

Introduction

Au Maroc, l'Offshoring est plus qu'un phénomène naissant de la délocalisation de services. Désormais, il est inscrit parmi les nouveaux métiers qui constituent un moteur de croissance du Royaume. Pour preuve, les nombreux centres d'appels déjà délocalisés par plusieurs firmes internationales.

Pour s'imposer sur l'échiquier international comme l'un des acteurs de référence dans le très prometteur secteur de l'Offshoring, le Maroc a tout intérêt à suivre la tendance de cette activité, concentrée jusqu'à aujourd'hui sur les centres d'appel, à s'étendre à d'autres filières, comme la banque, les assurances, les télécommunications et le développement informatique.

Il faut dire cependant que le pays est bien parti pour être un acteur de référence dans ce domaine au niveau mondial. En effet, selon le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie, le Maroc entre de plain-pied dans l'ère de l'Offshoring. Consacré comme pilier du plan Emergence, le secteur de l'Offshoring au Maroc dispose aujourd'hui d'une expérience acquise, d'une vision stratégique de développement, d'un plan d'action volontariste et de moyens pour assurer son développement et contribuer au développement des secteurs qui lui sont liés.

Le Maroc est considéré aujourd'hui, comme une plateforme attractive, pour accueillir les activités de services délocalisés par les entreprises européennes, pour tout ce qui concerne la conception et le traitement de l'information (conception des logiciels, centres d'appels, traitement de l'information financière et comptable, travaux d'édition...). A ce sujet, il est à noter que plusieurs entreprises ont pu développer des activités liées au pôle de l'offshoring et pour lesquelles le Maroc est bien positionné à l'échelle internationale, notamment dans l'espace francophone et hispanophone.

Géographiquement, le Maroc fait partie du «Peer Group», c'est-à-dire le groupe d'Etats formant la «Ceinture de proche délocalisation» par rapport au marché européen. Les autres pays faisant partie de ce groupe sont les pays d'Europe de l'Est (Roumanie, Ukraine etc...), ainsi que ceux dits «du Sud» (Turquie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Sénégal... etc). Et dans la foulée, la compétitivité du Royaume est indiscutable

Concernant ce critère (la compétitivité) il est à noter que les principaux atouts du pays en la matière sont une main-d'oeuvre qualifiée et abordable, des infrastructures de télécommunication suffisantes et un climat d'affaires favorable. D'autres atouts du Maroc en termes de compétitivité, ont trait à sa proximité logistique des Etats-Unis et de l'Union Européenne, son accès aux marchés arabes et africains, ainsi qu'à certaines de ses ressources naturelles (phosphates).

En revanche, le Maroc présente certaines insuffisances sur certains registres comme l'énergie, les taxes et avantages fiscaux, ainsi que la taille économique du marché local. Sur ces derniers



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

points, les capacités du Maroc s'inscrivent tout juste dans la moyenne de ses compétiteurs. D'où la nécessité d'une politique volontariste pour démarquer le Maroc par rapport à ses concurrents.

Là, deux questions fondamentales se posent :

- Quels sont les principaux concurrents du Maroc ? par quoi se démarquent-ils ?
- Où se situe le Maroc par rapport à ceux-là en terme de positionnement ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous allons d'abord procéder par une présentation analytique des pays concurrents, chacun à part, pour ensuite entamer une étude comparative benchmarking entre ces pays, qui nous permettra de tirer les conclusions pertinentes, et de situer le Maroc par rapport à ses « rivales » pour connaître son réel positionnement sur le marché de l'offshore.



I. L'Offshoring au Maroc

1- Contexte général

L'Offshoring est l'un des enjeux majeurs de la mondialisation. On estime que la demande européenne en services offshores atteindra 30 milliards d'euros au cours de ces dix prochaines années.

Première destination offshore d'Afrique, le Maroc entend figurer en bonne place sur ce marché toujours plus concurrentiel où les pays de l'Asie du Sud Est et de l'Europe de l'Est notamment sont de plus en plus attractifs.

Le Royaume a ainsi considérablement modernisé son secteur des TIC et fait le choix d'une politique volontariste dans le but d'attirer les investisseurs étrangers et de faire de l'Offshoring, et plus encore du nearshoring qui désigne les services externalisés aux entreprises de pays voisins dont la France, l'une des pierres d'angle de la croissance marocaine.

2- L' « Offre Offshoring Maroc »

En vigueur depuis le 1er janvier 2007, l' « Offre Offshoring Maroc » a été affinée en juin 2007. Dans la dynamique du plan Emergence, cette offre comprend une série de mesures s'appliquant à une dizaine de filières jugées les plus prometteuses et adaptées aux besoins des entreprises internationales afin d'accroître l'attractivité du Maroc par rapport aux destinations concurrentes.

Le gouvernement estime qu'à l'horizon 2015, le secteur de l'Offshoring devrait employer 100 000 personnes et contribuer pour 1,5 milliards d'euros au PIB du royaume.

L'offre proposée par le Maroc se découpe en trois grands axes :

➤ Une aide à la formation

- Un pool de ressources important avec des profils ciblés, notamment Bac+2, Bac+4

- Un Plan National de Formation axé sur les principales filières de l'offshoring (22 000 formations qualifiantes d'ici à 2009) réalisé en partenariat avec les universités, l'Office de



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ;

- La prise en charge de 100% de la formation initiale et de 75% de la formation continue, à hauteur de 65 000 DHS par employé marocain sur les trois premières années d'embauche ;

- Un contrat d'insertion prévoyant une exonération pour une durée de 24 mois des cotisations patronales et salariales dues à la CNSS, de la taxe de la formation professionnelle et de l'impôt sur le revenu.

➤ Un cadre sectoriel incitatif:

- Une exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant une période de 5 ans et une réduction de 50% au delà de cette période ;

- Une contribution de l'Etat visant à ce que la charge fiscale au titre de l'impôt sur le revenu n'excède pas 20% de la masse salariale ;

- Un régime administratif allégé (guichet unique, nouveau code du travail plus flexible, simplifications administratives) ;

- Une prime aux pionniers pour les premières entreprises installées.

➤ Des infrastructures et des services performants

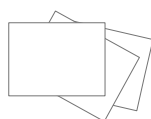
- 5 zones dédiées dotées d'infrastructures correspondant aux standards européens à des coûts attractifs seront dédiées spécifiquement aux activités liées à l'offshoring ;

- Des services de télécommunications performants à un tarif aligné sur les destinations les moins chères ;

- Vaste offre de bureaux opérationnels, aménagés et équipés.

En effet, elles pourront profiter de ces avantages les entreprises qui se seront établies dans les zones dédiées aux activités de l'offshoring. Cependant, les entreprises exerçant des activités liées à l'offshoring en dehors des zones dédiées auront tout de même accès au dispositif de formation, au contrat d'insertion et à l'exonération de l'IS.

3- Les atouts du Maroc



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Le Maroc possède de nombreux atouts pour attirer les entreprises européennes: sa proximité géographique et culturelle avec l'Europe, les langues (arabe, français, espagnol), le cadre de vie qu'il propose, et des coûts bien moindres que dans les pays industrialisés notamment en termes de main d'œuvre, d'infrastructures et de fiscalité.

Mais également d'autres atouts, plus récents, issus de la volonté du pays de s'aligner sur les meilleurs standards internationaux afin de séduire les investisseurs étrangers : des infrastructures modernes, une offre télécom performante et diversifiée ainsi que des zones spécialement dédiées aux activités liées aux technologies de l'information et à l'offshoring.

4- Les zones dédiées

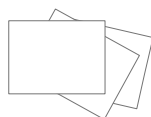
Emerger comme un des pays de l'offshore. Pour parvenir à ce qui est un des objectifs économiques majeurs du Maroc dans le cadre du plan Emergence datant de 2005, le gouvernement du Royaume a mis sur pied des zones dédiées à l'externalisation des prestations informatiques. Au programme : bureaux modernes, équipements télécoms, incitations fiscales et simplifications administratives. Bref, l'étendard de l'offre marocaine.

C'est la vitrine de l'offshore marocain, la partie la plus visible de la stratégie mise en place par le gouvernement local. Quatre zones situées aux environs de quatre grandes villes du Royaume (Casablanca, Rabat, Fès et Marrakech) et offrant des infrastructures prêtes à l'emploi pour les activités de service (bureaux, télécoms, restauration).

➤ Casanearshore

Première à être sortie de terre - à 30 minutes environ du centre de la capitale économique du pays - compte aujourd'hui deux bâtiments (baptisés Shore 1 et 2, en photo ci-contre), entièrement réservés même si certains étages ne sont pas occupés, selon Med-Z, aménageur et gestionnaire de ces zones offshore. Des entreprises étrangères - cible première de ces zones - comme BNP Paribas, Steria, GFI, TCS ou Bull sont installées sur place, les premières depuis déjà un an. On compte aussi quelques sociétés marocaines, comme M2M, HPS ou Outsourcia, qui ont fui le centre ville pour s'installer dans le centre d'activité.

Et Casanearshore n'est encore qu'un vaste chantier. Deux autres bâtiments de bureau, ainsi qu'un bâtiment dédié à Dell (et capable d'accueillir 2 500 personnes ! voir la photo du chantier ci-contre), sont en train de sortir de terre. Bien avancés, les deux bâtiments de bureau accueilleront notamment Accenture, Capgemini et Atos-Origin (en photo ci-dessous). Très orienté sur l'outsourcing informatique - alors que [le gouvernement misait au départ davantage sur le BPO](#) (externalisation de processus métier) , Casanearshore doit encore s'agrandir avec le lancement de deux nouvelles tranches. Le lot F, qui s'implantera au centre de la zone, proposera 35 000 mètres carrés de bureau, un hôtel et un centre d'affaires.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

La dernière tranche du chantier fera sortir de terre de nouveaux bâtiments de bureau, "avec cette fois une salle serveur par plateau", promet Mohammed Lasry, directeur général du pôle Offshore et Technologies et membre du directoire de Med-Z, expliquant qu'il s'agit là d'une demande des premiers clients de la zone.

Au total, Casanearshore doit offrir plus de 300 000 mètres carrés d'espace de bureau et de services au sein d'un parc de 8 hectares... pour la mi-2011. Car - et c'est le principal argument avancé par Med-Z pour justifier son succès - la fin des travaux, initialement prévue pour 2015, a été avancée de... 3 ans et demi. Une perspective qui donne des sueurs froides aux responsables du chantier. D'autant que ces derniers doivent gérer quelques surprises, comme la puissance électrique qui, en l'état, sera insuffisante.

➤ Rabat Technopolis

Le projet a démarré ses activités en septembre dernier. des premiers bureaux dédiés à l'offshoring de Technopolis, la zone située en banlieue de Rabat, capitale administrative du Royaume. Cette première tranche offre 30 000 mètres carrés de bureau, qui seraient réservés à 87 % selon un porte-parole de Med - Z. Même si peu d'entreprises sont aujourd'hui réellement installées.

La zone accueillera donc des bureaux pour les activités de services (avec cette fois des acteurs du BPO comme Genpact, mais aussi Axa, Devoteam ou Logica), un incubateur technologique (autour des nano-technologies, des biotechnologies et de la micro-électronique, avec une première société incubée aujourd'hui) et un pôle universitaire. Un projet pharaonique sur une zone immense de 300 hectares (voir la maquette ci-dessus, la zone pointée étant l'unique partie sortie de terre à ce jour). La société nationale de radio et télévision doit également s'installer sur place.

➤ Marrakech Shore

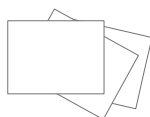
Situé à 10 km de Marrakech près de la ville nouvelle de Tamansourt, ce site sera conçu avec les mêmes offres que celui de Rabat Shore et Casanearshore.

Par filière, Marrakech pourrait aussi rapidement se positionner sur celle de l'agroalimentaire.

L'assiette foncière dédiée à la 2ème tranche du partenariat public, privé avec la Sodea est de 879 ha. Pour la 1ère tranche, 384 millions de DH sont investis, et 2.091 emplois ont été créés à ce jour.

➤ Fès Shore

Le projet Fès Shore sera aménagé par MedZ sur une superficie totale de 14 ha. Après 24 mois de travaux intenses, la première tranche du projet sera opérationnelle sur 60 000 m².



