Partie II

Focus
L'enjeu crucial du développement de l'industrie navale au Maroc :
consolidation du processus d'industrialisation et de la souveraineté économique nationale

Introduction

Le Discours de Sa Majesté, à l'occasion de la célébration de la Marche Verte en 2023, a mis l'accent sur la nécessité de promouvoir le développement de la façade atlantique du Royaume, particulièrement au niveau des métropoles du Sahara marocain, avec entre autres, la poursuite de l'établissement d'une économie maritime et l'encouragement de l'économie bleue. En parallèle, Sa Majesté le Roi a appelé les pouvoirs publics à lancer la réflexion sur la constitution d'une flotte maritime commerciale forte et compétitive. Cet appel ne peut que confirmer la pertinence du choix du secteur de l'industrie navale, parallèlement à la mise en place d'un pavillon national, comme activité-clé à développer dans le cadre de la vision stratégique future de l'économie bleue, en cours d'élaboration par le gouvernement.

En parallèle, l'importance croissante de l'industrie navale auprès des pouvoirs publics au Maroc, érigée en secteur stratégique ou d'avenir, ressort clairement de l'examen des orientations stratégiques et de nombreux documents de référence. Les rapports thématiques du NMD, les métiers d'avenir primés par la nouvelle charte de l'investissement, la banque des projets du ministère de l'industrie, le plan directeur pour le développement des infrastructures portuaires dédiées à l'industrie navale à l'horizon 2030 et les recommandations de l'avis du CESE sur l'économie bleue (2018) témoignent tous de cet intérêt.

Le développement d'une industrie navale compétitive au Maroc pourrait avoir plusieurs retombées positives, parmi lesquelles :

- Le renforcement de la diversification du paysage industriel du Royaume, contribuant ainsi à compléter le processus d'industrialisation, après l'essor enregistré par l'industrie automobile et le secteur de l'aéronautique.
- L'absorption significative de main d'œuvre à différents niveaux de qualification, contribuant à réduire le chômage structurel aggravé depuis la pandémie de COVID -19.
- L'amélioration des échanges industriels, grâce à la diversité des activités comme la construction, la transformation, la réparation et le démantèlement, impactant positivement plusieurs secteurs économiques en amont (sidérurgie, charpenterie, électronique, *etc.*) et en aval (pêche, transport de marchandises et de passagers, défense, *etc.*).
- Le renforcement de la souveraineté économique du pays, en réduisant sa dépendance vis-à-vis de l'étranger en matière de construction, d'entretien et de réparation des navires, ainsi que sa dépendance technologique sur certains segments à la portée, ce qui est de nature à favoriser le développement d'un savoir-faire national. Cela devrait permettre au pays de répondre en partie, via une offre « *made in Morocco* » compétitive, à ses besoins dans plusieurs segments, à savoir : la flotte commerciale pour le transport de marchandises et de passagers, les industries de défense, en tant que secteur de souveraineté, ou encore les bateaux de pêche, un secteur vital pour l'économie nationale.

Il est essentiel de noter que le développement de l'industrie navale et la création d'un pavillon national sont deux objectifs interdépendants qui se renforcent mutuellement. Le développement de la flotte stimule la demande pour la construction et la réparation de navires, profitant à son tour à l'industrie grâce à la présence d'opérateurs nationaux et à l'expertise locale, ce qui permet de mieux répondre aux besoins du secteur.

Cependant, en dépit des opportunités que présente l'industrie navale pour notre économie et les atouts dont dispose cette dernière, force est de constater que ce secteur peine à se développer en raison de plusieurs contraintes tant structurelles que conjoncturelles.

Le Focus de cette année s'est concentré ainsi sur l'industrie navale au Maroc, évaluant son état actuel, ses perspectives d'avenir et les voies et moyens d'en faire un vecteur de développement industriel.

A cet effet, le CESE a adopté une approche écosystémique qui prend en compte la diversité des segments de l'industrie navale et ses interactions avec d'autres secteurs. L'analyse comprend trois axes principaux, à savoir :

1. L'établissement d'un état des lieux et le diagnostic des contraintes qui freinent l'émergence d'une industrie navale nationale diversifiée et compétitive.
2. L'identification des choix stratégiques nécessaires pour optimiser le positionnement du Maroc dans ce secteur hautement spécialisé.
3. La proposition des mesures susceptibles de promouvoir le développement de l'industrie navale au Maroc.

