

LA CHAÎNE DE VALEUR DU TEXTILE-HABILLEMENT MAROCAIN À L'ÉPREUVE DU CHOC COVID-19

ANALYSE STRATEGIQUE

Par Nabil Boubrahimi
Expert auprès de l'IMIS
Professeur d'économie

INTRODUCTION

Le commerce mondial, à dominante intra-entreprise avant le choc covid-19, subit sa crise la plus violente depuis la création du GATT/OMC. Les chaînes logistiques, fortement perturbées, ont déstabilisé le système productif mondial, lui-même, adossé à des chaînes de valeur mondiales, et font planer des scénarios multiples, du plus radical, celui de l'éclatement de certaines chaînes, au plus soft, celui de correctifs qui impacteront d'autres chaînes. Dans ce contexte, la filière marocaine du textile-habillement, intégrée dans la chaîne de valeur mondiale, s'interroge sur les voies à emprunter pour contenir les contraintes qu'impose cette évolution mondiale, et pour capter les opportunités qu'elle offre, moyennant de nouveaux avantages compétitifs qu'elle est en mesure de faire valoir, mondialement et dans la région eurafricaine.

Le choc Covid-19, sanitaire au départ, avant de devenir économique d'une ampleur inédite, a fait ressurgir le spectre de la remise en cause du libre-échange, voire même de la dé-mondialisation, tellement le retour des mesures protectionnistes et la perturbation des chaînes logistiques mondiales, ont été manifestes. Ce qui est certain, c'est que l'ampleur des conséquences devrait dépasser celles de la crise financière de 2008, s'il l'on en croit le Fonds monétaire international (FMI) qui prévoit une contraction en 2020 de plus de 3% de la croissance mondiale, avec les lourdes conséquences financières et sociales qui en résulteront.

L'économie marocaine n'a pas échappé à cette crise sans précédent. Le FMI avance une baisse de 3,7% du PIB en 2020, confirmée par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) qui prévoit un recul de 3,8%. Les secteurs d'activité extravertis, dont le textile-habillement, sont particulièrement touchés.

La présente contribution, vise justement à analyser la situation de l'un de ces secteurs, en l'occurrence, celui du textile-habillement, sérieusement impacté par le choc mondial Covid-19, qui, tout en cherchant à endiguer l'ampleur de la perturbation, devrait esquisser des voies de

relance post-crise en tenant compte de la reconfiguration attendue de la Chaîne de Valeur Mondiale.

UNE BAISSÉ DE RÉGIME BIEN AVANT LA CRISE

La crise sanitaire liée au Covid-19 a, en fait, accentué une tendance baissière du secteur du textile et d'habillement, enclenchée depuis 2016. La baisse de régime était réelle, malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics de le soutenir¹ vu son caractère de premier contributeur à la création d'emplois industriel (près de 160.000) et de fort pourvoyeur de devises (3^{ème} rang national).

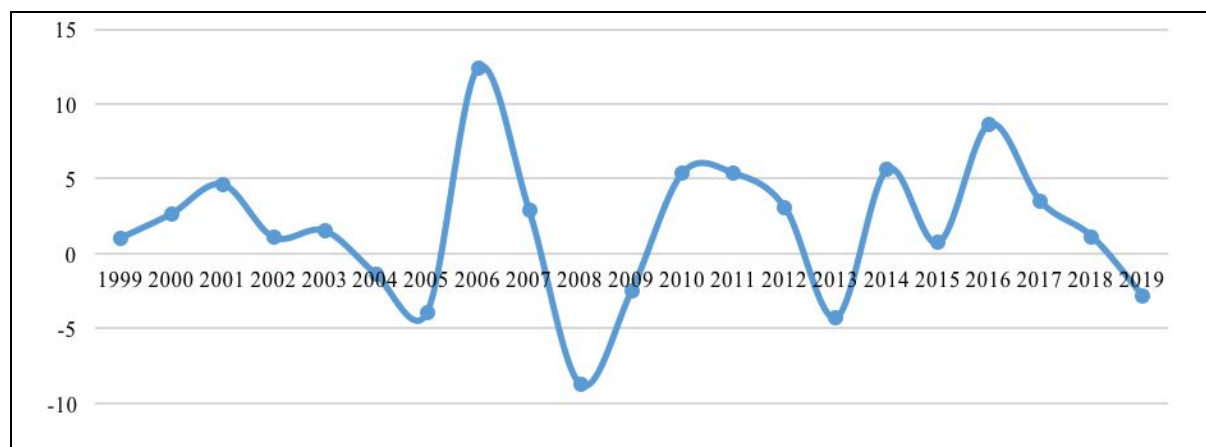
Le secteur a été doublement affecté par la crise Covid-19. D'abord en raison de la perturbation des chaînes d'approvisionnement des unités industrielles en intrants en provenance de l'Asie (principalement de Chine), et ensuite par l'annulation de plusieurs commandes de grands clients européens (donneurs d'ordre espagnols et français). Ceci a durement impacté les exportations de la gamme du textile-cuir classique (vêtements, chaussures, bonneterie, etc.).

