

*Royaume du Maroc*



*Direction des Etudes et  
des Prévisions Financières*

# **Délocalisation des activités de services au Maroc - Etat des lieux et opportunités -**

Juillet 2008

<http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>  
Boulevard Mohamed V. Quartier Administratif, Rabat-Maroc  
Téléphone : (00212) (0) 37.67.75.01/.../08  
Télécopie : (00212) (0) 37.67.75.33  
E-mail : [depf@depf.finances.gov.ma](mailto:depf@depf.finances.gov.ma)



## Table des matières

Préambule.....	3
1. Concepts d'externalisation et de délocalisation.....	3
1.2. Délocalisation : spécificité des services.....	4
1.3. Demande et tendances mondiales de la délocalisation des services.....	5
2. Délocalisation des activités de services au Maroc.....	9
2.1 Activités de services délocalisées au Maroc.....	9
2.2 Analyse EMOFF.....	14
2.3 Plan de développement de l'offshoring.....	16
3. Analyse des expériences internationales.....	20
3.1 Expérience de l'Inde.....	20
3.2 Expérience de la Tunisie.....	21
3.3 Expérience de la Malaisie.....	22
3.4 Enseignements tirés des différentes expériences étrangères.....	23
4. Observations et recommandations.....	25

## Préambule

Après avoir touché les activités industrielles, les phénomènes de délocalisation et d'externalisation prennent aujourd'hui une dimension nouvelle au fur et à mesure qu'ils affectent des activités à plus forte valeur ajoutée et concernent les activités de services, jusque-là épargnées. Bien que ces phénomènes ne soient pas nouveaux, leurs formes actuelles se sont développées aux États-Unis dans les années 1980, à la faveur des stratégies de recentrage des firmes sur leur cœur de métier. Plus globalement, ces stratégies aux logiques complémentaires s'inscrivent dans une tendance plus profonde avec d'importantes mutations des modes d'organisation des entreprises, en réponse à de nouveaux défis de la mondialisation.

Le Maroc nourrit une véritable ambition pour le développement des activités de services délocalisés. Ces activités présentent un potentiel considérable et immédiat pour l'économie nationale puisqu'elles permettraient d'atteindre d'ici 2015, un PIB additionnel de 15 milliards de dirhams et de créer environ 91.000 emplois qualifiés.

Après un bref rappel du concept d'externalisation et de délocalisation, la présente étude se propose, dans un premier temps, de mettre en exergue les tendances de la délocalisation des activités de services au niveau mondial. Elle s'intéressera ensuite à une analyse de l'état des lieux des activités de services délocalisées au Maroc et à l'étude de certaines expériences étrangères leader dans le domaine des services délocalisés. Enfin, des pistes d'amélioration seront proposées dans le but de contribuer au développement des activités de services délocalisés.

### 1. Concepts d'externalisation et de délocalisation

#### *Externalisation*

L'externalisation, aussi appelée outsourcing, désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques d'une entreprise. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise autour de sa sphère d'activités constituée de ses compétences de base et de son cœur de métier.

#### *Délocalisation*

La délocalisation économique, aussi appelé offshoring, est le transfert d'activités, de capitaux et d'emplois vers des régions du monde bénéficiant d'un avantage compétitif notamment en termes de coût (main d'œuvre peu coûteuse, meilleur accès aux ressources naturelles, fiscalité et réglementation plus attractives), de compétence technologique, de personnel compétent, de marché local assurant des débouchés plus vastes ou intéressants, et d'infrastructures mieux adaptées ou d'un environnement plus attrayant.

## Types de sous-traitance

Déplacement de fourniture/d'un approvisionnement auparavant effectué (s) en interne vers		Située dans le pays	Située à l'étranger
	Une entreprise non affiliée	Externalisation locale/en interne/dans le pays	Délocalisation
	Une entreprise affiliée	Externalisation captive dans le pays	Délocalisation captive

Source : OCDE (2005)

Il existe quatre types de délocalisation, selon que l'on utilise des critères de lieu ou de contrôle/propriété:

- L'externalisation captive dans le pays: implique que les fournitures internes à l'entreprise passent à une entreprise affiliée située dans le même pays.
- L'externalisation non captive dans le pays: implique un changement de source d'approvisionnement au bénéfice d'une entreprise non affiliée du pays d'origine. L'expression «dans le pays» peut être remplacée dans les deux cas par «locale» ou «intérieure».
- La délocalisation captive se réfère à la situation dans laquelle les futurs approvisionnements proviennent d'une entreprise affiliée à l'étranger.
- La délocalisation non captive: implique que le nouveau fournisseur est une entreprise non affiliée située à l'étranger.

### 1.2. Délocalisation: spécificité des services

Les délocalisations des activités de services depuis les pays développés vers les pays à bas salaires connaissent une accélération sensible ces dernières années avec le développement de la globalisation financière et de l'ouverture des marchés. Si dans un premier temps, seul le secteur industriel a été touché, les activités de services sont désormais de plus en plus concernées par ce type de stratégie suivie par les firmes afin d'accroître leur compétitivité.

Dans les services, les délocalisations ont pris leur essor au lendemain de l'éclatement de la bulle internet. A ce moment là, la restriction drastique des coûts est devenue un impératif pour limiter l'impact de la crise boursière sur les niveaux de profits des grandes entreprises. Les délocalisations correspondent ainsi à des stratégies d'efficacité (Dunning [1993]) qui visent à la diminution des coûts de production, en particulier les coûts salariaux, afin d'accroître la compétitivité des firmes. Une enquête sur les grandes entreprises européennes (CnuCED et Roland Berger [2004]) montre ainsi que la volonté de réduire les coûts est le premier motif des décisions conduisant à la migration d'activités de services dans des filiales des grandes firmes ou par externalisation à l'étranger.

L'importance de l'internationalisation des activités de services s'appuie d'abord sur le poids considérable des services dans les économies contemporaines (Wunsch-Vincent [2005]): ils assurent environ 70% de la création de richesse et de l'emploi au sein de l'OCDE; dans les pays à faibles revenus, les services comptent pour environ un tiers du PIB, alors que dans les pays à revenu moyen, cette proportion monte à 50% du PIB et de l'emploi.

Au niveau des flux de capitaux intéressants les services, la tendance est tout à fait la même et aujourd'hui les services représentent plus des deux tiers des flux d'IDE (Cnuced [2003]). La croissance de la part relative des services dans le commerce international, en revanche, s'est arrêtée depuis le début des années 1990 à cause de la baisse des prix intervenus dans un certain nombre de services, notamment dans les transports, et de la hausse du prix des matières premières et de l'énergie depuis le début des années 2000. Les échanges concernant les services informatiques, les services financiers et l'assurance ont connu un très grand dynamisme à partir de 2000. La part des services autres que le transport et les voyages dans les flux mondiaux de commerce des services est ainsi passée de 37 % à 47 % entre 1990 et 2004 (OMC [2005a]).

Les activités de services susceptibles d'être délocalisées sont limitées aux services immatériels. Ces services semblent a priori davantage délocalisables que les activités manufacturières en raison de la faible intensité capitalistique de ce type d'activité qui implique un coût initial de relocalisation limité. De plus, contrairement aux produits manufacturés, il n'y a pratiquement pas de coût de transport et les nouvelles technologies de l'information permettent des coûts de transferts presque nuls.

Enfin, le secteur des services a connu sur ces dernières années une profonde libéralisation au niveau international, principalement du fait des recommandations de l'Accord Général sur le Commerce des Services (AGCS) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Inversement, il existe un certain nombre de contraintes spécifiques aux activités de services. La Direction générale du Trésor et de la politique économique de France (2004) indique par exemple la barrière linguistique qui peut rendre difficile la communication entre les différents acteurs impliqués dans une chaîne productive et ainsi accroître les coûts de transaction. Cette question peut même être absolument rédhibitoire lorsque les services concernés impliquent une communication directe avec des clients.

Les enjeux se concentrent ainsi principalement dans trois types d'activité (Unctad [2004] et McKinsey Global Institute [2005]) : le développement des logiciels (Eischen [2004a, 2004b]), les services aux entreprises, notamment les centres d'appel, et enfin tout ce qui relève du traitement de données (saisie, activités de back-office des grandes entreprises), notamment de la part des établissements financiers (Pujals [2005]). Il faut ajouter que des données récentes font état d'un accroissement significatif des investissements de R&D dans des pays émergents à bas salaires au détriment des pays développés (Unctad [2005])

### 1.3. Demande et tendance mondiale de la délocalisation des services

Le marché mondial de l'outsourcing de services a représenté en 2001, selon le McKinsey Global Institute, 52 milliards de dollars, néanmoins, la part de l'Afrique sur ce marché est plus que marginale puisqu'elle ne représente, au mieux, que moins d'1% des échanges.

#### ***1.3.1 Répartition des revenus de la délocalisation des activités de services***

Le marché mondial de la délocalisation des activités de services, qui a déjà révolutionné l'économie de plusieurs pays émergents, représente un volume d'affaire très important et continue à croître de manière explosive. En effet, ce marché est supposé croître à un taux annuel de 30% passant de 52 Md\$ en 2001 à 346 Md\$ en 2008. Ce potentiel concernent plusieurs métiers notamment le développement informatique offshore, les

ressources humaines, les centres de relations clientèle, le management des connaissances, les services financiers, l'éducation à distance, le design et ingénierie et l'administration.

