

# BAROMÈTRE DES AFFAIRES ANDALOUSES AU MAROC 2007



## ReTSE

الشبكة العبرحدودية للخدمات  
لفائدة المقاولات

RED TRANSFRONTERIZA  
DE SERVICIOS  
A LAS EMPRESAS



Unión Europea

FEDER

Interreg III A  
España-Marruecos



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA  
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA



Conseil Régional  
Tanger-Tétouan





# BAROMÈTRE DES AFFAIRES ANDALOUSES AU MAROC

ÉDITION 2007



الشبكة العبرحدودية للخدمات  
لفائدة المقاولات

RED TRANSFRONTERIZA  
DE SERVICIOS  
A LAS EMPRESAS



# SOMMAIRE

---

<b>PRÉAMBULE</b>	7
<b>OBJECTIFS</b>	9
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	11
<b>BAROMÈTRE: RÉSULTATS</b>	15

<b>0</b>	Introduction	15
<b>1</b>	Contexte général	17
<b>2</b>	Production / chiffre d'affaires / résultats	23
<b>3</b>	Emploi de personnel marocain	31
<b>4</b>	Marché	37
<b>5</b>	Investissements dans la zone	45
<b>6</b>	Logistique de transport	53
<b>7</b>	Collaborations	57
<b>8</b>	Innovation et transfert de technologie	65
<b>9</b>	Appui institutionnel	75



# PRÉAMBULE



*Le Maroc vit les problèmes typiques d'un pays en voie de développement. Le commerce extérieur possède un poids important dans son économie alors que les flux commerciaux sont très géographiquement concentrés et qu'une spécialisation dans les produits primaires et à faible valeur ajoutée s'est produite. Une dette extérieure accrue et un taux de chômage élevé obligent le Maroc à tirer le meilleur parti de ses ressources naturelles: phosphates, minerai de fer, manganèse, plomb, zinc, poisson et sel ainsi que de ses produits agricoles: seigle, blé, agrumes, vins, légumes mais aussi de l'élevage et de la sylviculture.*

*Face à ces enjeux, le Royaume du Maroc a misé sur le développement économique et social et sur l'ouverture vers l'extérieur à travers, par exemple, la libéralisation économique, le désarmement tarifaire, la décentralisation administrative et diverses initiatives d'ordre social et culturel.*

*Ces mesures se sont traduites par un développement encourageant de l'économie marocaine bien que d'après la Banque Centrale du Maroc, « le taux de croissance demeure toujours insuffisant et, surtout, dépendant du comportement du secteur primaire, notamment de l'agriculture ». Les activités non agricoles qui ont bénéficié du renforcement*



*des investissements dans le secteur industriel, du bâtiment et des services, se développent cependant par-dessous de la moyenne.*

*La pérennisation du développement et la croissance économique s'avèrent indispensables pour que le pays puisse être en mesure d'absorber l'augmentation de sa population, d'accroître le revenu par habitant et d'améliorer le bien-être de ses citoyens. Pour ce faire, il lui est nécessaire d'ouvrir davantage son économie et de la rendre plus attractive au regard des investisseurs étrangers, afin surtout de réduire sa dépendance du secteur primaire.*

*Par ailleurs, les analyses qui mettent en rapport le développement et le territoire permettent de constater que l'épanouissement économique, social et culturel d'une zone donnée fait tache d'huile sur les zones environnantes.*

*C'est ainsi que l'Andalousie, de par sa situation géographique, peut jouer un rôle fondamental dans le transfert de dynamisme économique et de création de richesse du cœur de l'Europe vers la frontière sud-ouest de cette dernière. Ce rayonnement économique à partir de l'Andalousie doit nécessairement gagner le Maroc dont elle n'est séparée que par la simple bande du détroit de Gibraltar, notamment dans le cas des provinces du Nord.*

*Cependant, malgré sa proximité géographique avec le Maroc et le caractère de plateforme privilégiée que l'Andalousie possède pour ce qui concerne les flux économiques et commerciaux, les différences culturelles avec le Maroc et l'éloignement traditionnel ont constitué un frein aux processus de coopération économique et à la projection des entreprises andalouses vers le Royaume du Maroc.*

*Bien que les investissements des entreprises andalouses au Maroc demeurent encore discrets, il existe tout de même un intérêt croissant envers des opérations dans le pays voisin, tel qu'en témoigne la balance commerciale Andalousie-Maroc. Traditionnellement, cette balance a été déficitaire pour l'Andalousie mais ce déficit a diminué de 88 % au cours des dernières années, en grande mesure grâce à la forte augmentation des exportations andalouses.*

*Par ailleurs, le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Tanger (Maroc) constate également une montée des investissements, attribuée à la croissance de l'économie marocaine et aux attentes soulevées quant à l'avenir potentiel de ce marché chez les investisseurs en général et les entreprises andalouses en particulier.*



## :: OBJECTIFS

C'est donc dans ce contexte que s'inscrit le projet « Réseau transfrontalier de services aux entreprises (RETSE-3) », dans le cadre de l'initiative INTERREG III-A Espagne-Maroc de l'UE, projet de coopération que promeut conjointement l'Agence pour l'Innovation et le Développement de l'Andalousie (IDEA) et le Conseil régional de Tanger-Tétouan.

Le projet prévoit entre autres actions l'élaboration d'un BAROMÈTRE DES AFFAIRES ANDALOUSES AU MAROC, dont la publication commencera avec la présente édition 2007 mais ne se limitera pas à la durée du projet car cette publication est née avec l'engagement ferme des partenaires d'une mise à jour périodique lors des prochains exercices.

Le Baromètre est justifié par le fait qu'il existe de nombreux rapports quantitatifs publiés par diverses agences et opérateurs de commerce extérieur (ICEX, Extenda, Chambres de Commerce...) qui analysent les relations économiques entre l'Andalousie et le Maroc. Ces rapports quantitatifs constituent incontestablement une évaluation exacte de la réalité des échanges économiques et entrepreneuriaux entre ces deux espaces: des chiffres net d'importation et d'exportation, des volumes d'importations et d'exportations par produits et par secteur, la balance commerciale, des données sur les investissements des entreprises, etc.

Malgré l'exactitude et l'utilité de tels rapports à l'effet de documenter l'évolution et la situation réelle des échanges susmentionnés, il s'agit de données « froides » qui ne révèlent pas la réalité des entreprises pas plus qu'elles ne reflètent « leur point de vue », ni les intentions et les projets d'avenir des entrepreneurs andalous qui travaillent au Maroc ou qui souhaiteraient rejoindre ce marché en expansion.

Il a en conséquence été considéré pertinent de disposer d'un outil d'évaluation des affaires Andalousie-Maroc, en mesure de conjuguer facteurs quantitatifs et éléments « qualitatifs »: opinions, estimations et projets des chefs d'entreprises qui visitent régulièrement le pays voisin et sont en relation avec les Administrations et leurs homologues marocains.

Pour résumer, il s'agit d'un instrument utile d'information économique et entrepreneuriale, à caractère périodique, qui a été conçu avec la collaboration technique de la société EUROCEI, S.A. et qui vise à exposer, de façon rigoureuse, l'état de situation réelle, l'opinion et les perspectives à court terme des entrepreneurs andalous sur leur environnement de travail au Maroc.

Le Baromètre se veut d'être utile au monde économique et entrepreneurial, aux techniciens et aux enseignants spécialisés, aux agents et aux opérateurs présents dans les échanges entre ces deux zones, aux agents sociaux et, finalement, aux Autorités andalouses et marocaines. Et tout ce, dans l'objectif fondamental de servir comme référent pour la prise de décisions entrepreneuriales et pour que les pouvoirs publics puissent adopter des mesures favorisant les flux entrepreneuriaux et commerciaux entre les deux rives.





## :: MÉTHODOLOGIE

La collecte de données dont le traitement et l'analyse sont présentés par le Baromètre, a été réalisée grâce à un processus de recherche au niveau des diverses sources primaires et secondaires.

La consultation et l'analyse des publications officielles, des manuels, des magazines spécialisés et des sites internet ont constitué une première base. Par ailleurs, les journées, séminaires et forums sur les relations économiques et entrepreneuriales entre l'Espagne et le Maroc, avec l'intervention de spécialistes en la matière ont représenté l'occasion d'échanger des informations et des opinions ainsi que de réaliser des consultations concrètes. Cette phase initiale a été complétée par l'information fournie par les représentants de divers organismes publics compétents en matière de relations économiques et entrepreneuriales entre les deux pays.

L'information rassemblée lors de cette phase initiale a été exploitée sous forme d'une batterie de questions à partir desquelles a été élaboré un formulaire qui a représenté un outil fondamental pour l'investigation directe auprès des entreprises andalouses.

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés et d'accomplir les résultats visés par l'édition du Baromètre, les questions prévues par le formulaire ont visé l'obtention autant de données objectives que d'opinions sur la situation actuelle des opérations des entreprises andalouses au Maroc ainsi qu'une évaluation des conditions de l'environnement économique et entrepreneurial d'après les responsables de ces entreprises.

Finalement, plusieurs questions ont été formulées sur les prévisions et les attentes des entreprises quant à l'évolution de leurs activités au Maroc, sur l'environnement socio-économique et le marché marocain à court terme, y compris sur leurs plans et leurs projets de développement et d'investissement dans le pays voisin.

Les diverses questions qui composent ce questionnaire ont été regroupées en neuf grands blocs selon lesquels sont présentés les résultats de la recherche et, en conséquence, les contenus du Baromètre.

L'échantillon de l'étude a été obtenu à partir d'une base de données élaborée dans le cadre du projet RETSE-3, à travers une étude d'identification et de caractérisation d'entreprises andalouses ayant, d'une quelconque manière, des relations avec le Maroc, plus un second groupe d'entreprises qui souhaiteraient élargir leurs activités au marché marocain.

À titre d'exemple, la base de données inclut des entreprises qui opèrent au Maroc, avec ou sans installations dans ce pays, d'autres qui maintiennent des relations commerciales (clients, fournisseurs) avec le Maroc ainsi que des entreprises qui y ont externalisé leurs productions en tout ou en partie,



des soumissionnaires à des marchés publics ou, encore, des entreprises qui ont passé des conventions de coopération de divers types avec des entreprises marocaines.

En conséquence, cette base de données, composée au total par 993 entreprises domiciliées en Andalousie, de très diverses tailles, et appartenant à des secteurs d'activités très différents, a constitué l'échantillon global auprès duquel a été réalisée la recherche. Le caractère représentatif de l'échantillon n'est évidemment pas basé sur l'application de techniques statistiques mais est par contre déterminé par le fait d'être le résultat d'une étude préalable visant à identifier et caractériser les entreprises saisies dans ladite base de données.

À partir de cet échantillon d'entreprises, le travail de terrain fut réalisé par une entreprise spécialisée en études sociologiques et de marché entre les mois de juin et août 2007. Le questionnaire fut envoyé par la poste avec une présentation du projet et du baromètre à toutes les entreprises composant l'échantillon ainsi que par courrier électronique aux entreprises ayant fourni une adresse courriel.

Ensuite, toutes les entreprises de la base de données furent contactées par téléphone afin de vérifier la réception des courriers et de les relancer dans l'envoi du questionnaire rempli mais aussi pour réaliser l'enquête auprès des entreprises n'ayant rien reçu ou n'ayant pas répondu.

Toutes les entreprises composant l'échantillon ont été contactées pendant cette phase qui a permis par ailleurs d'améliorer et d'épurer la base de données.

Ce travail de terrain a permis d'obtenir 301 questionnaires remplis, soit 30,31 % des réponses, pourcentage qui garantit à tout moment la représentativité de l'information présentée par le Baromètre.

Cependant, parmi les entreprises ayant répondu au questionnaire, seulement 152 travaillent sur le marché marocain ou maintiennent des relations avec le Maroc dans les termes déjà décrits.

Il faut par ailleurs préciser que seulement les réponses de ces entreprises ont été exploitées pour l'élaboration des résultats de l'étude et, en conséquence, des contenus du présent Baromètre.

Les 149 entreprises restantes déclarèrent leur intérêt envers ce marché, même si elles n'avaient pas d'expérience préalable ou malgré un quelconque échec antérieur en ce sens. En conséquence, ces entreprises n'ont répondu qu'aux questions correspondant au point « Collaborations » (7), sur leur projet de travailler dans le pays voisin.

Les deux tableaux suivants contiennent les paramètres détaillés de la caractérisation, aussi bien des 152 entreprises andalouses qui maintiennent des relations avec le Maroc (tableau 1) que des 149 qui ont démontré un intérêt envers le Maroc dans un futur immédiat (tableau 2).


**Tableau I**

Distribution par provinces, ventes, nombre de travailleurs et secteurs, des entreprises qui opèrent actuellement au Maroc

Province	%	Chiffre de ventes (2006) (€)	%	Nbre de travailleurs	%	Secteur	%
Almería	8	Jusqu'à 500.000	15	Micro-entreprise (0-9)	21	Agriculture et élevage	3
Cadix	7					Pêche	1
Cordoue	13	500.000-1.000.000	9	Petite entreprise (10-49)	47	Industries extractives	1
Grenade	11	1.000.000-5.000.000	41			Industries manufacturières	49
Huelva	3	5.000.000-25.000.000	19	Moyenne entreprise (50-249)	26	Production et distribution d'énergie	1
Jaén	7					Bâtiment	2
Málaga	18	Plus de 25.000.000	14	Grande entreprise (+250)	6	Commerce	18
Séville	34					Logistique	8
		Ne sait pas/Ne répond pas	2			Intermédiation financière	1
				Activités immobilières	14		
						Activités sanitaires	1
						Services sociaux	2

**Tableau 2**

Entreprises qui n'opèrent pas avec le Maroc mais démontrent un intérêt en ce sens; distribution par provinces, ventes, nombre de travailleurs et secteurs

Province	%	Chiffre de ventes (2006) (€)	%	Nbre de travailleurs	%	Secteur	%
Almería	1	Jusqu'à 500.000	17	Micro-entreprise (0-9)	35	Agriculture et élevage	1
Cadix	6					Industries manufacturières	44
Cordoue	12	500.000-1.000.000	15	Petite entreprise (10-49)	42	Production et distribution d'énergie	1
Grenade	12	1.000.000-5.000.000	38			Bâtiment	5
Huelva	4	5.000.000-25.000.000	19	Moyenne entreprise (50-249)	17	Commerce	23
Jaén	7	Plus de 25.000.000	2	Grande entreprise (+250)	4	Hôtellerie	2
Málaga	21					Logistique	1
Séville	36	Ne sait pas/Ne répond pas	7			Intermédiation financière	1
						Activités immobilières	16
						Éducation	2
						Services sociaux	3



## :: INTRODUCTION

Les chapitres ci-après portent sur un exposé exhaustif des résultats obtenus de l'exploitation de l'information fournie par les 152 entreprises andalouses qui ont déclaré opérer avec le Maroc.