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

La région sera dotée aussi d'une université libre de Fès(ULF), orientée vers les métiers de l'avenir et ouverte sur le monde socioéconomique.

D'un coût global de 80 millions de DH, le projet ULF Technologia entend contribuer efficacement au développement du potentiel humain en ingénieurs et en cadres supérieurs performants dans la région. La disponibilité de ces compétences est généralement un élément déterminant pour le choix d'investissement dans la région, surtout dans les domaines des nouvelles technologies.

Plus modestes, deux autres zones doivent également sortir de terre à Fès, l'ex-capitale du Royaume, et à Marrakech, la ville du Sud. Dans la première (voir le plan ci-dessus), les travaux viennent tout juste de démarrer et Mohammed Lasry prévoit de livrer une première tranche (de 10 000 à 15 000 mètres carrés) mi-2010, pour un total prévu de plus de 130 000 mètres carrés. "Fès est la première ville universitaire du Maroc. Le bassin est donc attractif en matière de ressources humaines", commente Mohammed Lasry. Et, les tensions sur le recrutement y sont bien moins vives qu'à Casablanca. Avec un démarrage des travaux attendu pour 2010, la zone Marrakech Palmshore doit elle offrir à terme plus de 200 000 mètres carrés de bureau. "Nous pensons que Fès et Marrakech s'orienteront vers le service client", ajoute Mohammed Lasry.

Estimant que 7 500 emplois seront engagés sur des activités d'outsourcing informatique pour l'offshore, Reda Chami, le ministre de l'Industrie et des Nouvelles technologies, estime avoir réussi la première étape, consistant notamment via le lancement de ses deux premières zones à positionner le pays sur la carte mondiale de l'offshore : "si cette première phase n'était pas un succès, nous ne lancerions pas Feshore et Marrakech Palmshore", justifie-t-il.

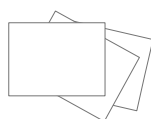
5- Analyse SWOT de l'Offshoring au Maroc :

a- Forces de l'Offshoring au Maroc

- ✓ Proximité géographique et culturelle ;
- ✓ Bonne connaissance des langues européennes, notamment, le français et l'espagnol ;
- ✓ Main-d'œuvre qualifiée, bon marché et abondante ;
- ✓ Des infrastructures de télécommunication et de services "World Class" ;
- ✓ Alignement des prix de l'immobilier sur les destinations les moins chères
- ✓ Forte progression de l'offshoring des centres d'appel ;
- ✓ Implantation de nombreuses références (Dell, Atento, Arvato, Bouygues Telecom...) ;

b- Faiblesses

- ✓ Absence de formation adéquate en matière d'Offshoring ;
- ✓ Coût élevé de la ligne internationale vers l'Europe, 30 à 50% plus cher que les destinations concurrentes ;
- ✓ Faiblesse de l'expertise pour les processus à valeur ajoutée ;
- ✓ Manque de flexibilité du marché de l'emploi pour les activités de l'Offshoring ;



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

- ✓ Manque d'acteurs Offshoring et TIC ayant la taille critique pour gérer des processus complets ;
- ✓ Absence d'une autorité centrale de coordination des activités Offshoring et TIC.
- c- Opportunités
 - ✓ Investissements colossaux en formation pour être conforme aux standards culturels et technologiques ;
 - ✓ Stabilité politique ;
 - ✓ Politique volontariste de l'Etat marocain ;
 - ✓ Baisse des coûts de facteurs de production, notamment, les coûts des infrastructures de base ;
 - ✓ Prospection des marchés francophone et hispanophone ;
 - ✓ Constitution de partenariats avec des groupes étrangers pour un transfert de savoir-faire et de technologie ;
 - ✓ Promotion de la destination Maroc Offshoring chez les captives et les Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique "SSII" ;
 - ✓ Focalisation des investissements sur les trois grandes branches identifiées par le programme Emergence.
- d- Menaces
 - ✓ Perspectives d'augmentation des coûts salariaux ;
 - ✓ Forte concurrence des pays de l'Europe de l'Est et du Maghreb sur le marché mondial de l'offshoring.



II . Aperçu sur l'Offshoring dans le monde

Menée en décembre 2007, une étude de Pierre Audoin Consultants (PAC) montre une répartition équilibrée des destinations *offshore* à partir de la France entre l'Europe du Sud (30 %), l'Inde (25 %), l'Europe de l'Est (15 %) et le Moyen-Orient/Afrique (18 %).

1- Afrique

Francophonie oblige, l'Afrique présente deux pôles d'intérêt. D'un côté, le Maghreb avec la Tunisie et, surtout, le Maroc. De l'autre, l'océan Indien avec les îles de Madagascar et de Maurice. Connues pour les centres d'appels, ces destinations ont étendu leur offre à *l'offshore* des nouvelles technologies.

2- Europe de l'Est

Si les réductions de coûts ne sont pas aussi significatives qu'en Asie ou en Afrique, des destinations comme la Hongrie, la République tchèque ou la Roumanie profitent de leur appartenance à l'Union européenne.

"La principale force de cette région réside dans sa multiculturalité. On trouve aussi bien des informaticiens qui parlent français, qu'anglais, allemand, italien et russe." Nicolas Goldstein, fondateur d'Offshore-Developpement

3- Asie

L'Inde et ses plus de 20 ans de pratique reste " la " destination *offshore* du village mondial. Derrière, émergent la Chine et son vivier inépuisable de compétences, ainsi que des destinations plus exotiques comme les Philippines ou la Thaïlande.

En général la concurrence est désormais mondiale sur les compétences IT, Selon le cabinet de conseil NeoIT :

4- Tableaux comparatifs entre les pays phares en activités offshore

Ces tableaux comparent les pays par régions géographiques en terme de rémunération dans les métiers de l'Offshoring. voici trois tableaux qui mettent en évidence les rémunérations dans ce secteur d'activité



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

- Le vivier inépuisable de l'Asie :

	SALAIRE ⁽¹⁾	MAIN-D'ŒUVRE	SPÉCIALISATIONS	HANDICAPS	ATOUTS
INDE	9400 \$	400 000 ingénieurs formés par an, dont 250 000 anglophones de haut niveau.	Développement offshore, intégration de progiciels, infogérance, tierce maintenance applicative (TMA), assistance technique.	Déficit de 500 000 personnes d'ici à 2010, selon le Nasscom. Hausse des salaires et turnover. Barrière de la langue.	1 ^{er} pays exportateur mondial de services informatiques. Vivier de compétences inépuisable. Les principales SSII indiennes évaluées CMMi5.
CHINE	9600 \$	700 000 ingénieurs sortent des facultés chaque année.	Programmation de logiciels, centres R&D.	Barrière de la langue et décalage horaire. Crise sociale. Tendance au piratage de logiciels. Méthodes de travail.	Main-d'œuvre qualifiée massive et bon marché. Implantation de centres R&D occidentaux.
PHILIPPINES	11 900 \$	8 000 ingénieurs formés chaque année.	Centres spécialisés (BPO, support utilisateurs, infogérance applicative).	Situation sociale explosive.	Vivier de ressources en informatique de gestion. Investissement massif de la part du gouvernement dans la formation NTIC.

Rémunérations moyennes dans le secteur IT, relevées par le cabinet de conseil Neoit.

- L'Europe de l'Est : joue sa carte Union Européenne



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

	SALAIRE ⁽²⁾	MAIN-D'ŒUVRE	SPÉCIALISATIONS	HANDICAPS	ATOUTS
RUSSIE	12 100 \$	Près de 20 000 informaticiens formés par an	Informatique scientifique, développement et TMA en nouvelles technologies.	Langue. Salaires élevés. Fuite des cerveaux. Risque géopolitique.	Main-d'œuvre hautement qualifiée.
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	12 000 \$	Quelque 3 000 ingénieurs diplômés par an.	Gestion des infrastructures, TMA en nouvelles technologies	Salaires élevés (augmentation de 5 % attendue en 2006). Turnover.	Etat membre de l'Union européenne (UE). Marché mature. Qualité des grandes écoles.
HONGRIE	14 600 \$	-	Développement et TMA en nouvelles technologies.	Salaires plus élevés de 12 % par rapport à ceux pratiqués en République tchèque.	Etat membre de l'UE. Marché mature. Niveau de technicité. Groupes internationaux déjà implantés.

Salaires d'embauche dans le secteur IT, relevés par le cabinet de conseil NeoIT.

➤ L'Afrique refait le coup des centres d'appels

	SALAIRE	MAIN-D'ŒUVRE	SPÉCIALISATIONS	HANDICAPS	ATOUTS
TUNISIE	Développeur junior : 12 500 \$ environ	5 000 ingénieurs en informatique diplômés chaque année.	Développement et TMA en nouvelles technologies, ainsi qu'en technologies classiques.	Nombre peu élevé d'informaticiens.	Langue. Proximité géographique, culturelle et juridique. Qualité des ressources.
ÎLE MAURICE	Développeur expérimenté : 8 500 \$ environ	Le secteur emploie quelques milliers de personnes, sur une population totale de 1,2 million d'habitants.	Développement et TMA en nouvelles technologies.	Eloignement. Faible nombre de ressources.	Pratique du français. Faible décalage horaire. Qualité des infrastructures. Stabilité politique. Avantages fiscaux. Echanges avec l'Inde.
MADAGASCAR	Salaires plus bas qu'à l'île Maurice	Quelques centaines de diplômés par an.	Développement et TMA pour mainframe. A terme, développement avec Pacbase.	Eloignement. Activité encore peu développée. Retard par rapport à l'île Maurice.	Pratique du français. Faible décalage horaire. Stabilité politique. Avantages fiscaux.

Salaires d'embauche dans le secteur IT, relevés par le cabinet de conseil NeoIT.

Et finalement, voici un tableau récapitulatif du prix journalier moyen de la prestation offshore selon les pays phares de l'Offshoring actuellement :



Prix journalier moyen de la prestation offshore selon les pays			
Pays	Informaticien débutant (1-3 ans)	Informaticien cadre (3-5 ans)	Informaticien cadre expérimenté (plus de 5 ans)
Roumanie	57 euros	119 euros	177 euros
Pologne	156 euros	244 euros	433 euros
Hongrie	116 euros	219 euros	398 euros
Biélorussie	41 euros	102 euros	185 euros
Ukraine	45 euros	93 euros	181 euros
Moldavie	49 euros	138 euros	226 euros
Ile Maurice	83 euros	156 euros	251 euros
Inde	52 euros	162 euros	316 euros
Maroc	115 euros	216 euros	393 euros

Source : Offshore Développement

III. L'Offshoring dans les pays de l'Asie

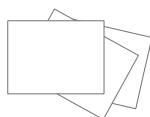
1. L'Inde : Prime au pionnier de la sous-traitance

On ne compte plus les déclarations de sociétés américaines ou européennes annonçant leur intention de délocaliser une partie de leurs effectifs en Inde (ou de les renforcer) ou encore d'investir de fortes sommes dans ce pays pour y implanter une de leurs structures.

Que ce soit IBM, Veritas, Accenture, EMC, SAP, Altavista, AOL ou Norwich Union - pour ne citer que ces sociétés -, le choix de l'offshore touche plusieurs types de départements : recherche & développement, centres d'appels, centres de développement mais aussi parfois les unités administratives...

Cet engouement s'explique notamment par un niveau de qualification local élevé (notamment chez les ingénieurs informatiques), un fort soutien étatique et une facilité pour parler l'anglais, sans accent trop prononcé. La qualité croissante des infrastructures de communication nationales et internationales permet en outre des échanges long distance performants.

Le gouvernement indien a cependant récemment dû intervenir pour défendre ce mouvement de fond - qui lui est fortement bénéfique - contre les attaques de certains syndicats ou hommes politiques, notamment américains ou anglais, qui dénonçaient les pertes d'emploi dans leur



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

pays. Certaines sociétés comme Dell ou certains Etats américains comme l'Indiana ont récemment pris conscience des risques à la fois qualitatifs et d'image liés à l'offshore. Dell a purement et simplement rapatrié un de ses centres d'appels et l'Indiana a annulé un contrat d'outsourcing de 15,4 millions de dollars.

