu'ils sont tomber sans se rendre compte dans un cycle infernal qui, allait plus tard les pénaliser, et pour mieux se couvrir d'éventuels risques les banques ont regrouper l'ensemble des crédits octroyés et découpés en part obligataires qu'ils ont ensuite mis sur le circuit financier (ce procéder de titrisation est souvent utilisé par les banques pour tirer un bénéfice d'une part et pour amoindrir les risques) , et puisque ce système semblait se porter a merveille les banquiers sont tomber dans la perversité et l'avidité entraînant avec eux l'ensemble du marché financier, a un moment donné tout a basculer d'un seul coup les prix du marché de l'immobilier ont connu une chute phénoménale puisqu'une maison qui valait autre fois



110000\$, ne valait plus que 30000\$ et cette baisse des prix s'est accompagnée d'une augmentation des taux d'intérêt qui avait pour but de maîtriser l'inflation causée par l'excès des crédits accordés ($MV=PY$, une augmentation des crédits entraîne simultanément une augmentation de la masse monétaire, donc une augmentation des prix).

Conséquences, une réaction en chaîne s'est produite entraînant trois parties, d'une part les Clients qui ne pouvaient plus rembourser leurs dettes, face à l'augmentation des taux d'intérêt et pire encore la plupart d'entre eux se sont retrouvés sans foyer et sans emploi, d'autre part tous les investisseurs en portefeuille que ce soit des particuliers ou des professionnels se sont retrouvés avec des titres (obligations), qui ne valaient plus rien face à la chute des prix du marché de l'immobilier, et enfin les banques se sont retrouvées maintenant en situation de faillite; continue jusqu'à présent à être poursuivies en justice pour l'abus de confiance qu'elles ont fait subir aux clients et aux investisseurs.

- **Section 2 : Les conséquences de la crise sur le monde**

Face à cette crise, un environnement de méfiance a pris place, et puisqu'il n'y a pas de traçabilité et que le milieu bancaire est un milieu opaque, on ne sait plus qui a investi et qui a accordé des prêts, et les banques n'osent plus s'entraider et si une banque commence à vendre ses actions et elle voit simultanément le prix de ses actions en bourse baisser, et même les banques centrales qui sont considérées comme le dernier ressort, pour maîtriser l'inflation ils ont à leur tour augmenté leur taux directeurs atteignant les 5.25% pour limiter les prêts accordés, conséquences le levier d'endettement (le recours aux crédits pour combler le besoin en fonds de roulement et pour booster la capacité de production) qui est considéré comme le moyen de financement de la majorité de l'économie s'est trouvé paralysé, donnant lieu à une récession au niveau mondial, une augmentation du chômage, et un appauvrissement des plus pauvres et plus précisément des pays en voie de développement car l'ensemble de l'économie dépend des 3 grands pôles qui est l'Union européenne, l'Asie et les États-Unis, et rien que pour mesurer l'effet de la crise, il suffit tout simplement de jeter un coup d'œil sur les prix des matières premières plus précisément du pétrole qui est le moteur même de toutes les industries voir même le reflet de l'état de la demande et celui de l'économie puisque le prix a basculé de 170\$, à 40\$ en quelques mois, d'après les événements constatés on pourrait même prévoir une dépression dans les prochaines années.



« La crise internationale a eu des effets nuisibles sur l'investissement et l'emploi, la récession a perturbé le marché, ce qui nécessite vraiment l'élaboration de nouvelles politiques pour dynamiser les économies et avoir la confiance des investisseurs et des épargnants » a souligné Sinane Chihab gouverneur de la banque centrale d'Irak

Extrait : Finance News Hebdo N : 455

Article « la vigilance ou le mot d'ordre des banques centrales arabes »

Section 3 : Les conséquences de la crise sur le Maroc

- **Sur le plan externe :**

Depuis le début de la décennie (1998-2008) ; le Maroc a connu une croissance rapide et soutenue, résultante des réformes structurelles adoptées ainsi que la mise en œuvre de nouvelle politique économique, même si ça a été au détriment du sociale, mais il semble qu'il y a de nouvelles perspectives qui ont pour but de remédier à cette négligence notamment dans le budget 2009 où le secteur social a savoir l'éducation, la santé, l'augmentation des salaires représentent à peu près 50% de l'ensemble des ressources (IS, IR, TVA...).