L'approche adoptée pour la présentation de ces résultats est fonction des intitulés prévus pour chaque bloc du questionnaire, regroupant les matières sur lesquelles portaient les diverses questions posées aux chefs d'entreprise.

1. Contexte général.
2. Production/chiffre d'affaires/bénéfices.
3. Emploi de personnel marocain
4. Marché.
5. Investissements dans la zone.
6. Logistique de transport.
7. Collaborations.
8. Innovation et transfert de technologies.
9. Appui institutionnel.

Chaque chapitre analyse en premier lieu les aspects relatifs à la situation ainsi que la perception actuelle des chefs d'entreprise pour chaque groupe de questions et ensuite, les prévisions et les plans des entreprises à court terme pour chaque bloc.

Cette approche a permis de réaliser une présentation globale et désagrégée des résultats de l'étude suivie par une analyse des données obtenues pour les divers blocs de l'enquête, illustrée par des tableaux et des graphiques.

Par ailleurs, afin de faciliter au lecteur un accès direct, synthétique et rapide aux résultats, les aspects les plus importants, ont été sommairement présentés, à titre de conclusions générales de l'analyse, sous forme de notes en marge des commentaires de chaque point.





# 1

## CONTEXTE GÉNÉRAL

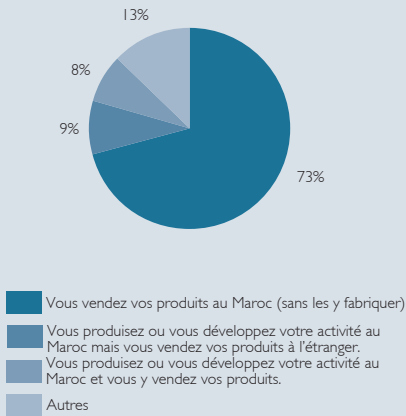




## :: CONTEXTE GÉNÉRAL

Ce premier chapitre porte sur les aspects généraux des affaires au Maroc des entreprises objet de l'enquête et des attentes de ces dernières pour l'année prochaine, complétés par des questions sur des aspects macro-économiques du pays voisin.

### I. Quelles sont vos relations actuelles avec le Maroc?

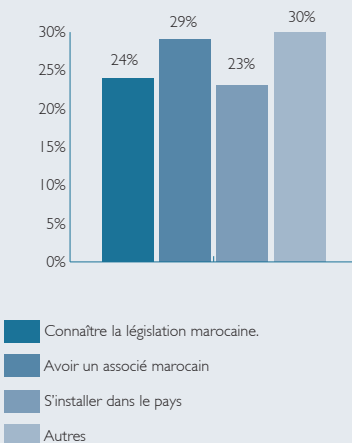


### Vision actuelle:

1. Presque trois sur quatre entreprises andalouses qui travaillent au Maroc répondent qu'elles se limitent à vendre sur ce marché des produits qui n'y sont pas fabriqués. Un pourcentage similaire affirme qu'elle vend à l'étranger les produits qu'elle fabrique au Maroc.

**Les ¾ de l'échantillon ne vendent au Maroc que des produits non fabriqués dans ce pays**

### 2. Quels sont les aspects que vous considérez actuellement les plus importants dans votre relation avec le Maroc?



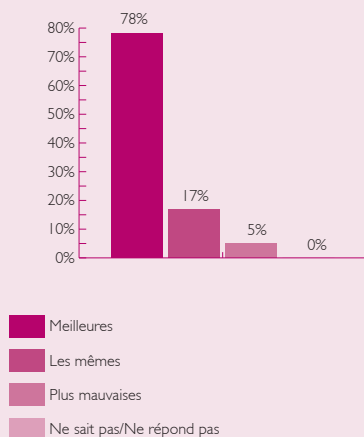
Pour compléter ces données, tel que le confirme une question posée dans un chapitre ultérieur (Marché), plus des trois cinquièmes des entreprises déclarent qu'en aucun cas, elles ne vendent plus du quart de leur production au Maroc.

2. Quant aux points estimés les plus importants pour le développement de leurs activités au Maroc, les entreprises andalouses considèrent sur un pied d'égalité trois questions prédéterminées: connaître la législation marocaine, compter sur un partenaire autochtone ou s'installer dans le pays.

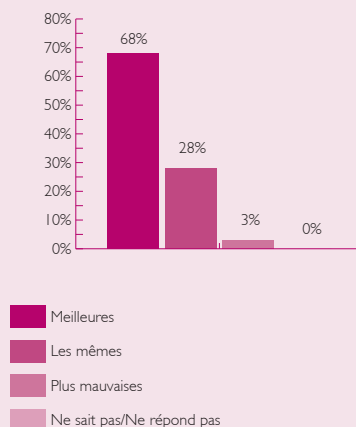
**Dans leurs affaires au Maroc, les entreprises accordent la même importance à la connaissance de la législation locale, avoir un partenaire local ou s'installer dans le pays**

## Perspectives d'avenir:

1. Perspectives générales de votre entreprise pour 2008



2. Perspectives générales de votre entreprise au Maroc pour 2008



Les Chefs d'entreprise sont optimistes sur l'activité globale de leur entreprise et, en moindre mesure, sur les opérations au Maroc

1. Les entreprises andalouses consultées ont une vision assez optimiste de l'évolution immédiate de leur entreprise en général, vu que les trois quarts prévoient pour 2008 une amélioration de leur situation générale par rapport à la situation déclarée au moment de l'étude. Finalement, pratiquement le cinquième considère que la situation se maintiendra et seulement 5 % pense qu'elle s'aggravera en 2008.

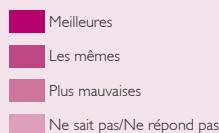
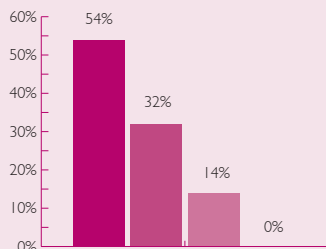
2. Les réponses à cette même question sur leurs opérations au Maroc montrent que les perspectives sont également optimistes mais en moindre mesure, vu que le pourcentage d'entreprises prévoyant une amélioration sur le marché marocain par comparaison à leurs prévisions générales est inférieur de dix points. Cependant le groupe des entreprises qui considèrent que pour 2008 la situation sera identique est plus important, aux dépens du bloc des moins optimistes et du bloc des plus pessimistes.

Le niveau d'optimisme est un peu plus bas concernant l'évolution globale des secteurs d'activité.

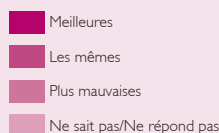
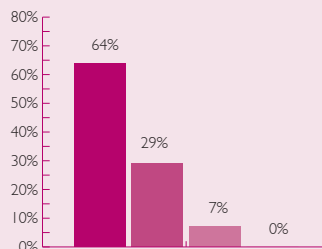
3. Même si les pourcentages varient à la baisse, la tendance optimiste montrée pour les prévisions générales des entreprises se maintient par rapport à l'évolution globale des secteurs où elles développent leur activité.



### 3. Perspectives générales de votre secteur pour 2008



### 4. Perspectives générales de votre secteur au Maroc pour 2008



C'est ainsi qu'un peu plus de la moitié des entreprises consultées estime que leurs secteurs respectifs s'amélioreront en général l'année prochaine. Les pourcentages des entreprises qui estiment que leur secteur se maintiendra au même niveau augmentent évidemment: ces dernières représentent presque un tiers avec une hausse de 15 points; celles qui considèrent que la situation de leur secteur sera plus mauvaise augmentent de 9 points.

**Le niveau d'optimisme est plus élevé quant à l'évolution des secteurs d'activité respectifs au Maroc**

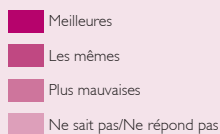
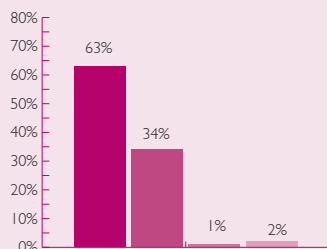
4. Cependant la tendance s'améliore pour les perspectives de leur secteur au Maroc par rapport aux réponses précédentes. Plus des trois cinquièmes des entreprises andalouses enquêtées prévoient que, par rapport à la situation au moment de l'étude, leur secteur se développera

au Maroc tandis que, un peu plus du quart estiment qu'il se maintiendra. Seulement 7 % des entreprises andalouses considèrent que leur secteur d'activité au Maroc sera plus mauvais en 2008.

5. Finalement, concernant l'évaluation de l'évolution de l'économie marocaine, il faut souligner que seulement 1 % des entreprises andalouses consultées croient que l'économie marocaine vivra une plus mauvaise situation en 2008. En fait, plus de trois entreprises sur cinq considèrent qu'il se produira une croissance par rapport à 2007, et environ le tiers pense que l'économie marocaine se maintiendra à son niveau actuel.

En guise d'observation générale sur ce premier point du Baromètre, il faut souligner que les appréciations ci-recueillies ne coïncident pas parfois avec les perceptions manifestées dans le cadre des chapitres plus

### 5. Perspectives générales de l'économie marocaine pour 2008



### Les chefs d'entreprise estiment que l'économie marocaine s'améliorera en 2008

spécifiques ci-après exposés; ceci ne constitue en aucun cas une contradiction, car en effet, ce point porte sur une vision générale qui est ensuite plus concrètement déclinée, leur permettant ainsi de formuler une appréciation plus pointue.

# 2

PRODUCTION / CHIFFRE  
D'AFFAIRES / RÉSULTATS





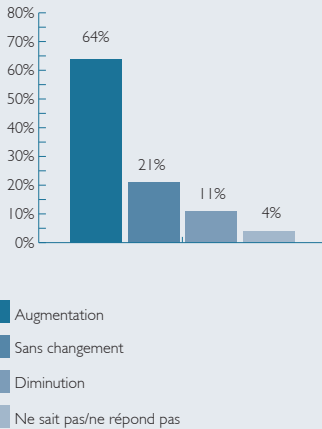


## :: PRODUCTION / CHIFFRE D'AFFAIRES / RÉSULTATS

Ce deuxième bloc porte sur l'analyse de la production, du chiffre d'affaires et des résultats de l'entreprise, aussi bien en général que dans le cadre de ses opérations au Maroc.

### Vision actuelle:

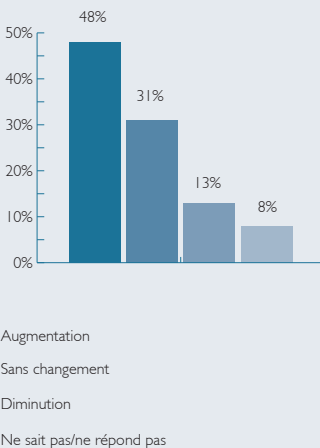
1. Production/chiffre d'affaires, en général, en 2006 par rapport à 2005



1. Dans la même ligne que pour les variables précédentes, les résultats des réponses sont dans ce cas également positifs. C'est ainsi que les deux tiers des entreprises déclarent avoir augmenté leur production/chiffre d'affaires globaux entre 2005-2006 et le cinquième répond avoir maintenu les volumes de 2005. Seulement une sur dix entreprises a connu une diminution de sa

La plupart des entreprises ont augmenté leur production/chiffre d'affaires global pendant la période 2005-06 bien que cette hausse ait été plus modérée pour leurs opérations au Maroc.

2. Production/chiffre d'affaires au Maroc, en général, de l'année 2006 par rapport à l'année 2005

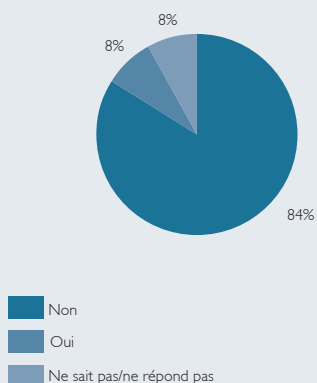


production/chiffre d'affaires pendant la période signalée.

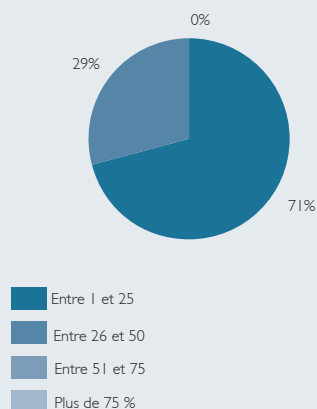
2. Cette évolution positive décroît sensiblement dans le cas de la production/chiffre d'affaires au Maroc; en effet, seulement un peu moins de la moitié des entreprises andalouses enquêtées expriment une augmentation en 2006 par rapport aux données de 2005, avec 16 points par-dessous des données globales. La situation est restée inchangée (10 points au-dessus du global) pour environ le tiers des entreprises tandis que le nombre d'entreprises ayant diminué leur production/chiffre d'affaires dans le pays voisin pendant la période 2005-2006 augmente de deux points.