### Répartition, par type de process, de la croissance de l'offshore dans le monde 2001-2008

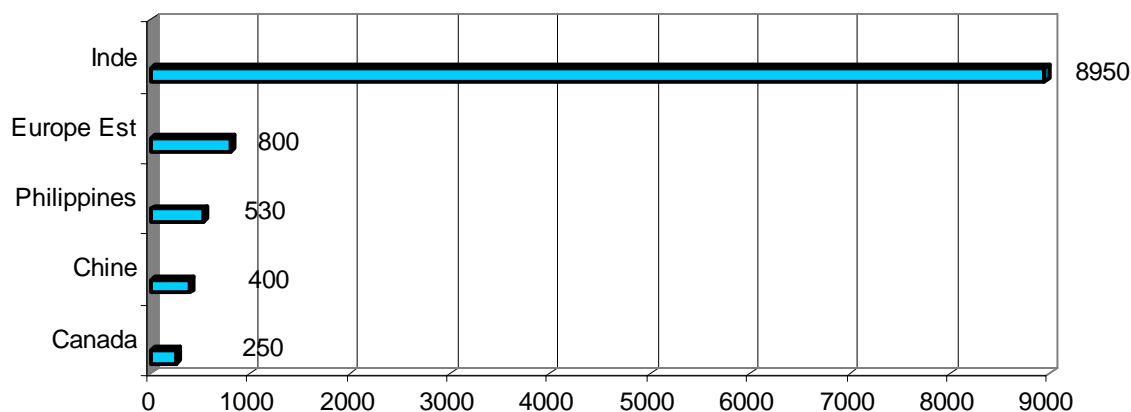
L'offshore dans le monde (Md \$)	2001	2008	Croissance annuelle (%)
<b>Développement informatique offshore</b> Edition de logiciel, maintenance à distance ...	30	204	31,5
<b>Ressources humaines</b> Paie, gestion des fichiers du personnel...	1	44	71,7
<b>Centres de relation clientèle</b> Centres d'appel, administration de ventes...	11	33	17
<b>Management des connaissances</b> Archivage, documentation	3	28	37,6
<b>Services financiers</b> Octroi de crédits, recouvrement, gestion de moyen de paiement, gestion de réclamation, gestion des contrats	3	15	25,8
<b>Education à distance</b>	1,5	15	38,9
<b>Design et ingénierie</b>	1	5	25,8
<b>Administration</b>	1,5	2	4,2
<b>Total</b>	52	346	31,1

Source : Programme Emergence

### Exportations de services informatiques offshore dans le monde

L'externalisation des services informatiques, estimé à 11,9 milliards de dollars en 2005, est dominée par l'Inde qui est le premier exportateur des services informatiques avec 8.950 millions de dollars. Les sociétés indiennes ont été suivies par celles de l'Europe de l'Est (800 millions de dollars), des Philippines (530 millions de dollars), de la Chine (400 millions de dollars), et du Canada (250 millions de dollars).

Exportations des services IT dans le monde en 2005 (en millions de \$)



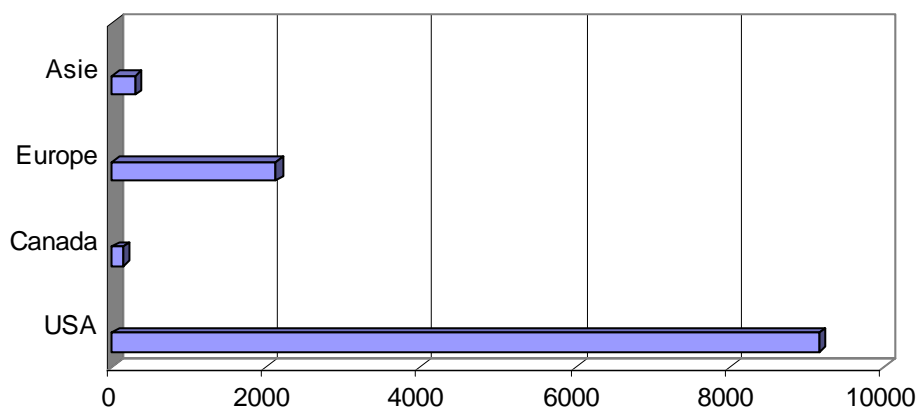
Source : International Data Corporation

Au niveau mondial, on estime à 70% la part des sociétés américaines dans les activités de délocalisation, et ce vers 12 grands marchés.

### ***Importations de services informatiques dans le monde***

Les importations des services informatiques au niveau mondial sont dominées par les Etats-Unis. Elles représentent 78%, suivi par l'Europe 18%, l'Asie 2,6% et le Canada 1%.

**Importations des services IT en 2005 (en millions de \$)**



Source : International Data Corporation

### ***1.3.2 Evolution positive de la délocalisation des services financiers***

La montée en puissance des nouvelles technologies a entraîné de profondes mutations au sein des entreprises du secteur financier, notamment dans leur manière d'appréhender les processus et la gestion liés aux activités comptables et financières. Dans le souci d'adopter une organisation optimale, assurant un haut niveau d'expertise tout en réduisant au maximum les coûts, des solutions d'externalisation sont apparues pour permettre aux entreprises financières de se concentrer sur leur cœur de métier. Ce type d'externalisation baptisé BPO (Business Process Outsourcing) se développe largement en Europe.

Cette tendance a conduit les sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) à adopter de nouvelles stratégies pour investir dans ce domaine. C'est le cas de Cap Gemini, d'IBM, ou d'Accenture qui ont fait du BPO leur activité principale. La plupart de ces entreprises se sont concentrées sur les activités de services financiers mais elles peuvent aussi gérer l'externalisation des ressources humaines ou des services achats. Les contrats signés par les entreprises avec ces SSII pour externaliser leurs services sont colossaux et s'élèvent à des millions d'euros.

Mais outre les SSII, des entreprises d'assurance, comme AXA, ont aussi fait le choix de délocaliser, et en 2006, cette entreprise a envisagé la délocalisation de 1500 emplois administratifs au Maroc, d'ici à 2012.

Selon une étude conduite par Deloitte & Touche Tohmatsu Global Financial Service Industry sur les pratiques d'offshoring des institutions financières, le recours à l'Offshoring a augmenté fortement depuis 2 ans, tiré par les banques américaines et britanniques. Cette pratique présente encore un fort potentiel de développement en Europe de l'Ouest et au Japon



## *L'offshoring des services : une pratique de plus en plus fréquente*

Selon l'étude de Deloitte & Touche Tohmatsu Global Financial Service Industry , 65% des 100 premières institutions financières (sur la base de la capitalisation boursière) pratique l'offshoring. La Banque de détail, déjà pionnière dans la pratique, continue d'explorer de nouvelles pratiques d'offshoring au travers de l'externalisation complète de processus (BPO) et de centre de relations clientèle. Dans l'assurance, qui est en retrait par rapport à la banque, l'assurance vie est en avance.

Selon cette même étude, plus de la moitié des institutions pratiquant l'offshoring atteint un taux de réduction des coûts supérieur à 40% et il est estimé qu'un taux moyen de 37% de réduction de coût correspond à une économie de 15 000\$ à 17 000\$ générant un impact sur le résultat annuel de 35 à 40 millions de dollars.

### *Les opérations offshorées*

Les pratiques des différentes institutions (banque de détail, banque de financement et de marché, assurance) sont similaires en matière de nature des opérations offshorées. Alors que les premières activités délocalisées concernaient l'informatique, depuis 3 ou 4 ans, l'outsourcing de processus métiers (BPO) connaît une croissance significative. L'élargissement significatif de l'offshoring au processus métier contribue à transformer les motivations de réduction de coûts en recherche de qualité et d'efficacité.

- L'offshoring des opérations IT, majoritaire à l'origine, représente aujourd'hui environ 35 à 37% des opérations offshorées, quelque soit le type d'institution.
- L'offshoring de processus « métier » représente environ 30% des opérations et se rapproche significativement de la part des opérations IT.
- La part des fonctions supports (reporting, finances, RH) représente environ 30% en moyenne, la banque de financement et d'investissement se situant cependant en retrait par rapport à la banque commerciale et à l'assurance.
- Seules la banque de détail et l'assurance offshorent l'activité de centre d'appel, mais à niveau largement inférieur aux autres domaines (10% environ).

### *Principaux fournisseurs des services financiers*

75% des institutions financières a recours à des sous-traitants offrant des services sophistiqués. Ces institutions ayant atteint un certain degré de maturité transfèrent les activités à faible valeur ajoutée de leur captives vers des sous-traitants afin d'augmenter leur capacité de traitement pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Pour l'activité IT, six fournisseurs dominent le marché tandis que pour les processus métiers, il est davantage fragmenté :

- Tata Consulting services est le leader mondial en termes de sous-traitance informatique, suivi d'IBM et Infosys,
- Office Tiger qui cible spécifiquement les activités de banque d'investissement et Genpact sont les principaux intervenants sur les activités métiers,
- Les principaux intervenants présentant une offre équilibrée entre BPO et IT sont Accenture, Infosys et Wipro.

## 2. Délocalisation des activités de services au Maroc

Le Gouvernement a fait le choix d'une politique volontariste visant le développement des activités de services délocalisés « offshoring » en l'érigeant comme l'un des principaux piliers du programme Emergence. En effet, dans un marché mondial de l'offshoring en forte croissance et en compétition accrue, le Maroc constitue une destination compétitive et attractive pour ce secteur, de par sa proximité géographique, culturelle et linguistique, la disponibilité de ses ressources humaines, la qualité de son infrastructure d'accueil et de télécommunication et l'évolution de l'environnement des affaires vers les standards internationaux.