Comme le montre le graphique 1, le secteur de textile et d'habillement a déjà été fragilisé durant ces trois dernières années (2016-2019) avec une forte baisse de ses exportations en raison, entre autres, de la forte concurrence des importations chinoises et turques ainsi que le poids important du secteur informel. Même avec une réorientation des ventes de certains articles de textiles, fabriqués localement, sur le marché domestique, le secteur n'est pas en mesure de se positionner

¹ C'est l'un des secteurs ayant figuré dans la stratégie de relance dans le cadre du plan d'accélération industrielle.

en maintenant les mêmes pratiques et les mêmes spécialisations basées sur la sous-traitance dans les activités basiques.

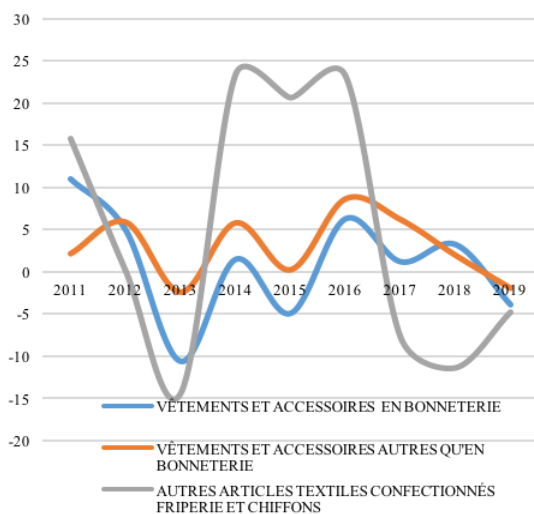
Graphique 1 : Evolution des exportations de la branche du textile (en % annuel)



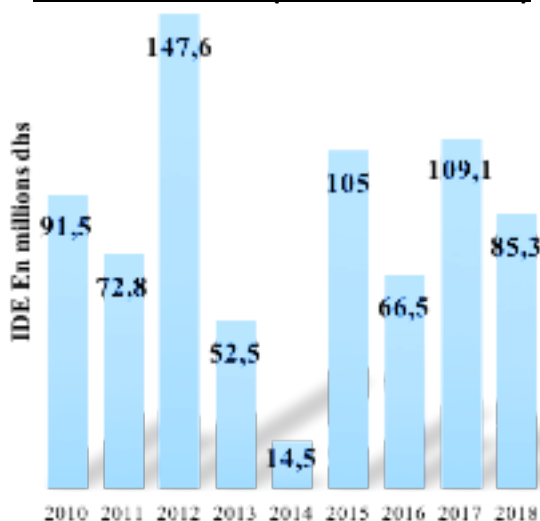
Source : Elaboration auteur à partir des chiffres de l'OC

Les exportations de la quasi-totalité des sous-branches remarquables du secteur ont connu une chute à commencer par les vêtements et leurs accessoires en bonneterie et hors bonneterie, les chaussures et guêtres (articles analogues) ainsi que les articles de confection en friperie et chiffons. La contre-performance des exportations s'est accompagnée d'une baisse remarquable des investissements directs étrangers (IDE) orientés vers le secteur en 2018. Les flux aussi bien des IDE que des exportations devront s'effondrer en 2020 surtout que leur origine et destination respectives se trouvent concentrées au niveau de l'UE.

