

INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE **LE MAROC FUTUR CHAMPION RÉGIONAL ?**



POLICY PAPER

Par **Ahmed Azirar**, économiste, coordinateur de recherches à l'IMIS.

Aicha Kortbi, Consultante en agro-industrie.

Ahlam Mohammadi, Professeure à l'UEMF.

C'est l'un des grands paradoxes de l'économie marocaine : le Royaume Chérifien, pays à vocation agricole et grand exportateur de produits alimentaires, est considéré par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) comme un importateur net de ces derniers.

Cette ambivalence s'explique en grande partie par le fossé entre l'amont et l'aval de la chaîne de valeurs. En effet, si la production agricole a été massifiée ces dernières années grâce notamment au Plan Maroc Vert¹ et son successeur « Génération Green », la transformation de la matière brute pour en faire un produit industriel ciblant à la fois le marché intérieur et les marchés internationaux n'est pas encore au rendez-vous. Et c'est précisément là que se niche la faille, comme l'ont souligné des responsables publics autant que des analystes consultés dans le cadre de ce travail de recherche.

La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), par exemple, a dès 2015, placé en tête de ses priorités la résolution de ce paradoxe, en annonçant une orientation d'une partie des investissements du bras financier de l'État vers le secteur agro-industriel. Avec la volonté affichée de rééditer la performance réalisée par le groupe OCP, qui a su résoudre de manière efficace et rapide cette même problématique.

De fait, de simple opérateur minier et exportateur de roche de phosphates, le groupe OCP a pu, grâce à une politique industrielle intégrée lancée ces 20 dernières années, se transformer en un champion mondial de l'industrie chimique et des engrais. À ce titre, ce « nouveau champion du sud » a réussi la montée dans les chaînes de valeurs de production.

L'analogie avec les phosphates comme l'automobile - qui a construit une intégration de plus en plus substantielle se situant aux alentours des 60% en 2021² - se base sur un principe simple : pour venir à bout du paradoxe de l'agro-industrie, il faudrait massifier les investissements dans la transformation agricole. Cette massification de l'investissement doit se situer à deux niveaux : aussi bien nationaux, comme dans le cas des phosphates, qu'internationaux comme dans le secteur automobile, en attirant de grands opérateurs mondiaux qui permettraient d'animer un écosystème national d'entrepreneurs dans les différentes filières de cette industrie.

Ce même constat a été fait par l'ex-ministre de l'Industrie et du Commerce, Moulay Hafid Elalamy lors d'une phase critique pour l'économie du pays, celle de la pandémie du Covid-19. Au moment où tous les acteurs mondiaux, publics et privés, étaient déboussolés par cette crise inédite, le ministre voulait faire de ce choc sanitaire, commercial et économique, une opportunité salutaire pour accélérer la transformation industrielle du pays. Et le secteur agroalimentaire était l'une des cibles visées.

Or, à la résolution d'un paradoxe par une recette que le Maroc semble en partie maîtriser (l'investissement massif dans une filière industrielle), sont venues s'ajouter de nouvelles variables avec la crise du Covid, exacerbée aujourd'hui par le conflit Ukrainien, rendant vitale l'équation de l'émergence de l'industrie agroalimentaire.

Ceci étant, même si l'industrie agroalimentaire fait face à des défis de taille liés au changement rapide de la donne géopolitique mondiale, des opportunités se sont ouvertes, présentant une fenêtre de tir que le Maroc, avec les avantages comparatifs dont il dispose par rapport à ses concurrents régionaux et mondiaux, se doit de saisir pour se positionner dans les nouvelles chaînes de valeur en reconfiguration.

A l'horizon 2030, Le Maroc pourrait faire de son industrie agroalimentaire un nouveau fer de lance de sa souveraineté alimentaire, de son économie et de ses échanges commerciaux avec le reste du monde. Sécurité, Intégration, Durabilité et Innovation constituent à cet égard les piliers d'une vision renouvelée.

