

COVID-19

# L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE MAROCAINE FACE AUX DÉFIS DE L'APRÈS COVID-19



## ANALYSE

Par **Abdelmounim BELALIA**,  
Expert auprès de l'IMIS

## **COVID-19**

# **L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE MAROCAINE FACE AUX DÉFIS DE L'APRÈS COVID-19**

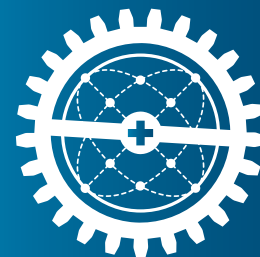
**La pandémie du Covid-19, d'une ampleur inouïe, aura de lourdes conséquences sur la croissance du Maroc ainsi que sur plusieurs pans de l'économie du Royaume, déjà mise sous pression par un début de sécheresse. Caractérisée par le confinement des citoyens, des lieux de travail et des usines fermées, des chaînes logistiques rompues, des canaux d'approvisionnement et de distribution stoppés dans plusieurs filières de l'économie nationale pendant de longues semaines, la pandémie a constitué un « stress test » inédit pour le pays. Dans ce contexte, le médicament n'est pas un produit anodin, cristallisant la conversation nationale autour de sujets aussi essentiels que la souveraineté sanitaire, la surexposition à la capacité de production de l'Asie, et la nécessité de construire une industrie pharmaceutique marocaine résiliente, fiable, et conquérante.**

**Abdelmounim Belalia, Professeur de management stratégique, analyse pour l'IMIS les effets et les perspectives de l'industrie pharmaceutique marocaine, à l'aune de ce choc systémique sans précédent.**

L'industrie pharmaceutique et les services liés à la santé font partie des secteurs qui ont échappé à la paralysie totale pendant le confinement vu la demande importante des produits et services de santé considérés comme assurant la sécurité sanitaire des nations. Ces secteurs ont évolué pendant la crise sous une tension qui se joue en dehors des frontières des pays, portant principalement sur les marchés d'approvisionnement en matières premières et sur les marchés de distribution. Cette situation est issue des mutations importantes qu'a connues l'industrie pharmaceutique dans les trois dernières décennies, et s'est traduite par la délocalisation des activités des laboratoires pharmaceutiques dans les pays à bas coûts. La tension de la crise donnera lieu, une fois que les pays auront comptabilisé les dégâts réels, à des mouvements, des mutations et des repositionnements au niveau de la chaîne de valeur mondiale qui auront sans doute des répercussions sur la filière marocaine et son devenir.

Il est donc plus qu'opportun aujourd'hui de se poser la question quant à l'avenir de l'industrie pharmaceutique et son positionnement futur dans l'échiquier des chaînes de valeurs mondiales afin d'anticiper et mettre en place les stratégies post covid-19 qui s'imposent. Il s'agit dans cette analyse, de mettre en lumière les particularités de l'industrie pharmaceutique marocaine ; de situer la chaîne de valeur mondiale dans le cadre de la globalisation des marchés ; de déchiffrer les premiers symptômes de ces mutations dans le contexte actuel de la crise ; pour en déduire les leçons et les perspectives possibles pour l'industrie pharmaceutique marocaine.

## UNE FORTE CONNECTIVITÉ AUX MARCHÉS MONDIAUX DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE MAROCAINE



L'industrie pharmaceutique marocaine est fortement connectée à la chaîne de valeur mondiale via des multinationales implantées depuis plus de 50 ans et d'unités nationales qui fabriquent en grande partie des génériques. Les connexions inter-organisationnelles caractérisent ces entreprises en interne comme dans le cadre de relations externes avec les entreprises de la chaîne de valeur mondiale. En effet, si les multinationales fabriquent au Maroc des médicaments dans le cadre de stratégies fixées par la maison mère pour le marché marocain, d'autres laboratoires produisent localement pour le marché marocain et/ou pour l'exportation. Les laboratoires produisent aussi au bénéfice d'autres laboratoires locaux ou étrangers dans le cadre de ce qui est appelé 'le façonnage' comme forme de sous-traitance domestique qui augmente l'interdépendance entre les entreprises du secteur au Maroc.