3. Est-ce que l'augmentation de votre production au Maroc en 2006 impliqua une diminution de votre production en Andalousie par rapport à 2005.



4. De combien a diminué votre production en Andalousie en 2006 par rapport à 2005 en raison de son augmentation au Maroc?



3-4. L'augmentation de la production au Maroc de la plupart des entreprises ne s'est pas traduite par une diminution de leur production en Andalousie. Seulement une infime partie des entreprises qui ont accru leur production au Maroc a connu une baisse en Andalousie, qui en général, n'a pas dépassé 25 % et en aucun cas 50 % de leurs volumes de 2005.

5. L'évolution positive de toutes les variables déjà analysées est également constatée pour les résultats globaux des entreprises. Presque trois entreprises de l'échantillon sur cinq ont augmenté leurs bénéfices globaux en 2006. Cette cohérence peut également être observée pour les entreprises dont les résultats ne subirent aucune variation ainsi que pour les entreprises dont les bénéfices diminuèrent.

L'augmentation de la production au Maroc n'a pas impliqué sa diminution en Andalousie

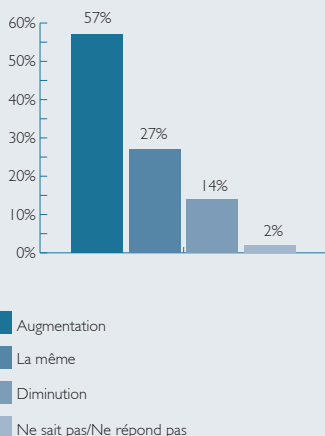
Une évolution positive de toutes les variables est constatée par les résultats généraux des entreprises. Cependant, aussi bien l'évolution de la production que celle des bénéfices a été au Maroc plus modérée

On détecte des indices de perte de rentabilité dans quelques entreprises, tant globalement que au Maroc.

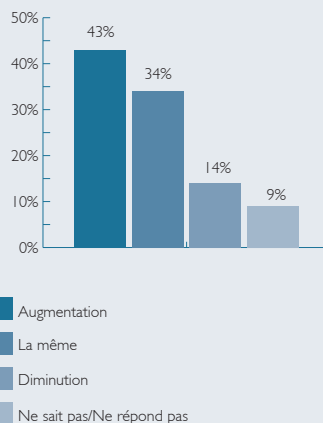
Il faut cependant mettre en exergue le rapport entre production et bénéfices globaux, lequel montre des signes d'une plus faible rentabilité pour quelques entreprises analysées, vu que dans tous les cas, les pourcentages sont plus positifs pour la première variable que pour la deuxième.



5. Quelle a été, en général, l'évolution de vos bénéfices en 2006 par rapport à 2005?



6. Évolution de vos bénéfices au Maroc en 2006 par rapport à 2005.



6. Comme dans le cas production/chiffre d'affaires, on constate à nouveau que pour les bénéfices, les pourcentages baissent légèrement pour le Maroc par rapport aux bénéfices globaux de l'entreprise. Un 14 % de moins déclare une augmentation des bénéfices, 7 % de plus affirment les maintenir tandis que le pourcentage des entreprises dont les résultats baissent demeure inchangé.

De même que pour les perspectives globales de l'entreprise, il existe également, chez certaines entreprises, des indices – bien que moins significatifs - d'une plus faible rentabilité de leurs opérations au Maroc si on compare les données de production/chiffres d'affaires aux bénéfices.

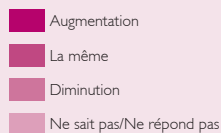
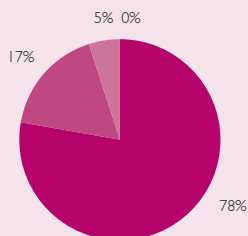
Perspectives d'avenir:

I. Les résultats nettement positifs décrits pour toutes les variables par les entreprises composant l'échantillon, se traduisent, et s'amplifient incontestablement, par des attentes optimistes à court terme. Il est à souligner que les perspectives des entreprises concernant leur production/chiffre d'affaires global s'améliorent sensiblement (de 14 points) par rapport à l'évolution déclarée pour les deux derniers exercices.

**Il existe une vision très optimiste de l'évolution à court terme des productions/ chiffres d'affaires globaux des entreprises**

Cet écart si prononcé justifie la diminution des pourcentages pour les réponses sur le maintien et la diminution de cette variable pour 2008, mais dans tous les cas la différence joue en faveur de l'attitude positive des entreprises: en effet, le nombre d'entreprises qui prévoient une diminution de ce paramètre, baisse de plus de la moitié.

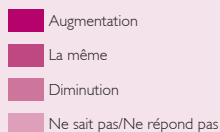
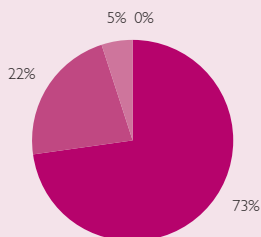
1. Quelle est, en général, l'évolution attendue de votre production/chiffre d'affaires pour 2008?



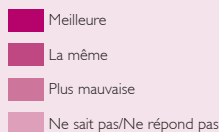
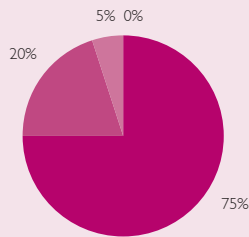
2. Ces attentes restent toujours aussi positives concernant le Maroc, et augmentent voire même. Les entreprises qui prévoient une production accrue dans le pays voisin augmentent de 25 points par rapport à celles qui ont déclaré des augmentations de leur production au Maroc pendant la période de référence précédente.

Les attentes sont en général très fortes concernant l'augmentation de la production au Maroc bien qu'elles n'augmentent pas autant que pour les prévisions de hausse de la production globale.

2. Quelle est l'évolution attendue de votre production/chiffre d'affaires au Maroc en 2008?



3. Quelle sera, d'après vous, l'évolution générale de vos bénéfices pour l'année 2008?



Cependant, si l'on compare les attentes en matière de production dans le pays voisin aux globales de l'entreprise, les premières diminuent de 5 points qui vont s'ajouter au nombre de celles qui estiment que les données précédentes se maintiendront.

3. Les réponses se répètent pratiquement concernant les attentes en matière d'augmentation des bénéfices globaux de l'entreprise par rapport aux prévisions d'accroissement de la production/chiffre



Une augmentation des bénéfices similaire à celle de la production/chiffre d'affaire, est en général prévue.

L'optimisme augmente concernant la prévision de bénéfices globaux par rapport aux bénéfices enregistrés pendant la période précédente.

d'affaires, également en général, pour l'exercice 2008.

Il faut cependant bien souligner l'optimisme des chefs d'entreprise quant à leurs prévisions d'augmentation des bénéfices globaux à court terme par rapport à l'évolution des bénéfices obtenus pendant la période précédente de référence: la différence est de 18 points entre ceux qui ont déclaré des bénéfices plus importants en 2006 qu'en 2005 et ceux qui prévoient que les bénéfices globaux de l'entreprise augmenteront l'année prochaine.

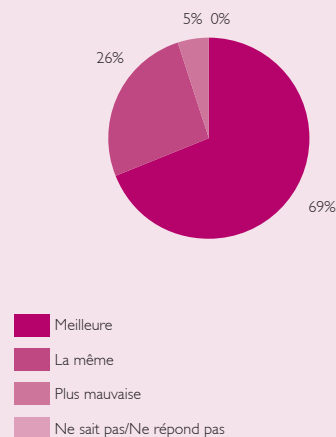
4. Cette même tendance se reproduit en matière d'estimation des bénéfices dérivés des affaires au Maroc pour 2008. Alors que dans le rapport entre l'augmentation de la production/chiffre d'affaires escomptée et l'augmentation des bénéfices prévus, il existe une différence de cinq points en faveur du premier paramètre, si l'on compare les prévisions d'augmentation des bénéfices, les entreprises qui estiment que leurs bénéfices au Maroc seront plus importants en 2008 se situent 26 points au-dessus de celles qui déclarèrent des augmentations antérieures.

Nous retrouvons à nouveau des prévisions plus faibles de bénéfices à la hausse au Maroc par rapport aux augmentations des bénéfices globaux de l'entreprise, avec une différence de 6 points.

Il est attendu qu'au Maroc, les bénéfices augmentent plus que la production. Cette augmentation des bénéfices devrait être prévisiblement plus importante que l'enregistrée pendant la période précédente.

Il est prévu que les bénéfices obtenus au Maroc augmentent moins que les bénéfices globaux des entreprises.

4. Quelle sera, d'après vous, l'évolution générale de vos bénéfices au Maroc pour l'année 2008?





# 3

## EMPLOI DE PERSONNEL MAROCAIN



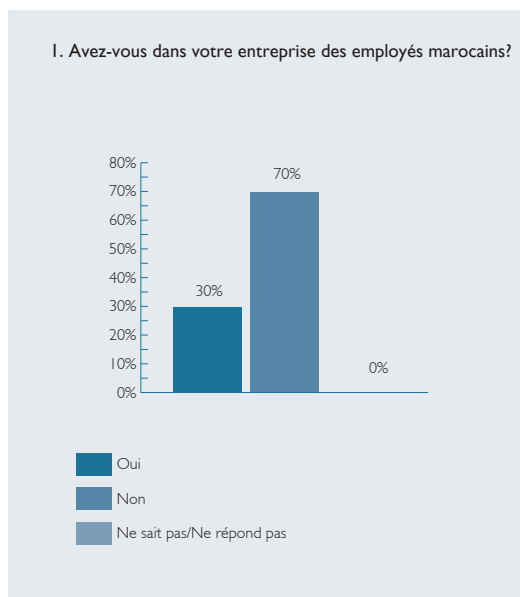




## :: EMPLOI DE PERSONNEL MAROCAIN

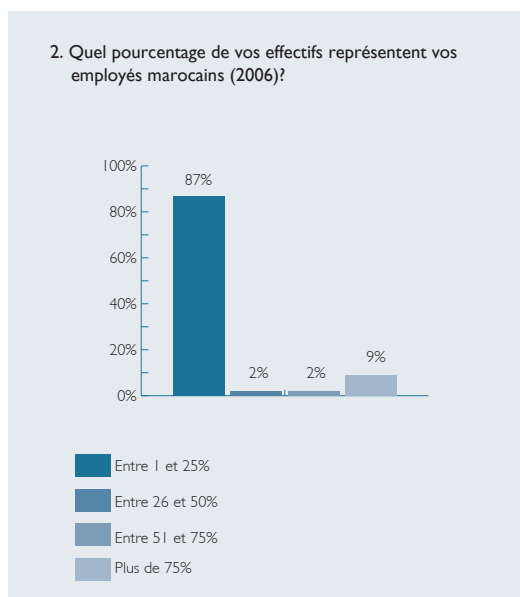
Les questions posées aux entreprises portent sur le recrutement de travailleurs marocains, leurs niveaux de qualification et leurs besoins de formation, indépendamment du fait qu'ils travaillent au Maroc ou dans un quelconque autre établissement de l'entreprise.

### Vision actuelle:



1. Un pourcentage élevé d'entreprises andalouses réalisant des opérations avec le Maroc n'a pas parmi son personnel des travailleurs de cette origine. Cela revient à dire qu'un peu moins du tiers des entreprises andalouses qui travaillent dans ce pays maghrébin complètent leurs effectifs généraux avec des travailleurs marocains sans que cela implique nécessairement que ces derniers travaillent au Maroc.

**Au moins un tiers des entreprises andalouses emploient des marocains, mais en général, ces derniers ne dépassent pas 25 % des effectifs.**



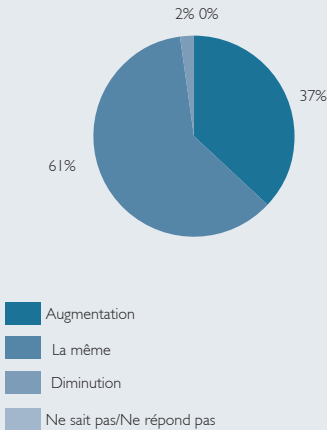
2. Il faut mettre l'accent sur deux données significatives: parmi neuf entreprises sur 10 employant du personnel marocain, ce dernier ne dépasse pas le quart des effectifs. Par contre, dans une de ces entreprises sur dix, le personnel marocain dépasse 75 % du total des effectifs.

3. Dans une entreprise sur trois ayant du personnel marocain, le recrutement des travailleurs de cette origine a augmenté en 2006, les cas où leur

**Un tiers des entreprises qui emploient des Marocains augmenta leur recrutement entre 2005 et 2006**



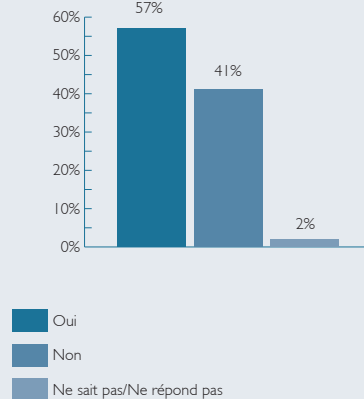
3. Quelle a été l'évolution du nombre d'employés marocains en 2006 par rapport à l'année précédente?



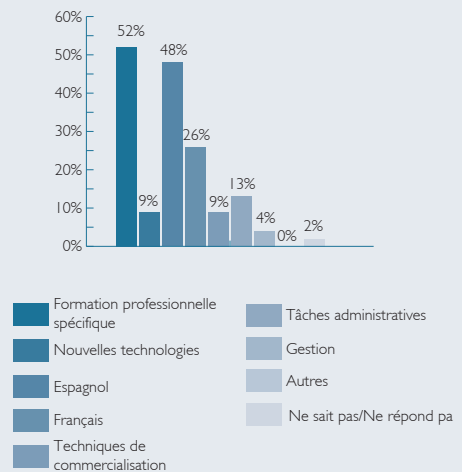
embauche a diminué par rapport à 2005 s'avérant insignifiants.