Graphique 2 : Evolution des exportations d'articles de vêtements principaux (en %)



Graphique 3 : Evolution des IDE dans le secteur de textile (en millions de dhs)



Source : Office des Changes

Si la crise a démontré l'importance de certaines branches du textile-habillement liées au domaine médical afin de répondre aux besoins de protection de la population et des professionnels du secteur de la santé, elle a, par ailleurs, touché plusieurs sous-branches du textile marocain et risque de prolonger de nombreuses unités industrielles pour une durée assez longue (vêtements et leurs accessoires en bonneterie).

Refonte et reconversion des unités industrielles



Une analyse approfondie des gammes de produits qui ont été commercialisées durant les premiers mois de la crise montre que les articles du textile liés au domaine médical ont fait l'objet d'une forte demande mondiale et nationale. Une réorientation des activités de plusieurs unités industrielles vers la fabrication des masques de protection, des gants et des blouses destinés en général aux professionnels de la santé et à la population a été observée après que le port de masques de protection a été imposé, par les autorités publiques, durant la période de l'état d'urgence sanitaire. La production des unités industrielles reconverties pour la fabrication des masques faciaux de protection a pu dépasser la barre de 10 millions d'unités² fabriquées dans l'espace d'une semaine. Ce qui montre que la reconversion des unités industrielles devrait s'inscrire dans le temps et être une réorientation stratégique pour sauver un secteur qui se trouve à moment déterminant de son cycle de vie.

Avec l'éventuelle augmentation de la capacité productive et la satisfaction des besoins du marché local, le Maroc exporte les articles professionnels de textile compte tenu des demandes d'importation substantielles formulées notamment par plusieurs pays voisins sur un ensemble d'articles (gants, casaques stériles, charlottes, blouses, pantalons, sur-chaussures médicales et autres équipements médicaux en tissus). A noter que l'étendue indéterminée de la crise exige que

² La fabrication des masques de protection est soumise aux normes de certification exigées par l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR).

le port des masques faciaux et la disponibilité des équipements médicaux soient une préoccupation majeure des pays durant plusieurs mois à venir.

Contrairement à cette gamme d'articles, la demande de certains produits remarquables du textile tels que les vêtements et les accessoires en bonneterie ainsi que les articles textiles confectionnés devrait se dégrader. Pour ces articles, les professionnels du secteur dressent un tableau de bord sombre sur les mois à venir. Cette situation nécessite une reconversion des unités dans le cadre de nouvelles chaînes de valeur intégrant les composantes de l'amont et l'aval de la filière. Le but de la reconfiguration est d'éviter la disparition d'un segment du secteur ayant marqué la spécialisation et l'avantage comparatif du Maroc durant les années 90.

Compte tenu de l'évolution de la conjoncture économique et de la réaction des professionnels du secteur mais aussi des dispositifs incitatifs mis en place par l'État, nous proposons ci-après une analyse SWOT sectorielle dans une perspective de repositionnement dans les chaînes de valeur post-Covid.

Analyse SWOT du secteur du textile-habillement marocain**Forces**

- **Disponibilité** de dispositifs incitatifs à l'investissement : offre FIT (Finissage-Teinture-Impression), Contrats de Croissance à l'Export, accompagnement lors de l'installation, plateformes industrielles d'investissement « P2I », etc. ;
- **Simplification** et dématérialisation des procédures douanières à l'export (dédouanement en moins d'une heure, couloir dédié aux acteurs du textile, souplesses dans le cadre de la catégorisation des opérateurs, etc.) ;
- **Appui financier** de l'État aux opérateurs du secteur dans le cadre de la stratégie des écosystèmes du Plan d'accélération industrielle 2014-2020 ;
- **Organisation sectorielle** autour de l'Association Marocaine des industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) qui défend les intérêts généraux de l'industrie et œuvre pour sa promotion ;
- **Existence** d'une main d'œuvre locale abondante et expérimentée et d'une panoplie de centres et d'instituts de formation professionnelle opérationnels couvrant l'ensemble du territoire et proposant des filières diversifiées.