En termes de taille, le marché national est le deuxième en Afrique avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 14,5 milliards de dirhams. Il compte une cinquantaine d'unités et répond à environ 60% de la demande intérieure. 40% de la demande est donc couvert par le biais de l'importation alors que seulement 10% de la production est destinée à l'export, vers les pays d'Afrique subsaharienne, la région MENA, l'Europe et l'Asie.

L'industrie a produit en 2018 environ 430 millions d'unités dont 337,7 millions pour le marché privé. Par ailleurs, la consommation moyenne interne en médicaments est de l'ordre de 430 dirhams par an par habitant, ce qui reste très faible par rapport à des pays voisins. La production du médicament reste toutefois conforme aux normes internationales et classée en zone Europe en termes de qualité.

Provenant de la production interne ou par importation, le médicament arrive au patient par le biais du réseau des officines à hauteur de 90% du volume et, pour le reste du volume, par l'intermédiaire des structures hospitalières publiques et privées. La distribution au marché local s'effectue par le biais d'un réseau de grossistes répartiteurs implantés dans plusieurs villes du royaume.

En général, malgré l'évolution importante du secteur dans les dernières années, bénéficiant en particulier d'un climat d'affaires favorable, l'industrie pharmaceutique connaît encore plusieurs obstacles dont la faiblesse de la Recherche et Développement (R&D) qui ne permet pas une augmentation conséquente de la valeur ajoutée créée par le secteur. Les quelques 300 millions de dirhams par an réservés à l'investissement dans le secteur sont consacrés principalement à la modernisation de l'outil industriel et en moindre mesure à la formation.

L'industrie pharmaceutique reste aussi très dépendante de l'importation des matières premières (principes actifs, excipients aromatisants, conservateurs...), ce qui la rend vulnérable aux fluctuations et mutations des marchés internationaux. Cette vulnérabilité augmente dans les périodes particulières de pénurie ou de crise sanitaire.

## **GLOBALISATION ET CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE**



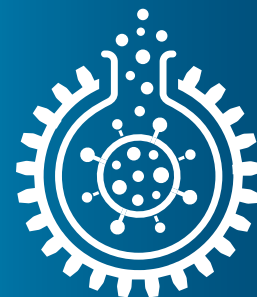
L'industrie pharmaceutique mondiale reste caractérisée dans les dernières années par un changement rapide de son environnement, poussé par les investissements massifs des grands laboratoires en matière de R&D. Cette industrie connaît aussi des mouvements de concentration matérialisés par des fusions et acquisitions entre les compagnies mondiales, ce qui a mis en avant l'importance du management stratégique dans le développement du médicament.

L'industrie pharmaceutique est très orientée marchés ce qui a fait des fonctions de marketing et ventes des maillons très importants de la chaîne de valeur mondiale à côté de la R&D. La compétitivité mondiale a contribué à la structuration des entreprises dans le cadre d'un oligopole porté par des multinationales qui maîtrisent les maillons forts de la chaîne de la valeur mondiale. Ces multinationales ont optimisé les performances de ces maillons tout en optant pour une délocalisation des activités de production pour réduire les coûts, dans le cadre de structures globalisées de production.

Les activités de R&D ont été aussi globalisées par l'implantation de centres de recherche dans les pays dont les capacités scientifiques répondent aux exigences dans le domaine. Les politiques d'approvisionnement de ces multinationales sont qualifiées de flexibles dans le cadre de configurations qui permettent l'accès aux matières premières à moindres coûts et en évitant toute rupture probable de stock.