4. Plus de la moitié de ces entreprises qui possèdent du personnel marocain, considèrent que la formation de ces employés était adéquate au moment de leur embauche pour les postes à couvrir.

4. La formation de vos employés marocains, avant de commencer, été l'approprié?



5. Formation nécessaire pour vos employés marocains



La plupart des entreprises considèrent que ces employés avaient une formation adéquate au moment de leur embauche

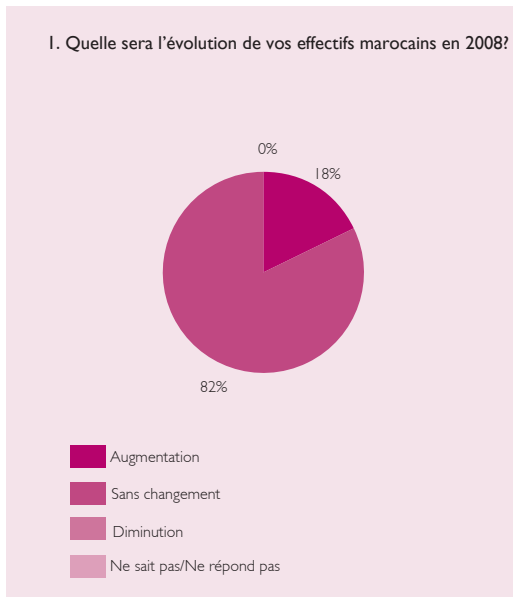
5. Malgré ce qui vient d'être affirmé au point ci-dessus, pratiquement une entreprise sur deux croit que ses employés marocains devraient suivre une formation professionnelle spécifique, et acquérir des connaissances en espagnol et en français.

Cependant, presque la moitié des entreprises considère qu'une formation professionnelle spécifique et la maîtrise de langues sont nécessaires pour leurs travailleurs d'origine marocaine.



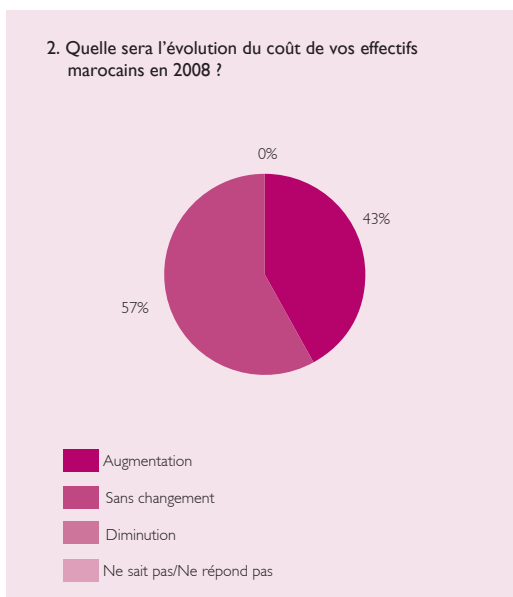
Les entreprises accordent une bien plus faible importance à la formation de leurs employés marocains dans d'autres matières soit, dans l'ordre: tâches administratives et techniques commerciales, nouvelles technologies et gestion d'entreprise.

**Perspectives d'avenir:**



1. Quatre entreprises sur cinq qui ont actuellement du personnel marocain parmi leurs effectifs, prévoient de le conserver sans changements pour l'année prochaine. Le reste prétend recruter de nouveaux employés marocains pendant l'exercice 2008.

**La majorité des entreprises prévoit de maintenir l'emploi de Marocains, avec une tendance à la hausse de son coût.**



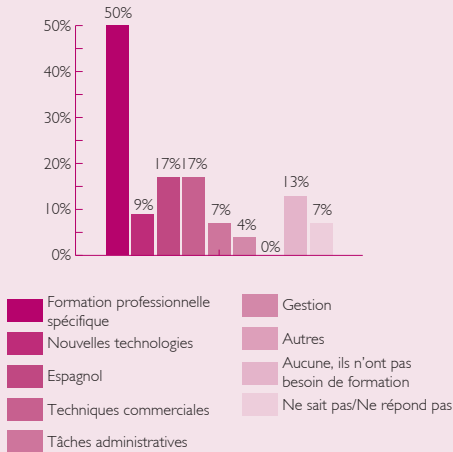
2. Vu qu'aucune variation à la baisse n'est prévue parmi le personnel marocain dans la totalité du groupe d'entreprises de l'échantillon, les coûts dérivés des employés marocains se maintiendront ou augmenteront logiquement pendant l'année prochaine. C'est ainsi que trois cinquièmes de ces entreprises prévoient de maintenir lesdites charges et environ la moitié estime qu'elles augmenteront.

3. Concernant la formation qu'elles prévoient donner à leurs employés marocains, la moitié des entreprises ayant des travailleurs de cette origine se centre sur la formation professionnelle spécifique et presque un cinquième sur l'espagnol et les techniques commerciales.

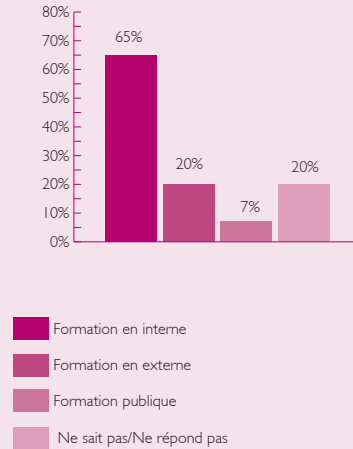
**Il est prévu de donner au personnel marocain une formation professionnelle spécifique, en espagnol et en techniques commerciales surtout à travers une formation en interne.**



3. Quelle formation prévoyez-vous donner à vos employés marocains en 2008 ?



4. Quelles ressources allez-vous utiliser pour cette formation?



La formation privée prévaut sur la formation publique lorsqu'il s'agit de compter sur une collaboration externe pour la formation des effectifs marocains

4. Cette formation sera assurée en interne dans la plupart des cas, bien qu'une entreprise sur cinq aura recours à des sociétés externes spécialisées. Seulement 7 % comptera sur le système de formation public pour prendre en charge la qualification de leurs employés marocains.

4

MARCHÉ

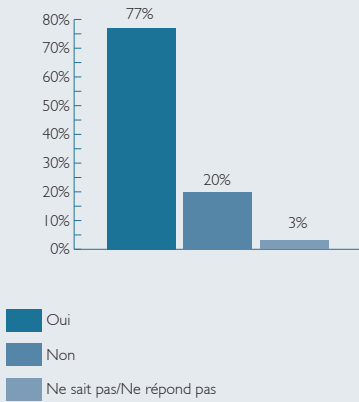




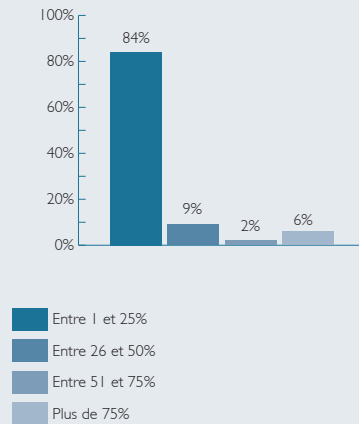
**:: MARCHÉ**

Ce chapitre prévoit toute une batterie de questions sur l'évolution de la part de marché au Maroc pour la comparer avec les volumes globaux de l'entreprise, ainsi qu'une analyse exhaustive de la concurrence actuelle et prévisible dans ce pays.

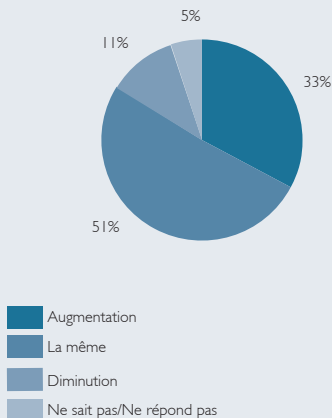
1. Vendez-vous une partie de votre production au Maroc?



2. Quel pourcentage de votre production est vendu au Maroc (données 2006)?



3. Quelle a été, en 2006, l'évolution de votre part de marché au Maroc par rapport au marché total de l'entreprise (en comparaison avec l'année précédente)?



**Vision actuelle:**

1. Tel qu'il a été dit au chapitre Contexte général, trois sur cinq entreprises enquêtées déclarent vendre une partie de leur production au Maroc, et une sur cinq ne vend rien dans le pays voisin.



**Trois entreprises sur cinq vendent en partie leur production au Maroc.**

2. Par ailleurs, parmi celles qui affirment vendre une partie de leur production au Maroc, une grande majorité n'en vend pas plus de 25 % et les ventes de presque l'entière totalité de ces



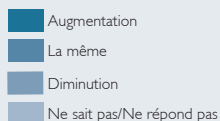
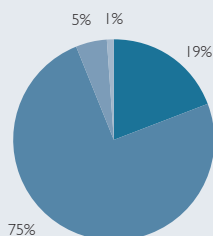


La presque totalité des entreprises ne vend pas dans le pays voisin plus de 50% de ce qu'elle produit.

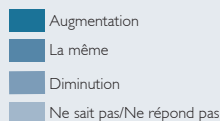
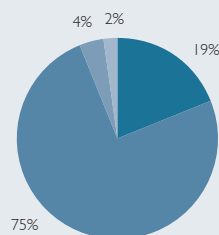
entreprises ne dépassent pas pour ce marché 50 % de leur production.

3. Un peu plus de la moitié des entreprises andalouses de l'échantillon répond que sa part de marché au Maroc n'a pas connu de changement

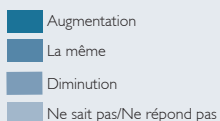
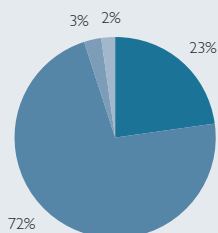
4. Quelle a été l'évolution de vos concurrents andalous au Maroc en 2006 par rapport à l'année précédente?



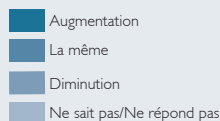
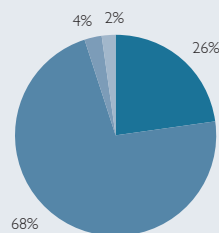
5. Quelle a été l'évolution du reste de vos concurrents espagnols au Maroc en 2006 par rapport à l'année précédente?



6. Quelle a été l'évolution de vos concurrents marocains au Maroc en 2006 par rapport à l'année précédente?



7. Quelle a été l'évolution de vos concurrents étrangers au Maroc en 2006 par rapport à l'année précédente?





**La moitié de l'échantillon a maintenu sa part de marché au Maroc.**

par rapport au global de l'entreprise, compte tenu de ses chiffres en 2006. Par ailleurs, tandis qu'un tiers des entreprises déclare avoir augmenté sa part de marché, seulement une sur dix avoue que sa part a baissé.

Concernant la concurrence (tableaux 4, 5, 6 et 7), à la question sur l'évolution de cette dernière, en fonction de son origine (Andalousie, reste de l'Espagne, Maroc et étranger en général), sur le marché marocain entre 2005 et 2006, pratiquement les trois quarts des entreprises de l'échantillon sont d'accord pour répondre à toutes les questions prévues que la concurrence s'est maintenue inchangée pendant cette période.

**L'évolution de la concurrence au Maroc n'a pas souffert de grands changements en général.**

Des différences excessives ne sont pas non plus observées dans les réponses des entreprises qui mettent l'accent sur une augmentation de la concurrence. Les entreprises affirmant que les concurrents provenant de ces quatre origines ont augmenté, représentent en moyenne un peu plus du cinquième de l'échantillon et seulement 26 % des réponses déclarent que la concurrence étrangère en général a augmenté.

**La concurrence marocaine et étrangère a augmenté plus que l'andalouse et que le reste de l'espagnole.**

Par ailleurs, il peut être déduit de l'évolution de la concurrence en fonction de son origine, que les concurrences étrangère et marocaine augmentèrent plus que l'andalouse et celle du reste de l'Espagne dont l'évolution demeure pratiquement inchangée.

**La concurrence étrangère correspond majoritairement à des pays européens.**

À titre d'information additionnelle et sous forme de question ouverte, il a été demandé aux entreprises de détailler, dans le cadre actuel, l'origine de leurs concurrents étrangers en général.

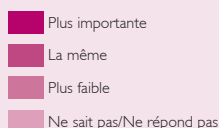
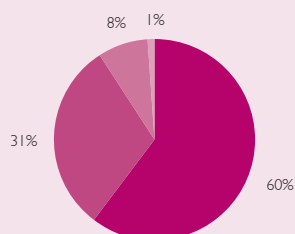
Le dépouillement a donné 127 réponses concernant divers pays d'origine – les mêmes pays se répétant souvent - de la concurrence. Après avoir regroupé les répétitions, la concurrence étrangère provient de 20 pays.

Dans le résultat final des 127 réponses sur l'origine de la concurrence, la France est mentionnée 40 fois, suivie de l'Italie avec 21. Loin derrière vient la Chine, mentionnée à 8 reprises et l'Allemagne, 6 fois.

Finalement, concernant la réduction de la concurrence, les réponses ne dépassent pas 7 % de l'échantillon pour les quatre cas susmentionnés.

## Perspectives d'avenir:

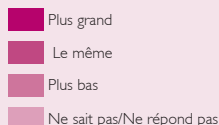
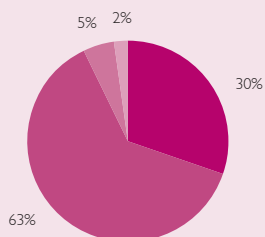
1. Quelle sera, d'après vous, votre part de marché en 2008 du Maroc par rapport au marché total?