I L'industrie navale au Maroc : un potentiel sous-exploité et des contraintes qui freinent le développement du secteur

1.1. Un secteur embryonnaire, un potentiel sous-exploité

Le Maroc possède de nombreux atouts susceptibles de lui conférer des avantages compétitifs significatifs dans le secteur de l'industrie navale. Avec un littoral étendu de 3 500 km et une zone économique exclusive de 1 200 000 km^2, le pays bénéficie d'une infrastructure portuaire en constante évolution, comprenant plus de 43 ports, dont 14 ouverts au commerce extérieur[200], ainsi qu'un programme d'extension des capacités du pays en termes des chantiers navals. En outre, le coût de la main-d'œuvre au Maroc reste relativement plus avantageux par rapport à plusieurs concurrents méditerranéens européens, sans omettre le fait que le Maroc dispose d'un capital humain qualifié, avec des compétences transférables et complémentaires à l'industrie navale, notamment dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, du BTP, de la sidérurgie et de l'électronique.

Malgré ces avantages, le poids du secteur de l'industrie navale demeure en deçà du potentiel. Entre 2013 et 2022, le secteur de l'industrie navale a généré un chiffre d'affaires annuel de 500 millions de dirhams[201], principalement grâce à la réparation, la maintenance et la construction de bateaux de pêche et de barques (90 % en bois et 10 % en acier, aluminium ou polyester) [202]. Toutefois, sa contribution à l'économie reste marginale, représentant seulement 0,01 % du PIB et 0,10 %[203] du total de la valeur ajoutée de l'industrie de transformation, avec une tendance décroissante depuis le début des années 2000.

De même, l'industrie navale au Maroc se caractérise par un faible degré d'intégration industrielle, partiellement attribuable à la dépendance envers les intrants importés. Ce manque d'intégration se traduit par un taux de valeur ajoutée (ratio VA sur total production du secteur) de seulement 17 %, nettement inférieur à la moyenne de 30 % enregistrée par les autres industries manufacturières du pays[204].

Par ailleurs, la demande nationale adressée à l'industrie navale est principalement portée par l'activité de réparation navale pour les navires de pêche, la marine Royale et les navires de servitude. En termes de créations d'emplois directs, le secteur a généré seulement 700 nouveaux emplois additionnels entre 2013 et 2022. Avec un chiffre d'affaires annuel moyen de 500 millions de dirhams sur la même période[205], le secteur a créé un nouvel emploi pour chaque tranche de 6,5 millions de dirhams de chiffre d'affaires.

200 - Chiffres communiqués par le Ministère de l'Equipement et de l'Eau, Direction des Ports et du Domaine Public Maritime.

201 - Audition du ministère de l'industrie sur le thème de l'industrie navale le 20 novembre 2023.

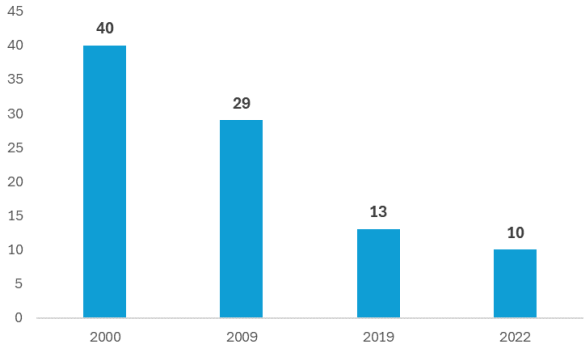
202 - Auditions des industriels du secteur opérant au chantier naval d'Agadir les 13 et 30 novembre 2023.

203 - Calculs sur la base des chiffres de l'ONUDI.

204 - Calculs sur la base des chiffres de l'ONUDI et du HCP.

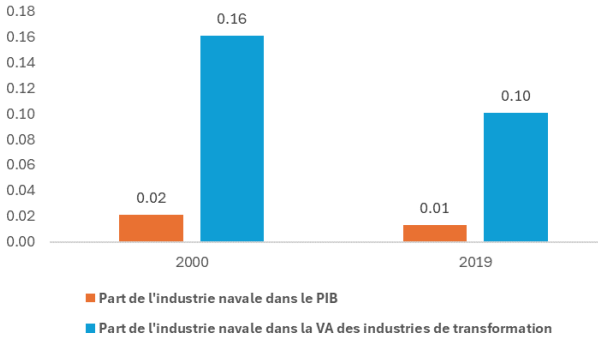
205 - Audition du ministère de l'industrie sur le thème de l'industrie navale le 20 novembre 2023.

Graphique 16: Nombre d'entreprises du secteur de la construction et réparation navales



Source : ONUDI et ministère de l'industrie

Graphique 17: Parts de l'industrie navale dans le PIB et le total des VA industrielles



Source : ONUDI

En matière d'infrastructure d'accueil, le Maroc dispose à ce jour de trois principaux chantiers navals dans trois ports où se concentre l'offre en construction et réparation navales :

- Le port de Casablanca dispose d'un nouveau chantier naval achevé en 2022, avec un coût de développement de 2,7 milliards de Dhs. Considéré comme premier pôle national de réparation navale, il ambitionne de développer une activité de construction navale sur le court terme. Le nouveau chantier naval dispose de plusieurs infrastructures, dont un élévateur à bateaux, un portique à sangles et un quai d'armement et de réparation à flot.