### 2.1 État des lieux des activités de services délocalisées au Maroc

Les activités de services délocalisés au Maroc concernent les centres d'appels qui occupent la plus grande part (68% en 2004), les services informatiques et financiers qui ne sont qu'à leur début.

#### 2.1.1 Activités des centres d'appels

Le secteur des centres d'appels s'est enrichi de nouvelles implantations faisant passer le nombre de centres de 50 en 2004 à 143 en 2006. Avec plus de 60% de parts de marché de l'offshore francophone, et de 100% de l'offshore hispanophone en Méditerranée, le Maroc est devenu le leader de ce secteur.

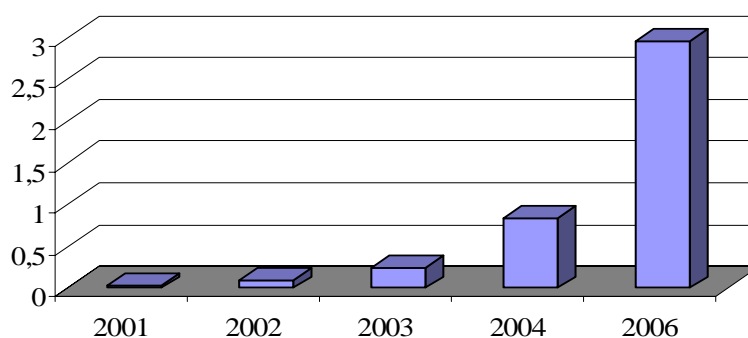
**Nombre de positions des centres d'appels**

Centres d'appels opérationnels (CA)	50	143
Positions déclarées	4400	12559
Total positions estimées	4400	14700
Nombre de position moyen des CA	88	114

Source : ANRT, 2007

L'activité des centres d'appels affiche une tendance ascendante soutenue par une volonté des investisseurs nationaux et étrangers d'investir au Maroc, par un savoir-faire des dirigeants et des mesures incitatives prises par l'Etat marocain et qui peuvent aller du fiscal à la formation et du soutien en matière de dispositifs aux infrastructures installées à cet effet.

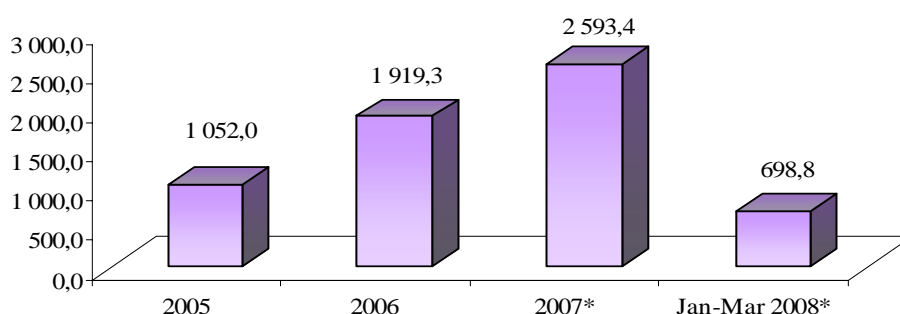
**Chiffre d'affaires des centres d'appels (milliards de dhs)**



Source : ANRT, 2007

Le chiffre d'affaires des centres d'appels a connu une forte augmentation passant de près de 1 milliard de dhs en 2004 à près de 3 milliards en 2006, soit un taux de croissance moyen de 88%. Ce chiffre d'affaires englobe, outre les recettes des centres d'appels à capitaux étrangers, celles des centres d'appels à capital 100% national. A ce titre, le capital étranger est présent dans la moitié des centres d'appels où il est souvent majoritaire.

**Recettes des centres d'appels (en millions de Dhs)**

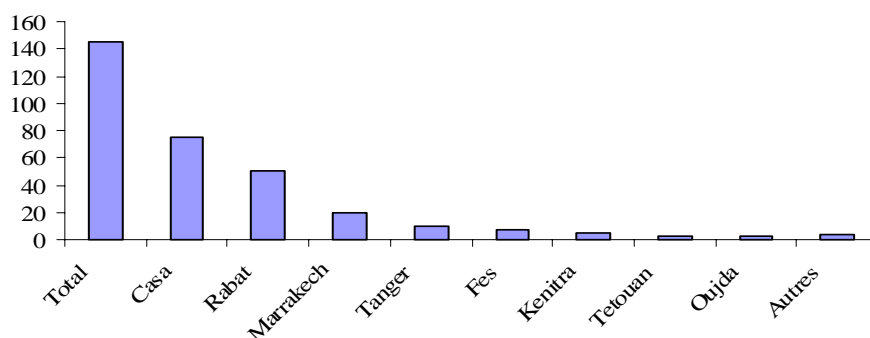


\* : chiffre provisoire

Source : Office des Changes, 2008

La part des recettes des centres d'appels représente 2,5% des recettes totales des services en 2007. Cette part, quoique négligeable, connaît une croissance d'une année à une autre suite à la diversification du paysage des centres d'appels au Maroc et son enrichissement par l'arrivée de donneurs d'ordre belges, espagnols, et par la montée en gamme des prestations. En outre, ce secteur intéresse de nouveaux investisseurs notamment américains qui formulent des demandes d'information sur l'activité dans des prestations qui convergent entre le BPO et la relation clients.

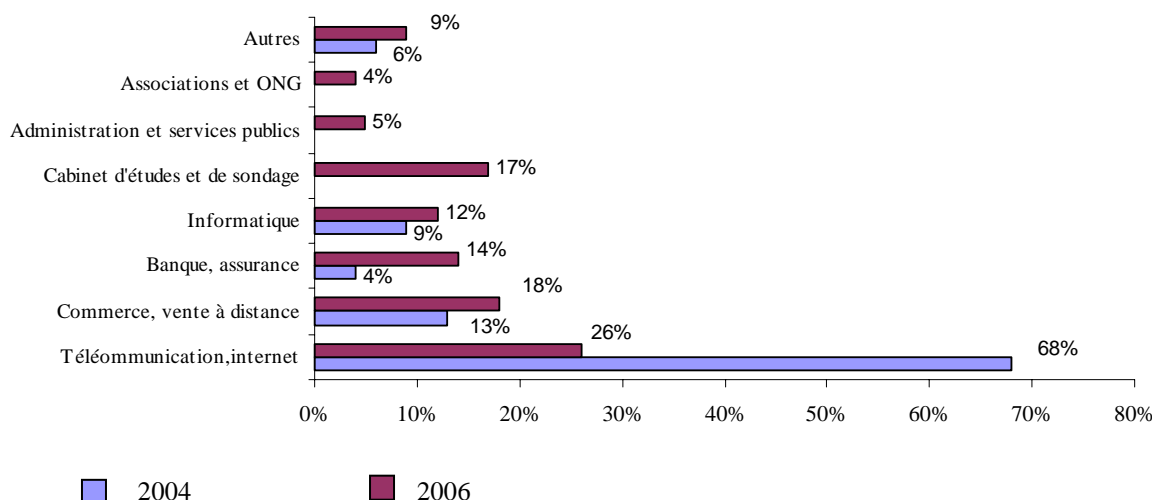
**Répartition géographique des centres d'appels**



Source : ANRT, 2007

Les centres d'appels se concentrent à Casablanca et Rabat, qui abritent presque 80% des sites de production. Les deux villes concentrent près de 87% des positions et hébergent les plus grands sites d'où une taille moyenne par site plus importante que le reste des villes. La ville de Marrakech occupe la 3ème position suite au fort développement qu'elle a connu ces dernières années. La pression sur l'immobilier et le bassin d'emploi est derrière l'émergence de villes comme Mohammedia et Kenitra ou Fès.

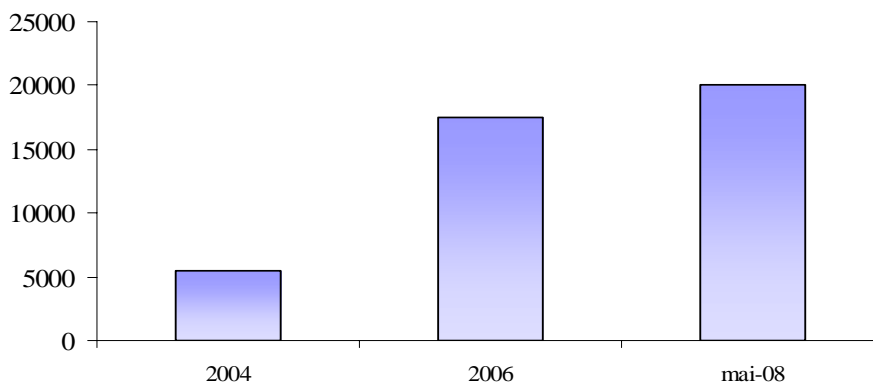
### Secteurs d'activité des clients des centres d'appels



Source : ANRT, 2007

La structure des secteurs d'activité des donneurs d'ordre a connu une forte diversification. Malgré la primauté des Télécoms/Internet, des secteurs comme l'informatique et la banque-assurance se sont renforcés même s'ils restent limités. Ce dernier secteur est pénalisé par l'absence de réglementation efficace en matière de protection de transfert de données confidentielles. Quant au secteur informatique, il révèle une progression dans la technicité des prestations offertes.