Dans une étude, le Cabinet d'études Pierre Audouin Consultants (PAC) confirme la progression de l'offshore indien en France. Tout en relativisant le poids de ce segment dans l'hexagone. Vendues soit par des acteurs occidentaux disposant de bases arrières sur le sous-continent ou par des SSII indiennes, ce marché représente 350 millions d'euros, soit environ 7 100 ETP (équivalent temps plein) sur l'ensemble de 2008. Soit environ 1,5 % du marché de la prestation informatique en France (en valeur).

Sur la période 2009-2010, en volume cette fois, PAC estime que "la croissance moyenne pourrait dépasser les 50 % et l'offshore indien atteindre 16 500 ETP en 2010". Sur ce créneau très dynamique, ce sont les prestataires occidentaux qui progressent le plus vite, au détriment des SSII indiennes qui voient leur part de marché reculer (environ 45 % en 2008). Leader du segment, Capgemini truste à lui seul environ 15 % de ce marché émergent et a récemment [confirmé sa volonté d'accentuer encore sa présence](#) sur le sous-continent. Suivent, côté SSII traditionnelles, un peloton de trois acteurs constitué de Accenture, IBM et Atos-Origin. Côté indien, Wipro devance Infosys et TCS sur le marché hexagonal.

Fiche signalétique /INDE



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Capitale	New Delhi
Superficie	3287590 km ²
Population	1095161000
Monnaie	Roupie Indienne
Nature de l'état	République
Nature du régime	Démocratie parlementaire
PIB total	2242,0 milliards \$
Croissance annuelle	6,4%
PIB par habitant	3420 \$

➤ Effectif

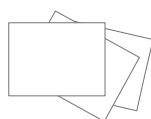
L'industrie informatique emploie 1,5 million de personnes, et 2,5 millions indirectement.

Implantation des sites

Principalement en Inde du Sud avec, bien sûr, Bangalore mais aussi Chennai (anciennement Madras), Pune et Hyderabad.

➤ Acteurs

Les principales SSII indiennes - Tata Consultancy Services (TCS), Infosys, Wipro – affichent des chiffres d'affaires supérieurs à 1 milliard de dollars. Elles prévoient des



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

recrutements massifs d'ici à quatre ans. Ainsi TCS, forte de 72 000 salariés, entend-elle en embaucher 30 000 supplémentaires.

Du côté des SSII occidentales, on trouve, en ordre décroissant de leurs effectifs en Inde : IBM, Accenture, Capgemini, CSC, EDS, LogicaCMG et Atos Origin.

a) Prestations proposées

L'Inde est depuis 1991 l'une des principales destinations au monde pour l'externalisation des services dans le domaine Information, centre d'appels et BPO, essentiellement anglophone.

L'industrie indienne du logiciel connaît une croissance impressionnante. Avec des ingénieurs de plus en plus qualifiés et des coûts de production défiant toute concurrence ce territoire est en passe de s'imposer comme la référence mondiale en matière d'Offshoring informatique. Aujourd'hui la part de l'Inde dans le marché mondial du logiciel est en constante évolution.

L'industrie indienne du logiciel est réputée pour sa sophistication et ses compétences techniques.

Parmi les services proposés :

- Développement de projets informatiques internationaux ;
- Tierce maintenance informatique ;
- Création et intégration de progiciels pour des multinationales ;

b) Forces

- Un CA de 36 milliards de dollars pour l'industrie informatique en 2006 ;
- 44% des parts du marché de la sous-traitance du logiciel au niveau mondial ;
- L'Inde a réalisé grâce à l'externalisation un chiffre d'affaire de l'ordre de 350 millions d'euros. Ce qui représente 7 100 emplois temps plein ;
- Expertise connue et reconnue ;
- La force des prestataires réside dans leur polyvalence (développement, intégration, infogérance, TMA, BPO) et dans leurs méthodologies industrialisées parfaitement rodées ;
- 400.000 ingénieurs formés chaque année, dont plus de la moitié sont des anglophones de haut niveau ;
- Plus de 150 000 informaticiens formés par an ;
- La moitié de la population a moins de 25 ans □ Vivier colossal de main d'œuvre
- Maîtrise de l'anglais ;
- Coûts salariaux bas ;

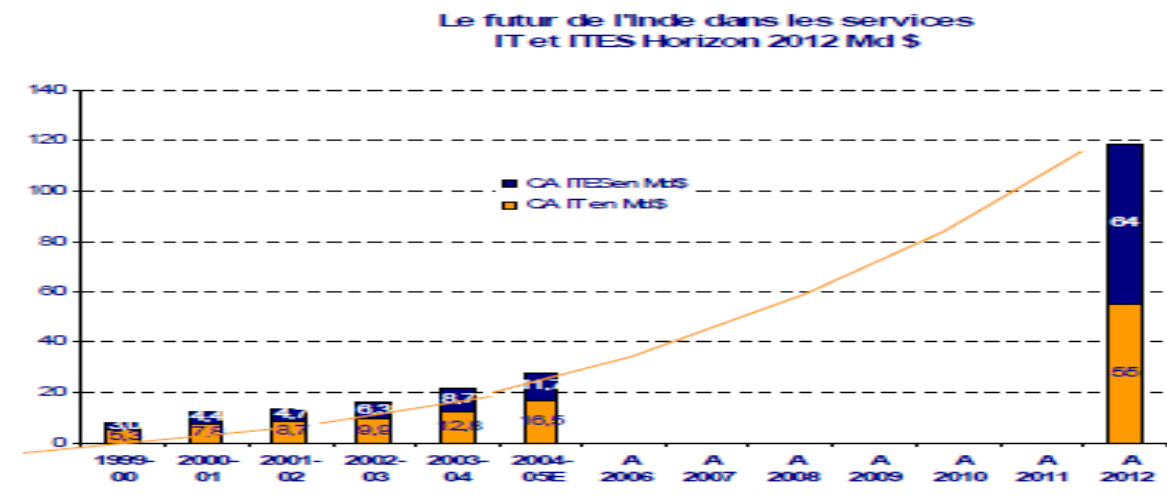


c) Faiblesses et limites

- une barrière culturelle et linguistique ;
- turnover de 20% en moyenne
- hausse des salaires de l'ordre de 10 à 15% par an ;
- l'Inde est concurrencée par la Chine, qui forme, elle, 700.000 ingénieurs chaque année à un niveau de salaire identique. ;
- émergence d'autres alternatives asiatiques sur la scène de l'offshore (Philippines, Viêt-Nam, Malaisie,...), mais qui n'en sont encore qu'à leurs débuts ;

d) Perspectives d'avenir

- l'offshore devra augmenter de 50% en 2009.
- la croissance moyenne en 2010 devrait dépasser 50%
- le futur de l'Inde dans les services IT et ITES est prévu d'atteindre 120 Md \$ en 2012 comme l'illustre le diagramme suivant :



2. La Chine : Premier concurrent de l'Inde

Fiche signalétique /CHINE



Les Concurrents du Maroc en Offshoring
PMPO

Capitale	Pékin
Superficie	9569961 km ²
Population	1 298 847 624
Monnaie	Yuan
Nature de l'état	République
PIB total	4534,9 milliards \$
Croissance annuelle	11,4%
PIB par habitant	3420 \$

a) Aperçu sur le pays en tant que destination offshore

La Chine se présente comme le challenger l'Inde, capable de remettre en cause sa suprématie sur le marché de l'offshore.

En effet la Chine a des atouts comparables à ceux de l'Inde quand celle-ci s'est lancée dans l'offshore dans les années 90 : une population immense dont plusieurs millions suivent des



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

curus universitaires de haut niveau (350 000 étudiants sont diplômés chaque année dans les domaines de l'informatique ou de l'ingénierie généraliste), une forte culture du travail et des salaires parmi les plus bas au monde.

De plus, les clients qui recourent à l'offshore sont demandeurs d'alternatives à l'Inde afin de diversifier les sources de services informatiques (approche « Global sourcing »).

Le gouvernement chinois est conscient des enjeux et favorise le secteur des nouvelles technologies avec l'objectif de faire de la Chine un leader des services offshore.

Cependant ces éléments ne sont pas suffisants pour convaincre les donneurs d'ordre de sous-traiter massivement leurs projets informatiques en Chine.

La barrière de la langue et les différences culturelles sont bien plus importantes qu'en Inde qui a connu la colonisation anglaise pendant plusieurs dizaines d'années, utilise l'anglais dans les universités qui forment à l'informatique et continue à avoir de nombreux échanges avec l'Angleterre dans le cadre du Commonwealth.

Il manque de fournisseurs locaux leaders et de taille suffisante pour pouvoir traiter de gros projets, donner confiance aux donneurs d'ordre et tirer le secteur vers le haut.

Par exemple Neusoft, la plus importante des sociétés chinoises offrant des services offshore, ne compte que 1000 employés dédiés à l'offshore.

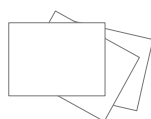
Parmi les 8000 sociétés offrant leurs services, les trois-quarts ont moins de 50 employés et 90% concentrent leur activité sur le marché local ; cela signifie que très peu ont la capacité d'investir dans les formations nécessaires pour amener leurs ressources à un niveau international et développer un niveau d'encadrement compétent.

De plus, le cadre législatif doit évoluer afin de protéger la propriété intellectuelle qui est actuellement totalement bafouée, la Chine est devenue une des places de piratage informatique les plus actives.

Reste que les succès récents de la Chine dans beaucoup d'autres domaines économiques ont démontré sa capacité à mobiliser les moyens nécessaires à l'atteinte de ses ambitions.

Son marché sera principalement représenté par les clients de la région asiatique : le Japon et la Corée du Sud en particulier et elle servira de plate-forme régionale pour les grandes entreprises internationales, pour le BPO notamment.

Seuls les donneurs d'ordres occidentaux avec beaucoup d'expérience de l'offshore s'alimenteront directement en Chine, comme une alternative à l'Inde, les autres se contenteront d'offshore chinois indirecte, via les grands fournisseurs indiens, par exemple.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

La Chine voudrait bien ravir à l'Inde sa position de championne de l'offshoring. Le pays bute toujours, cependant, sur la barrière de la langue puisqu'il existe entre la Chine et le reste du monde, un fossé au sens culturel, ce qui amène parfois à des débats sur la croissance du secteur IT, mais plus particulièrement les services qui restent au centre du débat.

- La Chine deviendra-t-elle dans quelques années le leader de l'externalisation offshore ?

Une question qui a donné lieu à un débat. Plusieurs problèmes ont été posés, en effet, la Chine afin de devenir leader devrait atteindre plusieurs objectifs qu'elle ne remplit pas totalement. Elle détient encore un secteur local trop fragmenté, et des formations inadéquates. Le marché interne est encore en sous-développement. Autant de points négatifs qui mettent un frein au développement de la Chine à travers l'offshore, et l'externalisation des services.

La question de la propriété intellectuelle pose problème. Certains hésitent à externaliser à cause de ce problème. La conférence a pourtant donné lieu à de nombreuses opportunités, mais la propriété intellectuelle fait défaut, et à peine une page y est consacrée dans un rapport.

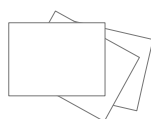
La Chine si elle veut devenir leader, doit encore faire des progrès afin de se mettre au niveau de ses concurrents pour davantage les devancer.

b) Constats en bref

- Le cas de l'Inde ne doit pas occulter le développement de services informatiques *offshore* en Chine, sachant que le nombre d'ingénieurs formés chaque année y est supérieur à celui de l'Inde.
- Les entreprises clientes restent en majorité japonaises et américaines.
- Les pays émergents, comme les Philippines, le Vietnam et la Malaisie, dont les gouvernements n'hésitent pas à investir dans la formation constituent une forte concurrence.

c) Limites :

- Fossé au sens culturel, existant entre la Chine et le reste du monde.
- Problèmes liés à la langue et au décalage horaire.
- Le niveau d'anglais des employés chinois reste relativement faible, et la formation n'est pas toujours adaptée au marché du travail.
- Secteur local trop fragmenté.



- Une récente enquête du cabinet McKinsey estime que seuls 10% des diplômés sont directement aptes à travailler à l'international, contre 25% en Inde.
- La question de la propriété intellectuelle pose problème : le manque d'expérience et le cadre juridique et social délicat de la Chine en font une destination qui semble pour le moment plus « risquée ».