Opportunités

- **Possibilités** de captation de transferts de commandes et d'opportunités d'investissement compte tenu des relocalisations des activités implantées en Asie, sous l'effet de la pandémie du Covid-19 ;
- **Capitalisation** sur l'élan de reconversion vers des niches à forte valeur ajoutée, en s'inscrivant dans la dynamique impulsée par la crise sanitaire (réorientation d'une partie de l'appareil productif vers des consommables médicaux ou des textiles à usage technique ou professionnel) ;
- **Opportunités** de structuration de l'informel notamment à travers les incitations fiscales et financières proposées au titre du statut de l'auto-entrepreneur et du compte d'affectation spéciale intitulé « *Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat* » créé par la loi de finances 2020 ;
- **Existence** d'une demande intérieure sensible aux évolutions de la mode en termes d'habillement et de l'ennoblissement des produits textile (ornement, tissus imprimés, apprêt, etc.) ;
- **Potentiel** d'export non exploité en raison de la non-extension du mécanisme du cumul diagonal, offert dans le cadre de l'accord d'association avec l'UE, aux fournisseurs non liés au Maroc par des ALE ;
- **Débouchés** potentiels considérables pour les entreprises nationales exportatrices au titre des négociations de la ZLECAf.

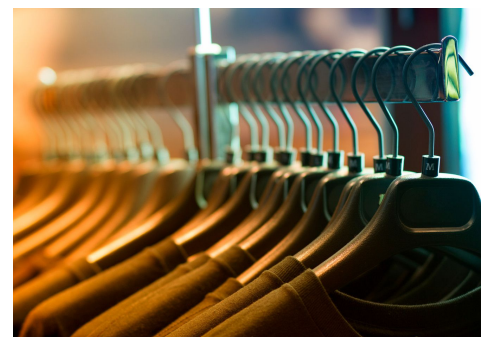
Faiblesses

- **Insuffisance** de la mise à profit des accords de libre-échange conclus par le Maroc pour la promotion du secteur du textile ;
- **Concentration** de la production du textile-habillement sur la sous-traitance (60%) comparativement à la co-traitance (30%) et aux collections propres (10%) ;
- **Difficultés** d'accès au financement bancaire pour les PME opérant dans le secteur (problème de garanties, déséquilibres financiers, etc.) ;
- **Sous-capitalisation** des entreprises et lenteur de la modernisation du secteur du textile-habillement (rigidité des structures familiales, réticence aux ouvertures de capital, etc.) ;
- **Manque** d'intégration interbranches du secteur textile-habillement et dépendance des circuits d'approvisionnement étrangers (matières de base, colorants, produits chimiques, etc.) ;
- **Retard** de l'amorce d'une véritable montée en gamme depuis l'abolition en 2005 du système des quotas institué par l'Accord Multifibres (AMF) ;
- **Importance** du nombre d'unités informelles non intégrées dans le circuit structuré de production et de commercialisation du secteur du textile.

Menaces

- **Risque** de liquidation de plusieurs unités industrielles nationales suite au choc pandémique du Covid-19 ;
- **Manque** de stratégies de marque et insuffisance de la diffusion de la culture de l'innovation ;
- **Concurrence** accrue des opérateurs étrangers (notamment des entreprises turques et chinoises) et faible sécurisation du marché domestique ;
- **Déstabilisation** du marché intérieur par les réseaux de contrebande et par la recrudescence des offres *low cost* ;
- **Insuffisance** des dispositifs de contrôle de qualité et de conformité aux normes et perfectibilité des mécanismes de promotion et d'accompagnement des enseignes nationales (communication commerciale, *Customer Relationship Management*, marketing digital, R&D, etc.) ;
- **Faiblesse** de l'amont industriel du secteur (disponibilité des intrants, stylisme, modélisme, innovation, etc.) se répercutant négativement sur la compétitivité-prix et hors-prix (capacités créatives du secteur).

Maîtrise tant de l'amont que de l'aval de la chaîne de valeur



La compétitivité de la chaîne de valeur du secteur de textile nécessite la maîtrise de l'amont, le creux et l'aval de la filière, et ce en se procurant les informations sur les clients, la conception, l'innovation et la R&D, la maîtrise du *Big data* et des portefeuilles clients. Du côté de l'amont de la chaîne de valeur compétitive, il faudrait commencer par mettre les piliers de cette chaîne qui doivent être intégrés dans les stratégies des entreprises nationales avant même de s'engager dans la transformation des intrants primaires et intermédiaires jusqu'au la fabrication du produit final.