¹ <https://www.agriculture.gov.ma/fr/data-agri/plan-maroc-vert>

² « Industrie automobile: de nouvelles niches pour améliorer le taux d'intégration », in Finance News Hebdo du 16 Juillet 2022

L'AGRO-INDUSTRIE AU MAROC : STRUCTURE, ACTEURS ET PERFORMANCES

Le secteur de l'industrie agro-alimentaire (IAA) génère 30 milliards de dirhams en valeur ajoutée, soit 26 % du PIB industriel, regroupe environ 2 000 entreprises et emploie plus de 150 000 personnes, soit l'équivalent de 25% de l'effectif industriel global.

Le tissu des IAA marocaines demeure néanmoins essentiellement composé de PMI (entreprises de moins de 200 salariés) puisqu'elles représentent 95% du secteur. Mais celles-ci n'assurent qu'un peu moins de la moitié de la production agro-alimentaire alors que les 5% restantes sont les plus importantes et en assurent près de 55%. Celles-ci appartiennent soit à des groupes nationaux (Diana Holding, Holmarcom, Unimer, Koutoubia...), soit à des multinationales à capitaux étrangers (Nestlé, Coca Cola, Savola, Centrale Danone...).

De fait, une sorte de « Principe de Pareto » caractérise la structure du secteur au Maroc.

Ceci dit, l'agro-industrie, l'un des secteurs phare du Plan d'Accélération Industriel du Maroc, connaît depuis près de 10 ans une croissance de l'ordre de 6% par an en moyenne, et constitue donc un pilier important de l'industrie marocaine avec près de 5% du PIB national. Ce qui en fait le deuxième secteur industriel du pays en taille.

Cette percée significative, quoique inégale géographiquement et en densité, s'explique par une rapide évolution du mode de consommation interne, notamment en milieu urbain, mais aussi par la forte croissance de la demande extérieure et du fort appui public dont bénéficie le secteur. L'État par le biais, notamment, du Plan Maroc Vert et du contrat-programme de 2017 signé

avec les opérateurs privés, agit fortement pour restructurer le secteur et le valoriser. Toutefois, l'action opérée sur l'offre reste insuffisante tant sur l'amont que sur l'aval et notamment la transformation.

Les produits marocains de l'agro-industrie sont en effet principalement destinés au marché domestique, les biens exportés ne représentant que 12% du total des exportations industrielles pour une valeur d'à peine 1,7 milliard de dollars. Les exportations restent ainsi inférieures par rapport à leur potentiel, aux opportunités du marché mondial et aux nombreux accords de libre-échange signés par le Maroc, situation due essentiellement à l'insuffisance de l'offre exportable, aux irrégularités des campagnes agricoles et au cadre réglementaire et fiscal actuel qui, selon les professionnels, empêche l'émergence d'un marché intérieur organisé à cause de la vente en vrac de produits transformés et d'une imposition de la TVA à 20% sur les produits alimentaires emballés.

L'on estime par ailleurs que près de 40% des revenus générés par les entreprises de l'agro-industrie sont liés à la transformation de produits importés (meunerie, tabac, boissons sucrées, etc.), plutôt qu'à l'ajout de valeur à la production agricole nationale.

Ainsi, sur la base de la dépendance aux marchés d'importation et d'exportation, le secteur agroalimentaire peut être divisé en trois catégories :

- **Les filières «championnes»** : celles-ci sont actives surtout à l'exportation, mais également sur le marché intérieur. Les entreprises de

ces filières sont généralement techniquement avancées et compétitives. Les chaînes de valeur dans lesquelles elles opèrent sont fonctionnelles et subissent un degré d'implication moindre du secteur informel. Les filières de cette catégorie comprennent les industries des fruits et légumes (transformés et jus de fruits), les industries laitières, ainsi que les industries du poisson.

• **Les filières qui dépendent du marché domestique** : elles subissent la concurrence des importations de produits transformés. Les entreprises de cette catégorie s'approvisionnent localement et vendent la majeure partie de leur production sur le marché intérieur, tout en conservant une certaine orientation à l'exportation. Ces filières sont fortement concurrencées par l'importation de produits partiellement subventionnés, en provenance de pays méditerranéens concurrents. Parallèlement, le secteur informel prend une part de marché assez importante, gênant ainsi la croissance des entreprises formelles. Les filières de cette catégorie comprennent les industries du biscuit, du chocolat et de la confiserie, ainsi que les industries des boissons non alcoolisées et de l'eau.