IV. Les pays de l'Europe de l'Est :

1. La Roumanie :

Fiche signalétique

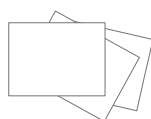
Capitale	Bucarest
Superficie	237. 500 Km2
Population	22,2 millions d'habitants
Monnaie	Leu
Nature de l'état	République parlementaire
Croissance annuelle	6,1%

Effectif

La Roumanie forme 6 000 ingénieurs diplômés par an. Principales écoles : l'Institut polytechnique de Bucarest (Politehnica), l'université Titu Maiorescu, l'université de Craiova, l'Asachi Technical University of Iasi.

- Implantation des sites

Bucarest, Timisoara, Constanta et Brasov.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

➤ Acteurs

Parmi les SSII roumaines ou les sociétés pivots, on peut citer Prosoft, Azentis, Partenium, Kepler Rominfo, ou Softorigin. Et pour les SSII occidentales présentes : C&S, Pentalog, EDS, Axway (Sopra Group), Beler, etc.

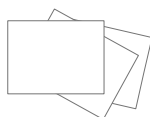
a) Prestations proposées

- Développement de nouvelles technologies,
- Unix, open source, portage et migration de bases de données,
- création et refonte de sites internet-intranet,
- design web,
- hébergement.

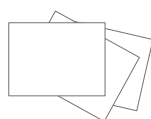
b) Forces :

- Le marché roumain, une forte culture technologique associé à des compétences IT reconnues.
- La Roumanie est le pays européen qui présente actuellement le plus fort potentiel en matière de sous-traitance et de délocalisation d'activités de recherche et développement (R&D) pour les logiciels. C'est la conclusion d'une récente étude du cabinet français Pierre Audoin Consultants (PAC).
- Système d'enseignement de niveau élevé dans le domaine de l'ingénierie et de l'informatique. Les universités roumaines délivrent un cursus pointu en mathématiques et en Informatique.
- Cadre législatif favorable à la croissance du marché et à l'activité offshore.
- Moyens de communication et infrastructure nationale de qualité.
- Grande maîtrise des langues de la population roumaine, et notamment l'anglais et le français.

c) La Roumanie : Que des atouts !



- **Très bon niveau universitaire**
Très bon niveau universitaire. Le niveau universitaire est parmi les meilleurs en Europe; étudiants roumains ont de nombreux prix chaque année sur les mathématiques et l'informatique.
- **Très bon anglais et français, les niveaux**
La plupart des développeurs de IT en Roumanie ont un très bon niveau d'anglais, parlé et écrit. Le niveau de français est également bon, à la suite des cours de français à travers le système éducatif. La Roumanie est considérée comme un pays francophone.
- **Réduction des coûts**
Les coûts d'exploitation et de main d'œuvre sont les plus faibles de toute l'Europe de l'Ouest. Les taux utilisés sont très compétitifs.
- **Excellente infrastructure**
La Roumanie a d'excellentes relations avec tous les pays de l'Europe, redondant par optical fiber liens. Bucarest est l'une des plus grandes villes d'Europe, avec plus de 2 millions de citoyens, à l'exclusion de la région métropolitaine et a également une très bonne infrastructure.
- **Politiquement et économiquement stable**
Le pays ,une démocratie, est très stable, à la fois politiquement et économiquement. Une preuve de cette stabilité la plus récente (2007) est l'admission de la Roumanie dans l'Union européenne.
- **Le soutien du gouvernement pour IT**
Le gouvernement roumain encourage le secteur l'informatique par la suppression de certaines taxes pour les employés IT. En conséquence, l'IT est aujourd'hui l'un des plus dynamique domaine en Roumanie.
- **Très bonne expérience ECM**
Business & Decision Roumanie a une très bonne expérience ECM, à la suite de la longue collaboration avec Nuxeo, l'un des leaders dans ECM open-source éditeurs. Nous pouvons vous fournir de bonnes solutions sur la base des produits Nuxeo en utilisant l'expérience acquise sur de nombreux projets.
- **Seulement une heure de différence avec l'Europe de l'Ouest**
Roumanie a une heure de différence de fuseau horaire avec l'Europe de l'Ouest (GMT +2). Cela nous permet de ne pas avoir des problèmes de communication, ainsi que d'avoir un avantage un heure au cours des heures d'ouverture régulières de l'Europe de l'Ouest.



➤ **Moins de vacances, plus de jours de travail**

Il y a 7 jours fériés en Roumanie et 21 jours de vacances, ce qui conduit à environ 232 jours de travail, l'un des plus gros volume horaire en Europe.

➤ **Grande expérience de offshore**

Business & Decision Roumanie a une longue histoire de succès offshore de travail avec divers clients. Pendant ce temps, nous avons continuellement amélioré nos méthodes afin d'offrir la meilleure expérience de l'offshore possible à nos clients.

d) Les avantages du nearshore en Roumanie

Outre tous les atouts de l'offshore de Business & Decision décrits ci-dessus, Roumanie a plusieurs atouts pour fournir de bons résultats pour un processus de développement en nearshore.

Nearshore de l'Europe de l'Ouest

La Roumanie est très bien desservi en l'Europe occidentale par des vols réguliers avec les principaux transporteurs aériens. Par exemple, il y a 3 heures de vol entre Paris et Bucarest.

Pas de visa

Vu que la Roumanie est membre de l'UE, il n'y a pas besoin de Visa pour les Roumains voulant travailler dans les pays d'Europe occidentale.

2. La Russie

Dans le domaine informatique en particulier, elle bénéficie effectivement de nombreux atouts : un vivier de compétences de très haut niveau, des professionnels qualifiés et diplômés des grandes écoles d'ingénieurs à réputation mondiale, une créativité et une innovation scientifique soutenues par une tradition historique de liens très forts entre l'entreprise privée et la recherche publique. On peut lister les domaines nombreux où la Russie s'illustre : traitement de langage naturel, data mining, réseaux sémantiques, moteurs de recherche, neuromapping.

➤ Atouts concurrentiels

- ✓ Forme 20.000 informaticiens de haut niveau par an
- ✓ Niveau de salaire similaire à celui de la République Tchèque ou de la Tunisie.
- ✓ Connue pour l'excellence de ses formations scientifiques, la Russie est un candidat offshore à prendre au sérieux



v. Les concurrents du Maroc dans les pays du Maghreb Arabe

1. EGYPT

Fiche signalétique



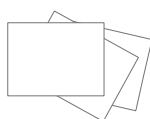
Les Concurrents du Maroc en Offshoring
PMPO

Capitale	Le Caire
Superficie	1001449 km ²
Population	74030000
Population urbaine	42%
Langue	Arabe
Monnaie	Livre égyptienne = 100 piastres (1euro= 7,5 livres)
Nature de l'état	République
Nature du régime	Présidentiel
PIB total	214,3 milliards \$
Croissance annuelle	5,1%
PIB par habitant	3420 \$

a) Aperçu général

Avec une main d'œuvre bien formée, une économie prospère et un cadre attractif, l'Egypte reste une destination de choix pour les entreprises occidentales désirant délocaliser leurs services.

Le pays dispose d'un vaste réservoir de talents, qui s'enrichit chaque année de plus de 330 000 diplômés, dont 31 000 spécialistes à fort potentiel.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

L'Égypte met en avant sa proximité géographique, un moindre décalage horaire et des coûts salariaux un peu moins élevés.

Ce pays compte 1530 entreprises, étrangères spécialisées dans les télécommunications et l'informatique assurant plus de 40 000 emplois.

Il est également devenue une base d'implantation pour les centres d'appels et de support de sociétés étrangères attirées par le faible coût d'une main d'oeuvre polyglotte.

Le Groupe France Telecom a d'ailleurs installé dans le pays son plus important centre de support aux entreprises, Orange Business Services (1500 personnes) et a créée en 2007 un nouveau centre de Recherche et Développement, membre du réseau « **Orange Labs** ».

Il faut noter aussi que le principal atout de l'Égypte, c'est le multilinguisme. Le Caire reste une métropole de 22 millions d'habitants avec 65 universités et hautes écoles françaises, anglaises, italiennes, allemandes ou espagnoles, dotée d'un énorme potentiel en terme d'opérateurs compétents.

L'Égypte offre de nombreux avantages pour les entreprises et les organisations qui souhaitent externaliser. Et la qualité de son offre en matière de centres d'appel et l'un des premiers atouts par lesquels elle se différencie.

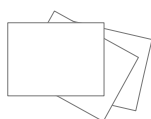
Les investissements réalisés mettent bien en lumière toute l'importance que l'industrie des centres d'appel revêt pour le gouvernement égyptien, l'intérêt qu'elle présente pour l'économie du pays. Mais au-delà de considérations économiques, il faut y voir la démarche d'excellence dans laquelle le pays est engagé au service de l'externalisation.

A signaler également que l'Égypte vient d'être classé en tête des destinations d'outsourcing d'après une étude de la London School Of Economics et reste l'un des pays principaux sites de sous-traitance mondiaux grâce à des coûts de travail externalisés particulièrement favorables.

b) L'Égypte . . . un pays ouvert aux investissements NTIC

Le secteur égyptien des technologies de l'information et de la communication (TIC) est l'un des marchés en plus forte expansion dans le monde.

L'Égypte compte 1530 entreprises, étrangères ou locales, spécialisées dans les télécommunications et l'informatique, assurant 40 000 emplois.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

En 1999, le gouvernement égyptien a lancé un programme complet visant à développer les TIC. Baptisé « Egyptian Information Society Initiative » (EISI) ;

Ce programme est axé sur l'e-Readiness (degré de préparation aux nouvelles technologies), l'e-Business, l'e-Learning (formation en ligne), l'e-Health (services de télé-santé), l'e-Government (administration électronique) et l'e-Heritage (patrimoine culturel).

Le gouvernement égyptien entend créer un cadre juridique favorable aux investissements TIC en procédant à une révision des lois et réglementations et en promulguant la Communication Organisation Law ainsi que la loi n°15/2004 autorisant et régissant les signatures numériques.

Le secteur des TIC a attiré 2,1 milliards d'euros d'investissements au cours de ces 3 dernières années;

Un certain nombre d'acteurs évoluent aujourd'hui sur le marché : Telecom Egypt, 2 opérateurs mobiles, 4 fournisseurs de services réseau, 8 opérateurs de réseaux de données publics, 214 fournisseurs d'accès à Internet, 3 fabricants de commutateurs, 4 opérateurs de communication par satellite et 6 fabricants de câbles réseau et fibre optique.

En novembre 2002, le gouvernement égyptien a lancé son programme «PC for every home » (UnPC pour chaque foyer), qui permet aux citoyens possédant une ligne téléphonique d'acheter un micro-ordinateur moyennant le remboursement de mensualités modestes.

Toujours en 2002, l'initiative « Internet Gratuit » du gouvernement égyptien a abouti à une augmentation spectaculaire du nombre d'internautes.

Le nombre de lignes téléphoniques fixes devrait atteindre 16 millions d'ici la fin de l'année 2007.

Le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles s'est envolé, passant de 2,2 millions en 2000 à 9,4 millions en mai 2005 — les services afférents étant dispensés par deux sociétés, MobiNil & Vodafone Egypt.

Le ministère des communications et des technologies de l'information invite les multinationales à implanter un troisième opérateur de téléphonie mobile pour la 3G. Le parc d'affaires Smart Village illustre parfaitement l'infrastructure technologique de pointe de l'Égypte, ses attraits économiques et son engagement pour l'avenir.

Il constitue un environnement de travail attrayant, ultra-moderne, pour les sociétés informatiques et télécoms et leurs employés.

L'Égypte arrive 12ème au classement des sites offshore (indice A.T. Kearney 2005 des pays les plus attrayants en termes de services offshore).



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Le ministère des communications et des technologies de l'information a apporté son soutien à un programme de R&D en constituant des centres virtuels d'excellence composés d'universités, d'industries locales, de multinationales présentes en Égypte, de start-ups et d'expatriés égyptiens en Europe et en Amérique du Nord.

Ces centres s'intéresseront au datamining, aux technologies sans fil, à la convergence et à la conception électronique.