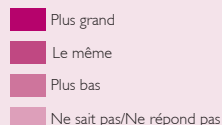
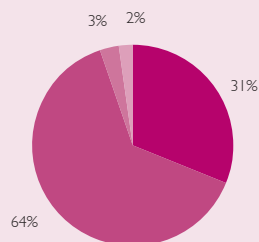
I. Concernant les prévisions optimistes obtenues de toutes les analyses des variables antérieures quant aux attentes de l'évolution à court terme de la part de marché au Maroc par rapport à la part du marché global des entreprises, il s'avère cohérent mais excessif que les trois cinquièmes des entreprises andalouses qui opèrent avec le pays voisin prévoient une augmentation de leur part de marché marocain pour 2008; en effet

**L'optimisme quant à l'augmentation de la part de marché au Maroc pour 2008 résulte excessif alors qu'est prévue une concurrence accrue surtout étrangère.**

2. Pensez-vous que le nombre de concurrents andalous sur le marché marocain en 2008 sera



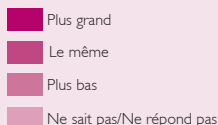
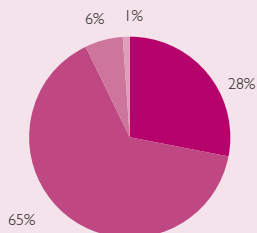
3. Pensez-vous que le nombre de concurrents du reste de l'Espagne sur le marché marocain sera



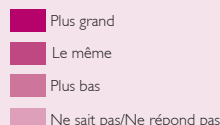
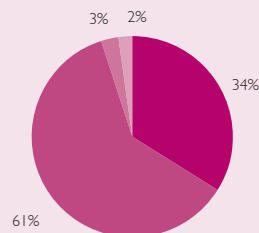
cette prévision dépasse largement (un peu moins du double) les accroissements réels déclarés en rapport avec la période précédente déjà exposée.



4. Pensez-vous que le nombre de concurrents marocains sur le marché marocain en 2008 sera



5. Pensez-vous que le nombre de concurrents étrangers sur le marché marocain sera



Cet optimisme est dû en grande partie aux pourcentages des réponses qui ont déclaré conserver la même part que pendant l'étape précédente, vu que celles qui pensent que leur part de marché au Maroc diminuera pour 2008 se situent seulement trois points par-dessous que celles qui ont enregistré une diminution réelle en 2006.

Pour la question sur l'évolution de la concurrence en 2008 (tableaux 2, 3, 4 et 5), même si l'opinion majoritaire est qu'elle demeurera inchangée, finalement ce point de vue cède le pas (des trois quarts aux trois cinquièmes de l'échantillon) face aux prévisions d'augmentation, en 2008, de la concurrence quelle que soit son origine.

**Il est estimé que la concurrence augmentera de onze points par rapport à celle enregistrée pendant la période précédente.**

La prévision moyenne de développement de la concurrence se situe 9 points au-dessus de l'augmentation déclarée pour la période précédente. Elle est comprise entre les 12 points dans le cas de concurrence provenant du reste de l'Espagne, les 11 points en hausse pour l'andalouse et les 5 points dans le cas de la concurrence marocaine.

En moyenne, la prévision concernant la concurrence étrangère est d'une augmentation de 8 points par rapport à la période antérieure; il a été cependant déjà indiqué qu'au départ, les augmentations réelles étaient plus élevées et que ce nouvel accroissement situe les prévisions d'augmentation de la concurrence étrangère, en pourcentages absolus, à 34 %.



En guise de conclusion, il faut signaler que le nombre d'entreprises qui pensent que la concurrence connaîtra une tendance à la baisse sont moins nombreuses, avec une proportion similaire aux données enregistrées pour l'évolution déclarée pour la période antérieure et que, tel qu'il a déjà été mentionné, ce nombre ne représente en aucun cas plus de 7 % des réponses.

# 5

INVESTISSEMENTS DANS LA ZONE





## :: INVESTISSEMENTS DANS LA ZONE

Ce chapitre porte sur l'étude des investissements des entreprises au Maroc, les domaines ciblés ainsi que, le cas échéant, les causes de la réduction des investissements actuels et futurs. Finalement, ces investissements sont mis en rapport avec les données générales du secteur au Maroc.

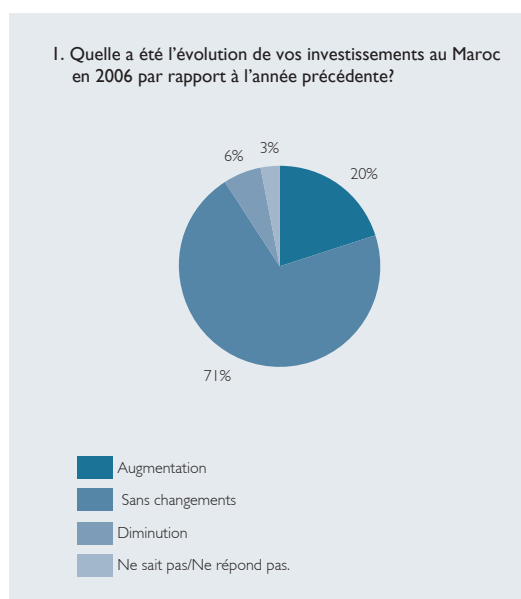
### Vision actuelle:

La première conclusion de ce chapitre est de souligner que lorsque les entreprises enquêtées répondent, avec des pourcentages divers, aux questions sur l'augmentation, le maintien ou la réduction de leurs investissements au Maroc pendant la période 2005-2006, il ne peut en aucun cas être supposé que de tels investissements n'aient pas été effectifs.

Au delà de cette remarque, les réponses doivent être entendues dans leur juste sens concernant le rythme auquel se sont produits ces investissements au Maroc pendant la période de référence.

Même si tout ce ci-dessus signalé ne permet pas d'établir une relation directe entre le rythme des investissements et les diverses variables déjà analysées: part de marché, ventes, chiffre d'affaires, résultats, etc., il y a lieu par contre de réaliser une analyse comparée des tendances générales qui peuvent être déduites de l'évolution enregistrée pour chacune de ces variables.

Les réponses obtenues sur les plans d'investissement à court terme prévus au Maroc par les entreprises de l'échantillon, résultèrent par contre plus significatives.



I. La tendance fondamentale obtenue des réponses sur le rythme des investissements pendant la période antérieure est que, dans tous les cas, ils ont été positifs vu que, majoritairement, ils se sont maintenus ou ont augmenté et seulement un pourcentage infime a diminué.

Cependant, il faut également souligner que seulement une entreprise sur cinq déclare avoir augmenté ses investissements pendant la

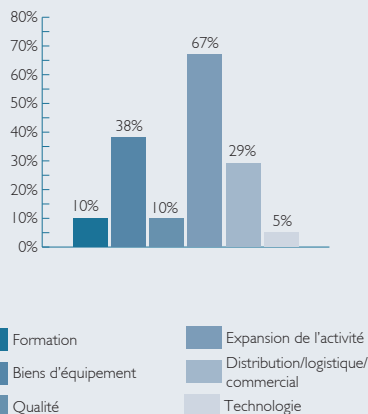


**Le rythme des investissements au Maroc s'est majoritairement maintenu entre 2005 et 2006. 20 % des entreprises les ont augmentés.**

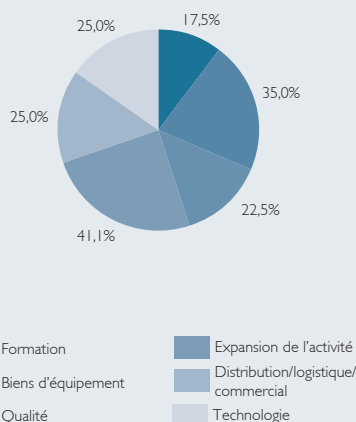




## 2. Quels ont été les secteurs où s'est produite cette augmentation de l'investissement?



## 2 bis. Pourcentage de l'augmentation de l'investissement par secteur



période 2005-2006, proportion nettement inférieure aux réponses relatives sur les augmentations de production, de chiffre d'affaires, de part de marché, etc. pour la même période.

**Les investissements ont prioritairement augmenté concernant l'expansion de l'activité, l'acquisition de biens d'équipements et en matière commerciale et logistique.**

d'équipement », avec 38 % des réponses, mais pour lesquels l'augmentation de l'investissement descend à 35 %; la « distribution logistique commerciale », avec 29 % et 25 % respectivement.

Les entreprises ont démontré, par contre, moins d'intérêt envers l'augmentation de l'investissement en « qualité » et « formation » ainsi qu'en « technologie ». En effet seulement un faible 5 % de l'échantillon a orienté ses ressources vers ces domaines même si ces dernières ont augmenté d'un très acceptable 25 %.

**Seulement six entreprises déclarent avoir réduit leurs investissements au Maroc.**

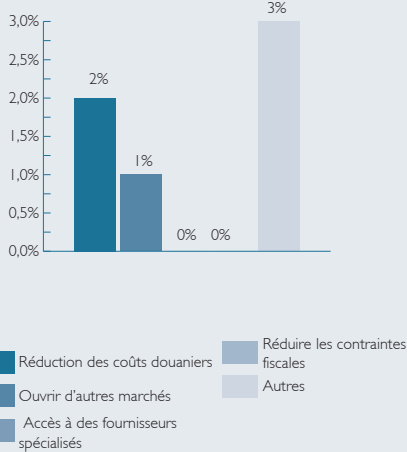
2. Concernant la destination de l'augmentation des investissements, le domaine le plus important est « l'expansion de l'activité » qui absorbe la plus grande quantité de ressources: 67 % de l'échantillon, donnée qui est par ailleurs renforcée par l'augmentation de 41,1 % de l'investissement.

Viennent ensuite l'acquisition de « biens

3. Concernant l'analyse des seules six entreprises qui ont déclaré avoir réduit leurs investissements en rapport avec leurs opérations au Maroc, parmi les raisons avancées, la réduction des droits de douane apparaît deux fois, l'ouverture de



### 3. Quels ont été les motifs de la réduction de l'investissement?



nouveaux marchés, une seule fois, et « autres », sans explication du motif concret, trois fois.

**Les causes avancées ont été: des frais douaniers plus bas et l'ouverture de nouveaux marchés.**

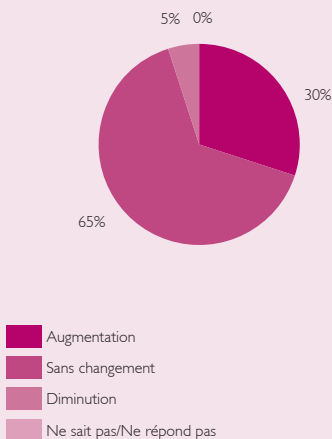
#### Perspectives d'avenir:

**Le nombre d'entreprises andalouses qui prévoit d'accroître leurs investissements au Maroc par rapport à la période précédente, augmente.**

I. Quant aux prévisions pour l'avenir immédiat, c'est-à-dire 2008, la donnée la plus importante correspond au fait que le nombre d'entreprises andalouses ayant des plans d'augmentation des investissements au Maroc pour 2008 dépasse de 10 points le pourcentage d'entreprises de l'échantillon ayant déclaré une hausse de leurs investissements pendant la période antérieure.

Ceci, ajouté au fait que les entreprises qui prévoient une réduction des investissements baissent de un point, indique clairement les bonnes perspectives des entreprises andalouses quant au développement de leurs activités au Maroc à l'avenir.

### I. Quelle est l'évolution de vos investissements au Maroc que vous prévoyez pour 2008?

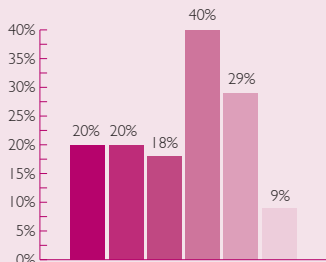


2. Conformément aux tendances générales de la période antérieure, les entreprises ont prévu d'augmenter prioritairement leurs investissements au Maroc pour le poste « expansion d'activité » bien que ce pourcentage descend clairement (40 %) tout comme le fait, mais en moindre

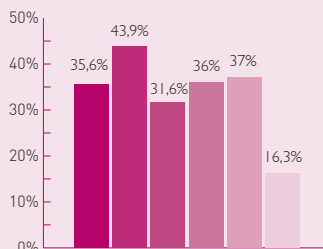
**Les priorités d'investissement se maintiennent, avec les variations de leur poids relatif respectif, expansion de l'activité, domaine commercial et biens d'équipement.**



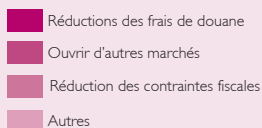
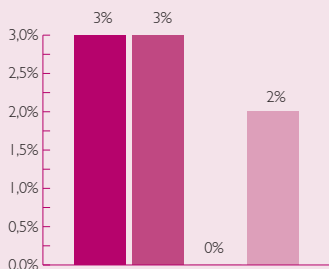
### 2. Dans quels domaines prévoyez-vous augmenter vos investissements en 2008?



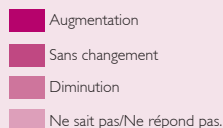
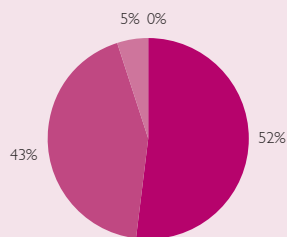
### 2 bis. Pourcentage de l'augmentation de l'investissement par domaine



### 3. Quels seront d'après vous les raisons de la réduction des investissements?



### 4. Quelle sera d'après vous l'évolution de l'investissement global dans votre secteur pour l'année 2008 ?




La formation et la qualité deviennent de plus en plus des priorités contrairement à la technologie


mesure, l'augmentation de l'investissement (36 %); « distribution/commercial/logistique » maintient le même pourcentage de l'échantillon, mais avec une prévision d'augmentation des ressources (29 %); l'« acquisition de biens d'équipement » réduit son pourcentage (20 %), mais recevra également beaucoup plus de ressources (43,9 %). Parmi le



reste des options, la « formation » montre une augmentation, aussi bien en termes de pourcentage de réponses qu'en termes d'investissements plus importants (20 % et 35 % respectivement); la « qualité » conserve le même poids relatif dans l'échantillon (18 %) mais absorbera plus de ressources (31,6 % d'augmentation); et, finalement, en matière de « technologie », le nombre d'entreprises investissant dans ce domaine est plus élevé (9 %) mais cependant l'investissement se réduit considérablement (16,3 %).