Concernant l'aval de la chaîne de valeur du secteur, ceci devrait concerner les activités de vente et de distribution fondées sur le marketing digital, les canaux virtuels tels que les VPM (*Virtual Market Place*) et l'e-distribution en y intégrant les moyens de transport et de logistique adaptés (exemple des marques turques). Aujourd'hui, les consommateurs privilégient de plus en plus la valeur, la qualité de service, le conseil et le suivi après-vente. Les unités industrielles nationales devraient offrir tous ces éléments et valoriser en permanence leurs produits. Aussi, ces unités seront appelées à partager, via des plateformes intégrées avec les donneurs d'ordre, leur processus d'approvisionnement et de fabrication de façon permanentes.

Structure de la chaîne de valeur du textile-habillement

R&D et innovation	Matières premières	Production de fils et fibres	Production des textiles	Traitements spécifiques	Confection produits semi-finis et finis	Distribution
Data clients Big Data Conception R&D/ Innovation	Naturelles et Végétales Animal (soie ou laine) Chimique : Polyester Aramide/minérales/inorganique	Filage-filature Transformation Moulinage/Retordage Traitement et Enduction (fils)	Tissage, tressage Cardage et Câblage Tricots et Textiles 3D	Ennoblissement Teinture Impression	Habillement Textile médical Textile technique	Big Data Maîtrise du portefeuille client Marketing digital Distribution et vente

Source : l'auteur

Dans cette optique de conception-production, il convient d'exploiter le nouveau potentiel qui caractérise les nouvelles chaînes de valeur du secteur du textile fondées sur l'innovation technologique. Cette nouvelle configuration de la chaîne de valeur suppose que les entreprises disposent de façon instantanée et permanente des informations exhaustives sur les besoins, les attentes et le comportement des consommateurs contribuant à promouvoir des relations de co-développement entre les industriels nationaux et étrangers.

Intégration du secteur marocain dans une chaîne de valeur régionale



La nécessité de s'insérer dans une logique d'intégration du secteur à travers une chaîne de valeur régionale complémentaire et compétitive est aujourd'hui une priorité majeure qui va déterminer la survie du textile national. Ce dernier a montré des signes de vulnérabilité en raison de la conjonction de plusieurs facteurs l'ayant affaibli (manque de compétitivité, concurrence des importations, poids de l'informel, crises successives, etc.). Pour y faire face, le secteur de textile devrait se préparer à la reconfiguration des canaux d'approvisionnement mondiaux et à capter une part de la production qui serait relocalisée par les donneurs d'ordre européens.

La nécessité de se hisser aux standards mondiaux de qualité et de se mettre à niveau est d'autant plus prégnante que les exportations nationales sont concentrées sur certaines destinations particulières, dont le marché espagnol (groupe de mode espagnol *Inditex*) et français³. Deux logiques peuvent donc sous-tendre la préparation du secteur à l'étape post-crise: (i) l'une est focalisée sur la conception-production à explorer à court et moyen termes et (ii) l'autre est plutôt fondée sur les implantations des unités industrielles ou les plateformes de ventes (IDE) sur les marchés étrangers à envisager dans le long terme.

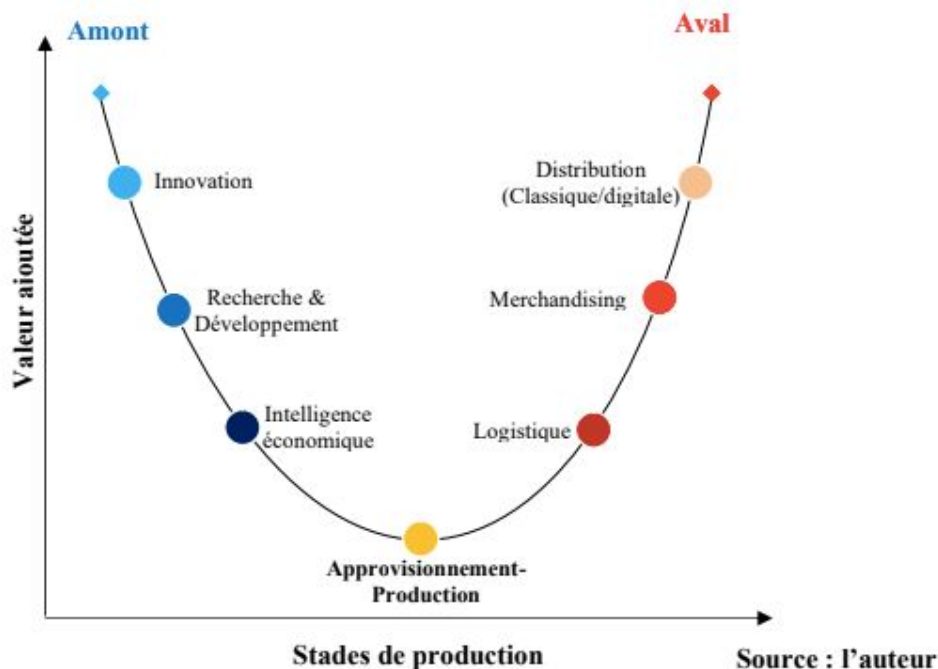
³ Le chiffre d'affaires annuel du secteur à l'export s'élève, avant la crise, à 38 milliards de dirhams (soit près d'un quart des exportations du pays). Or, la crise a mis à mal les expéditions marocaines de textile, suite notamment aux annulations en masse des commandes au cours des deux premiers mois de 2020.