• **Les filières qui dépendent du marché intérieur et de l'importation de fournitures** : ces filières ont une fonction intermédiaire d'importation de produits alimentaires et de transformation en aliments pour les consommateurs marocains. Elles sont en concurrence avec les transformateurs alimentaires internationaux et doivent faire face aux coûts de l'importation et de la transformation locale. Le secteur informel couvre une part importante de ce marché qui comprend l'industrie de la biscuiterie, du chocolat, de la confiserie, l'industrie des huiles alimentaires, de la mouture, des céréales, des pâtes, du couscous, du sucre, du thé et du café.

L'industrie agroalimentaire reste ainsi duale, caractérisée par de grands acteurs structurés et pluridisciplinaires et par une multitude de petits acteurs spécialisés dans des productions de niche. Le poids des entreprises à participation étrangère est élevé en termes de valeur ajoutée, soit 58% du total de l'industrie agroalimentaire, fournie par un nombre d'entreprises représentant le tiers des entreprises du secteur (2013). Les principaux pays investisseurs dans l'IAA au Maroc sont la France (59%), Singapour (24,2%) et la Grande-Bretagne (14,7%).

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE DÉFIS DANS UN MONDE EN MUTATION

Le constat est sans appel : des défis importants et urgents doivent être adressés, liés notamment à l'amont agricole, dont la modernisation des méthodes de production et de distribution des différentes filières, ainsi que la valorisation d'encore plus de ressources agricoles. Surtout que le secteur dispose d'opportunités certaines

en matière d'équipements, de développement de la recherche et de l'innovation, d'accès à des matières premières de qualité et de formations aux méthodes et techniques les plus performantes.

Mais les défis concernent aussi l'industrie elle-même, malgré des performances en amélioration.

À cheval entre agriculture et industrie, l'agroalimentaire constitue un des moteurs de la croissance du pays. Le secteur revêt une grande importance, non seulement en raison de la population rurale qui en dépend, mais aussi compte tenu de son impact stratégique en termes de sécurité alimentaire et d'apport considérable à la régulation de la balance commerciale par les exportations de produits frais et transformés.

Dans son rapport sur la situation économique pour l'année 2019³ et les perspectives de développement 2020, le Haut-commissariat au Plan souligne ainsi que la croissance économique du Royaume demeure étroitement liée à l'essor des secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie. L'ampleur des fluctuations de leur valeur ajoutée atteste en outre de la forte dépendance aux conditions climatiques et plus particulièrement la pluviométrie, pesant considérablement sur la croissance du PIB, sous l'effet surtout des résultats de la récolte céréalière, de l'élevage, des agrumes, des olives et autres fruits.

En plus de ces défis intrinsèques, le secteur fait face à une nouvelle génération de défis issus des perturbations mondiales post-Covid et de l'instabilité géopolitique générée par la crise Ukrainienne. En effet, malgré sa vocation agricole, le Maroc reste classé par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) parmi les importateurs nets de produits alimentaires, le pays achetant à l'étranger des denrées alimentaires en grosses quantités (particulièrement blés, huiles, sucre et lait). Des importations qui sont contrebalancées certes par un flux à l'export, aussi bien de produits frais que de conserves végétales et animales, en progression constante, mais qui ne doit pas masquer le risque d'insécurité alimentaire que connaît le pays, en raison de sa forte dépendance extérieure aux produits de base.

La crise induite par le Covid-19 constitue, à

cet égard, un indicateur précieux sur le niveau de risque encouru. Même si le pays dispose d'une balance commerciale agricole légèrement excédentaire (avec néanmoins de fortes fluctuations), les produits alimentaires importés pèsent encore lourd dans la balance. Le conflit militaire en Europe entre deux grands exportateurs de produits alimentaires, la Russie et l'Ukraine, a mis en lumière cette forte dépendance, surtout après la montée en flèche des prix et des risques qu'encourent désormais les chaînes mondiales d'approvisionnement.

Autre défi de plus en plus prégnant : le changement climatique, qui se matérialise au Maroc par une sécheresse et un stress hydrique devenus structurels. La saison agricole 2021-2022, médiocre, est une illustration parfaite de ce risque qui a montré la vulnérabilité des modèles de production agricole.