Ainsi, les mutations de l'industrie pharmaceutique dans les dernières années ont eu comme conséquence la perte de la souveraineté des états dans ce domaine. Les entreprises moyennes ou petites sont rachetées rapidement par les multinationales, ce qui a été le cas pour plusieurs entreprises d'Europe de l'Est. D'autre part, ces multinationales délocalisent les activités tous azimuts et s'approvisionnent via des réseaux de fournisseurs dont les intérêts s'entrelacent. Cela augmente l'interdépendance dans le secteur et rend la chaîne de valeur mondiale fragile et sensible aux aléas du marché.

## INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE SECOUÉE PAR LE CHOC COVID-19



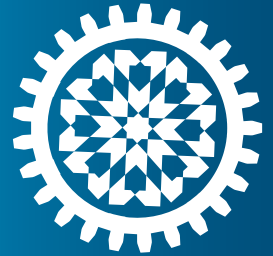
La pandémie Covid-19 dévoile les limites de l'interdépendance des chaînes de valeurs dans le cadre de la globalisation mise en exergue dans le paragraphe précédent. La fermeture des frontières et l'arrêt de la production dans les usines a eu des effets dommageables pour les canaux mondiaux d'approvisionnement. L'exemple suivant est édifiant. L'Inde fournit environ 20% de volume de la demande mondiale en médicaments et répond à plus de 25% des besoins des Etats-Unis. Cependant, l'Inde importe environ 70% de ses besoins en Ingrédients Pharmaceutiques Actifs (API) de Chine, provenant pour l'essentiel de la fameuse province de Hubei. Il est facile de comprendre comment la mise en quarantaine de cette province en Chine met en difficulté une filière industrielle en Inde et menace de rupture de stock de nombreux distributeurs aux Etats-Unis, tant 90% des génériques consommés dans ce dernier pays dépendent des deux pays précédents, la Chine et l'Inde.

L'industrie pharmaceutique a aussi remis au premier plan le repli nationaliste dans un contexte de crise mondialisée. Nous avons vu comment dans les quatre coins du monde les pays ont utilisé leurs stocks de médicaments supposés être utilisés comme remède au virus. L'Inde par exemple a restreint l'exportation de plusieurs ingrédients pharmaceutiques et a arrêté de fournir à ses partenaires l'hydroxychloroquine quand les tests ont commencé aux Etats-Unis pour étudier l'efficacité du médicament. Le Maroc a aussi pris la décision d'acheter le stock de la filiale de Sanofi-Aventis lorsque la chloroquine a été validée par le comité médical ad hoc dans le cadre du protocole thérapeutique de lutte contre le coronavirus. Le président américain a même déclaré vouloir instaurer le 'Defence Production Act' (DPA) comme traité devant permettre au gouvernement d'orienter les entreprises pour produire d'abord en réponse aux besoins de sécurité nationale.

Bien plus, la pandémie mondiale a affecté non seulement les chaînes d'approvisionnement et de distribution mais aussi les activités de R&D et de production. De nombreux laboratoires ont réduit leurs activités de production à cause des unités fermées ou en réduction d'activité. Les programmes de R&D ont été reportés par de nombreuses multinationales à cause de ces contraintes ou pour orienter l'effort vers la recherche sur le Covid-19. La Chine seule avec plus de 20% des recherches cliniques menées pour l'industrie pharmaceutique a été un élément déterminant dans la décélération de ces recherches pendant la crise sachant que la province de Wuhan seule abritait environ 500 tests cliniques pendant le déclenchement de la pandémie.