### Nombre d'emplois dans le secteur des centres d'appels



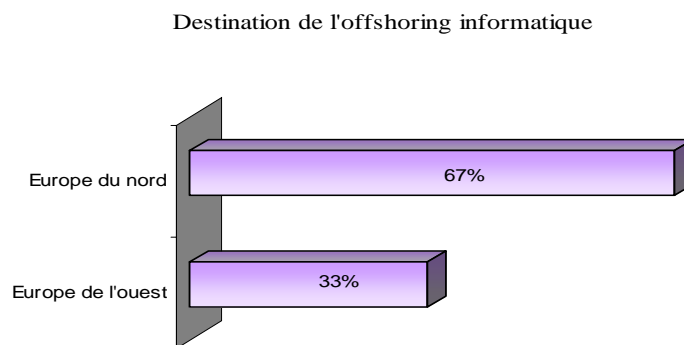
Source : ANRT, 2007

Le secteur des centres d'appel emploie aujourd'hui plus de 20 000 personnes. En moyenne, 250 nouveaux emplois sont chaque semaine proposés sur le marché du travail par cette activité au Maroc. Le taux de turnover est de 15 %, il a baissé par rapport à 2004 (25 %). Ce taux reste, selon les entreprises de centres d'appel, élevé et source de coûts importants pour remplacer les départs et former les nouvelles recrues. Le profil employé par l'activité est du niveau Bac à Bac + 4, sans expérience requise.

Selon une étude de l'OCDE, le Maroc est classé 3<sup>ème</sup> derrière l'Estonie et la Chine dans la progression des emplois créés par l'offshoring en 2003. Alors que les deux premiers ont connu une progression respectivement de 70% et 67%, le royaume a vu ce type d'emploi progresser de 60%.

### 2.1.2 Activités de services informatiques

Face aux défis de la mondialisation et dans le souci de faire face à une concurrence acharnée tout en satisfaisant une clientèle des plus exigeantes, les multinationales multiplient leurs implantations au Maroc. Selon l'étude de l'APEBI sur le potentiel à l'export, les activités d'Offshoring informatique (ITO) sont principalement orientés à destination de l'Europe de l'Ouest et du Nord; notamment vers la France, la Belgique et la Norvège, pour un montant de 24,36 millions de dhs répartie entre 2 opérateurs. Les produits et prestations de services spécifiques fournies concernent la gestion de contenu de solutions en ligne, la mise en œuvre de chaînes de gestion logistique, ainsi que les circuits intégrés.



Source : APEBI, 2007

Le Maroc peut tirer profit du commerce de ces services, étant donné que les obstacles à l'accès aux marchés d'exportation sont plus bas dans le secteur que dans d'autres secteurs de services. En effet, ce secteur a fait l'objet d'offres très libérales à l'OMC que ce soit par l'Union Européenne, par les Etats-Unis ou même par les nouveaux pays membres tels que la Chine. Dans le cadre de l'ALE Maroc-USA, ces services sont libéralisés.

En outre, les statistiques mondiales montrent que les pays qui ont libéralisé ce secteur ont largement profité de cette ouverture. La Chine, qui offre un accès libre pour les fournisseurs étrangers en matière de réalisation de logiciels a vu ses exportations de logiciels passer à 227 millions de dollars au premier semestre 2005, soit 37,3% des exportations du pays. Par conséquent, le Maroc devra prévoir une plus grande ouverture de ce secteur à l'investissement; sachant qu'en dehors de l'Accord Maroc-USA, qui prévoit un accès illimité au secteur, ces services ont fait l'objet d'une ouverture très timide par le Maroc à l'OMC en se limitant pour les services de consultations en matière d'installation des matériels informatiques.

### 2.1.3 Activités de services financiers

Le secteur bancaire au Maroc se partage entre les banques à capital privé majoritairement marocain, les banques à capital majoritairement public et les banques à capital privé majoritairement étranger, avec une tendance à la concentration qui s'est renforcée en 2004. Le secteur est également marqué par une forte présence des banques étrangères : toutes les grandes banques privées du Maroc comptent dans leur actionnariat des banques étrangères, notamment françaises, plus ou moins impliquées dans la gestion de leurs filiales.

- BNP PARIBAS contrôle 65,05% de la BMCI,
- La Société Générale contrôle 51,9% de la SGMB,
- Le groupe Crédit Agricole contrôle 52,7% du Crédit du Maroc.

D'autres participations étrangères minoritaires mais significatives :

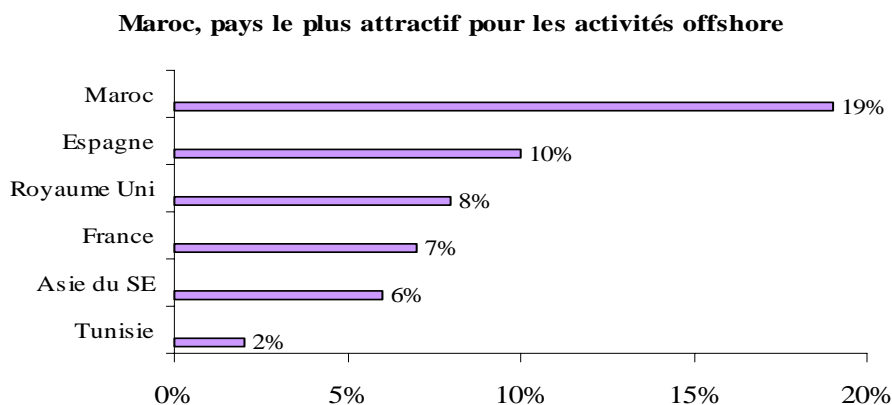
- Le CIC détient, depuis juin 2004, 10% du capital de la BMCE BANK,
- SANTUSA HOLDING participe à hauteur de 14,48% du capital d'Attijariwafa Bank,
- LE CRÉDIT AGRICOLE compte 1,44% du capital d'Attijariwafa Bank, mais reste présent à hauteur de 35% dans les filiales stratégiques d'Attijariwafa Bank, notamment WAFASALAF et WAFAGESTION.

Par ailleurs, et dans le cadre du volet offshoring, deux grandes banques françaises ont signé des mémorandums d'entente pour l'externalisation de la tenue de leur comptabilité au Maroc. Il s'agit de la délocalisation de services jusque-là gérés en interne. C'est le cas par exemple de la tenue des différentes comptabilités segment, sur lequel le Maroc offre de grands potentiels, grâce notamment aux normes comptables IFRS applicables dans notre pays.

Par conséquent, le secteur offre des opportunités certaines au Maroc et il est attendu que les investissements se développent davantage compte tenu de l'entrée en vigueur de l'Accord de Libre Echange Maroc-USA.

#### **2.1.4 Attractivité du Maroc pour les activités offshore**

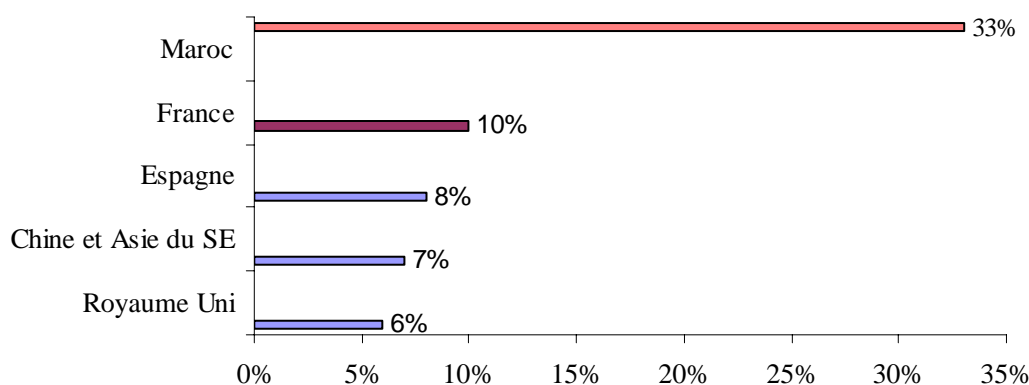
Selon les résultats de l'étude d'Ernest & Young sur l'attractivité du Maroc vue par les investisseurs étrangers en 2006, le Maroc conserve un fort crédit d'image sur les activités offshore, tous types d'activités confondus, avec 19% de vote de décideurs interrogés, suivi de l'Espagne avec 10%. La Tunisie se classe loin derrière le Maroc avec seulement 2 % de vote.



Source : Baromètre de l'attractivité, 2006

Le score que le Maroc obtient en 2006, dans le baromètre de l'attractivité, pour les activités offshore en général se confirme lorsque l'on considère les activités de services de façon individuelle. En effet, l'attractivité perçue du Maroc se renforce même de façon significative pour les centres d'appels (33%).

#### Maroc, pays le plus attractifs pour les centres d'appels



Source : Baromètre de l'attractivité, 2006

## 2.2 A nalyse *EMOFF*

Au regard de la situation actuelle des activités de services délocalisées et aux ambitions du Maroc dans le cadre des nouveaux métiers mondiaux du Maroc, une analyse EMOFF (Environnement, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) du pôle a permis de dégager les principaux résultats :

### *Environnement:*

- Les délocalisations d'activités de services s'inscrivent dans la dynamique de globalisation de l'économie mondiale, qui conduit au développement des échanges internationaux et au transfert de richesses et de savoir-faire des économies occidentales vers les pays en voie de développement (PVD).
- Les investissements mondiaux de la délocalisation se concentrent en Inde notamment dans les services financiers avec 75% des exportations mondiales.
- Les Philippines et la Chine possèdent un potentiel prometteur dans les centres d'appels, saisie de données et l'ingénierie.
- Les Etats-Unis restent le plus gros pays exportateur et importateur mondial des services informatiques. Néanmoins, de nouveaux pays ont émergé en tant qu'exportateurs potentiels, notamment les pays de l'Europe Centrale, l'Inde et la Chine
- La politique nationale marocaine est volontariste et favorise la libéralisation du secteur des télécommunications avec l'adoption de la loi 55-01 complétant et modifiant la loi 24-96 et donnant au secteur les moyens de s'inscrire dans l'évolution et la dynamique que connaissent les des télécommunications au niveau mondial.
- Plusieurs licences déjà attribuées au Maroc : GSM, licences du fixe, mobile 3G, VSAT, GMPCS et 3RP (Inquam Telecom SA, Moratel SA).
- Des lois sur la propriété intellectuelle, protection des droits d'auteurs, tribunaux de commerce....etc, ont déjà été mise en œuvre au Maroc.