Soucieux de venir en aide aux start-ups de Greenfield, le ministère des communications et des technologies de l'information organise chaque année un concours de « business plans » à l'issue duquel les trois meilleurs candidats bénéficient d'un financement pour implanter leur société au sein du parc Smart Village. En 2005, 370 candidats ont postulé. En 2006, un nouveau concours a été organisé et a récompensé 5 lauréats. Les start-ups bénéficient non seulement d'un soutien financier, mais aussi de conseils dans divers domaines : management, marketing, comptabilité et juridique.

Un Fonds de développement technologique a été constitué pour financer les entreprises justifiant d'un « business plan » intelligent et offensif, témoignant ainsi d'une réelle appréhension du marché.

Le secteur des TIC reste en plein développement en Égypte. La part des investissements étrangers dans ce domaine est passée de 4 à 16% entre 2005 et 2006. Favorisé par la prise en charge par le ministère des TIC de la formation, des coûts d'infrastructures télécoms et des locaux. Pour promouvoir l'industrie des TIC à l'étranger l'Égypte a opté pour une voie médiane : le partenariat public privé avec la création de l'ITIDA.

Cette agence pour le développement de l'industrie des TIC fonctionne avec des fonds privés. L'Égypte affiche un peu plus de 1 800 sociétés IT, dont les grandes internationales : IBM et NCR sont implantées de longue Date, Microsoft et Intel, Vodafone et Orange.

c) Atouts de l'Égypte.

En investissant dans des centres d'appel de très haut niveau, le gouvernement égyptien souhaite accroître la part de son pays sur le marché mondial de l'externalisation. Un objectif qui passe d'abord par le développement et le maintien d'une offre complète et de qualité.

L'Égypte offre de nombreux avantages pour les entreprises et les organisations qui souhaitent externaliser. Et la qualité de son offre en matière de centres d'appel et l'un des premiers atouts par lesquels elle se différencie. Si l'Égypte est aussi bien placée pour s'imposer sur ce marché, c'est parce qu'elle réunit toutes les clés du succès dans cette



activité : une main-d'œuvre de qualité, des coûts raisonnables, des aides publiques, des compétences linguistiques, une situation géographique stratégique.

Située, en moyenne, à quatre heures de vol de nombreuses capitales européennes, l'Égypte en est bien plus proche géographiquement mais aussi culturellement que beaucoup d'autres destinations d'externalisation. Sa proximité réduit aussi les coûts de télécoms puisque toutes les lignes de télécommunications majeures – Nord-Sud, Est-Ouest – passent par l'Égypte.

De plus, le gouvernement égyptien, qui désire développer l'industrie des centres d'appel, a pris un certain nombre de mesures visant à soutenir son expansion, en particulier par le renforcement de la formation universitaire d'une main-d'œuvre compétente, et par des avantages fiscaux destinés à favoriser l'implantation et le développement d'entreprises actives dans le pays.

Le poids du secteur des NTIC dans les exportations égyptiennes devrait passer de 450 millions de dollars en 2006 à 1,3 milliard de dollars en 2010. Les contrats européens seront l'un des principaux facteurs de cette progression.

➤ Avantages fiscaux et financiers

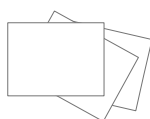
Le gouvernement égyptien accorde un intérêt particulier au secteur des NTIC, qui compte beaucoup pour la santé de son économie en croissance. Il veille notamment à proposer des exemptions fiscales et des incitations financières qui favorisent l'implantation de centres d'appel de sociétés internationales en Egypte.

L'environnement fiscal a été sensiblement amélioré ces dernières années pour favoriser les investissements étrangers. Une des principales initiatives en ce sens est la création de guichets uniques, au sein desquels sont réunis 32 organismes gouvernementaux.

Déterminée à faire évoluer son économie, l'Égypte offre en effet des perspectives financièrement très attrayantes : dans le cadre de son plus récent programme de réformes, l'impôt sur les sociétés a été ramené de 42 % à 20 %. À la suite de ces évolutions, l'Égypte a été désignée comme **le champion mondial des réformes** économiques dans un rapport de la Banque Mondiale, « **Doing Business 2008** ».

Outre des avantages fiscaux significatifs, l'Égypte offre des coûts intéressants en matière de services d'externalisation. Y faire des affaires coûte sensiblement moins cher qu'en Europe de l'Est, moins cher même que dans d'autres pays émergents.

Enfin, son taux d'inflation salariale est faible – il n'est que 5 % par an au lieu de 10 à 15 % dans d'autres endroits – et la faiblesse des fluctuations du cours de la livre égyptienne par rapport au dollar US assure la stabilité des charges d'exploitation des organisations installées dans la région.



➤ **Adéquation culturelle / compétences linguistiques**

Les entreprises qui envisagent de confier leur centre d'appel à des sous-traitants doivent aussi prendre en compte la situation géographique de l'Égypte. Contrairement aux sites d'externalisation comme ceux d'Asie-Pacifique, l'Égypte a un faible décalage horaire avec l'Europe, si bien que les heures ouvrées y correspondent davantage à celles des entreprises européennes. Outre que le travail de nuit (qui a un coût) y est moins fréquent, l'Égypte peut donc répondre aux besoins des clients d'entreprises européennes sur des plages horaires quasi-identiques. Pays de culture méditerranéenne, il y a une compréhension et une appréciation naturelles en Égypte de la façon dont les Européens se comportent en affaires.

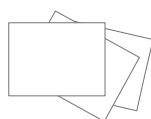
Un autre atout essentiel tient à la présence dans le pays d'une main-d'œuvre abondante dans le domaine des services informatiques capable d'assurer, à partir de l'Égypte, des prestations en plusieurs langues dont l'anglais, le français, l'allemand, l'espagnol, l'italien, le portugais, le néerlandais et l'arabe.

Une étude internationale menée par Global Services-Tholons souligne, parmi les atouts de l'Égypte en matière de services d'externalisation, sa palette de compétences linguistiques. Le Caire figure au 11ème rang des 50 premières villes de pays émergents citées dans l'étude comme pôles d'externalisation.

➤ **Un bassin de compétences pour les années à venir**

Le pays dispose d'un vaste réservoir de talents, qui s'enrichit chaque année de plus de 330 000 diplômés, dont 31 000 spécialistes à fort potentiel, titulaires de diplômes d'ingénieur ou d'informaticien. Les pouvoirs publics, qui s'attachent à cultiver cette masse de talents, ont pris un certain nombre de dispositions pour favoriser son développement. Celles-ci portent sur la formation et le partage de bonnes pratiques, grâce notamment à l'Information Technology Institute du Caire (ITI, www.iti.gov.eg), qui forme jusqu'à 1 000 personnes par an. Les mesures comprennent aussi une réforme des programmes d'enseignement de cinq universités, qui vise à former plus de 4 000 diplômés par an pour préparer la main-d'œuvre égyptienne de demain.

Plus de la moitié des 82 millions d'habitants de l'Égypte se situent dans la tranche d'âge des 15 à 39 ans. Cela représente de formidables ressources humaines pour les cinq années à venir. Les actions entreprises par le gouvernement, comme l'Egyptian Education Initiative (EEI, www.eei.gov.eg), l'E-Learning Competence Centre (ELCC, www.elcc.gov.eg) ou le Mobile IT Club (<http://mitc.ictfund.org.eg>) vont permettre de soutenir le secteur de l'externalisation sur le long terme. Une situation qui contraste vivement avec celle de bien d'autres destinations, qui souffrent d'un haut niveau d'attrition au sein de leur personnel et seront confrontées à des pénuries de compétences dans les années à venir...



Si l’Egypte est un peu moins francophone, elle est en revanche très anglophone...Ce pays avance des capacités en ressources humaines plus importantes que le Maroc : 270 000 diplômés de l’enseignement supérieur chaque année, dont 17 300 ingénieurs, là où le Maroc et la Tunisie en affichent quelques milliers. Par rapport à l’Inde, première destination offshore, l’Egypte met en avant sa proximité géographique, un moindre décalage horaire et des coûts salariaux un peu moins élevés.

➤ **Tarifs télécoms compétitifs**

Le marché des Télécommunications a connu une croissance très rapide au cours des cinq dernières années :

- multiplication par deux du nombre de lignes fixes estimés à 12 millions d’abonnés pour un taux de pénétration supérieur à 13% ;
- multiplication par 15 du nombre d’abonnés à la téléphonie mobile;
- multiplication par 10 du nombre d’utilisateurs Internet désormais au nombre de 4 millions, soit un taux de pénétration de l’ordre de 5%.

Les tarifs des télécoms et d’internet y sont parmi les plus bas du monde. Selon une étude réalisée par Datamonitor, le prix des services fournis en Égypte équivaut seulement à 54 % du prix pratiqué par les opérateurs de service clientèle en réception d’appel aux États-Unis. Grâce à cela, l’Égypte revient moins cher que d’autres localisations en vogue comme la Hongrie, la Pologne, le Canada ou le Mexique.

Investir dans les centres d’appel et les développer

Aujourd’hui, clairement, l’Egypte se dote des moyens nécessaires pour acquérir une place de premier plan sur ce marché en plein essor. Fait unique, cette expansion s’appuie sur une masse de talents remarquable, qui forme le socle de cette industrie et le moteur de sa croissance. Les centres d’appel sont une industrie majeure de demain en Egypte. Appelés à soutenir la croissance de la région, ils contribueront à renforcer l’économie égyptienne et constituera un gisement d’emploi important pour les années à venir.

Les investissements réalisés mettent bien en lumière toute l’importance que l’industrie des centres d’appel revêt pour le gouvernement égyptien, l’intérêt qu’elle présente pour l’économie du pays. Mais au-delà de considérations économiques, il faut y voir la démarche



d'excellence dans laquelle le pays est engagé au service de l'externalisation.

➤ **Pourquoi l'Égypte**

Selon le docteur Adel Danish, président-directeur général de Xceed, quatre éléments principaux propulsent l'Égypte vers le succès :

- Les ressources humaines : nulle part ailleurs on ne trouvera un tel spectre de langues, couvrant l'anglais, l'arabe, le français, l'italien, l'espagnol, le grec, le portugais et l'hébreu
- Infrastructures : l'infrastructure télécoms, routière, de distribution d'électricité
- Aides gouvernementales : en particulier des coûts réduits pour les lignes E1 et des formations pour le personnel des centres d'appel
- Situation géographique : proche de l'Europe, de l'Asie et du Moyen-Orient, le pays est en mesure de fournir des prestations de centre d'appel 24 heures sur 24.

➤ **À propos d'ITIDA**

L'Information Technology Industry Development Agency (ITIDA)

est un organisme public dépendant du ministère égyptien des technologies de l'information et de la communication. Elle est chargée d'asseoir et de développer la position de l'Égypte sur le marché mondial de l'externalisation en attirant des investissements directs étrangers vers ce secteur et en développant les exportations de services et d'applications informatique.

Implantée au cœur des 240 hectares du parc d'entreprises appelé Smart Village, où elle bénéficie d'un environnement économique moderne à proximité du Caire, l'ITIDA est une entité autonome chargée de piloter l'industrie des technologies de l'information en Égypte et de mieux sensibiliser la population égyptienne aux avantages et aux usages des NTIC pour contribuer à améliorer le bien-être et le niveau économique de la société égyptienne dans son ensemble.

Cette agence pour le développement de l'industrie des TIC fonctionne avec des fonds privés. L'Égypte affiche un peu plus de 1 800 sociétés IT, dont les grandes internationales : IBM et NCR sont implantées de longue date, Microsoft et Intel, Vodafone et Orange."

d) Objectif : tripler le chiffre d'affaire offshore en cinq ans



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Le chiffre d'affaires réalisé par les prestations offshore réalisées en Egypte était de 250 M\$ en 2005. AT Kearney prévoit qu'il atteindra 1085 M\$ en 2010. L'ensemble des prestations devrait bénéficier de ce développement : centres de contacts (115 M\$ de CA prévus en 2010 contre 15 M\$ en 2005), services IT (280 M\$ en 2010 contre 60 M\$ en 2005), support technique (200 M\$ de CA prévu en 2010 contre 85 M\$ en 2005), BPO (75 M\$ en 2010 contre 5 M\$ en 2005).