Approche fondée sur la conception et la production à court terme

La logique de développement des chaînes de valeur de production consiste à ce que le Maroc procède à la diversification des sources d'approvisionnement en intrants pour pouvoir élargir la gamme des produits proposés. La transformation au sein d'unités locales avec des outils s'imprégnant de la digitalisation et du partage des données est devenue le mode opératoire préconisé pour exporter des produits finis répondant aux attentes de consommateurs de plus en plus exigeants.

Au titre de cette approche, il convient de faire prévaloir des facteurs clés autres que le prix et les coûts, à savoir la protection de l'environnement, la proximité, la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement autour d'un cadre de partenariat stratégique. Cette démarche s'appuie également sur la mobilisation des accords de libre-échange conclus en les orientant vers des aspects liés à la protection de l'investissement, le respect de l'environnement et la maîtrise de l'approvisionnement.

Reconfiguration de la chaîne de valeur du secteur textile-habillement



En effet, l'approche souhaitable pourrait exploiter les différents accords de coopération conclus par le Maroc tel que l'accord euro-méditerranéen et l'accord d'Agadir (Maroc, Egypte, Jordanie et Tunisie). En outre, les négociations dans le cadre de la ZLECAf pourront favoriser le positionnement du Maroc dans une chaîne de valeur régionale avec des imbrications entre les pays africains et l'Union européenne. L'avantage d'une telle conception est qu'elle devrait permettre au Maroc de tirer profit de la reconfiguration des processus de production si les donneurs d'ordre commencent à revoir leur stratégie d'internationalisation et de repositionnement géographique.

Elle offre aussi des opportunités pour le Maroc en vue de marquer un tournant majeur dans le schéma d'insertion en cherchant à profiter des complémentarités avec les pays européens, les pays de l'Accord d'Agadir et les pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Est (Côte d'Ivoire, Ethiopie, etc.). Néanmoins, la complémentarité entre ces blocs nécessite une prise de conscience des effets positifs potentiels et de l'importance des gains que peuvent tirer les entreprises de textile dans une logique d'intégration régionale. L'approche devrait contribuer à l'élargissement du champ de la valorisation, de diversification et de sophistication technologique des exportations des biens de textile et habillement.

Approche fondée sur l'implantation et la distribution

La deuxième approche, basée sur l'attraction des IDE, doit consolider au préalable les acquis d'une industrie compétitive, et se fonder sur une prise de conscience par les responsables politiques des États partenaires, notamment africains et européens, des opportunités d'un partenariat afro-européen en exploitant les facilités offertes par les accords conclus (règles de promotion des investissements, règles du cumul diagonal de la valeur ajoutée, mesures de facilitation des échanges, etc.).

Avec leur expérience en matière de la filière des produits de textile et habillement, les unités nationales exportatrices ayant maîtrisé la partie amont (conception, marketing digital, data-client, etc.) peuvent se positionner dans les chaînes régionales et procéder à une intégration de l'ensemble des activités pour accroître la création de la valeur ajoutée (tissage, filature, confection etc.). Les processus amont seront connectés aux processus aval avec une maîtrise de la chaîne de bout en bout.