### ***Menaces***

- Existence, à moyen terme, d'une importante concurrence en provenance de la Tunisie, qui connaît actuellement une forte croissance des centres d'appels. A long terme, la concurrence risque de s'intensifier de la part de nouveaux pays européens.
- Dépassement de l'offre par la demande de compétences qualifiées sur le marché. A court terme, cette pénurie pourrait profiter à nos concurrents qui forment plus d'ingénieurs : 6 ingénieurs pour 10 000 habitants dans les pays de l'Europe de l'Est et 2, 5 pour 10 000 habitants en Tunisie. le Maroc ne forme que 1,43 ingénieur pour 10 000 habitants
- Hausse des salaires des profils qualifiés ayant de l'expérience au Maroc, ce qui pourrait profiter au concurrents notamment la Tunisie et les pays de l'Europe de l'Est.

### ***Opportunités***

- Croissance prévisionnelle explosive de la demande offshoring des pays d'Europe Continentale sur les 10 prochaines années qui est estimé à 30 Mds d'euros soit l'équivalent de 337 milliards de dirhams.
- Développement progressif du BPO des pays anglo-saxons vers des pays francophones et hispanophones.
- Maturité de certains marchés de délocalisation de grands groupes (CapGémini, IBM, Accenture...) qui sont à la recherche de nouveaux débouchés ce qui ouvre la voie pour des marchés potentiels notamment le Maroc.
- Mise en œuvre de l'Accord de Libre Echange signé avec les USA offrant des opportunités, non seulement, en termes d'exportations (en tant que premier importateur mondial de services, mais aussi en termes d'investissements dans les délocalisations.
- Externalisation croissante par les entreprises des métiers hautement qualifiés (administration de réseaux, programmation et développement de logiciels, ingénierie, design...) et des missions à faible valeur ajoutée (traitement des appels entrants, qualification des fichiers, renseignements...).
- Développement de métiers en aval permettant ainsi la mise en place d'une véritable industrie intégrée (immobilier (les plateaux), les fournisseurs de solutions technologiques (téléphonie, informatique, internet, logiciels...), les marques de mobilier d'entreprises (bureaux, ergonomie)...).
- Faible niveau de rémunérations des téléopérateurs, rendant ce métier peu attrayant pour la population européenne et encourageant les mouvements de délocalisation.

### ***Forces***

- Proximité du grand marché de l'Union Européenne conférant au Maroc un positionnement en tant que pays d'accueil pour les activités d'offshoring.
- Organisation de manifestations pour la promotion de la destination Maroc notamment le SICCAM, ITEM Expo (Initiative Technologique Europe Maroc Expo).
- Noyau d'entreprises et d'entrepreneurs compétents, ayant développé une expérience au sein des métiers liés au secteur.
- Développement du soft center qui vise la mise en place d'un centre de recherche et de développement de logiciel.



- Infrastructures de base de bon niveau et support de télécommunication moderne. Le secteur est aujourd'hui à 100% numérique.
- Politique économique basée sur l'option libérale, la tradition d'ouverture sur l'Europe, avec des compétences linguistiques variées (Français, Anglais, Espagnol) et stabilité du régime politique.
- Un modèle social souple qui permet une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail.
- Implication gouvernementale et qualité des acteurs dans ce secteur : l'activité de l'offshoring a été inscrite parmi les nouveaux métiers mondiaux du Maroc dans le cadre du programme Emergence.
- Cadre réglementaire transparent, en phase avec les chantiers ouverts à la réforme et à la modernisation d'un pays qui a fait le choix stratégique de l'ouverture, de la diversité culturelle et de la tolérance.
- Les taux de l'IR n'excèdent pas 20% de la masse salariale. Cet avantage est accordé à concurrence du chiffre d'affaires réalisé à l'export.
- Exonération de l'IS sur 5 ans et au-delà de cette période, les entreprises éligibles profitent d'une réduction de 50 % de l'IS.
- Droits de douane (sur les biens d'équipements) inférieurs à 2,5%.
- Régime administratif : guichet unique sur les nouvelles zones d'accueils, davantage de flexibilité du nouveau code du travail en plus des simplifications administratives.

### *Faiblesses*

- Insuffisance de la consolidation du marché français et absence d'une politique, voire une entité, de prospection de nouveaux marchés.
- Faible protection des données confidentielles d'où la faible part de l'offshoring d'activités du secteur financier qui constitue une niche importante.
- Concentration des centres d'appels sur la région de Casablanca-Rabat (82% du total des centres au niveau du Royaume).
- Insuffisance relative des profils maîtrisant bien la langue française et anglaise.

### 2.3 Plan de Développement de l'offshoring

Le plan de développement de l'Offshoring s'inscrit dans le cadre de la nouvelle politique industrielle du Royaume qui a pour objectif ultime le développement des secteurs et activités économiques et industrielles à dimension internationale en ce qui concerne la promotion d'exportation, l'attraction des investissements, le développement de partenariat de la sous-traitance et surtout celles en relation avec les nouveaux métiers tels que l'ITO (IT Offshoring), le BPO (Business Process Offshoring), le KPO (Knowledge Process Offshoring). Ce plan porte les services et activités basées principalement sur deux éléments essentiels à savoir les télécommunications et l'Internet d'une part et les compétences et ressources humaines d'autre part.

### 2.3.1 Objectifs du plan de développement de l'offshoring

Ce plan projette la contribution du secteur de 15 milliards de DH à l'horizon 2015 et la création de 91000 emplois. Il s'articule autour de plusieurs axes dont notamment le développement des compétences et ressources humaines au niveau quantitatif et qualitatif, la création de zones dédiées aux activités liées à l'offshoring, dotées d'une infrastructure d'accueil et de télécommunication moderne et compétitive en terme de coût, et la mise en place d'un dispositif incitatif attrayant, notamment en matière de formation et de fiscalité.

Dans la perspective d'avoir une position de leadership dans le secteur, le Maroc a mis en place une offre spécifique, compétitive, adaptée aux besoins des entreprises pour les activités de l'offshoring et ciblée sur 12 filières clés (3 filières banques et assurances, 6 filières administratives et 3 filières informatiques) Voir annexe 1

### 2.3.2 Axes du plan offshoring Maroc

#### ***Mise en place de zones dédiées pour les activités délocalisées***

On entend par zone dédiée un espace présentant des caractéristiques spéciales et réservé exclusivement aux activités délocalisées. Cette zone est localisée à proximité de grands centres urbains, permettant notamment une connectivité importante et offre une gamme de services d'accompagnement et d'infrastructures aux meilleurs standards internationaux et à un coût compétitif. Pour concrétiser rapidement le plan offshoring-Maroc, le gouvernement a décidé de doter le pays de structures d'accueil pour les activités de services délocalisées à travers la création de Casanearshore et le lancement des travaux de Rabat Technopolis.

Les démarches pour le lancement des travaux dans les autres zones sont entamées, notamment celles de Fès et Tanger. En effet, une convention-cadre a été signée entre les autorités régionales de la ville de Fès et l'Etat pour la mise en place d'une zone dédiée à l'offshoring à Fès. Cette zone sera aménagée par la CDG sur une superficie de 14 ha.

L'Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TEMSA) est en cours d'élaboration d'un concept spécifique pour les besoins de l'offshore dans la zone franche de Tanger. Dans un cadre intégré, similaire à celui de Casashore, le nouveau parc adapté au BPO et ITO de Tanger sera, quant à lui, particulièrement axé sur le marché espagnol. Par ailleurs, La zone Marrakechshore sera développée par la CDG également sur une superficie de 50 ha, localisée au niveau de la nouvelle ville Tamansourt.

#### ***Casanearshore***

La ville de Casablanca, de part sa vocation de destination régionale privilégiée des services, s'est affirmée comme étant le site approprié pour abriter la première zone offshoring du pays. En effet, les performances réalisées dans le domaine des centres d'appels ou dans des niches du BPO démontrent que la région est une destination de choix pour l'externalisation. Les compétences nécessaires dont elle dispose, une meilleure connexion à l'international, l'attractivité de la métropole et sa dimension internationale sont des facteurs qui ont favorisé le choix de Casablanca pour accueillir l'infrastructure visant le développement des activités du secteur des services.

Le projet Casanearshore, qui a nécessité un investissement de 1,7 milliard de dirhams, est édifié sur un terrain de 53 Ha. Il offre des locaux aménagés sur une superficie de 290 000 m<sup>2</sup> qui pourront accueillir différentes activités délocalisées dans plusieurs domaines : traitement de backoffice bancaires, comptabilité et finances, gestion de la relation client et facturation, gestion de centres de données, etc.

Compte tenu de sa vocation et de ses missions, Casanearshore aura un impact très important sur le développement économique et social. Sur le plan économique, ce projet contribuera à la création de 30.000 emplois directs et la génération de 5 milliards de dirhams de contribution au PIB à l'horizon 2014. Il insufflera une dynamique à d'autres secteurs en lien direct ou indirect avec les missions qui lui ont été assignées. Ce projet permettra à la ville, d'une part, d'accroître la création d'entreprises et de renforcer l'investissement, et de l'autre, d'accéder à un nouveau savoir-faire et au développement de nouveaux métiers dont les standards se situent à une échelle mondiale.