À cela s'ajoutent les profondes perturbations des chaînes logistiques et de valeur qui ont mis en évidence des tiraillements extrêmement forts sur l'approvisionnement en denrées alimentaires et en matières premières, aussi bien pour la couverture des besoins des consommateurs que pour la fourniture des entreprises du secteur en intrants.

La gestion durable, la diversification industrielle, la meilleure valorisation et la maîtrise des marchés, constituent dans ce cadre le seul moyen de réduire l'impact de cette dépendance au marché international. Que ce soit au niveau agricole, industriel, logistique, ou commercial, il est essentiel dans ce contexte que le Maroc puisse créer et intégrer positivement les nouveaux réseaux de chaînes de valeur et asseoir un secteur compétitif, écologiquement responsable, novateur, intégré, digitalement performant et pivot dans son espace géoéconomique vital : les marchés euro-méditerranéens et africains.

³ « La situation économique nationale en 2019 », in Haut Commissariat au Plan https://www.hcp.ma/La-situation-economique-nationale-en-2019_a2547.html

« DÉMONDIALISATION » DES CVM : UNE OPPORTUNITÉ POUR L'AGRO-INDUSTRIE MAROCAINE DANS L'ESPACE EURO-AFRICAIN

La complexité de la chaîne de valeur alimentaire a rendu l'approvisionnement alimentaire - une priorité pour les gouvernements du monde entier - particulièrement délicat en contexte de pandémie et de crise multiformes qu'elle a occasionné. Comme pour l'autre secteur vital que représentent les médicaments, la combinaison de chaînes de valeur complexes et la multiplicité des produits ont fait de la gestion de la chaîne d'approvisionnement un véritable défi.

Il existe essentiellement deux types de composantes de base pour les produits alimentaires : les cultures de base, comme le blé et le maïs, et les cultures à haute valeur ajoutée, comme les fruits et légumes frais ou transformés. Alors que la production de cultures de base peut être à forte intensité de capital, la production de produits de grande valeur est à forte intensité de main-d'œuvre. D'où des choix stratégiques qui sont requis selon les avantages comparatifs des pays, tout en veillant à planifier la montée en puissance dans les CVM.

Les perturbations de ces chaînes de valeurs mondiales n'ont pas manqué non plus d'impacter le commerce des intrants nécessaires à l'agro-industrie. À titre d'exemple, l'émergence de la pandémie a coïncidé avec l'automne dans l'hémisphère sud, qui est la principale saison de récolte pour deux des plus importants producteurs de cultures de base, le Brésil et l'Argentine, et a donc compliqué la situation.

Mais au milieu de ce désordre des CVM, des opportunités ont été mises en évidence. L'exemple de l'Afrique est en cela édifiant. Le continent, qui est un importateur net de denrées alimentaires, a connu, depuis la pandémie, une légère augmentation du commerce agricole intérieur,

étant donné que les pays du monde entier se sont efforcés de maintenir leurs stocks alimentaires. Et à mesure que leurs réserves de devises ont fortement diminué, les pays du continent ont commencé à prendre des mesures pour remplacer les importations de certains produits, ce qui a entraîné un développement des courants d'échanges entre pays limitrophes.

Est-ce à dire que la crise due à la Covid-19 ouvre un potentiel de réalignement et de régionalisation des chaînes de valeur alimentaire en Afrique ? C'est une possibilité de plus en plus étudiée, à condition que soient maintenues les chaînes d'approvisionnement opérantes sur le continent, que soit édifiée une forte capacité logistique et à terme, que la synchronisation des chaînes de production se concrétise. Ce sont là les piliers pour l'exploitation des énormes ressources existantes, l'intégration agricole africaine et la réalisation de la sécurité alimentaire.

Dans ce contexte, l'entrée en application début 2021 de la zone de libre-échange continentale (ZLECAf) fait naître l'espoir d'une circulation plus fluide des produits agricoles à même de renforcer cette sécurité alimentaire. Mais la réussite de ce pari passe par un travail sur les structures productives et par une véritable volonté politique commune. Selon Abdou Diop, Président de la commission Afrique du patronat marocain : « Il faut veiller à ne pas être trop protectionniste, en étant clair sur les notions de règles d'origine ou encore sur les exclusions déjà prévues pour que la ZLECAf ne soit pas vidée de tout son sens ».