« L'émergence de nouvelles activités ont joué un rôle de locomotive de la croissance dans les secteurs de l'industrie et des services »

Extrait Finance News Hebdo N : 455 (Edition du 9 octobre 2008)

Pour le cas du Maroc, il n'y a pratiquement rien à craindre de la crise financière puisqu'il y a une faible ouverture sur les marchés financiers étrangers, et aussi grâce à l'absence de titres ou de créances détenus sur le marché financier marocain sur des institutions financières ou de fonds d'investissement internationaux, et quant à la politique monétaire marocaine elle est assujettie à des contrôles réguliers, et les crédits accordés sont assortis en majorité d'intérêts fixes avec la possibilité pour les bénéficiaires, de crédits à taux variables d'opter pour la fixation de ces taux à des conditions réglementées et prévisibles ; mais en parallèle, le Maroc s'est toujours attaché à poursuivre le développement du secteur bancaire et financier et à renforcer le dispositif de surveillance, c'est pour cela



qu'il a spécialement créé récemment une cellule de veille qui opère au niveau de la banque centrale comme chez les banques commerciales pour faire face aux effets néfastes de la crise sur le pays.

« Le secteur financier est capable de résister aux chocs, car il est stable convenablement capitaliser et rentable. »

D après le rapport du FMI sur la crise financière

- **Sur le plan interne :**

Même si le degré d'ouverture du Maroc sur le plan financier est assez faible, il n'en demeure moins qu'il sera bel et bien touché par cette crise et plus précisément sur la demande extérieure, puisque le levier d'endettement est pour l'instant paralysant, et que les principaux clients du Maroc étant la France, l'Espagne et l'Italie, il y aura sans aucun doute une baisse des investissements, un recul des recettes dégagées par le secteur du tourisme et une baisse des transferts des MRE dont la plupart résident dans les pays précédemment cités, et récemment d'après les événements qui se sont déroulés l'industrie du textile qui emploie une proportion très importante de la population marocaine est sur le fil du rasoir puisque la plupart des clients sous-traitant au Maroc commencent dorénavant et déjà à quitter le pays puisque la concurrence chinoise fait rage et la crise financière continue ses ravages et comme exemple tout simple pour comprendre la situation, un article textile fabriqué en Chine coûte 10 euros en moyenne, il en vaut 17 au Maroc et 35 en France, donc n'importe quel entrepreneur quel qu'elle soit dans une telle conjoncture économique internationale ne pas chercher à réduire les coûts au minimum serait considéré comme un suicide, bien sûr le gouvernement marocain est bien conscient qu'il va falloir agir vite, mais aussi qu'il faudra faire preuve de créativité, sinon il ne cessera de compter le nombre d'entreprises qui s'évaporent de jour en jour.



Deuxième partie

Les relations entre L'offshoring et l'évolution de L'économie internationale



❖ Chapitre 1 : L'impact des délocalisations sur l'économie mondiale.

La délocalisation, comme on l'a vu précédemment est un processus qui a pour but de transférer une partie de la production d'une entreprise vers un pays qui représente des opportunités tel une main d'œuvre abondante et bon marché et une fiscalité avantageuses, mais ce qui n'a pas été précisé c'est l'impact des délocalisations sur l'emploi, les formes de délocalisations, mais aussi les raisons qui poussent une entreprise à délocaliser et c'est ce qu'on va essayer d'analyser dans ce présent chapitre en fournissant des exemples concrets qui permettront de comprendre au mieux ce phénomène à caractère international.