La crise du coronavirus pointe aussi une défaillance majeure de l'industrie pharmaceutique mondiale liée à la faiblesse des investissements dans la R&D liée aux maladies négligées et aux épidémies. Fortement orienté marchés, le secteur n'a que peu donné l'importance aux investissements pour lutter contre des maladies comme la tuberculose, le paludisme, les gripes saisonnières ou les pandémies. Pour ces dernières, la justification est simple : les pandémies sont en général imprévisibles et ne durent pas longtemps pour générer des marchés de nouvelles thérapies lucratives. Une deuxième raison tient au fait que ces maladies touchent principalement la population pauvre dans des pays moins développés, ce qui est synonyme à des marchés non rentables. A ce titre, les statistiques de 2018 montrent que seulement 4 milliards de dollars ont été investis pour la recherche et le développement des produits liés aux maladies négligées. Dans cette somme, 64% proviennent du secteur public et 19% des organisations humanitaires.

## **DES CONSÉQUENCES POUR LA CHAÎNE DE VALEUR NATIONALE**



Il découle de ce qui précède que la crise du coronavirus a déjà enclenché des changements au niveau de la chaîne de valeur mondiale de l'industrie pharmaceutique. Ces changements vont s'accroître dans les semaines et mois qui viennent en prolongement du repli national au nom du principe de la souveraineté sanitaire et de la préservation des intérêts industriels nationaux. Ce principe va bénéficier en premier lieu aux grandes puissances industrielles. En effet, nous assisterons dans le moyen terme à la relocalisation de certaines activités liées à la production de médicaments traitant des pathologies sensibles comme les maladies infectieuses, les maladies non transmissibles dont le fardeau épidémiologique est important ainsi que les pathologies oncologiques.

Cette relocalisation va être le moyen le plus sûr pour ces pays de garantir une réponse aux besoins nationaux quel que soit le contexte. Lorsque les actifs investis dans les pays à faible revenu sont tellement importants qu'il devienne difficile de procéder à une relocalisation, les multinationales pourront avoir recours à un arsenal juridique par le biais d'engagements contractuels liant la filiale et le pays hôte, et faisant que c'est la maison mère qui aura le dernier mot en cas de pénurie ou crise. Un troisième scénario se profile comme solution médiane et peut consister en une relocalisation partielle de la production dans le cadre d'une négociation entre la maison mère et le pays abritant la filiale.

Il faut admettre que la mise en place de chaque scénario se fera au prix de négociations qui peuvent avoir lieu entre les deux parties et en fonction, malheureusement, des sacrifices qui peuvent encore être consentis par les pays d'implantation des filiales. Dans les trois cas de figures, ces pays seront la partie faible dans la négociation. Néanmoins, le marché des génériques pour les médicaments à usage massif notamment (anti-inflammatoires par exemple), risque de ne pas connaître des bouleversements majeurs vu le rapport bénéfice/coût à la relocalisation des activités.

Ainsi, afin que le Maroc entre dans cette étape avec tous les atouts possibles, il est impératif d'améliorer le droit du travail ainsi que la cadre juridique qui permet aux entreprises d'assurer une production continue et dans des conditions de sécurité optimales pour le salarié et l'entreprise. Ces conditions auront plus d'importance dans les mois à venir tenant compte des contaminations de groupes de salariés enregistrées dans les usines et unités industrielles au Maroc et dans d'autres pays du monde.

Des mesures doivent aussi être adoptées pour rehausser la productivité dans les entreprises marocaines, ce qui constitue le talon d'Achille de toutes les politiques industrielles du Royaume depuis des années. En termes de temps possible pour répondre à ces exigences, il est peu probable que les multinationales procèdent à la mise en œuvre de ces scénarii dans le court terme puisqu'elles seront devant une baisse de chiffre d'affaires immédiate à la sortie de la crise qu'il s'agit d'éponger en s'appuyant sur les filiales à bas coût. Ce n'est que par la suite qu'elles peuvent s'engager dans l'une de ces trois pistes.

Dans le cadre de ce même maillon de la production, il est important d'envisager une intégration en amont par l'intégration des savoir-faire nécessaires à la production des API. Aujourd'hui, si la Chine et l'Inde s'accaparent une part importante de la production mondiale, il faut travailler sur la constitution d'un écosystème favorable à cette production en consolidant une industrie chimique de pointe et en instaurant les structures nécessaires incluant les bureaux de contrôle et de normalisation tant ce domaine obéit à des standards rigoureux.