**La baisse des frais de douane et l'ouverture de nouveaux marchés sont des causes récurrentes de la réduction des investissements**



**Les entreprises sont plus optimistes concernant l'évolution des investissements globaux de leur secteur que concernant l'évolution de leurs propres investissements.**

3. Six entreprises prévoient une réduction de leurs investissements pour 2008, pour des motifs que l'on retrouve en trois occasions: réduction des frais de douane, ouverture de nouveaux marchés et « autres » sans préciser.

4. En guise de conclusion, les prévisions en matière d'investissements globaux pour les divers secteurs d'activité des entreprises enquêtées sont plus optimistes que lorsqu'il s'agit de la propre entreprise. C'est ainsi que l'immense majorité des entreprises enquêtées pensent que les investissements globaux dans leur secteur d'activité pour 2008 augmenteront (52 %) ou demeureront inchangés (43 %). Seulement 5 % du total pense que les investissements globaux dans le secteur se réduiront l'année prochaine.



# 6

## LOGISTIQUE DE TRANSPORT

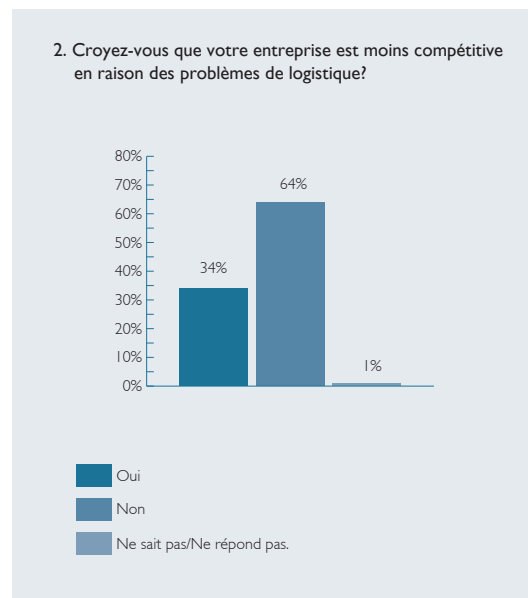
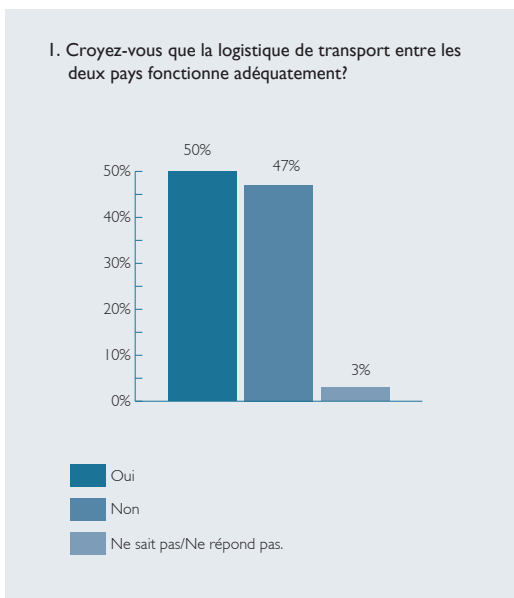




## :: LOGISTIQUE DE TRANSPORT

Pour ce chapitre, les questions posées ont porté sur l'adéquation des systèmes de transport entre l'Andalousie et le Maroc, l'utilisation des TIC dans la logistique et sur l'impact de cette dernière sur la compétitivité des entreprises au Maroc.

Il s'agit en effet d'un facteur fondamental à l'effet de garantir des échanges fluides entre les deux espaces, sans obstacles ajoutés aux difficultés inhérentes au commerce international.



### Vision actuelle:

Les opinions sont partagées sur le fonctionnement adéquat de la logistique Maroc-Andalousie.

Le tiers des entreprises pensent que les problèmes de logistique ont des retombées négatives sur leur compétitivité.

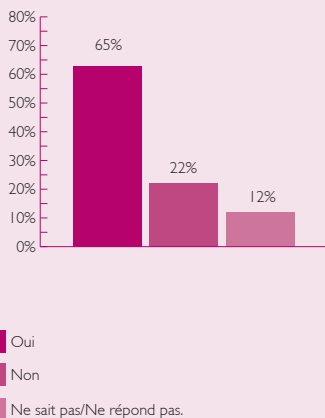
1. Parmi les entreprises andalouses qui déclarent travailler avec le Maroc, la moitié estime que la logistique de transport entre les deux zones fonctionne adéquatement et pratiquement l'autre moitié pense le contraire.

2. Cependant, deux entreprises sur trois considèrent que les éventuels problèmes de logistique n'ont pas de retombées négatives sur leur compétitivité. Mais le tiers restant estime que sa compétitivité résulte, au contraire,



affaiblie par les problèmes logistiques entre les deux espaces; cette situation mérite une analyse plus approfondie.

**1. Considérez-vous que la logistique de transport entre les deux pays s'améliorera en 2008?**

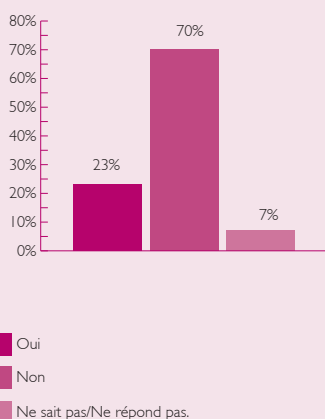


**Perspectives d'avenir:**

1. Les perspectives, pour un avenir immédiat, sont pourtant optimistes, vu que les trois cinquièmes des entreprises prévoient que la logistique de transport entre l'Andalousie et le Maroc s'améliorera l'année prochaine.

**Une amélioration des systèmes logistiques Maroc-Andalousie est prévue pour 2008.**

**2. Avez-vous prévu d'intégrer les nouvelles technologies à votre logistique en 2008?**



2. Parmi les priorités des entreprises consultées ne figure pas un élément comme l'intégration des nouvelles technologies à la logistique, qui contribuerait à l'amélioration de ce aspect fondamental pour les échanges entre les deux zones, vu que seulement un peu plus d'un cinquième des entreprises a prévu l'application des nouvelles technologies à ses systèmes logistiques.

**L'intégration des TIC au transport n'est pas une priorité à court terme.**

Il ne peut être déduit des données obtenues que les causes auxquelles il faudrait attribuer les difficultés logistiques soient nécessairement des insuffisances en matière de TIC dans leurs systèmes; en conséquence la valeur réelle de ce facteur pourra être estimée après avoir vérifié

ultérieurement que l'intégration des TIC s'est traduite par une meilleure valorisation des systèmes logistiques entre les deux zones.

# 7

## COLLABORATIONS



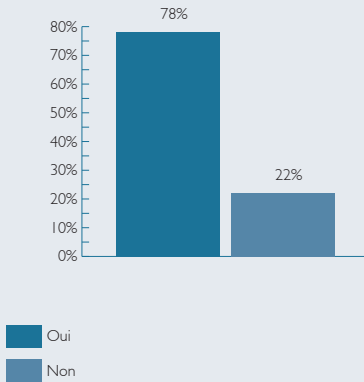


## :: COLLABORATIONS

Ce chapitre inclut les questions sur les relations avec le tissu entrepreneurial marocain: clients, fournisseurs et concurrents, aussi bien du même secteur que d'autres secteurs.

### Vision actuelle:

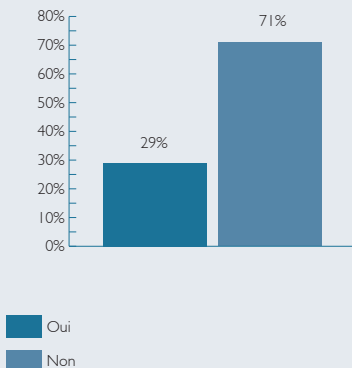
1. Coopérez-vous actuellement avec une entreprise cliente au Maroc?



1-2. Presque quatre cinquièmes des entreprises andalouses qui opèrent au Maroc, ont des relations avec des clients marocains, tandis que le tiers a des relations avec des fournisseurs marocains. Il peut être en conséquence déduit que certaines entreprises enquêtées ont des relations avec des entreprises marocaines, qu'elles soient clientes ou fournisseuses.

**Les relations avec des clients marocains prévalent sur celles avec les fournisseurs**

2. Coopérez-vous actuellement avec une entreprise fournisseuse au Maroc?



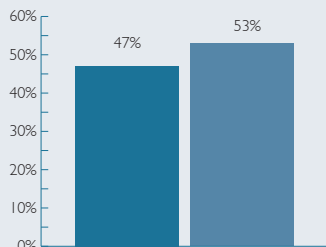
3-4. Quant aux secteurs d'activité, pratiquement la moitié des entreprises andalouses ont des relations avec des entreprises marocaines de leur même secteur et seulement un peu plus du dixième développe ses activités dans des secteurs autres que ceux de leurs collaborateurs marocains.

**Presque la moitié de l'échantillon a des relations avec des entreprises de son secteur, et seulement 10 % des entreprises, avec des entreprises d'autres secteurs**

5. On retrouve le caractère logique et cohérent des réponses lorsque la question porte sur d'éventuelles relations de coopération au Maroc avec des entreprises concurrentes; en effet, seulement 8 % de l'échantillon déclare avoir des relations avec des concurrents du pays voisin.

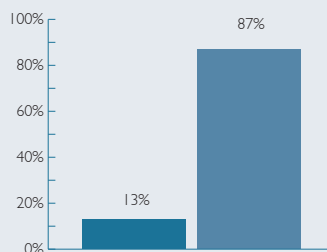


### 3. Coopérez-vous actuellement avec une entreprise du même secteur au Maroc?



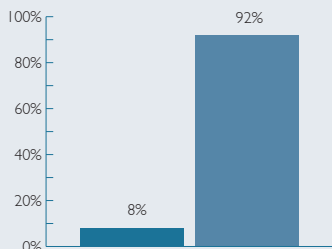
■ Oui  
■ Non

### 4. Coopérez-vous actuellement avec une entreprise d'un autre secteur au Maroc?



■ Oui  
■ Non

### 5. Coopérez-vous actuellement avec une entreprise concurrente au Maroc?



■ Oui  
■ Non

Sur ce point, il faut tenir en compte que, malgré la faible proportion d'entreprises andalouses ayant établi des relations de collaboration avec leur concurrence marocaine, cette donnée est à mentionner car en effet, ce genre de relations n'est pas très fréquent dans le monde des affaires.

**La collaboration des entreprises andalouses avec leurs concurrentes marocaines, bien que rare, existe.**

6. Les relations avec des fournisseurs du pays voisin ont un impact assez important sur les processus et l'activité des entreprises andalouses. En conséquence, il fut demandé à ces dernières si

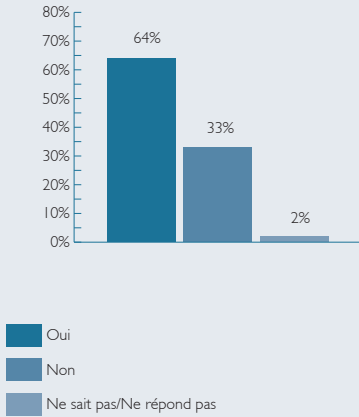
elles considéraient adéquate la façon de travailler de ces fournisseurs.

Deux entreprises sur trois parmi celles ayant répondu avoir des relations avec des fournisseurs marocains, estiment satisfaisante leur façon de travailler tandis que le tiers restant la considère insatisfaisante.

Pour conclure, ce chapitre prévoyait une question ouverte afin que les entreprises puissent exposer



6. Considérez-vous satisfaisante la façon de travailler de vos fournisseurs marocains?

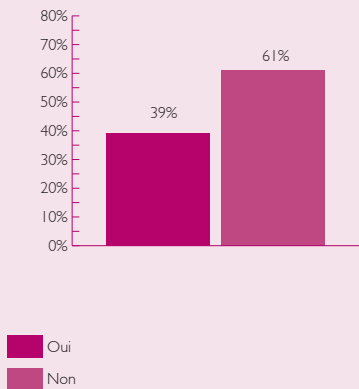


les aspects de leurs relations avec les entreprises marocaines, clientes ou fournisseuses, qui d'après elles devraient être améliorés. En ce sens, les aspects les plus récurrents ont été, dans l'ordre: respect des délais de livraison; aspects financiers et systèmes de règlement; formalités douanières et administratives; et formation, notamment en langues.

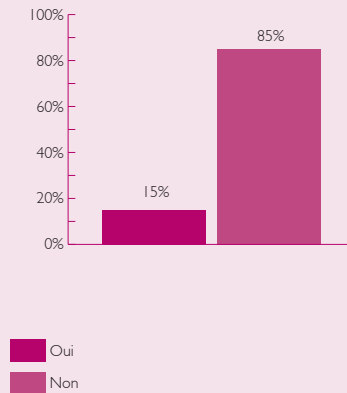
La plupart des entreprises estiment que leurs relations avec leurs fournisseurs marocains sont satisfaisantes. Cependant, la ponctualité des livraisons, les aspects financiers et les formalités pourraient être améliorés.