• Section 1 : L'impact des délocalisations sur l'emploi

Certains économistes comme David Ricardo ont préconisé la spécialisation de chaque pays dans un domaine où il excelle pour qu'il puisse ainsi échanger avec le reste du monde la marchandise qu'il a sa disposition, cette théorie dans son temps a été bien fondée puisque les échanges portés tout simplement sur des biens et services démunies de toute technologie et dans un environnement à faible concurrence, mais de nos jours avec l'avancée technologique et la concurrence déloyale pratiquée par certains pays émergents, a mis cette théorie à zéro puisque ces derniers sont de plus en plus spécialisés dans tous les domaines et cela grâce au coût salarial de bas échelle qu'ils pratiquent, qu'il leur permet ainsi d'une part attirer les investissements directs étrangers, mais aussi les technologies qui leur permettent après de fabriquer à leur tour leur propre produit et ainsi les exporter, et parmi les cas les plus concrets de nos jours prenant celui de la Chine puisque la part des entreprises à capitaux étrangers (principalement asiatique incluant entre autres la Chine) est de 57% à nos jours, mais quelle est la relation entre les IDE et l'emploi ?

Tout simplement la relation suivante, quand une entreprise décide d'investir dans un pays pratiquant des coûts salariaux de bas étage cela représente un manque à gagner en termes d'emploi dans le pays auquel appartient l'entreprise, mais aussi quand une entreprise décide de fermer une unité de production cela aussi et non pas considéré comme un manque à gagner mais plutôt de la perte nette d'emploi, c'est vrai que les emplois perdus sont compensés par la création d'autres dans des pays et des secteurs différents, et ainsi les bénéfices dégagés permettent eux aussi d'en créer dans le pays mère, néanmoins ces derniers n'arrivent pas à couvrir ceux supprimés au départ, il reste toujours une petite différence qui au fil des années s'accumule petit à petit pour enfin empirer.

L'une des principales causes engendrant les pertes d'emploi sont les restructurations, ces dernières sont avancées par les économistes libéraux pour essayer de minimiser le rôle des délocalisations dans les pertes d'emploi, mais essayant d'analyser peu à peu la restructuration mais aussi pour quelle raison une entreprise se restructure.

Une entreprise se restructure pour trois principales raisons :

Pour augmenter et améliorer sa productivité.



Pour demeurer compétitive et ainsi préserver sa part dans le marché ou l'augmenter.
Et pour baisser les couts ayant relation avec la productivité.

Les raisons sont bien apparentes et simple à comprendre, mais les raisons qui se cachent derrière une telle perspective nous donnent la réponse mais aussi la liaison transparente entre les délocalisations, les restructurations mais aussi les pertes d'emplois.

Une entreprise se restructure comme on l'a vu pour demeurer compétitives et ainsi pour ne pas faire faillite, mais puisque dans un pays les fournisseurs, les clientèles, les prix pratiqués sont les mêmes alors pourquoi se restructurer, la raison est toute simple un jour une entreprise décide pour une raison qui lui est propre de délocaliser soit sa production ou d'échanger son fournisseur local pour un autre dans un pays étrangers, conséquence, une baisse du prix de production ,du prix de revient, ce qui contraint les autres concurrent sans autres alternatives de suivre la même tendance s'ils veulent demeurer dans la compétition.

Et voici notre raison une entreprise se restructure par contrainte et non pas par choix, (mais parfois ce n'est pas valable), et qui dit restructuration dit délocalisation et ainsi suppression d'emploi, donc enfin de compte la délocalisation quelle qu'elle soit a pour conséquence une suppression d'emploi et même si elle en crée d'autre cela ne parviendra jamais à couvrir les pertes qui en découle.

- **Section 2 : Les formes de délocalisation**

Le terme délocalisation englobe plusieurs aspect et le définir par un seul terme reviendrais a donner une définition erroné, c'est pour cela que nous allons essayer de relever toute les formes de délocalisation pour ainsi toucher son vrai sens.

La délocalisation, comme elle est définie n'est pas limité seulement a l'externalisation de la production, mais aussi elle touche toute les composantes liées au processus de production que se soit l'approvisionnement, la distribution mais ainsi la transformation.