Dans ce marché potentiel d'un milliard de consommateurs (2,5 Milliards en 2050), le Maroc a ainsi un rôle moteur à jouer dans la transformation

agricole du continent, comme le font déjà le groupe OCP en Ethiopie et au Nigéria où des unités d'engrais et d'ammoniac de grandes capacités sont installées (ou en cours d'installation), ou encore des entreprises privées comme Zalagh Holding et Holmarcom.

Autre défi, autre opportunité : la nouvelle politique agricole européenne (PAC 2021-2027) qui a durci les conditions de concurrence et de commerce pour les produits marocains vis-à-vis de ceux des pays de l'Europe. Les États et les territoires européens auront davantage de poids, ce qui compliquera davantage les négociations et la définition de nouvelles relations entre le Maroc et l'UE. L'aspect écologique plus strict de cette nouvelle PAC nécessitera une adaptation des producteurs marocains qui devront se soumettre aux nouvelles conditions draconiennes, occasionnant par là même, à la fois une baisse de productivité et un renchérissement des coûts de production.

De manière générale, des opportunités se dessinent, avec le raccourcissement des chaînes de valeur et la recherche de relocalisation en Europe. Le développement de la demande pour les végétaux à forte valeur nutritive et ajoutée et pour les produits bio, offre au Maroc des possibilités pour augmenter ses productions, tant fraîches que transformées.

En matière de respect de l'environnement, le Maroc a également des atouts certains à faire valoir. Des atouts que le Royaume devrait mettre sur la table dans ses négociations d'un accord de libre-échange rénové avec l'UE, en vue d'une plus grande complémentarité entre les chaînes de valeur marocaines et européennes.

Ce nouvel ordre économique et commercial présente également de nouvelles opportunités pour le Maroc dans l'espace méditerranéen, perçu jusque-là comme une zone de concurrence. Les cas de la Turquie et de l'Égypte sont à cet égard intéressants à examiner. Ces deux pays constituent pour le Maroc des concurrents importants et accaparent des parts de marchés croissantes dans le secteur agro-industriel, aussi bien sur les marchés internationaux ciblés par les opérateurs marocains que sur le marché interne où ces deux pays ont augmenté de manière

sensible leurs expéditions de marchandises. Ceci intervient pourtant au moment où de grandes possibilités de cumul de valeur ajoutée entre les pays sud-méditerranéens pourraient dynamiser les investissements industriels conjoints.

Par ailleurs, la nouvelle perspective de partenariat relancé, fin 2020, entre le Maroc et Israël offre une fenêtre stratégique sérieuse. Dès la reprise des contacts officiels courant décembre 2020, les deux pays ont signé un mémorandum d'entente portant sur l'innovation et le développement des ressources en eau, et plusieurs autres accords dans le domaine agricole.

En effet, Israël est l'un des pays qui a su gérer au mieux le stress hydrique en utilisant des techniques innovantes en matière d'irrigation, assurant économie d'eau et efficacité. Dans le désert du Néguev au sud, célèbre par son aridité quasi constante, plusieurs exploitations ont vu le jour. Il s'agit ainsi d'un laboratoire à grande échelle qui a connu la mise en œuvre de plusieurs programmes agricoles de développement dans différentes filières.

Israël, de surcroît « start-up nation » grâce à ses 6.000 unités, compte la plus grande concentration mondiale d'entreprises innovantes par rapport au nombre d'habitant (1 pour 1.500). Des entreprises qui investissent dans différentes activités porteuses comme les nouvelles technologies, les télécoms, l'agriculture ou la biotechnologie. Le Maroc nourrit l'ambition de mettre à profit cette expérience pour donner un nouvel élan au développement des start-up locales.

Cette coopération nouvelle peut se matérialiser notamment dans la niche du cannabis, où la méthode israélienne offre au Maroc un modèle inspirant qui peut être attractif d'investissements étrangers. Autorisé depuis les années 2000 en Israël, l'usage médical et l'exportation du cannabis est devenu pour le pays un atout pharmaceutique et agricole majeur. Et avec près de 50.000 hectares de culture de cannabis et un savoir-faire ancestral, le Maroc pourrait également bénéficier d'un boom économique grâce à l'industrie du cannabis thérapeutique, surtout après la légalisation en décembre 2020 de la culture du chanvre pour les usages thérapeutiques.