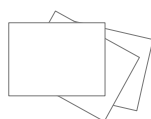
Parmi les premières sociétés d'origine française à avoir opté pour une implantation en Egypte, Equant, devenu Orange Business Services et Alcatel pour des centres de support. Créé en 2004, le centre de services du Caire d'Orange compte désormais 1200 personnes assurant des prestations de support dans 220 pays. Créé en 1998, celui de Lucent compte désormais 300 ingénieurs intervenant dans 72 pays. Oracle a également implanté en juin 2005 un centre de support pour la partie Applications, l'un des trois de la région EMEA, qui compte désormais 400 ingénieurs.

e) L'Égypte, classée première destination offshore du continent africain en 2009

L'édition 2009 du rapport A.T. Kearney Global Service Location Index, le classement annuel des destinations offshore les plus attractives, vient de paraître. Si l'Asie trône les 5 premières places, l'Égypte fait, pour la première année, son apparition dans le top 10, juste derrière les géants asiatiques.

Inde, Chine, Malaisie, Thaïlande, Indonésie sont les 5 pays au monde les plus attractifs en matière d'externalisation de centres de contacts, et de services informatiques selon A.T. Kearney. L'Égypte, **première destination du continent africain du classement**, est distinguée à la **6ème position** pour ses coûts compétitifs et la disponibilité d'un personnel qualifié. Le pays accueille des entreprises comme Teleperformance, Microsoft, Vodafone ou IBM.

La Tunisie, fait elle aussi, un bon dans le classement en passant de la 26ème à la 17ème position. A l'inverse, les pays d'Europe Centrale (Pologne, Hongrie, République Tchèque) voient leur attractivité décliner en raison d'une évolution des facteurs coûts moins favorable.



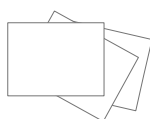
2. La Tunisie

Fiche signalétique /TUNISIE

Capitale	Tunis
Superficie	162 155 km ²
Population	10, 3 Millions d'habitants
Langue	Arabe
Monnaie	Dinar Tunisien (tND)
Nature de l'état	République
Nature du régime	Présidentiel
PIB total	30 639 000 \$

a) Environnement économique

Selon les dernières estimations, la croissance tunisienne a été soutenue en 2007 autour de 6,3 %. Elle a été stimulée par le dynamisme des services marchands (+9,3 %) et des industries manufacturières (+ 9,5 %).



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

En 2007, l'inflation s'est élevée à 3,1 %, contre 4,5 % en 2006, alimentée par les prix alimentaires et énergétiques. Depuis 2001, le dinar se déprécie par rapport à l'euro à un rythme de 5% par an.

Les échanges commerciaux de la Tunisie ont enregistré une année record (25 Mrds€), mais le déficit commercial est resté élevé (2,9Mrds€). La filière mécanique et électrique compte désormais pour un tiers des échanges extérieurs de la Tunisie contre un quart pour le textile-habillement et cuir. Le déficit courant a atteint 2,2 % du PIB (contre 2,0 % en 2006).

Les résultats des onze premiers mois de l'année 2007 permettent d'enregistrer une progression des flux d'IDE hors privatisation de 32,6% par rapport à 2006 (de 1,11 Mrd à 1,47 Mrd TND) : en deux ans, la hausse dépassera 80%.

L'Etat s'est engagé dans un programme de réduction de la dette publique qui est encore particulièrement élevée (estimée à 50,9 % du PIB en 2007 contre 55,6% en 2006).

La réduction du taux de chômage (14,1% en 2007) ainsi que la dynamisation de l'investissement (22,5% du PIB) sont également les priorités du gouvernement dans son XIème plan.

b) Données sur la Tunisie

□ Le secteur offshore emploie 245 000 travailleurs, soit 54 % de l'emploi manufacturier total et 8 % des emplois totaux dans le pays.

□ Les tarifs douaniers imposés aux produits industriels (hormis les produits agro-alimentaires) en provenance de l'Union européenne se situent à 0%, ceux concernant les partenaires non préférentiels se situent à 24.7 %

□ Le secteur des services en Tunisie enregistre un taux annuel de croissance de 5.6 % durant les dix dernières années.

□ 80 % des revenus des services d'exportation en Tunisie émanent des secteurs du tourisme, des voyages et du transport.

□ En Tunisie, la création d'une firme offshore requiert que 67 % du capital soit apporté en devise.



c) Avantages concurrentiels

- ❖ Proximité géographique et culturelle de l'Europe : 2h15 de vol à partir de Paris plusieurs fois par jour ;
 - ❖ Infrastructures télécoms et moyens de communications très développés ;
 - ❖ Qualité de l'enseignement dans les universités et centres de formation : Un potentiel humain de jeunes représentant un important réservoir de compétences à un coût compétitif ;
 - ❖ Fiscalité avantageuse et favorable qui permet d'avoir des couts très en dessous de ceux pratiqués en Europe ;
 - ❖ Une infrastructure logistique et industrielle en progression ;
 - ❖ Un cadre de vie et une stabilité appréciés ;
- **Une politique de formation appropriée, et un vaste réseau d'institutions universitaires nationales de haut niveau**

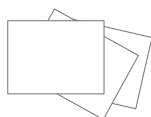
La Tunisie compte aujourd'hui plusieurs établissements d'enseignement supérieur chargés de former des ingénieurs dans le domaine des TI ;

Plus de 14.000 diplômés dans le domaine Comptabilité , Finance et Gestion ;

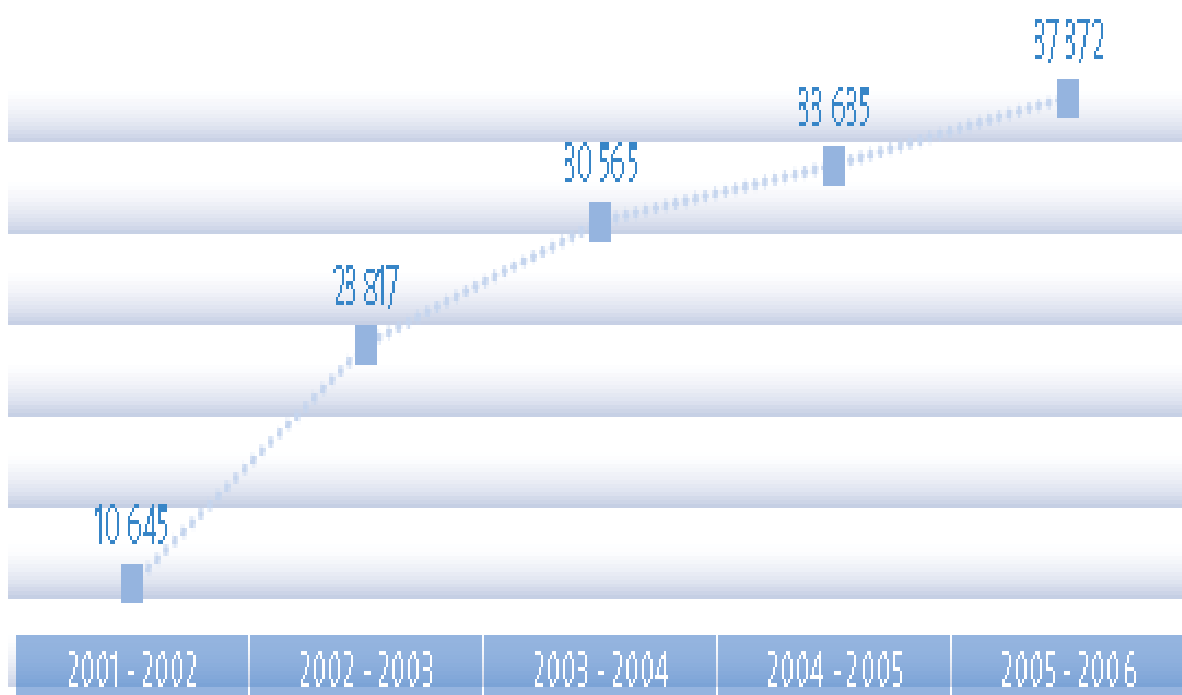
Plus de 6000 diplômés dans les filières des langues ;

Plus de 37 000 étudiants suivent un enseignement supérieur et technique dans les filiales des TIC. Ils sont appuyés par des privées spécialisées dans la recherche de pointe liée à la production des TIC.

| La Tunisie dispose d'un nombre très important de jeunes diplômés dont les compétences et qualifications dans diverses filières correspondent aux besoins du monde de l'entreprise. En 2005, plus de 6 500 de ces diplômés sont issus de filières des sciences de l'informatique et des communications, contre 1 769 en 2002.



Évolution du nombre des étudiants inscrits dans les filières de formation en TIC



Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2007

- Plus de 8000 ingénieurs informaticiens ;

Les Ingénieurs tunisiens sont reconnus comme disposant de compétences de niveau International. Ainsi, les développeurs tunisiens ont acquis un savoir-faire qui s'exporte dans différentes régions du monde. Ils s'illustrent dans :

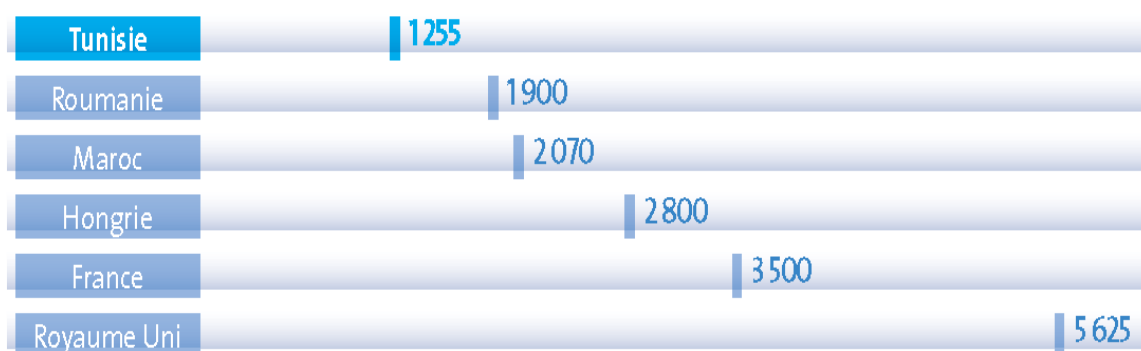
- le design, le prototypage, la programmation, la mise à l'essai et la gestion de projets...
- les domaines techniques : Net, Java/J2EE, IBM, Oracle et Microsoft system software, systèmes électroniques embarqués, systèmes de programmation de télécommunications
- les concepts standards : ERP, BI, CRM, HR, Global banking, software embarqué, e-business, e-learning...
- les domaines fonctionnels : chaîne logistique, finances, gestion, banques, télécoms...
- les secteurs : services, banques, administration, industrie, distribution, commerce au détail, sciences de la vie, énergie et utilités, tourisme...



La Tunisie est le pays qui affiche un des meilleurs rapports qualité/prix en termes de ressources humaines.

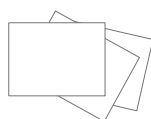
Estimation du coût salarial mensuel d'un ingénieur informaticien

En Euro



Etude sur la compétitivité et développement des entreprises TIC en Tunisie, réalisée par IDATE, 2005

- Des avantages à l'investissement
- Exonération totale de l'impôt sur les bénéfices pendant les 10 premières années pour les entreprises totalement exportatrices et paiement d'un taux d'imposition réduit de 10 % à partir de la 11e année pour une durée illimitée.
- Suspension de la TVA des acquisitions locales des équipements nécessaires à l'activité pour les entreprises totalement exportatrices.
- Prise en charge jusqu'à 25 % du coût de la formation continue dans le cadre de l'encouragement à la maîtrise de la technologie pouvant atteindre 250 000 TND.
- Prise en charge par l'Etat d'une partie des salaires des cadres recrutés pendant une année dans la limite de 250 TND par cadre par mois.



- Un cadre réglementaire approprié
 - Un code des télécommunications.
 - Une loi sur le commerce et la signature électronique.
 - Une loi sur les parcs technologiques à caractère technologique avancé et polyvalent.
 - Une loi sur la sécurité informatique.
 - Une protection des droits d'auteur.
 - Une protection des informations personnelles garantie par la Constitution.

Tous ces éléments constituent donc des atouts majeurs pour la Tunisie dans le domaine de l'offshore outsourcing.

d) Classement de Davos dans les TIC

- ❖ la Tunisie, 1ère en Afrique, 3ème dans le monde arabe et 35ème dans le monde

Le Forum de Davos a publié un récent rapport de classement des pays dans les technologies de l'information et de la communication (TIC).