Perspectives d'avenir:

1. Prévoyez-vous de rechercher des alliances avec d'autres entreprises clientes marocaines en 2008?



2. Prévoyez-vous de rechercher des alliances avec d'autres entreprises fournisseuses marocaines en 2008?

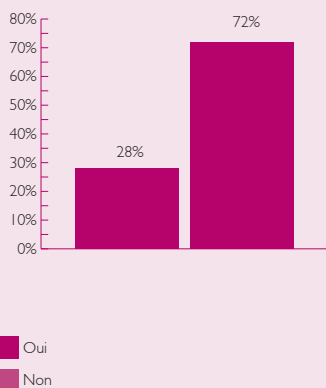




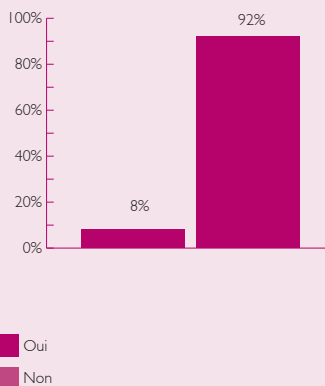
Pour 2008, les entreprises pensent établir des relations avec de nouveaux clients marocains, et en moindre mesure, avec d'autres fournisseurs.

1-2. Quant à l'intention des entreprises andalouses d'établir de nouvelles collaborations avec des entreprises marocaines pour le prochain exercice 2008, presque deux sur cinq optent pour de nouveaux clients et seulement 15 % de l'échantillon pour de nouveaux fournisseurs.

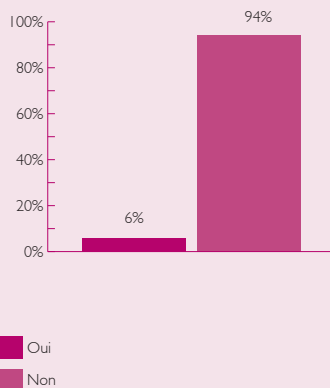
3. Prévoyez-vous de rechercher des alliances avec d'autres entreprises marocaines du même secteur en 2008?



4. Prévoyez-vous de rechercher des alliances avec des entreprises marocaines d'autres secteurs en 2008?



5. Prévoyez-vous de rechercher des alliances avec des entreprises concurrentes marocaines en 2008?



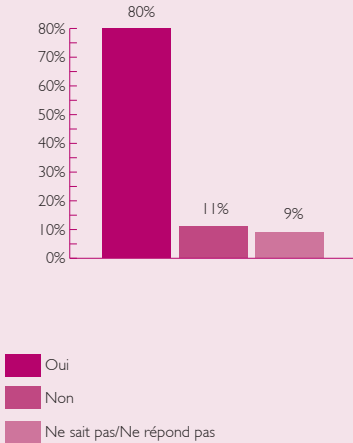
3-4. Presque un tiers des entreprises préfère établir de nouvelles relations avec des entreprises du même secteur tandis que une sur dix opérerait pour des entreprises d'un secteur autre que le sien.

Ces relations seront établies de préférence avec des entreprises du même secteur et, dans quelques cas, avec la concurrence.

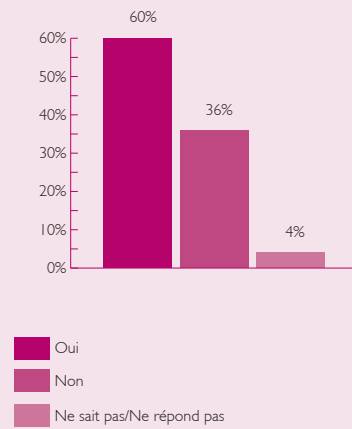
5. Finalement, seulement 6 % des entreprises de l'échantillon sont intéressées par l'établissement de relations commerciales avec des concurrents marocains.



6. Prévoyez-vous que la manière de travailler de vos fournisseurs marocains pourra s'améliorer en 2008?



7. Prévoyez-vous d'augmenter vos acquisitions auprès de fournisseurs marocains en 2008?



6. Pour les raisons exposées sur l'importance, pour les entreprises andalouses, de l'opérativité de leurs fournisseurs marocains, il leur a été finalement demandé quelles seraient les perspectives pour l'année prochaine concernant leurs relations avec leurs fournisseurs actuels.

**Les entreprises composant l'échantillon prévoient qu'elles amélioreront leurs relations avec les fournisseurs marocains et qu'elles augmenteront leurs acquisitions dans le pays voisin.**

La grande majorité (80 %) des sociétés andalouses en relation avec des entreprises marocaines pense que la façon de travailler de leurs fournisseurs de l'autre rive s'améliorera en 2008 et seulement un dixième estime qu'aucune amélioration ne se produira.

7. Par ailleurs, trois entreprises sur cinq parmi celles qui comptent sur des fournisseurs marocains, prévoient que leurs acquisitions auprès de ces derniers augmenteront l'année prochaine. Par contre, presque les deux cinquièmes de ces entreprises ne pensent pas que le volume de leurs acquisitions auprès des fournisseurs marocains augmentera, ce qui ne signifie pas qu'elles ne continueront pas à s'approvisionner sur ce marché.

En résumé, la comparaison des réponses aux diverses questions formulées sur les relations avec les fournisseurs, permet de conclure que les entreprises andalouses sont en général satisfaites de ces relations.

Cette affirmation pourrait être contestée par le fait que seulement 15 % de l'échantillon essaie d'établir des alliances avec de nouveaux fournisseurs marocains, mais ce fait n'est pas surprenant car, en général, les entreprises visent plutôt la vente que les acquisitions, et il est normal que les fournisseurs cherchent des clients et non pas le contraire.







INNOVATION ET TRANSFERT  
DE TECHNOLOGIE

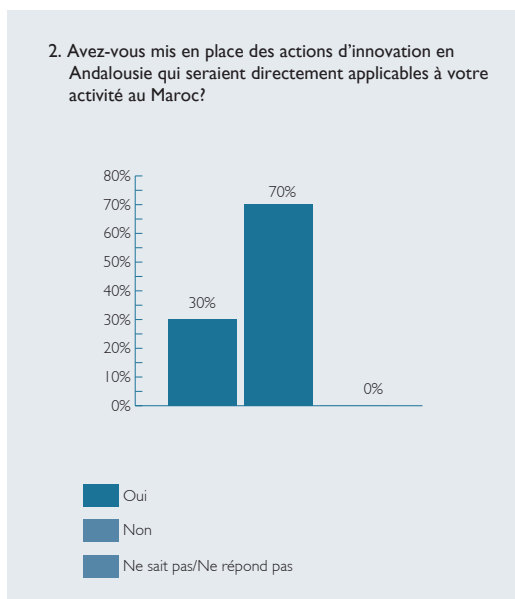
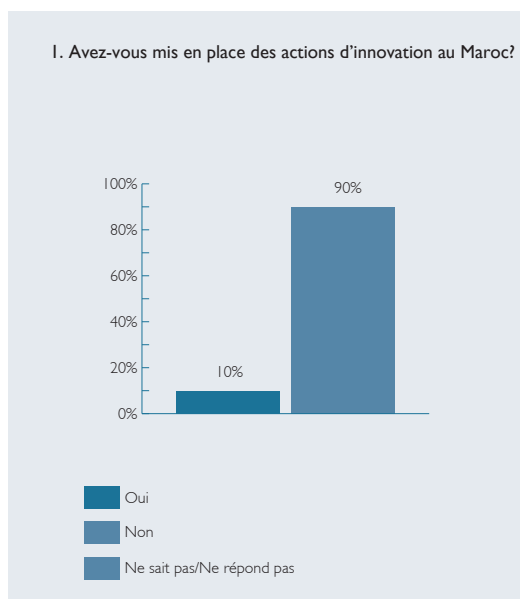




## :: INNOVATION ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

Ce chapitre porte sur une batterie très précise de questions sur les activités d'innovation menées à bien par les entreprises au Maroc ou développées en Andalousie pour leurs opérations dans ce pays: si ces activités d'innovation sont développées en interne ou à travers des collaborations externes, dans quels domaines (produits, process, organisation, etc.), les ressources financières y allouées ainsi que les modalités de transfert de technologie avec les entreprises marocaines.

### Vision actuelle:



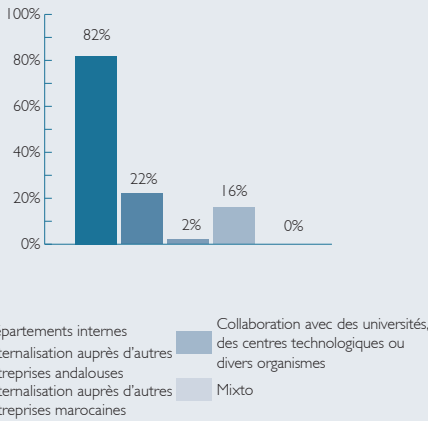
**30 % de l'échantillon a développé des projets d'innovation en Andalousie pour ses opérations au Maroc, mais seulement 10 % l'a fait dans ce pays.**

1-2. La donnée la plus importante est que presque la totalité des entreprises andalouses qui opèrent au Maroc refusent d'exécuter des projets d'innovation dans ce pays, mais il y a tout de même une entreprise sur dix qui affirme le faire. Cet état de choses est cohérent avec la constatation que les trois quarts ne développent pas non plus des projets d'innovation en Andalousie pour leur application directe à leur activité au Maroc.

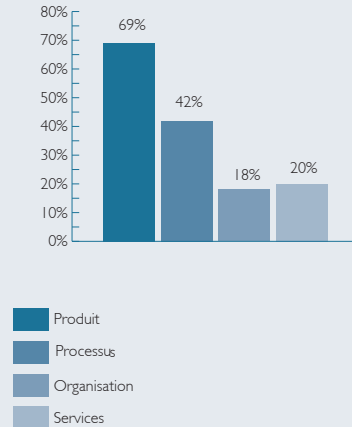
3. Quatre entreprises sur cinq parmi celles qui ont développé des activités d'innovation destinées au marché marocain l'ont fait à travers leurs services internes; le reste les ont, dans les mêmes proportions, externalisés auprès d'autres entreprises andalouses ou ont passé des conventions avec des organismes



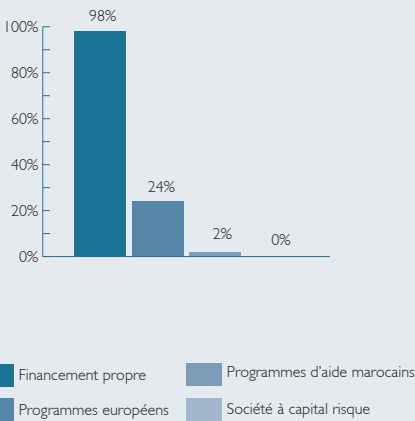
### 3. Comment avez-vous développé les innovations?



### 4. Dans quels domaines avez-vous développé les innovations?



### 5. Comment avez-vous financé les innovations?



publics d'innovation et de technologie, – environ le cinquième dans chaque cas. Seulement une entreprise compta sur une société marocaine pour développer ces activités.

**L'innovation est développée habituellement en interne et est appliquée aux produits, processus, services et organisation, dans l'ordre.**

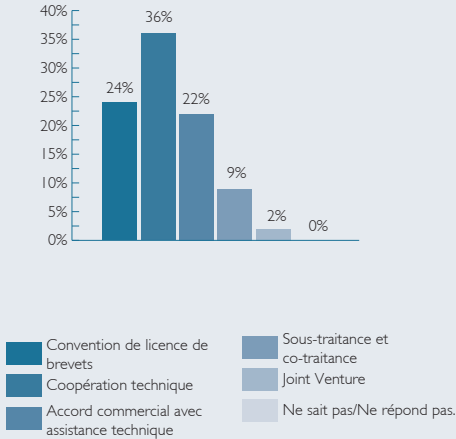
4. Les domaines ciblés par ces actions d'innovation pour le marché marocain ont été les suivants, dans l'ordre: produit, processus, services et organisation.

5. Presque toutes les entreprises andalouses de l'échantillon ayant affirmé réaliser des actions d'innovation dans le cadre de leurs opérations au Maroc, les ont financées avec leurs propres ressources. Il faut souligner qu'une entreprise sur quatre est bénéficiaire d'un cofinancement européen et surtout, qu'au moins une entreprise andalouse a reçu des aides de programmes publics

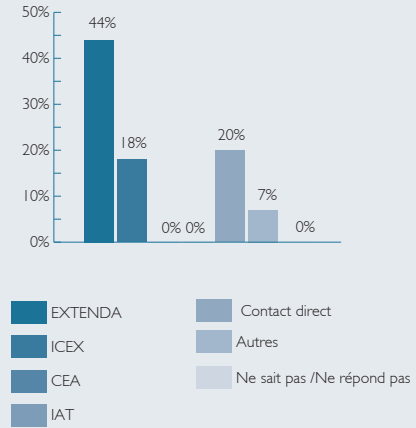
**Presque toutes les entreprises financent elles-mêmes leurs actions d'innovation et une sur quatre est bénéficiaire d'un financement européen.**



6. Quel a été le type de transfert de technologie ?



7. Avez-vous eu recours à un quelconque organisme de promotion du commerce extérieur ?



marocains pour cette activité. Dans tous les cas, ces options ne sont pas incompatibles entre elles mais peuvent parfaitement être complémentaires.

À l'effet du transfert de technologie, sont utilisés sur un pied d'égalité la coopération technique, les licences de brevet ou l'assistance technique.

licence de brevets et des accords d'assistance technique. Loin derrière viennent les modalités de sous-traitance et de co-traitance et seulement une entreprise s'engage dans une joint venture.

En matière de transfert de technologie, presque la moitié des entreprises ont compté sur l'appui d'EXTENDA et, en bien moindre mesure de l'ICEX.