Comme exemple, une entreprise qui décide de changer son fournisseur local par un autre d'un pays étranger plus précisément proposant des prix inferieur a celui du fournisseur local, cela peut aussi être considéré comme une forme de la délocalisation, puisque le fournisseur local aura un manque a gagner et a son tour il devra licencier ses salariés pour qu'il puisse poursuivre son activité, c'est pour cette raison qu'on devra prendre en considération, les délocalisation direct, indirect, mais aussi d'autre appelés « la non-localisation » ou délocalisation par défaut.

Les délocalisations directes sont les plus concrètes et visibles, car elles sont dans la plus par des cas médiatisées, mais aussi accompagnées par des licenciements et des plans sociaux, décisions qui sont jugées économiques et normal pour la pérennité de l'entreprise

Offshoring



en question, dans cette situation l'entreprise délocalise soit une partie ou la totalité de ses unités de production dans d'autre pays représentant des avantages particuliers pouvant augmenter la compétitivité de cette dernière.

L'autre aspect de la délocalisation, c'est la **délocalisation indirect** vu précédemment à travers l'entreprise qui décide de changer de fournisseur locale par un fournisseur étranger, et c'est par cette étape bien précise que le processus de délocalisation commence, l'entreprise commence d'abord par changer de fournisseur, après elle soustrait une partie de sa production et enfin de compte elle fini par tout externaliser et ne garde que les activités centrale et décisionnel.

Et en dernier lieu **les délocalisations par défaut**, cette aspect relève de la production de produit nouveau pour la première fois, mais dans des pays différents a celui du pays mère, cela bien sûr n'a aucun effet sur les emplois nationaux, puisque il y'avait pas d'unité de production, ni de salariés qui fabriquaient ce produit, mais néanmoins cela représente un manque a gagner en terme d'emploi pour le pays mère.

Comme conclusion, la délocalisation quelle qu'elle soit est toujours accompagner par des licenciements et même si on essaye de trouver d'autre raison pour expliquer les pertes d'emplois il y'aura toujours un lien qu'on pourra faire, et une autre raison bien qu'elle ne soit un peu vague c'est la mauvaise coordination du commerce international puisqu'on peut facilement remarqué que les flux en terme financier sont centralisés autour des trois grande puissance a savoir l'Europe, l'Asie et les états unis et tant qu'il y'aura de tel déséquilibre, on ne pourra jamais remédier a tout les problèmes qui se posent que se soit l'emploi, la famine ou mm la guerre.

- **Section3 : la répartition du taux de croissance offshore au niveau mondial par secteur.**

Ces dernières années, à partir de 1990 le secteur des services a enregistré une croissance explosives atteignant les 30% et s'accaparant a peu près de 50% des flux mondiaux du commerce, hors transport et voyages, ainsi constituant une vrai richesse et cette tendance évolutive n'a cessé de s'accroître comme le montre le tableau suivant exprimant l croissance réalisé par chaque secteur entre 2001 et 2008 :



L'offshore dans le monde (en milliard de \$)
Développement informatique offshore Edition de logiciel maintenance distance...
Ressources humaines Paie, gestion des fichiers du personnel
Centres de relation clientèle Centre d'appel, administration de ventes...
Management des connaissances Archivage, documentation
Services financiers Octroi de crédits, recouvrement, gestion de moyen de paiement, gestion de réclamation, gestion des contr
Education à distance
Design et ingénierie
Administration
Total

Source : Programme Emergence

On peut facilement constater dans le tableau suivant que le secteur qui a égalisé le plus de croissance est celui du développement informatique puisqu'il a été estimé à 11,9 milliards de dollars en 2005, ce dernier est dominé par l'Inde qui est le premier exportateur des services informatiques avec 8.950 millions de dollars. Les sociétés indiennes ont été suivies par celles de l'Europe de L'Est (800 millions de dollars), des Philippines (530 millions de dollars), de la Chine (400 Millions de dollars), et du Canada (250 millions de dollars).