DIGITALISATION, INNOVATION ET DÉCARBONATION : LES LEVIERS D'UNE NOUVELLE ÉMERGENCE

Selon nos entretiens avec les chefs d'entreprises du secteur, une stratégie intégrée de traitement des effets de la crise, de relance du secteur apparaît nécessaire dans ce contexte. Les trois axes suivants sont avancés et se concentrent, autant sur la relance des marchés, que la restructuration de l'industrie :

- **Pour les filières dont les produits sont destinés à l'exportation** : il est préconisé de trouver des marchés alternatifs avec nécessité de diversification vers des produits nouveaux plus demandés ;

- **Pour les produits intermédiaires dépendant des importations** : il est demandé de compenser l'augmentation des coûts (par la réduction des taxes à l'importation, l'assouplissement de la réglementation relative aux importations) ; de remplacer les approvisionnements de l'extérieur par la production nationale (mise en place des incitations massives à la production et un soutien au développement des entreprises) ; de réduire les prix pour augmenter la demande ; de diversifier le marché et d'organiser des campagnes de marketing structurées ;

- **Pour les filières qui dépendent du marché intérieur des produits alimentaires de base** : les professionnels interrogés préconisent de réduire les prix (effet fiscal et autres coûts), d'augmenter la protection contre les importations, diversifier les produits et monter en qualité, et enfin de promouvoir le produit local.

Mais de manière globale, des normes écologiques plus exigeantes, un retard de digitalisation, une compétitivité affaiblie par rapport à la concurrence, une R&D insuffisante, des compétences

raréfiées par une formation insuffisante, des ressources de base plus coûteuses (eau, énergie, foncier, logistique et autres services à valeur ajoutée...), et une concurrence étrangère vive, constituent autant de facteurs de risques qui devraient retenir l'attention des responsables du développement de l'IAA pour en faire une industrie économiquement rentable, socialement et écologiquement durable.

Les opportunités nouvelles existent donc, et s'ajoutent aux forces déjà avérées du Maroc et de son secteur agroalimentaire. Les complémentarités avec les industriels européens, eux-mêmes en changement stratégique majeur ainsi que le rattachement à des maillons avantageux subsahariens (cacao, fruits exotiques, bois...), peuvent drainer un flux important d'IDE et dynamiser les investissements nationaux dans des maillons à forte valeur ajoutée où la demande explose (fruits, légumes, produits bio...). Le tout en investissant fortement dans de nouveaux leviers qui peuvent assurer cette nouvelle émergence.

C'est le cas de la digitalisation. Perçue comme étant un outil majeur d'amélioration de la performance industrielle, la digitalisation s'impose comme un levier d'amélioration de la productivité, notamment dans un contexte où l'enjeu de la diversification et de la conquête de nouveaux marchés est de plus en plus pressant. La nécessité à ce niveau repose en premier lieu sur le développement d'un outil intelligent et agile, permettant de réaliser des gains de productivité et qui, par conséquent, soit en mesure de faire émerger de nouveaux acteurs, jeunes et femmes, et de structurer une nouvelle classe moyenne rurale et urbaine. Pour mener à bien

cette transition, il est ainsi primordial de faciliter l'accès de ces populations aux technologies nécessaires.

Le développement des compétences techniques et de gestion est de ce fait considéré comme un élément essentiel pour la durabilité des chaînes de valeur. Les entreprises -- de toutes tailles -- ainsi que les agriculteurs sont confrontés à la nécessité d'acquérir les connaissances nécessaires dans le but d'accéder à l'innovation technologique, les marchés et les ressources financières, véritables ingrédients de succès.

D'autant que les opportunités qui s'offrent actuellement au Maroc sont différentes. Il existe ainsi des opportunités dans la filière des produits agroalimentaires bio, des plats cuisinés, de la culture hydroponique, des produits dits de santé faits à base de plantes aromatiques et médicinales, des produits halieutiques aussi bien frais que surgelés. Pour y parvenir, il est indispensable à l'heure actuelle d'investir davantage dans la technologie, la R&D et dans l'innovation en vue de valoriser de plus en plus les ressources du pays.