Par ailleurs, l'initiative royale visant à constituer un front commun africain contre l'impact de la pandémie du Covid-19 avec l'implication de certains chefs d'État africains constitue un signal fort qui s'inscrit dans cette perspective. Il est donc question de prioriser la consolidation des voies du partenariat pouvant se poursuivre après la crise pour concrétiser des chantiers économiques collaboratifs au niveau continental. La mise en place de la ZLECAf peut être perçue comme le cadre global de partenariat entre les pays africains afin de prioriser les secteurs d'intérêt commun dont notamment le secteur de textile et d'habillement.

Intégration horizontale pour la réussite de la Chaîne de Valeur Régionale du textile



La chaîne de valeur du secteur de textile-habillement présente deux types d'intégration des activités : horizontale et verticale. L'intégration horizontale présente un haut degré de perfectionnement dans les métiers de la conception et du design, la gestion du portefeuille client et la vente via même des plateformes virtuelles.

C'est tout en long de la chaîne que le Maroc doit identifier ses avantages compétitifs pour les années à venir s'il souhaite tirer profit du potentiel résultant des relocalisations industrielles de l'Asie vers d'autres régions du monde. A noter que parmi les difficultés rencontrées par les industriels du textile, figure le manque d'intégration horizontale des processus de production puisque la plupart des entreprises marocaines sont caractérisées par une logique d'intégration verticale qui demeure peu créatrice de valeur ajoutée et sans véritables perspectives de diversification (filature, tissage et tressage, assemblage, etc.).

Composantes de la chaîne de valeur mondiale

	Nature de la composante	Egypte	Maroc	Tunisie	Turquie
Data, design et innovation	Big Data				X
	Design				X
	Innovation et R&D				X
Matières premières	Végétales (coton, lin, etc.)	X (Coton)	-	-	X
	Animales (soie, laine)	Laine	Laine	Laine	X
	Chimiques (soie, laine)	X	X	X	X
	Minérales	X	X	X	X
Production de fils	Filage - filature	X	X	X	X
	Transformation (Moulinage)	X	X	X	X
	Traitement	X	X	X	X
	Education des fils	X	X	X	X
	Tissage et tressage	X	X	X	X
	Ennoblement	X	X	X	X
Confection	Habillement	X	X	X	X
	Textile technique et médical	X	X	X	X
Distribution et Big Data	Big Data Maîtrise du portefeuille-clients				X
	Marketing digital				X
	Distribution et vente				X

Source : l'auteur

D'après l'analyse en chaîne de valeur du secteur de textile, les entreprises nationales devraient s'engager dans un processus visant à maîtriser l'amont et l'aval du processus en investissant notamment dans la recherche & développement, l'innovation, le design et le Big data ainsi que dans les aspects liés au marketing et à la distribution moderne.

Aussi, la chaîne de valeur devrait-elle préconiser l'orientation vers le digital en vue de promouvoir des interactions dématérialisées entre les différents acteurs de l'écosystème du textile-habillement (fournisseurs, sous-traitants, co-traitants, distributeurs, consommateurs, etc.). Qui plus est, les entreprises nationales gagneraient à ne pas occulter la nécessité de sécurisation de la chaîne d'approvisionnement en tissu et en fibres et de diversification des variétés des intrants, et ce pour mieux répondre aux besoins des clients.

Dans le moyen et long terme, et tenant compte du processus engagé en vue de la mise en œuvre la Zone Continentale de Libre-échange et aussi l'accord euro-méditerranéen, le Maroc pourra aussi intégrer les chaînes de valeur régionales par l'approche de l'IDE pour offrir une production adaptée à ces marchés dans une logique de coopération sous forme de joint-ventures et d'association avec des entreprises étrangères.

Facteurs clés du repositionnement dans les chaînes de valeur post-Covid



Compte tenu des opportunités induites par le choc pandémique du Covid-19 et de la reconfiguration prévisionnelle des chaînes de valeur mondiales, le secteur textile-habillement marocain gagnerait à faire preuve d'anticipation et d'adaptabilité. Le renouvellement des procédés de production, mais aussi, des formes organisationnelles conjugués à une politique de recherche-développement proactive sont des clés pour réussir le repositionnement du textile marocain. Les pistes ci-après peuvent constituer des éclairages potentiels pour une nouvelle stratégie sectorielle :