En outre, l'aménagement de cette zone verra émerger des infrastructures d'accompagnement nouvelles et minutieusement mises en oeuvre. Enfin, sur le plan du marketing international, ce projet confère à Casablanca un positionnement clair et assumé en matière de développement informatique et de business processus outsourcing. Ainsi, la capitale économique pourra démontrer ses capacités à innover et à se hisser aux meilleurs standards mondiaux en matière de technologies.

### ***Rabat Tehnopolis***

Rabat Technopolis (RT) est une cité de la technologie qui sera construite sur une superficie globale de 300 ha et permettra la création de 12.000 emplois à l'horizon 2016. La première tranche de ce projet, confié à "Maroc Hôtels et Villages", une filiale de CDG développement du Groupe CDG, nécessitera des crédits estimés à 1,5 milliard DH et couvrira une superficie de 85 ha. RT s'appuie sur quatre concepts distincts qui permettront d'offrir des développements modulaires aux nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies. Il s'agit de Recherche et Développement, dont les principales activités consistent en la construction d'universités et la mise en place de filières d'excellence, des centres de recherche et des incubateurs d'entreprises.

Le projet prévoit également la création d'un Soft Center (centre de développement de logiciels et centre de design) et le développement d'une zone d'offshoring qui, s'intéresse aux activités administratives (office bancaire et assurance, comptabilité et finances) et celles informatiques (gestion de parc informatique, développement et maintenance).

#### ***2.3.3 Mise en œuvre de mesures incitatives***

Plusieurs mesures incitatives sont prévues par le plan offshoring-Maroc. Il s'agit de :

##### ***Dispositif d'aide à la formation***

Le plan de développement de l'offshoring prévoit d'octroyer aux entreprises une contribution aux frais de la formation à l'embauche et de la formation continue pour chaque nouvelle recrue de nationalité marocaine et ce, pour une période couvrant trois années. Le montant de la contribution varie selon les profils et peut atteindre 65 000 dh pour certains.

### ***Contrat Insertion***

Les entreprises bénéficieront de l'exonération pour une durée de 24 mois des cotisations patronales dues à la CNSS, de la taxe de la formation professionnelle et de l'impôt sur le revenu. En cas de recrutement définitif, ces exonérations seront valables pour une année supplémentaire.

### ***Exonération de l'impôt sur les sociétés***

Les entreprises exportatrices de produits ou de services qui réalisent dans l'année un chiffre d'affaires à l'exportation, bénéficient pour le montant dudit chiffre d'affaires de l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant une période de 5 ans et d'une réduction de 5 % dudit impôt au-delà de cette période.

### ***Avantage lié à l'impôt sur le revenu (IR)***

Afin que la charge fiscale au titre de l'IR n'excède pas 20% de la masse salariale, les entreprises éligibles, installées dans les zones dédiées, bénéficieront d'une contribution de l'Etat. Cet avantage sera accordé, à concurrence du chiffre d'affaires réalisé à l'export.

### ***2.3.4 Mise en place d'un plan de formation***

Le processus de développement du plan de l'offshoring requiert la mise en place d'une politique de formation multidimensionnelle, capable de répondre aux besoins en ressources humaines au niveau quantitatif et qualitatif, et de prendre en considération le caractère évolutif du secteur et des métiers existants et nouveaux.

A cet effet, et afin de constituer un vivier de compétences aux entreprises bénéficiaires, un premier programme de formation offshoring a été lancé par le Gouvernement pour la formation de 22.000 personnes d'ici 2009 sur les métiers de l'offshoring. Ce programme est inscrit dans le cadre de partenariats avec les universités, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

Parallèlement, un programme de formation de 10.000 ingénieurs et assimilés par an à l'horizon 2010 a été lancé en décembre 2006 à travers la signature de conventions avec 28 établissements universitaires notamment les écoles d'ingénieurs (EMI, ENSEM, ENSIAS..) et les facultés des sciences et techniques. Ce programme a pour objectif d'assurer une adéquation entre les besoins en emplois pointus et l'offre en ressources qualifiées dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de redynamiser le secteur de la formation d'ingénieurs en ouvrant des horizons et donc des débouchés aux bacheliers scientifiques ou de formation technique, et de développer des passerelles entre l'enseignement universitaire et les écoles d'ingénieurs. L'enveloppe totale, hors salaires nécessaire à la mise en œuvre de ce programme, s'élève à 853 millions de dirhams.

Pour accompagner le développement des activités de services délocalisés en matière de formation, un complexe de formation aux métiers de l'offshoring et des technologies de l'information a été implanté au sein de Casanearshore. Il s'agit d'un centre dédié à la formation, à l'ingénierie et au développement des compétences dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et des métiers recherchés par l'émergence de l'offshoring. Ce complexe compte trois pôles : les NTIC, l'offshoring et le développement des compétences et de la formation continue.

Le pôle NTIC permettra la formation de techniciens spécialisés supérieurs dans des spécialités de pointe : développement informatique, réseautique et gestion des systèmes informatiques.

Le pôle Offshoring sera chargé de former des jeunes sur des métiers émergents avec l'objectif de requalifier et de perfectionner des diplômés désireux de compléter leur savoir-faire professionnel. Il assurera également des formations dans des métiers requis par l'émergence de l'Offshoring. 2.000 jeunes seront formés par an dans les Relations Client (Téléconseillers), la Comptabilité, la Finance et l'Assurance.

Quant au pôle de développement des compétences et de formation, un centre dédié au secteur des NTIC sera créé pour assurer la veille technologique, le perfectionnement des formateurs et le développement des compétences des salariés des entreprises.

### 3. A nalyse des expériences internationales

Des expériences de pays, notamment l'Inde, la Malaisie ayant réussie à promouvoir la délocalisation des activités de services dans leurs pays ont été étudié. Le cas de la Tunisie concurrent direct du Maroc dans les activités du nearshoring français est également analysé.

#### 3.1 Expérience de l'Inde

En 1986, le gouvernement indien a adopté une politique accordant à l'exportation et au développement de logiciels et à la formation une place prééminente dans les objectifs de sa politique économique. Pour surmonter les divers obstacles au développement des exportations de logiciels, le gouvernement a lancé le projet de «parcs technologiques de logiciels» et a établi en 1991 une société autonome, la STPI (Software Technology Park of India). Celle-ci est chargée de gérer les moyens de l'infrastructure de transmission des données et d'autres services, comme les évaluations techniques et la formation professionnelle des exportateurs de logiciels.

En juillet 2004, 40 parcs technologiques de logiciels avaient été établis sous l'égide de la STPI. Vingt autres centres sont prévus dans les huit années suivantes. En mars 2004, l'ensemble des centres STPI avaient attiré 4 644 unités de production, dont 3 544 exportent déjà des logiciels. On trouve ces centres dans 16 États de l'Inde, mais ceux du Karnataka, du Tamilnadu, du Maharastra et de l'Andra Pradesh ont réalisé les trois quarts des exportations indiennes de logiciels au cours de la période 2002-2003.

Les principaux avantages offerts aux entreprises qui s'installent dans les centres de la STPI peuvent se résumer en :

- La fourniture par la STPI de moyens de communication HSDC (High Speed Data Communication) modernes et mise à disposition de 35 portails internationaux;
- L'importation en franchise de droits de douane;
- L'exemption des redevances locales;
- L'exemption de l'impôt sur le revenu des sociétés jusqu'en mars 2010;
- Le guichet unique pour obtenir les autorisations des pouvoirs publics;
- La participation étrangère au capital pouvant atteindre 100%.

Ces diverses formes de soutien public (facilitation du commerce, infrastructure, régime tarifaire et fiscal favorable et réglementation libérale de l'IED) ont créé des conglomérations d'exportateurs de logiciels. L'importance croissante des centres de la STPI dans les exportations indiennes de logiciels est particulièrement bien illustrée par l'augmentation de leur part dans les exportations indiennes totales de logiciels. Au cours de la

période 1992-1993, elles étaient intervenues pour 8% de ces exportations; dix années plus tard, alors que les exportations avaient beaucoup augmenté, elles en ont assuré 81%.

### 3.2 Expérience de la Tunisie

Avec plus de 110 centres de service partagé recensés en 2006, contre 14 seulement en 2002, la Tunisie ambitionne aujourd'hui de devenir un pôle de nearshoring des services à la fois régional et international. Selon le dernier rapport '2007's AT Kearney Global Services Location', la Tunisie occupe une position avantageuse dans le classement de l'attractivité des activités liées aux services, devançant le Canada, la France et le Maroc et employant près de 7000 personnes.

Le gouvernement a accordé une place importante parmi ses priorités pour le développement du nearshoring et a entrepris une série de mesures touchant les infrastructures technologiques, les ressources humaines, le cadre légal et réglementaire et les coûts.