Cette montée en valeur sur le plan technologique et de la R&D est d'autant plus nécessaire que le contexte industriel mondial va évoluer dans le sens des relocalisations et vers de nouvelles exigences et normes sanitaires et environnementales.

Les entreprises agroalimentaires sont ainsi contraintes de placer les enjeux écologiques au cœur de leurs préoccupations. Le principal enjeu à ce niveau demeure la recherche et l'introduction

de gammes de produits qui soient à forte valeur ajoutée dans la base de production, tout en ayant le plus faible impact sur l'environnement. En attendant l'application effective du plan national de décarbonation, les entreprises marocaines ont déjà commencé à prendre des mesures concrètes de modèles plus inclusifs et respectueux de l'environnement.

En vue d'améliorer la compétitivité du secteur industriel marocain et de renforcer son attractivité, particulièrement dans le nouveau monde post-covid, la nouvelle stratégie industrielle (Plan d'Accélération Industrielle 2, allié à Génération Green, notamment), a pour objectif de systématiser la décarbonisation de la production industrielle nationale. Ce qui ambitionne de positionner le Royaume comme base industrielle décarbonée et circulaire, à travers la mobilisation d'une partie de ses énergies renouvelables au service d'un ancrage industriel propre.

Enfin, s'il y a un aspect que la crise de la Covid-19 a fortement souligné, c'est bien l'importance de la maîtrise de la data et la nécessité du déploiement d'un marketing intelligent. La non-connaissance des clients et la non-maîtrise des réseaux de distribution occasionnent des pertes énormes pour le secteur marocain. L'étape la plus urgente nécessaire à la montée en chaîne se situe à ce niveau. Les professionnels espèrent ainsi que l'observatoire créé puisse constituer un point focal de mutualisation des actions des opérateurs industriels, des responsables territoriaux, des chercheurs universitaires et de l'administration. Sur ce plan, c'est le pays dans sa globalité qui est concerné.

PRÉPARER DEMAIN, DÈS AUJOURD'HUI

Les pistes de réflexion, ci-dessus esquissées pour la construction d'une nouvelle vision pour le secteur, ne rompent pas forcément avec l'existant, mais incitent à intégrer les nouvelles réalités imposées par le monde post-Covid.

La crise a mis au-devant de la scène la nécessité absolue d'indépendance et de sécurité alimentaire, d'hygiène parfaite et de durabilité. Ceci se traduit, entre autres, par des possibilités de raccourcissement des chaînes de valeurs mondiales et l'éclosion d'opportunités de partenariats régionaux dans de nombreux maillons de ces chaînes.

La stratégie de relance mise en œuvre par l'État pour traiter les effets de la crise du Covid-19 offre l'occasion à des changements stratégiques en vue de saisir les opportunités offertes par les mutations des CVM. Horizontalement, s'offrent les possibilités de rationalisation des importations et de dynamisation du commerce méditerranéen, asiatique et américain. Verticalement, se présentent des opportunités de développement de nouveaux partenariats d'investissements avec l'Europe, elle-même en révision de ses stratégies, et avec l'Afrique, sur une base de rapports sud-sud, gagnant-gagnant.

La réflexion pour la dynamisation totale de toute la chaîne de valeur agro-industrielle marocaine devrait ainsi reposer, à notre sens, sur quatre impératifs majeurs : Sécurité-Intégration-Durabilité-Innovation.

Cette vision pourrait se concrétiser, à l'horizon 2030, à travers un ensemble d'axes stratégiques, se traduisant pas des projets intégrateurs et à forte valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval. La réalisation d'investissements dans des chaînons nouveaux en partenariat avec l'Europe, les pays de la Méditerranée et l'Afrique étant un objectif et un moteur de changement visé.

Capitaliser sur l'existant est évidemment un point de départ. Car la confiance dans l'apport et la complémentarité de la chaîne est totale, surtout que le nouveau plan agricole « Génération Green », vise la valorisation de 70% de la production agricole à l'horizon 2030, et ainsi l'augmentation substantielle de la valeur ajoutée nationale. Pour atteindre ces objectifs, des contrats-programmes, comme celui passé avec les professionnels des industries agro-alimentaires, devront être rapidement scellés ou revus sur la base de nouveaux engagements.



Institut marocain d'intelligence stratégique

Tous droits réservés - 2022

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