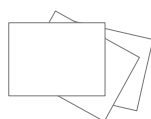
Classement selon le « Networked Readiness Index »

Rang	Pays	Score
23	France	4,99
35	Tunisie	4,24
44	Inde	4,06
48	Grèce	3,98
55	Roumanie	3,80
59	Chine	3,68
76	Maroc	3,45
77	Égypte	3,44

Global Information Technology Report, 2006-2007, Forum Économique Mondial de Davos

Publié pour la septième année consécutive, le rapport porte sur le nombre record de 127 économies à travers le monde. Il est désormais la référence internationale la plus complète pour l'évaluation de l'impact des TIC sur le processus de développement et la compétitivité des différents pays.

Dans ce rapport, la Tunisie est classée 1ère en Afrique, 3ème dans le monde arabe et 35ème dans le monde. La première place est occupée par le Danemark, suivi par la Suède et la Suisse. Dans le monde arabe, les deux premières places sont occupées par les Emirats Arabes Unis et le Qatar.



Consciente de la véritable révolution informationnelle que vit le monde moderne et de l'importance des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration des performances socio-économiques des nations, **la Tunisie s'est engagée depuis près de deux décennies dans une politique de valorisation de l'information.** Elle a accompli avec succès toutes les réformes nécessaires pour entrer de plein-pied dans la société du savoir.

Grâce à ses choix stratégiques et ses plans d'actions appropriés, elle s'est imposée parmi les pays avancés dans ce domaine.

Le succès gouvernemental en matière de la promotion des technologies de l'information et de la communication

(1= pas très réussi, 7 = fortement réussi)

Rang	Pays	Score
4	Tunisie	5,5
21	France	4,8
42	Maroc	4,5
47	Allemagne	4,5
50	Egypte	4,4
68	Belgique	4,0
72	Turquie	3,9
80	Italie	3,7

Rapport sur la compétitivité globale 2006-2007, Forum Economique Mondial de Davos



e) La Tunisie 17ème site pour l'Offshoring dans le monde

Comme chaque année depuis 2004, le cabinet de conseil AT Kearney dévoile son classement des meilleures destinations offshore pour les activités de services (Global Services Location index). Un classement dont le trio de tête - Inde, Chine et Malaisie - reste inchangé par rapport à 2008, mais qui recèle tout de même une tendance de fond très importante pour les donneurs d'ordre européens : la perte de vitesse des pays d'Europe de l'Est.

Ce rapport est élaboré selon un indice synthétique de 43 facteurs divisés articulé autour de trois axes: attractivité financière, disponibilité des ressources humaines et compétences et environnement d'affaires.

S'agissant de la Tunisie, quelque trois mille entreprises étrangères ou à participation étrangère, y sont actuellement implantées. Le pays a investi massivement dans la promotion des ressources humaines et le développement des secteurs de l'éducation et de la formation (7,5% du PIB) ainsi que dans la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation (1,25% du PIB).

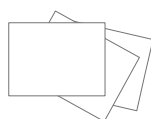
La Tunisie table sur l'accroissement du nombre d'ingénieurs de 4 mille actuellement à 7 mille en 2011-2012, par la création de trois nouvelles écoles d'ingénieurs. Le pays est parvenu, suite à une série de réformes du cadre légal, réglementaire et institutionnel, à instaurer un climat d'affaires incitatif et offre des incitations à l'investissement à même d'attirer davantage d'entreprises étrangères. Il peut, aussi, se prévaloir d'une infrastructure de base compétitive.

3. Aperçu sur d'autres pays concurrents à prendre au sérieux : en l'occurrence le Sénégal

Le Sénégal améliore encore son rang dans le classement 2009 des pays les plus attractifs en matière de délocalisation des services informatiques. L'édition 2009 du rapport « Global Services Location Index » d'AT KEARNEY sur l'offshoring (délocalisation des services informatiques) qui vient d'être publiée, confirme la compétitivité du Sénégal qui gagne 13 places devant des concurrents comme le Maroc, ou encore l'Afrique du Sud.

Ne le nions pas, le Sénégal s'est développé ces dernières années plus que tout autre pays d'Afrique subsaharienne dans le domaine des télécommunications. Le réseau téléphonique sénégalais est l'un des plus développés d'Afrique.

Les centres d'appels, les entreprises de télé-services, de télémarketing et de télé-saisie se développent rapidement, offrant de nouvelles perspectives au monde des affaires. Ainsi



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

naissent, depuis quelques années, des entreprises de télé-services spécialisées dans : Le télémarketing : PCCI (700 postes de travail), Call-Me (50 postes de travail), AFRICATEL AVS (50 postes de travail), etc. ; La télé-saisie : SESI (société initialement installée à Madagascar) avec 70 postes de travail.

D'après une étude comparative menée par Audinet, le Maroc, le Sénégal et la Tunisie seraient les pays les plus performants en matière de centres d'appels. Le nombre de télé-salariés marocains a été multiplié par 10 en 4 ans. En Tunisie, les centres d'appels sont considérés parmi les plus importants pôles d'emploi.

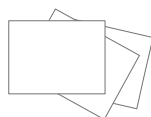
Le Sénégal, lui joue l'outsider en s'appuyant sur son coût de main-d'oeuvre inférieur à celui du Maghreb. Selon une étude de l'Apix, le salaire moyen annuel d'un téléacteur est de 3700 euros (près de 308 euros/mois) au Sénégal contre 4200 (près de 350 euros/mois) en Île Maurice, 5200 (près de 433 euros/mois) en Tunisie et 5500 (près de 458 euros/mois) au Maroc où il existe une quarantaine de centres d'appels . Par rapport à ces pays le Sénégal dispose d'une main d'oeuvre nettement plus abondante avec un taux de chômage de 40% contre 10% pour Maurice, 15% pour la Tunisie et 20% pour le Maroc.

➤ Derrière la vitrine sénégalaise...

Certes, derrière cet avantage comparatif, se cache une réalité bien moins idyllique au niveau des centres d'appels au Sénégal, notamment. Bien que le Sénégal ait un atout certain aussi bien en matière de ressources humaines et d'infrastructures de télécommunications, les professionnels du secteur estiment qu'il y a lieu de renforcer ces atouts avec notamment une forte implication de l'Etat. Par ailleurs, pour travailler sur des marchés étrangers, il vaut mieux ne pas avoir à expliquer à son donneur d'ordres que la matinée de travail a été perdue à cause d'une panne d'électricité. Les délestages sont donc la hantise des centres d'appels.

➤ Atouts concurrentiels

- ✓ absence de décalage horaire avec la France
- ✓ une population majoritairement francophone
- ✓ une stabilité politique
- ✓ le Sénégal offre d'indéniables atouts pour les prestations informatiques en mode offshore.
- ✓ Le système éducatif sénégalais produit des ingénieurs d'assez bonne facture, d'un niveau équivalent à celui des ingénieurs de catégorie B en France

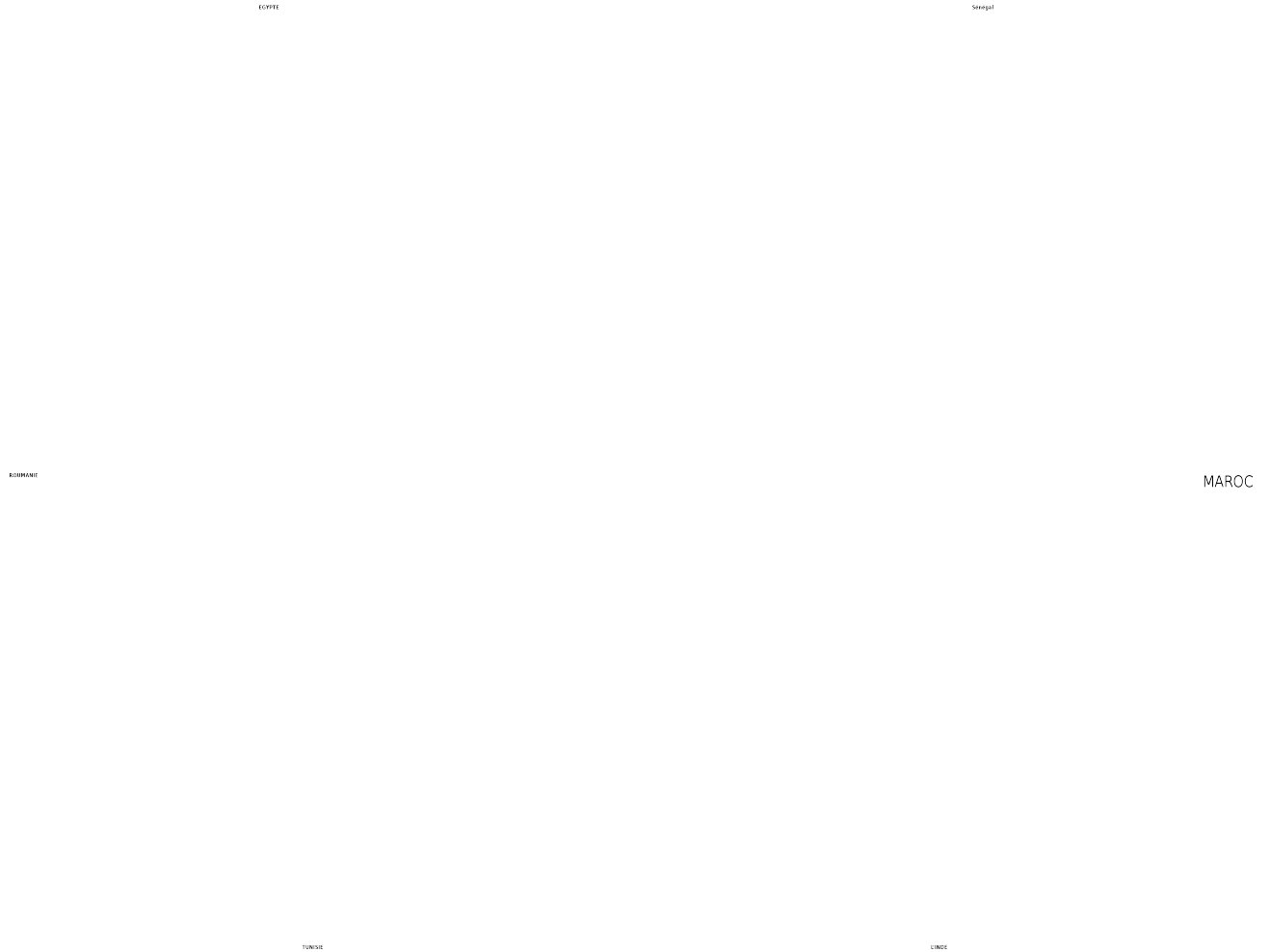


Etude concurrentielle en offshoring: Cas du Maroc et ses concurrents



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Pour le cas du Maroc, ses principaux concurrents au niveau de l'Offshoring sont :



Un benchmarking a été mené entre le Maroc et ses concurrents. Les critères retenus dans cette comparaison sont au nombre de quatre à savoir :