#### ***Infrastructures technologiques***

En terme d'infrastructures technologiques, les réalisations portent sur :

- Création d'une cité technologique des communications, El Ghazala, disposant d'une infrastructure très moderne qui répond aux besoins des entreprises des secteurs de pointe dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette cité présente un environnement d'innovation basé sur l'intelligence créative et la haute technologie,
- Création d'une zone industrielle spécialisée, limitrophe du pôle technologique El Ghazala, où 10000 m<sup>2</sup> couverts seront bâtis à l'usage exclusif des centres de service partagé. Cette zone offrira des infrastructures immobilières aux meilleurs standards internationaux, des services d'infrastructure pour faciliter la vie aux entreprises clientes, une offre télécoms de premier plan en quantité et qualité avec des coûts compétitifs, un service d'assistance et d'accompagnement à l'entreprise et des infrastructures mutualisées,
- Création d'un technopôle à Sfax, consacré à l'informatique et au multimédia et présentant une opportunité pour les investisseurs étrangers,
- Mise en place de 7 cyberparcs : au Kef, à Siliana, à Monastir, à Hammam Sousse, Kairouan, Medenine et à Gafsa. D'autres sont en cours de réalisation dans diverses régions du pays (Tozeur, Bèjà, Zaghouan, Kébili, Sidi Bouzid, Jendouba). En plus des activités de développement de logiciels et des services à distance, ces cyberparcs abritent des centres d'appels,
- Evolution technologique en termes d'infrastructure de communication qui fait partie des plus modernes du bassin méditerranéen.

#### ***Ressources humaines***

La Tunisie dispose actuellement d'un nombre important de diplômés de haut niveau avec un multilinguisme élevé, dû notamment à la proximité géographique de la Tunisie avec les pays européens. 30% des diplômés sont issus des filières de l'ingénierie, des sciences de l'informatique, des communications ainsi que d'autres filières techniques. Plus de 7 000

diplômés en technologie de l'information et de la communication seront mis sur le marché du travail durant les cinq prochaines années.

En vue de satisfaire les besoins en formation des centres de services partagés, des cursus de formation au métier de la relation client dans les principaux pôles universitaires ont été mis en œuvre, des centres privés de formation de téléopérateurs ont été créés et des formations complémentaires dans la télé-activité, les métiers bancaires, et les services informatiques ont été programmés.

Par ailleurs, une formation complémentaire en TIC et multimédia pour les diplômés toutes filiales confondues a été également mise en place, afin de mieux valoriser leurs connaissances en informatiques.

### ***Cadre légale et réglementaire***

Plusieurs avantages ont été accordés à l'investissement:

- Accords de non double imposition conclus avec plusieurs pays,
- Franchise totale des droits et taxes pour l'importation des équipements nécessaires à l'activité des entreprises totalement exportatrices,
- Suspension de la TVA sur les acquisitions locales des équipements nécessaires à l'activité des entreprises totalement exportatrices,
- Exonération de l'impôt sur le bénéfice pour les entreprises totalement exportatrices et au prorata du chiffre d'affaire à l'export pour les entreprises partiellement exportatrices,
- Prise en charge jusqu'à 25 % du coût de la formation continue et dans le cadre de l'encouragement à la maîtrise de la technologie pouvant atteindre 250 000 TND,
- Prise en charge totale par l'État des cotisations patronales au régime légal de la sécurité sociale pendant les 2 premières années, et partielle (de 85 % à 25 %) pendant 5 autres années, et ce, pour l'emploi de nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur ayant un niveau minimum de bac+2,
- Prise en charge totale par l'État des cotisations patronales au régime légal de la sécurité sociale pendant les 5 premières années pour l'emploi créé par les projets implantés dans les zones de développement régional et partielle (dégressive de 80 % à 20 %) pendant 5 autres années,
- 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 et par mois,
- Exonération de la TVA sur la formation en TIC.

### 3.3 Expérience de la Malaisie

Selon une étude du cabinet AT Kearney<sup>1</sup>, la Malaisie arrive en troisième position, derrière l'Inde et la Chine, sur le marché de l'externalisation des processus métiers (BPO) et des services IT. La Malaisie dispose d'importants atouts pour le développement de l'offshoring, même si la protection de la propriété intellectuelle et la qualité de ses diplômés doivent encore progresser.

---

<sup>1</sup> Etude sur les conditions économiques et financières des principaux pays pour le marché des services informatiques

Disposant d'infrastructures développées, d'une croissance économique régulière, d'un climat politique stable et d'un volontarisme affiché du gouvernement, le pays est jusqu'à présent parvenu à attirer de nombreuses multinationales du secteur informatique notamment Intel, Microsoft et Dell et du secteur des télécommunications (Motorola). Ces multinationales réalisent des projets de R&D high-tech dans le pays.

La Malaisie veut faire du Multimedia Super Corridor (MSC), créé en 1996, la pierre angulaire du développement des technologies de l'information sur son territoire, en privilégiant notamment la croissance des activités de développement offshore, les applications multimédia et mobiles ainsi que les connexions à haut débit.

L'objectif affiché par les autorités est d'attirer 250 grandes sociétés internationales et de générer plus de 18 milliards de dollars dans la zone sud de Kuala Lumpur d'ici 2010, dont 41% d'exportations. Le marché malais des technologies de l'information et de la communication devrait quadrupler d'ici 3 ou 4 ans, pour atteindre 10,5 milliards de dollars.

Chaque année, 75 000 étudiants diplômés en informatique sortent des universités et écoles malaises ce qui est loin de faire le poids face 100000 ingénieurs annuellement formés en Inde, mais qui peut néanmoins permettre au pays de prendre une part toujours plus importante du marché du BPO mondial.

Il est prévu que la suprématie de l'Inde dans le secteur (80% de parts de marché actuellement) est amenée à s'effriter d'ici 2008, pour atteindre les 55%. Avec, l'Afrique du sud et les Philippines, la Malaisie fait partie des pays susceptibles de tirer profit de cette perte de performance de l'Inde<sup>2</sup>. Toutefois, la qualité de ses diplômés et leur nombre devraient s'améliorer et la propriété intellectuelle devrait être davantage respectée puisque le taux de piratage des logiciels a atteint les 68% en Malaisie, selon la Business Software Alliance.

### 3.4 Enseignements tirées des différentes expériences étrangères

Il ressort de l'examen des expériences étrangères que les pays ayant développés l'offshoring, ont procédé à la mise en place de politiques claires avec des objectifs précis, ont doté ce secteur d'incitations fiscales, ont développé de zones dédiées dédiés au secteur et ont accordé une importance capital à la formation. Les principaux enseignements qui ressortent de l'analyse de ces expériences internationales peuvent être résumés ainsi :

#### ***Mise en place de politiques claires pour le développement du secteur***

Dans la plupart des cas étudiés, les gouvernements nationaux ont arrêtés des politiques claires en faveur du développement du secteur de l'offshoring. Ces politiques sont souvent assortie d'objectifs d'exportations et de création d'emploi et de plan d'actions avec des moyens précis pour le mettre en œuvre et atteindre les objectifs établis.

#### ***Création de pôle de compétitivité/cluster***

La plupart des pays ont créé un certain nombre de pôle et de clusters qui visent, d'une part, à améliorer la rationalisation des systèmes productifs, et, d'autre part, à permettre aux entreprises exerçant dans le secteur de l'offshoring de créer des synergies aussi bien entre elles qu'avec d'autres acteurs (centres de recherche, organismes de formation, collectivités locales...), et ce autour de projets de partenariat structurants.

---

<sup>2</sup> Idem 4



### ***Développement de parcs technologiques***

Les pays ayant réussi le développement des activités de services délocalisés ont créé des parcs technologiques<sup>3</sup> pour les activités délocalisées bénéficiant d'avantages spéciaux en termes de flexibilité de travail, de procédures administratives et de fiscalité. Ces parcs ont favorisé la création des conglomérations d'exportateurs de logiciels et par conséquent une augmentation des exportations de ces produits. En plus des cités technologiques, d'autres pays, notamment la Tunisie, ont créé des nombreux cyberparcs à travers le pays dont la vocation est le développement aussi bien des activités de logiciels et des services à distance, que celle des centres d'appels

### ***Implication de la diaspora vivant à l'étranger***

Dans des pays comme l'Inde, la diaspora indienne vivant aux Etats-Unis et exerçant dans le secteur des NTIC a été derrière l'externalisation massive des activités des entreprises américaines des NTIC au profit de sociétés indiennes ainsi que l'augmentation des investissements dans le secteur de développement de logiciel.

### ***Développement de la formation dans les métiers de l'offshoring***

Les pays étudiés ont accordé une importance capitale pour la formation dans les métiers d'ingénieurs<sup>4</sup> à travers la création de plusieurs instituts de formation pour les NTIC dans le but d'accroître l'offre en informaticien. Ainsi, la Tunisie a développé des cursus de formation au métier de la relation client dans les principaux pôles universitaires, a créé des centres privés de formation de téléopérateurs, et a instauré des formations complémentaires dans la télé-activité, les métiers bancaires, et les services informatiques. En outre, des aides de l'Etat en matière de formation des ressources humaines ont été octroyées pour les entreprises.

### ***Développement de la recherche & développement***

Dans le secteur de l'offshoring : les pays étudiés ont inscrit une politique scientifique dans le long terme et ont établi un système national de recherche et d'innovation performant pour le secteur.

### ***Incitations fiscales***

La plupart des pays offrent des exonérations fiscales telles l'exonération de l'impôt sur le bénéfice réalisé par les exportations des services délocalisés sur une période donnée ou la suppression de la TVA sur les biens d'équipement... et ceci dans le but de dynamiser les investissements dans le secteur.

---

<sup>3</sup> L'Inde possède en 2004, 40 parc à travers le pays et compte créer 20 autre d'ici 2012.