- Diversification des modes de production en vue d'atténuer le déclin de la pure sous-traitance compte tenu de la forte concurrence des grandes chaînes de distribution dont le fonctionnement s'appuie sur des politiques de *sourcing* en co-traitance ;
- Renégociation des contrats conclus avec les donneurs d'ordre européens dont les exigences (compétitivité-prix, normes de qualité et célérité de livraison) nécessitent des investissements considérables et se traduisent par des rétrécissements des marges pour les professionnels marocains ;
- Développement d'enseignes nationales innovantes et compétitives en profitant des avancées technologiques dans le secteur pour améliorer l'offre nationale et de proposer des gammes créatives en termes de conception, design, de fonctionnalités, etc. ;
- Mise à niveau du capital humain à travers des cycles de formation courts et ciblés en vue d'acquérir les dernières techniques industrielles et améliorer la productivité du travail ;

- Accentuation des initiatives publiques et privées visant à promouvoir l'innovation à l'image du concours national de l'innovation dans les textiles techniques « *Innov'tex Maroc* » lancé par le Cluster des textiles techniques marocains (C2TM)⁴ ;
- Diversification des sources d'approvisionnement et intégration de matériaux innovants (textiles *high-tech*, nanomatériaux, nouvelles fibres synthétiques, etc.) pour anticiper l'évolution des besoins du marché mais aussi pour conquérir de nouveaux segments (notamment celui de la biomédecine qui s'appuie sur des textiles spéciaux dédiés à l'ingénierie tissulaire, aux réparations de certaines plaies et aux implants)⁵ ;
- Encouragement de la production locale de certains intrants à forte valeur ajoutée pour une meilleure intégration de la chaîne de valeur nationale et pour une sécurisation des approvisionnements contre les chocs exogènes⁶.

Loin d'être exhaustives, ces pistes tracent néanmoins les contours d'une nouvelle stratégie sectorielle en s'imprégnant des conséquences de la crise sanitaire dont les remous imposeraient certainement une restructuration des modes de production et un bouleversement des procédés de distribution et de communication commerciale.

⁴ Ce Cluster a été fondé en 2013, sur la base d'un partenariat entre des entreprises privées, des institutionnels publics et des établissements d'enseignement et de recherche. Son objet principal est de positionner l'offre marocaine sur des filières textiles techniques à forte valeur ajoutée, et de stimuler des projets collaboratifs innovants. Le Cluster se penche sur la définition des contours d'une stratégie de développement du textile technique à usage médical dans le contexte de la pandémie du coronavirus.

⁵ Au niveau international, on assiste actuellement à l'émergence du concept de l'informatique vestimentaire (« *Wearable computer* ») qui développe une nouvelle génération de textiles intelligents incluant notamment des systèmes autonomes de génération d'énergie et des composants permettant le traitement des données ou l'amélioration du mouvement.

⁶ Nous précisons à titre d'exemple que 90% des tissus à usage médical sont importés au Maroc. Seule la bande de gaze en Polycoton, servant à fixer le pansement, est fabriquée localement par trois acteurs du secteur de la santé qui sont équipés de machines spéciales.

Conclusion

La construction d'une chaîne de valeur régionale du textile-habillement nécessite la maîtrise des différentes composantes se situant aussi bien en amont de la chaîne (innovation, R&D, *Big Data*, etc.) qu'en son aval (Marketing digital, portefeuille client, distribution et vente, etc.). L'exploitation des différents avantages qu'offrent les accords de libre-échange est également recommandée en vue de mieux tirer profit du potentiel régional de la production et de commercialisation.

C'est dire qu'en définitive, la crise Covid-19 se traduirait par une priorisation des échanges intra-régionaux par rapport aux échanges mondiaux. Une telle perspective nécessitera une montée en gamme du textile national en vue de capter une part des processus productifs appelés à se relocaliser et de lier de forts partenariats avec les pays subsahariens, pour impulser un co-développement du secteur.



Tous droits réservés

Octobre 2020

Adresse : Km 3,5 Avenue Mohammed VI,
Ensemble Saada, Bureau N°3, Souissi, Rabat

Téléphone : +212537651679 - E-mail : contact@imis.ma

Twitter : [@ImisMaroc](https://twitter.com/ImisMaroc) / Facebook : [IMISMaroc](https://www.facebook.com/IMISMaroc)

www.imis.ma