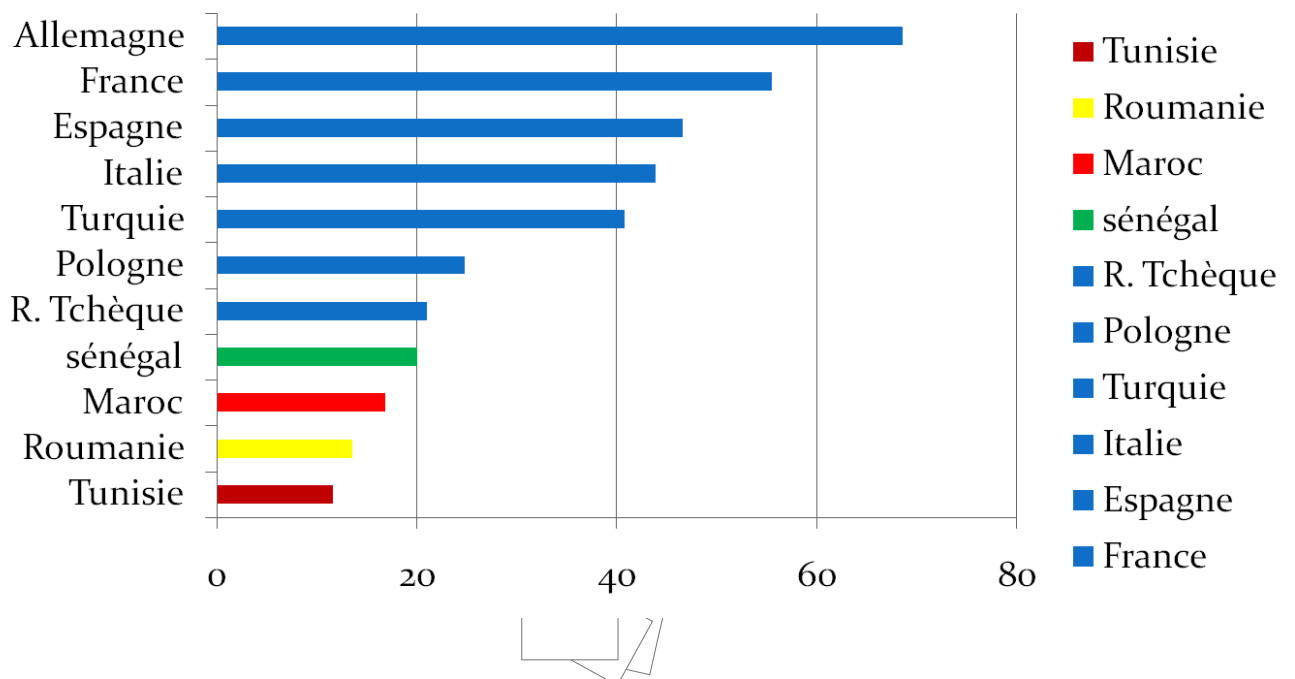
- Ressources Humaines ;
- Infrastructures physiques ;
- Infrastructures télécoms ;
- Environnement juridique et réglementaire ;



1 Ressources Humaines

- Réservoir d'ingénieurs et de techniciens informatiques très important en **Roumanie**;
- **270 000** diplômés de l'enseignement supérieur chaque année en Egypte, dont **17 300** ingénieurs, là où le Maroc et la Tunisie en affichent quelques milliers;
- 6000 personnes sont certifiées en Egypte chaque année sur les technologies Oracle, Microsoft, IBM et Sun;
- Multilinguisme peut plus affirmé en Egypte que celui des pays du Maghreb;
- Le Sénégal à son tour dispose d'importantes ressources humaines (bac+2 - bac+4).
- L'inde dispose d'une Main d'œuvre qualifiée surtout au niveau des NTIC qui maîtrise bien l'anglais à faible coût.

salaire annuel d'un ingénieur en milliers d'euros



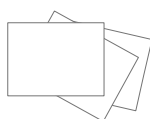
2 Infrastructures physiques

- Le coût du m² au Maroc est sensiblement équivalent à celui de la Tunisie ; en revanche il est inférieur à celui de la Roumanie;
- Projet de cinq technopôles en Tunisie (Sfax, Sousse, Sidi Thabet, Monastir, Bizerte);
- Pour l'Égypte, Le parc d'affaires Smart Village illustre parfaitement l'infrastructure technologique de pointe de l'Égypte;
- Concernant le Sénégal ses infrastructures sont modernes et répondent aux normes internationales;
- Implantation des zones dédiées à l'Offshoring principalement en Inde du Sud avec, bien sûr, Bangalore mais aussi Chennai Pune ou Hyderabad ;

3 Infrastructures Télécoms

- Le processus de mise en concurrence de l'opérateur historique Tunisie Télécom a démarré avec Orascom fin 2005;
- Orange et Vodaphone sont présents en Roumanie, créant une véritable concurrence;
- L'offre télécoms en Roumanie est plus compétitive que celle de Maroc Télécom;
- L'infrastructure Telecom en Egypte reste en forte expansion;
- Au Sénégal on assiste à la modernisation de l'infrastructure Télécom;
- l'Inde se distingue par une infrastructure très développée et avancée suite à son ancienneté dans le domaine des NTIC ;

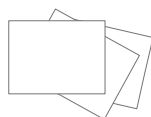
4 Environnement juridique et réglementaire



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

- En Egypte La création de guichets uniques, au sein desquels sont réunis 32 organismes gouvernementaux ont facilité la tâche aux investisseurs. Le taux d'imposition sur les sociétés est passé de 42 à 20% ;
- La Roumanie dispose d'un Cadre législatif favorable à la croissance du marché et à l'activité offshore ;
- Le Sénégal est entrain de revoir le cadre juridique du secteur Offshoring vu que c'est un secteur émergent ;
- Exonération de l'IS des nouvelles sociétés installées en Tunisie pendant les 10 premières années ;
- En Tunisie une loi sur les parcs technologiques à caractère avancé et polyvalent ;

Pour synthétiser, voici un tableau récapitulatif qui met en évidence les principaux avantages comparatifs et les marchés potentiels par rapport à chaque pays étudié :



Pays	Avantages comparatifs	Marchés de l'offshoring
Inde	<ul style="list-style-type: none"> - Bon positionnement sur les marchés anglo-saxons ; - maîtrise de la langue anglaise ; - similitude des systèmes juridiques et comptables ; - main-d'œuvre qualifiée et bon marché ; - ancienneté de la destination "Bangalore" ; - qualité des infrastructures et le volume des opérations. 	Services informatiques, services financiers, gestion des transactions, centre de données, recherche et analyse.
Maroc	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité géographique et culturelle ; - bonne connaissance du français et de l'espagnol ; - infrastructures de services et de télécommunications "World Class" ; - bon positionnement sur le marché francophone ; - politique volontariste de l'Etat. 	Centres d'appel, banque et assurance, administration et développement informatique.
Roumanie	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité géographique et culturelle avec l'Europe de l'Ouest ; - même fuseau horaire ; - main-d'œuvre qualifiée et compétitive ; - bon positionnement sur les marchés francophones. 	Centres d'appel et services informatiques
Tunisie	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité géographique et culturelle ; - stabilité politique ; - qualification et compétitivité de la main-d'œuvre ; - fort appui du gouvernement ; - cadre juridique et réglementaire actualisé. 	Centres d'appel et perspective de l'offshoring de la maintenance software et des services de développement et d'intégration
Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement sur le marché français ; - ressources humaines de qualité et bon marché ; - bonne qualité des infrastructures ; - réseau de télécommunications performant grâce à la fibre optique. 	Centres d'appel.



VII) Classement des meilleures destinations offshore en 2009

Le cabinet de conseil AT Kearney a dévoilé son classement des meilleures destinations offshore pour les activités de services (Global Services Location index).

Le rapport indique, par ailleurs, que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord émergent comme une région clé de la délocalisation en raison de "sa grande étendue, du bon niveau d'éducation de sa population et de sa proximité avec l'Europe".

Global Services Location Index 2009
(number in parenthesis indicates ranking in 2007 GSLI)

1. India (position in 2007 GSLI: 1)	26. Senegal (39)
2. China (2)	27. Argentina (23)
3. Malaysia (3)	28. Canada (35)
4. Thailand (4)	29. United Arab Emirates (20)
5. Indonesia(6)	30. Morocco (36)
6. Egypt (13)	31. United Kingdom (Tier II)* (42)
7. Philippines (8)	32. Czech Republic (16)
8. Chile (7)	33. Russia (37)
9. Jordan (14)	34. Germany (Tier II)* (40)
10. Vietnam (19)	35. Singapore (11)
11. Mexico (10)	36. Uruguay (22)
12. Brazil (5)	37. Hungary (24)
13. Bulgaria (9)	38. Poland (18)
14. United States (Tier II)* (21)	39. South Africa (31)
15. Ghana (27)	40. Slovakia (12)
16. Sri Lanka (29)	41. France (Tier II)* (48)
17. Tunisia (26)	42. Ukraine (47)
18. Estonia (15)	43. Panama (41)
19. Romania (33)	44. Turkey (49)
20. Pakistan (30)	45. Spain (43)
21. Lithuania (28)	46. New Zealand (44)
22. Latvia (17)	47. Australia (45)
23. Costa Rica (34)	48. Ireland (50)
24. Jamaica (32)	49. Israel (38)
25. Mauritius (25)	50. Portugal (46)

*Based on lower-cost locations in each country: San Antonio (U.S.), Belfast (UK), Leipzig (Germany) and Marseilles (France).



CONCLUSION

L'Offshoring connaît un essor important au Maroc. L'Etat a érigé ce secteur comme un pilier central du « plan émergence » et le considère comme un vecteur de développement socio-économique du pays.

La stratégie émergence ambitionne de positionner le Maroc dans ce secteur comme un leader au niveau de l'espace euro méditerranéen, particulièrement au niveau de l'Offshoring francophone et hispanophone. Grâce à cette filière émergence table une augmentation du PIB de 15,2 milliards de Dhs à l'horizon 2013 et la création de 91 000 nouveaux emplois directs.

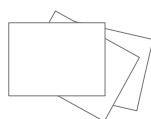
A travers l'étude Benchmarking, il s'avère que la Roumanie et la Tunisie sont deux concurrents directs qui rivalisent avec le Maroc et qui pourraient menacer l'essor du secteur de l'Offshoring du pays, vu qu'ils ciblent les mêmes marchés francophones de l'Europe de l'ouest et se positionnent sur les mêmes filières que le Maroc.

Cela dit, cette concurrence ne devrait pas inquiéter le royaume, vu les réels atouts dont il dispose dans ce domaine, à condition qu'il les mette pleinement à contribution, et qu'il capitalise sur ses avantages comparatifs (proximité géographique et culturelle, savoir-faire, avancées technologiques, coûts compétitifs ...) afin de capter une part des investissements étrangers dans les services BPO et ITO.

Néanmoins, il est à noter que le manque de ressources humaines et l'inflation des salaires font planer le doute sur le secteur de l'Offshoring au Maroc. Plusieurs grands noms de l'ITO penseraient sérieusement à plier bagages.

Jamais le problème des ressources humaines ne s'est posé avec autant d'acuité pour les opérateurs internationaux de nouvelles technologies qui ont délocalisé une partie de leurs activités de développement informatique au Maroc. L'Offshoring informatique, communément appelé ITO (Informations Technologies Outsourcing), trouve plus de difficultés à mobiliser les ingénieurs et techniciens nécessaires pour faire tourner les systèmes installés à Casablanca. Et même lorsqu'ils les trouvent, ils sont obligés de leur « remettre une couche de formation », selon l'expression d'un opérateur du secteur. De plus, la course au recrutement des ingénieurs en informatique augmente sensiblement leurs niveaux de rémunération.

Face à ce casse-tête des ressources humaines et de la formation, plusieurs entreprises de renom de l'ITO penseraient sérieusement à abandonner leurs positions au Maroc. Aucun nom ne filtre encore quant à l'identité de ces opérateurs, mais il s'agirait de grands noms du développement informatique. Quoi qu'il en soit, ils n'auront pas trop de difficultés à se désengager du Maroc. L'Offshoring est l'un des secteurs où les droits de sortie sont parmi les moins élevés.



Les Concurrents du Maroc en Offshoring PMPO

Et finalement une recommandation pour parfaire le modèle marocain de l'Offshoring, l'un des défis majeurs que le pays se doit de relever dans les prochaines années, porte sur l'amélioration du niveau de la formation et l'apprentissage des langues, notamment l'anglais et l'espagnol et de parfaire le niveau du français de la ressource humaine .



Webographie/ bibliographie

- Etude de la Banque mondiale sur l'intégration mondiale de la Tunisie ;
- Le nouvel Économiste - n°1433 - Du 22 au 28 mai 2008 –
Hebdomadaire ;
- <http://www.entrepriseglobale.biz/sujets/go-global/outsourcing-offshoring/> ;
- <http://offshore-developpement.com/L-offshore-Indien-la-Chine-les;>
- <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/actualite/l-inde-invincible-combattant-de-la-prestation-r-d-externalisee.shtml> ;
- [http://www.01net.com/;](http://www.01net.com/)
- [http://www.babnet.net/rtdetail-15906.asp;](http://www.babnet.net/rtdetail-15906.asp)
- <http://www.offshore-developpement.com/+L-Egypte-6eme-destination;>
- <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-105704.html>