❖ **Chapitre 2 : Les critères attractifs des IDE.**

Comme la fonction marketing qui se base sur des études préalables et sur une étude de marché pour déterminer et créer de nouveaux besoins pour une clientèle cible , l'entreprise avant de prendre n'importe quel décision qui se suit par une libération de fond, elle doit au préalable détecté les opportunités qui se présentent devant elle, et ainsi essayer de réduire au maximum les risques qui s'accompagne avec l'investissement a savoir une perte ou une non rentabilité .

C'est pour cette raison que dans ce chapitre nous essayerons de voir les différents risque liés a l'acte d'investissement et ainsi les composantes qui incitent une entreprise a investir dans un tel ou tel pays.



- **Section 1 : l'étude des risques liés aux investissements.**

Les risques liés aux délocalisations sont multiples c'est pour cette raison bien précise qu'avant d'entamer un tel acte, une étude préalable est nécessaire pour pouvoir analyser les composantes de l'environnement ou l'entreprise a l'intention de s'introduire pour limité au maximum les risques qui sont les suivants :

- Risques politiques : résultant d'une instabilité de la politique gouvernemental, risque d'expropriation, renversement de l'état en place...
- Risques culturel : divergence avec la culture du pays d'accueil, que ce soit la langue pratiqué, la religion, les mœurs...
 - Risques économique: c'est un risque qui englobe la relation avec le monde réel, que ce soit un risque politique, naturel, inflation, et d'escroquerie...
- Risque financier : instabilité du taux de change qui peut engendrer des pertes minimes mais à long termes ça peut devenir un problème de taille.
- Risque pays : le risque pays nous donne une vue global sur l'évolution économique du pays en adoptant une vue macroéconomique et non sectoriel, ainsi pour pouvoir se constituer une idée sur la façon dont le travaille va se dérouler en prenant en considération l'environnement financier, économique , politique, et même naturel.

Mais aussi d'autres critères très important sur lesquelles les entreprises une fois sur place devront positionner leur politique manageriel que se soit vis-à-vis des ressources humaines mis à leur disposition ou vis-à-vis de leur service marketing et ces critères sont les suivants :

Les critères culturels, religieux, les mœurs, et tous les éléments qui font partis du quotidien du pays assujetti a la délocalisation, prenant l'exemple du Maroc avec la France , c'est vrai que culturellement parlant le Maroc tend de plus en plus vers les traditions des pays européens néanmoins pour un pays comme la France, venir investir au Maroc n'était pas des plus simples vu les liens qui nous unissent a savoir la colonisation, avant, certain compatriote et même de nos jours considèrent les investissement français ou même d'autre pays, comme une nouvelle sorte de colonisation, c'est pour cette raison bien précises pour remédier a de tel problèmes, les entreprises étrangères ont plus tendance à confier la gestion des leur établissements a des compatriotes marocains comme ça au moins une partie des conflits sont réglé et le travail se passe dans un climat saint et professionnel.

Ainsi la connaissance de l'environnement est très importante, de nos jours n'importe quel entreprise avant de se lancer dans n'importe quel affaire la reliant a l'étranger, elle fait appel a des établissement spécialisé dans l'étude des risques pays, comme exemple, l'office



national du ducroire en Belgique, qu'est un assureur-crédit public belge qui propose une analyse risque pays, pays par pays, ou en faisant recours a des outils d'études de risque tel que le service «**Business Environment Risk Intelligence**», qui ce dernier évalue trimestriellement 48 pays, sur base de 15 critères économiques, politiques et financiers sur une échelle allant de 0 à 4.