6. À la question portant sur les actions de transfert de technologie vers le marché marocain et sur les modalités retenues en ce sens, tous les cas prévus ont obtenu une réponse, en plus ou moins grande mesure. Trois modalités ont été utilisées en une proportion similaire, lesquelles sont, dans l'ordre: la coopération technique, des conventions de

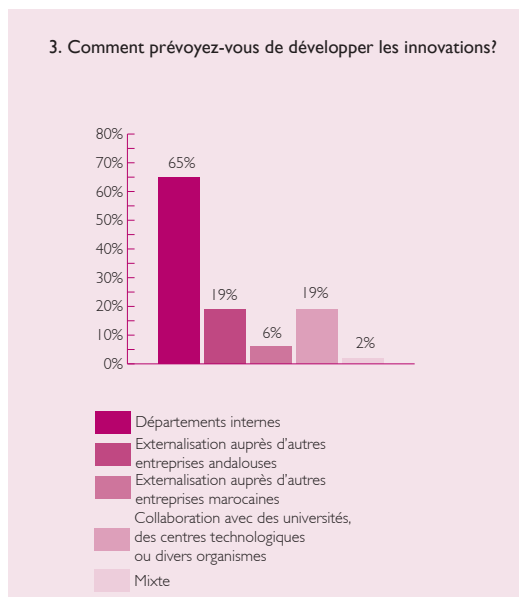
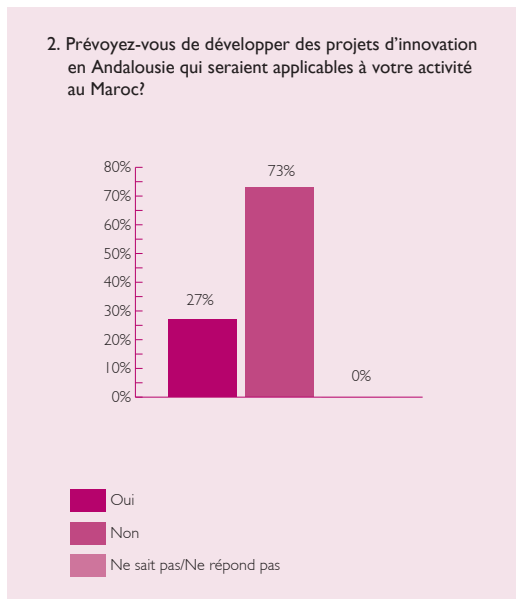
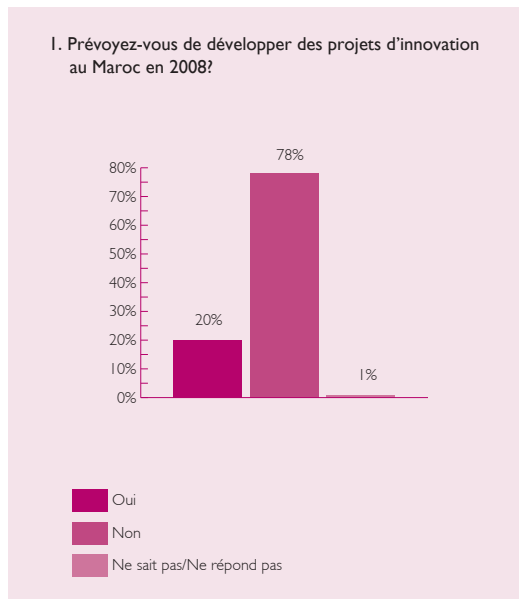
7. À la question si pour la mise en place des démarches de transfert de technologie, elles ont compté sur l'appui et les services d'un quelconque organisme ou entité spécialisés, presque la moitié des entreprises concernées déclarent avoir reçu l'assistance technique d'EXTENDA, organisme de promotion du commerce extérieur, placé sous la

tutelle de la Junta de Andalucía, tandis que même pas une sur cinq affirme avoir utilisé les services de l'ICEX (Institut espagnol pour le commerce extérieur), organisme avec des fins similaires à l'agence andalouse mais dépendant du Gouvernement national.



Par contre, un cinquième de ces entreprises indique qu'elles lancèrent ces démarches de transfert à travers des contacts directs et seulement 7 % eut recours à d'autres moyens.

### Perspectives d'avenir:



1-2. Dans ce cas, les perspectives pour l'avenir immédiat sont meilleures que les actuelles; en effet, le pourcentage d'entreprises qui ont prévu de développer des actions d'innovation au Maroc en 2008 augmente de 10 points (soit une sur cinq). Par contre, les entreprises qui se proposent de réaliser des projets d'innovation en Andalousie pour les appliquer à son activité au Maroc, diminuent en trois points par rapport à 2006.



Les entreprises andalouses prévoient d'augmenter l'innovation aussi bien au Maroc qu'à partir de l'Andalousie.



Évidemment, le nombre d'entreprises de l'échantillon qui n'ont pas l'intention de développer des actions d'innovation au Maroc, ni en Andalousie pour les appliquer à leurs opérations dans ledit pays, baisse dans les mêmes proportions.

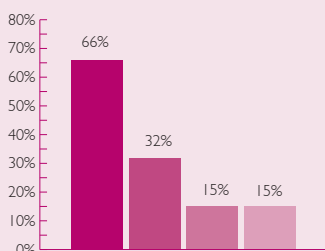
**Les entreprises pensent externaliser les actions d'innovation plutôt auprès des organismes publics des recherche.**

**Est à souligner qu'elles comptent en ce sens sur des entreprises marocaines.**

3. Quant aux systèmes ou moyens de développement desdites activités, la comparaison en pourcentages ne peut être établie étant donné que, en l'occurrence, l'échantillon a été élargi en ajoutant les entreprises qui ont prévu de développer des actions d'innovation aux entreprises qui l'avaient fait pendant la période antérieure.

Cependant, la donnée la plus significative pour 2008 en la matière, est que les plans d'externalisation de ce type d'activités augmentent aux dépens des services internes des entreprises. L'augmentation de l'externalisation concerne surtout le groupe « universités/centres technologiques/organismes », et, il faut le souligner, les entreprises marocaines, les entreprises andalouses venant après dans ce domaine.

4. Dans quel domaine prévoyez-vous de développer les innovations ?



4. Quant aux domaines dans lesquels les entreprises andalouses pensent développer leurs actions d'innovation, il faut mettre en exergue qu'en termes absolus, pratiquement toutes les entreprises qui ont été intégrées comme nouvelles aux prévisions de réalisation de ce type d'actions en 2008, optent pour l'innovation dans le « produit », avec de très faibles variations pour les autres applications de l'innovation prévues par le questionnaire.

**L'augmentation des actions d'innovation se centrera sur le produit.**

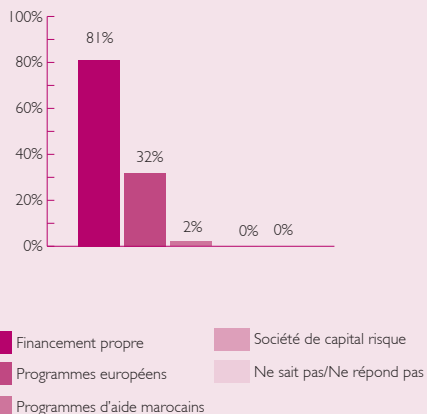
5. Concernant le financement de l'innovation, et compte tenu que les diverses options ne sont pas incompatibles, le nombre de réponses

des entreprises allant consacrer des ressources propres au financement de cette activité, diminue relativement face à la recherche de cofinancement de programmes européens même si en valeurs absolues, il augmente pour les raisons déjà exposées. Seulement une entreprise cherchera à nouveau

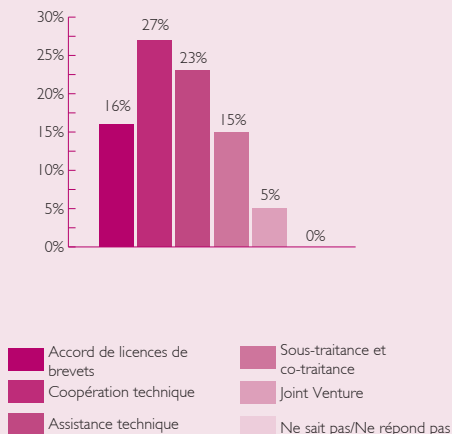




### 5. Comment financerez-vous les innovations?



### 6. Modalité de transfert de technologie



Bien qu'augmentant en valeur absolue, le financement propre des projets d'innovation diminue face au financement européen.

En matière de mécanismes de transfert de technologie, les options impliquant une coopération entre les entreprises gagnent du terrain.

à obtenir un financement marocain. Cependant, il faut bien insister sur le fait que toutes ces options sont compatibles.

6. Finalement, il faut signaler que l'analyse des prévisions concernant les modalités de transfert de technologie par rapport à la période antérieure a tenu en compte les entreprises qui ont l'intention de réaliser ce type d'actions.

Y compris en incluant ces entreprises, l'option « licence de brevets » souffre une légère régression

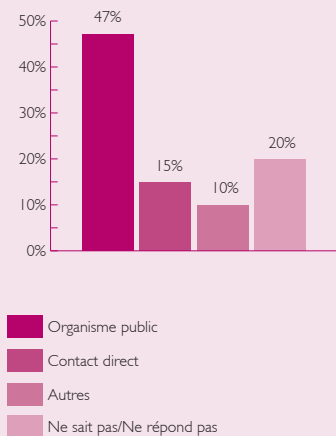
par rapport aux valeurs absolues précédentes; la « coopération technique » enregistre une augmentation minimum et en conséquence recule relativement.

Par contre, l'« assistance technique » concerne de nouvelles entreprises qui lui font gagner un peu de poids relatif; la « joint venture » multiplie par trois ses valeurs absolues, très faibles au départ; mais surtout la modalité « sous-traitance et co-traitance » augmente le plus en valeurs absolues et, en poids relatif et atteint le niveau des « licences de brevets ».

Ces données sur les prévisions de transfert de technologie pour 2008 permettent d'affirmer que les variantes correspondant à des actions de coopération avec d'autres entreprises gagnent des positions parmi les entreprises andalouses.



7. Prévoyez-vous d'avoir recours à un organisme de promotion du commerce extérieur?



7. Il est prévu que la tendance actuelle se maintienne en 2008. C'est ainsi que 47 % des entreprises andalouses enquêtées affirment qu'elles auront recours à un organisme public pour leurs relations opérationnelles avec le Maroc, alors que 15 % préfèrent établir un contact direct avec l'entreprise marocaine avec laquelle elles établiront ces relations.

Les entreprises andalouses confient en l'appui des organismes publics pour leurs actions d'innovation au Maroc.



9

APPUI INSTITUTIONNEL



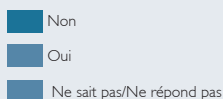
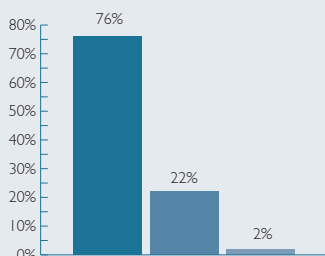


## :: APPUI INSTITUTIONNEL

Ce dernier bloc de questions ou chapitre porte sur les appuis et les aides demandés et reçus des Administrations régionales, nationales et voire même marocaine.

### Vision actuelle:

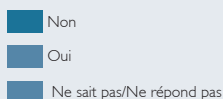
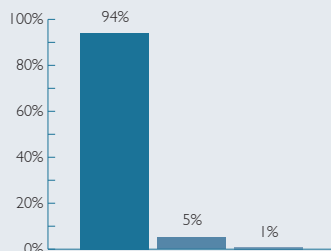
1. Avez-vous demandé une quelconque aide à l'Administration espagnole pour appuyer vos opérations au Maroc?



1. Seulement une entreprise andalouse travaillant au Maroc sur cinq affirme avoir demandé un type quelconque d'aide à l'Administration espagnole pour appuyer ses opérations dans ce pays.

Seulement une entreprise sur cinq a demandé de l'aide à l'Administration espagnole pour ses opérations au Maroc.

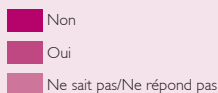
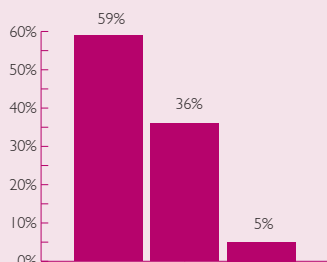
2. Avez-vous demandé une quelconque aide à l'Administration marocaine pour appuyer vos opérations au Maroc?



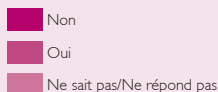
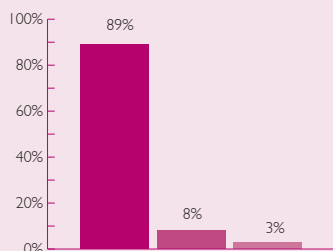
2. Par ailleurs, même si en termes absolus et relatifs, le nombre d'entreprises ayant demandé une aide à l'Administration marocaine est très faible, il convient de souligner les difficultés de ce genre de démarches dans un pays étranger.

La demande d'aides marocaines, bien que très réduite (5 %) s'avère importante en raison des difficultés de le faire dans un pays étranger.

1. Prévoyez-vous de demander une quelconque aide à l'Administration espagnole pour appuyer vos opérations au Maroc?



2. Prévoyez-vous de demander une quelconque aide à l'Administration marocaine pour appuyer vos opérations au Maroc?



### Perspectives d'avenir:

1. Cependant, pour l'année 2008, les entreprises qui ont prévu de demander des aides aux Administrations espagnole ou andalouse afin d'appuyer leurs opérations au Maroc connaît une forte augmentation de quatorze points.

**Le nombre d'entreprises qui ont prévu de demander une aide aux Administrations pour leurs opérations au Maroc augmente sensiblement.**

2. On peut également constater un discret accroissement des entreprises andalouses qui ont prévu de demander des aides à l'Administration publique marocaine pour soutenir leurs opérations dans ce pays.

Ces données peuvent démontrer, même si le pourcentage d'entreprises n'augmente que de trois points, que les entreprises andalouses sont de plus en plus en mesure de mieux affronter les formalités et les démarches administratives dans le pays voisin.

**L'augmentation du nombre d'entreprises pensant demander des aides à l'Administration marocaine indique l'agilité progressive du Maroc en matière de gestion.**









Storms  
Rain  
Change  
Fair