Un deuxième maillon concerné de la chaîne de valeur est l'approvisionnement. Nous avons vu que la tension était déjà forte par rapport aux canaux d'approvisionnement pendant le déclenchement de la crise. Cela amènera les unités industrielles marocaines à prendre des mesures préventives comme la multiplication des fournisseurs (le multi-sourcing) dans des pays différents afin de limiter l'effet des ruptures possibles dans la chaîne d'approvisionnement se rapportant à un fournisseur ou à un pays. Dans le management des laboratoires pharmaceutiques, il faut revoir la gestion du stock afin de garantir les seuils nécessaires qui assurent une continuité de la production. Une augmentation de la capacité de stockage serait une solution importante.

Sachant que les maillons créateurs de valeur sont la R&D ainsi que le marketing et la vente, le secteur pharmaceutique marocain est appelé développer la recherche scientifique au service de la production de nouveaux protocoles thérapeutiques. Tant que les entreprises marocaines restent sur les maillons peu générateurs de marge, elles resteront à la merci des fluctuations des marchés et des décisions des grandes multinationales qui détiennent l'expertise et le savoir-faire.

Développer la recherche scientifique et les activités basées sur la biotechnologie devient aujourd'hui une urgence si le Maroc veut réduire les tares qui caractérisent la chaîne logistique nationale. A ce titre, améliorer le système de formation et de recherche scientifique constitue un impératif important surtout dans des domaines pointus comme la chimie et la biotechnologie.

Toutefois, il faut prendre en compte la faiblesse de la recherche scientifique dans le domaine, qui reste liée aux conditions générales de la recherche dans le système de l'enseignement supérieur, ainsi que le temps nécessaire pour une réforme aboutie de ce système. Dans ce sens, une voie possible reste les partenariats avec les structures étrangères qui possèdent une expérience dans le domaine. Cette solution constitue une locomotive pour l'acquisition du savoir-faire dans les meilleurs délais et représente aussi un levier pour la mise à niveau de l'industrie marocaine. Il ne faut pas négliger aussi la place des marocains résidant à l'étranger dont plusieurs exercent ou dirigent des laboratoires de renommée. A ce titre, il faut une rupture avec la logique voulant faire de ces citoyens des marocains ou des étrangers à part entière pour les considérer comme des citoyens capables d'apporter une expertise à leur pays d'origine tout en restant acteurs dans les écosystèmes de leurs pays d'accueil.

L'industrie pharmaceutique marocaine est appelée à se préparer à ces mutations par une professionnalisation générale qui passe par le renforcement de la formation continue dans les entreprises du secteur et la valorisation du capital humain. Il s'agit aussi de créer les synergies entre les laboratoires et structures actuelles afin de mutualiser les expériences et expertises. Les groupements professionnels ne doivent pas être effectués sur la base de l'origine de l'entreprise ou de sa taille mais de la valeur ajoutée apportée au groupement dans le cadre de nouveaux réseaux créateurs de valeur. La structure du marché national qui correspond aujourd'hui à un oligopole avec des entreprises à capacités différentes peut gagner par l'effet d'une politique incitative qui contribue à la création de start-ups et d'entreprises nouvelles qui seraient nécessaires à l'émergence d'un vrai écosystème de l'industrie pharmaceutique.



Institut marocain d'intelligence stratégique

Tous droits réservés Mai 2020

Adresse : Km 3,5 Avenue Mohammed VI,  
Ensemble Saada, Bureau N°3, Souissi, Rabat  
Téléphone : +212537651679 - E-mail : [contact@imis.ma](mailto:contact@imis.ma)  
Twitter : @ImisMaroc / Facebook : IMISMaroc  
[www.imis.ma](http://www.imis.ma)