- **Section 2 : les composantes d'un environnement propice à la délocalisation**

Comme il a été déjà précisé dans les différents chapitres, un environnement présentant plusieurs opportunités et bien sûr se différenciant des offres déjà existantes est quasiment nécessaire pour pouvoir attirer les IDE, or l'offre marocaine qui a été détaillée dans les précédents chapitres nous allons essayer d'y faire abstraction et d'analyser les différentes offres existantes au niveau des pays émergents plus précisément. Pour pouvoir aborder et prendre connaissance des offres existantes, il faut d'abord se poser la question pourquoi l'entreprise délocalise une partie de sa production ?

Une question bien simple mais qui ne peut avoir une réponse précise, l'entreprise évolue avec son environnement et si elle va à son encontre le pourcentage de sa survie se voit réduit à des proportions qui frôlent le zéro absolu, parmi les facteurs qui font que l'entreprise ait recours à de tels stratagèmes (délocalisation), s'est la concurrence et avec l'ouverture des économies nationales à l'international les entreprises à faible potentiel et voire même les grandes entreprises qui ne savent pas gérer leurs capitaux pour en tirer le maximum sont destinées à disparaître et seuls les plus forts pourront survivre.

Différentes composantes font qu'une entreprise délocalise sa production, mais celles qui sont les plus apparentes et qui sont notamment les plus évoquées par les entreprises c'est la recherche d'avantages comparatifs en termes de meilleur coût de production et un faible coût salarial mais comme on dit ces raisons ne sont que la face émergente de l'iceberg, et si toutes les conditions ne sont pas rassemblées aucune entreprise ne prendra le risque de s'introduire dans un environnement qui ne lui garantit pas au moins la possibilité de retirer ses capitaux à n'importe quel moment.

- **Section 3 : l'inconvénient des investissements directs étrangers**

Une économie très indépendante des investissements directs étrangers est très instable du fait qu'à n'importe quel moment elle pourrait se trouver dans l'incapacité de rembourser ses créanciers au cas où ces derniers jugeraient que l'environnement où ils sont installés n'est plus sûr, c'est pour cette raison bien précise qu'il faut toujours rester éveillé et conscient de l'impact que pourrait avoir à long terme tous les capitaux étrangers



absorber par l'économie, le risque est tel que le pays en question pourrait se retrouver en faillite, c'est vrai qu'un état peu toujours rembourser ses dettes mais néanmoins c'est une situation très délicate, c'est pour cette raison bien précise que les pays qui basent leur économies sur les IDE devrait diversifié leur économies pour ainsi ne devoir dépendre d'aucun secteur quel qu'il soit.

❖ **Chapitre 3 : L'offshoring dans le contexte de la crise économique actuelle.**

Vu le ralentissement de l'économie international et plus principalement celle des 3 grand pôle industriel à savoir les états unis, l'union européenne et l'Asie le reste de l'économie sera touché en terme de consommation, d'investissement et revenu (production) et bien sur tous cela est du a une récession voir même une dépression dans les mois a venir . Concernant le Maroc l'impact est bel et bien apparent notamment dans le secteur du textile et de l'habillement qui a connu de nombreux licenciement où presque 60% des salariés ont été licencié, pour le secteur de l'automobile une baisse de productivité a été enregistré et de nombreux projets d'investissements ont été mis en suspend, notamment le projet Renault-Nissan qui avait pour but de mettre en place une unité de production avec une capacité de production estimé à 200.000 voitures par an dès 2010 avant de la doubler deux ans après pour la porter à 400.000, ces véhicules seront destinés à l'exportation à hauteur de 90%. Il est incontestable qu'avec ce projet le Maroc deviendra une plateforme stratégique globale du système de production du groupe Renault au plus haut niveau de compétitivité mondiale, mais avec cette crise la plus part des investisseurs sont devenu méfiant d'autant plus que les conséquences de la crise n'ont pas encore été délimiter, ce qui reste a présager un ralentissement aux niveaux des IDE que se soit pour le secteur de l'automobile, textile, touristique, consommation et une remonté accru du chômage.