<sup>4</sup> L'Inde forme annuellement 100.000 ingénieurs et la Malaisie 75.000 ingénieurs/an

#### 4. Observations et recommandations

Le Maroc, à travers la mise en place d'un plan pour les activités de services délocalisés, ambitionne d'avoir une position de leadership sur le nearshoring francophone et hispanophone. Il est à noter que des avancées réelles et importantes ont été réalisées notamment à travers la conclusion de transactions ciblées avec quelques 33 entreprises de références mondiales dépassant largement les prévisions du plan offshoring (8 entreprises).

Eu égard au rôle déterminant assigné à la délocalisation des services dans la création de richesse et l'attraction des IDE, les suggestions suivantes paraissent utiles pour contribuer au développement d'un secteur de l'offshoring plus performant et efficace. Il s'agit principalement de :

##### ***Mise en place de la loi sur la protection des données personnelles***

Le développement du secteur des services délocalisés est tributaire au Maroc de la mise en place d'un dispositif de protection des données personnelles étant donné qu'une directive européenne et la loi française exigent la protection de ces données par les pays qui accueillent des délocalisations d'origine européenne. Dans ce sens, le Maroc devrait promulguer une loi fondamentale en matière de protection de données personnelles et constituer une commission d'informatique et libertés indépendante pour pouvoir justifier d'un niveau de protection de données équivalent à celui de l'UE.

##### ***Adéquation entre formations et besoins du secteur***

Le marché du travail du secteur des activités de services délocalisées connaît au Maroc un déséquilibre entre les demandes des entreprises en matière de ressources humaines qualifiées dans les métiers de l'offshoring et l'offre des demandeurs d'emplois. Ce déséquilibre est tel que de nombreuses entreprises ne trouvent pas de candidats disposant des compétences pour les postes disponibles et sont contraintes de mettre en place elles-mêmes des programmes de formation. Bien souvent, c'est le cas, pour les profils techniques (ingénieurs et techniciens...) et la pénurie de compétences est d'autant plus flagrante que dans certains autres domaines, nous sommes devant une situation de surabondance de candidats inadaptés.

Si le Maroc est mis en concurrence pour une implantation d'entreprise dans l'offshoring avec un autre pays, cette pénurie de compétences constitue un handicap certain. Elle peut même pousser à la relocalisation dans certains cas.

Il paraît donc judicieux de mener une réflexion comparative avec nos concurrents, surtout la Tunisie, sur la pertinence de nos structures de formation, de manière à orienter l'appareil de formation initiale et continue en fonction des besoins réels de qualifications des entreprises du secteur.

En outre, l'offre marocaine en ingénieurs et techniciens spécialisés en informatique se limite à 1.600 cadres par an. Ce chiffre est très faible par rapport aux besoins du secteur de l'ITO qui sont actuellement de plus de 3.000 nouveaux cadres. L'Etat a certes lancé son programme de formation de 10.000 ingénieurs et a ouvert plusieurs nouveaux instituts de formation, mais les premières retombées de ce programme ne seront effectives que dans 3 ans. Ceci entraîne, dans l'immédiat, une pénurie des ingénieurs en informatique et une hausse importante de leurs salaires. Cette hausse de salaire, fait que les cadres marocains ne sont compétitifs que par rapport à leurs homologues espagnols, qui touchent 25% de plus qu'eux. Mais comparés aux ingénieurs de l'Europe de l'Est, notamment la Roumanie, ces derniers coûtent beaucoup moins cher.

Ainsi, les efforts des pouvoirs publics à fournir dans ce sens sont considérables et l'engagement à former des ressources humaines encore plus spécialisées dans les métiers de l'offshoring constitue le défi à relever pour préserver les opportunités du secteur, surtout que d'autres pays sont en train de gagner plus de terrain.

### ***Impliquer la Diaspora marocaine à l'étranger***

La contribution effective des compétences marocaines résidant à l'étranger, constituée à partir d'un noyau de diplômés des TIC, constituera un véritable catalyseur pour la promotion du secteur de l'offshoring surtout dans le domaine de la recherche scientifique et l'innovation. Cette diaspora permettra d'assurer la déclinaison des savoirs et des savoir-faire, dans le contexte de la compétitivité scientifique et technique, et de donner toute sa place à une recherche compétitive, tout en répondant aux besoins de l'économie et de la société. S'appuyer donc sur les compétences de la communauté scientifique et technique marocaine (de l'extérieur et de l'intérieur du pays), permettra à notre pays de s'engager dans l'édification de la société de l'économie et du savoir

### ***Généraliser la démarche « pôle de compétitivité / cluster » pour développer les activités de services à forte valeur-ajoutée***

Les pays leaders des délocalisations de services se sont engagés dans une dynamique de montée en gamme des activités à travers la réalisation de la démarche « pôle de compétitivité / cluster ». Cet outil permet de développer efficacement et durablement des activités de services à forte valeur ajoutée. Dans ce sens, le Maroc devrait poursuivre cette démarche de coopération, entre unités de recherche, centres de formation et entreprises. Cette méthode coopérative a fait ses preuves dans des pays comme l'Inde et la Finlande.

### ***Mise en place d'un système de veille***

La délocalisation des activités de service évolue au Maroc dans un contexte marqué par une compétition effrénée en termes d'offres offshoring attractives. Dans ce cadre, le Maroc devrait mettre en place un système de veille efficace, assurant le suivi permanent des évolutions de ce secteur pour préserver la compétitivité de l'offre Maroc et sa qualité de destination privilégiée pour les grands groupes

### ***Développer la professionnalisation des métiers de services délocalisés***

L'emploi dans les métiers de téléopérateurs risque à long terme de devenir peu valorisant pour les diplômés, car il s'agit souvent de tâches à faible valeur ajoutée. Dès lors, ce type d'emplois est exposé à un turn-over élevé, préjudiciable à la qualité et à la productivité de l'activité (les coûts de formation s'amortissent plus difficilement) et donc à son maintien au Maroc, d'où le risque du phénomène « Backshoring » ou la « relocalisation » qui touche actuellement l'activité des centres d'appels délocalisés dans certains pays notamment l'Inde.

Une des pistes à développer pour à la fois contrer cette non-attractivité des emplois de téléopérateurs et assurer la pérennité des activités des centres d'appels consiste à développer la professionnalisation de ces métiers. Systématiser l'apprentissage dans les centres d'appels, permettrait d'y embaucher des jeunes avec une perspective de d'évolution de carrière, tout en bénéficiant d'une formation sur ces métiers. Les entreprises seraient dès lors fortement incitées à embaucher ces jeunes à l'issue de leurs contrats et seraient doublement gagnantes, sur la baisse du turn-over et sur la hausse du niveau de formation de leurs recrues.

### *Accroître les compétences de langues des jeunes*

Au Maroc, il existe un déficit dans la maîtrise des langues étrangères notamment le français et l'anglais. Il est impératif pour l'attractivité du Maroc qu'une majorité des salariés du secteur maîtrise ces langues et qu'une proportion croissante les pratique couramment. Il faut donc améliorer l'acquisition du français professionnel par tous les salariés, depuis la base, y compris dans le cadre de formations techniques. Aussi, il faut concentrer l'apprentissage sur la maîtrise de l'anglais en mettant l'accent sur le savoir communiquer.

A nnexe 1 : Métiers de l'offshoring

Type d'activité	Filières		Métiers
<b>ITO</b>	Développement de logiciels		- Développement de logiciels ou de codes - Intégration d'application
	Gestion d'infrastructures		- Hébergement d'infrastructures et de réseaux. - Maintenance à distance de parc informatique - Help desk.
	Maintenance d'applications		- Hébergement d'applications - TMA (tierce maintenance applicative)
<b>BPO</b>	Activités métiers spécifiques	Banque	- Octroi de crédits - Recouvrement - Gestion d'actifs - Maintenance des bases de données clients - Gestion des moyens de paiement
		Assurance	- Gestion des sinistres de masse - Gestion des réclamations - Gestion des contrats - Recouvrement
	Gestion de la relation client		- Support client avec voix - Ventes (appels entrants et sortants) - Help desk - Recouvrement
	Activités administratives générales	Comptabilité et finances	- Comptabilité tiers - Mesure de la performance/reporting - Validation des informations financières - Gestion des bases de données fiscales - Trésorerie
		Ressources humaines	- Analyse de conformité sociale - Gestion des recrutements - Paie - Gestion des fichiers du personnel - Formation & développement - Enquêtes et reporting sociaux - Suivi des temps et présence
		Back offices généraux	Retranscription écrite Production de correspondances clients Saisie simple de données non critiques Codage, indexation et stockage de documents

## Références bibliographiques

- ANRT (2007), « Les centres d'appels au Maroc ».
- ANRT (2004), « Du développement des centres d'appels à l'émergence du BPO au Maroc».
- ANIMA (2005), « L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens».
- APEBI (2007), « Potentiel à l'export des membres de la Fédération APEBI ».
- APIE (2008), « Le nearshoring en Tunisie ».
- Association ENST Bretagne (2006), « l'outsourcing vers les low cost », Business et technologie.
- AUBERT. P et SILLARD. P (2005), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », Document de travail INSEE, G 2005 / 03.
- CNUCED (2004), « Rapport sur l'investissement dans le monde.
- Commission des Finances du Sénat (2005), « Les délocalisations des métiers de services ».
- CRI Casablanca (2006), « offshoring », revue casainvest.
- F.Besson et C.Durand, (2006) « les délocalisations de services : quels enjeux pour les politiques publiques ».
- MCE (2006), « Activités et marchés prometteurs à l'exportation ».
- MINEFI/DP (2004), « Les délocalisations d'activités tertiaires dans le monde et en France », France.
- OMC (2005), « Délocalisation de services : évolution récente et perspectives ».