❖ **Chapitre 4 : Les concurrents du Maroc en termes d'offshoring.**

Concernant la concurrence dans le domaine de l'offshoring, on ne peut incontestablement faire abstraction des pays émergent que sont le Brésil, Russie, Inde, chine et Mexique, désigné par l'acronyme BRICM, ces pays représentent un réel potentiel en terme de croissance économique mais aussi ce qui fait leur force, c'est leur expérience dans le domaine industriel bien qu'ils soient nouveaux, ils ont su tiré profit des investissements étrangers et des différents apports que se soit en terme technologique et de savoir faire mis a leur disposition, mais ce qui demeure le plus important c la qualité de la main d'œuvre qu'ils proposent à des couts imbattable , les plus bas du marché de l'emploi et c'est ce qui fait de plus en plus défaut au Maroc de nos jours puisque le problème que rencontrent le secteur du textile marocain est du a la concurrence déloyal menés par certain pays émergent tel que la chine ,bien que la proximité géographique du Maroc joue en



sa faveur, avec la crise les pays européens préfèrent nettement mieux supporter les couts de transport que ceux des couts salariaux.

C'est vrai que le Maroc a su s'imposer au niveau mondial comme un pays ayant des atouts a sa disposition et pouvant être une terre d'accueil pour certain secteur industriel tel que l'automobile , il n'en demeure moins qu'il est bien plus loin derrière les pays émergent, prenant l'exemple de l'inde qui a une longueur d'avance dans le domaine des services et de l'électronique, c'est chose parfaite d'être géographiquement proche d'un des grands pole économique, mais comme l'a démonter le secteur du textile ce n'est pas suffisant pour pouvoir retenir un investisseur , il faut faire preuve plus de réactivité et surtout de créativité pour être apte a faire face a la concurrence des pays émergent qui mène déjà la vie difficile au pays développés par la diversité de leur économie associés a des couts salariaux très bas .

Conclusion

A cause de la crise le secteur de l'offshoring connaîtra durant les deux prochaines années un net recul, dû à la récession mondial, au blocage du levier d'endettement et à la baisse de la demande des deux principaux clients du Maroc à savoir l'Espagne et la France , c'est pour cette raison bien précise qu'il va falloir faire des efforts considérable pour au moins pouvoir maintenir le PIB résultant de ces secteurs à un niveau stable comparé aux années écoulés, mais aussi faire des compromis concernant la moyenne des salaires, pour pouvoir faire face à la chine et aux autres pays qui pratiquent des taux salariaux très bas et comme preuve ces derniers temps de plus en plus de client français et espagnol à l'exception de certain anciennement implantés commencent d'or et déjà à faire défaut et envisager de quitter le Maroc pour s'implanter dans d'autre pays offrant des couts salariaux très bas , mais néanmoins il faut reconnaitre que le Maroc d'aujourd'hui comparé à celui d'il y'a dix ou quinz ans , a fait des efforts très importants , notamment dans le domaine des télécommunications, des infrastructures dédiés aux activités offshores, mais aussi dans le domaine des orientations politiques, mais reste comme il a été précisé précédemment un secteur des plus important qui malgré tous les efforts qui sont mis en œuvre, a connu une évolution plutôt lente et ce n'est autre que le domaine de l'éducation, et son importance réside dans le fait que la demande en terme de main d'œuvre dans certain secteur de l'offshoring est très importante et nécessite des compétences particulières et que malheureusement notre tissu éducatif est très précaire et ne peut pas à long terme fournir et faire face à cette demande, si des dispositions radical ne sont pas mis en œuvre que cela concerne les formations, les infrastructures ou même le matériel nécessaire a un



enseignement et une éducation au bon sens du terme, on ne pourra peut être jamais tirer de ce secteur le maximum de savoir et de profit.

WEBOGRAPHIE / BIBLIOGRAPHIE :

Site du ministère de l'économie et des finances.

Archives de l'économiste.

Rapport du programme émergence

Archives le matin.

Rapport programme IDMAJ.

Maroc des compétences N 7(département de la formation professionnel).

Maroc-IT.

La Vie Economique.

Tel-Quel.

Ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies.

Finance News Hebdo (edition N 455).