  Toutefois, le chantier n'a pas été concédé malgré le lancement de deux appels d'offres par les pouvoirs publics qui explorent actuellement la possibilité de créer une société[206] dédiée à sa gestion.

- Le port d'Agadir dispose de plusieurs installations dédiées à la mise à sec, la mise à flot et la réparation navale. La darse du port d'Agadir est concédée à un opérateur privé qui a mis en place un élévateur à sangles. L'ANP poursuit l'exploitation de la cale de halage et de l'élévateur à bateaux. Un projet de relocalisation du chantier naval d'Agadir est en cours vers Anza pour le renforcement du positionnement du port sur la réparation et la construction navales.

- Le port de Tan-Tan dispose d'un élévateur et d'une darse pour portique à sangles, gérés par des opérateurs privés. L'ANP a également autorisé un groupement d'intérêt économique à y construire des bateaux en bois sur une superficie d'environ 5000 m^2.

Parallèlement, le Maroc dispose de plusieurs petits chantiers navals destinés à la réparation des bateaux de pêche, qui ont fait l'objet d'une mise à niveau soit par l'ANP soit par les concessionnaires privés chargés de l'exploitation de ces chantiers, notamment au niveau des ports d'Al Hoceima, Kenitra, El Jadida, Safi, Sidi Ifni, Laâyoune et Dakhla.

206 - Audition du ministère de l'Equipement et de l'Eau, Direction des Ports et du Domaine Public Maritime le 04 décembre 2023.

Encadré 5 : L'évolution du pavillon national de la marine marchande

Le Maroc avait connu durant les années 70-80 une évolution favorable de la flotte nationale. Cette évolution peut être attribuée à la combinaison de plusieurs facteurs favorables, à savoir, un cadre réglementaire incitatif à l'investissement national dans le secteur et des mesures de protection du pavillon national. Il s'agit, entre autres, (i) de l'apport des codes d'investissements maritimes de 1973 et 1984 qui ont stimulé l'investissement dans la flotte nationale, (ii) la participation active de l'État dans des compagnies du secteur, (iii) la préférence nationale à travers la réservation au pavillon marocain d'un pourcentage prédéterminé (40 % à l'importation et 30 % à l'exportation) des flux maritimes à caractère stratégique tels que les phosphates, les céréales ou le sucre et ce, sans omettre le fait que la réglementation en vigueur favorisait également l'exploitation des services maritimes en lignes régulières par le pavillon marocain[207]. Ainsi, en 1989, la flotte nationale a atteint 73 navires.

Cette dynamique ne va, toutefois, pas perdurer, puisqu'à partir du début des années 1990, la flotte nationale a subi une importante contraction, générée par la combinaison de plusieurs facteurs à la fois endogènes et exogènes. C'est ainsi qu'entre 1990 et 2000, la flotte nationale marchande avait diminué de 71 à 52 navires. Parmi les facteurs qui ont engendré ce déclin, il y a lieu de citer l'abrogation des codes d'investissement en vigueur, notamment, le code des investissements maritimes de 1984, par la charte de l'investissement de 1995, ayant plutôt un caractère généraliste qui ne tient pas compte de la spécificité du secteur maritime[208].

Le déclin du pavillon national s'est poursuivi pour atteindre 40 navires de marine marchande en 2008, puis à peine 16 en 2020 à cause de plusieurs facteurs, notamment, la vente, la liquidation ou la déclaration de cessation de paiement sous le poids de l'endettement, de plusieurs fleurons de l'économie maritime du Royaume, à l'image de la Limadet, la Comanav, la Comarit et la générale maritime. Outre l'effet des perturbations au niveau international, notamment, la crise de 2008 et la flambée des prix du carburant, un autre élément a dû contribuer à la précipitation de la disparition de la flotte nationale et qui réside dans la libéralisation brusque du transport maritime de fret en lignes régulières à partir de 2006, un changement majeur connu davantage sous l'appellation de « *l'Open sea* »[209]. Ce nouveau contexte allait donc priver les opérateurs nationaux de leurs parts de marché, en offrant ainsi aux navires sous pavillon étranger la possibilité d'opérer librement en provenance et vers les ports marocains.

Certes, cette libéralisation intervenue en prévision de la mise en service du port de Tanger Med, devenu depuis le premier port en Afrique, a permis une intégration du Maroc aux réseaux mondiaux de transports. Néanmoins, son caractère brutal et sans accompagnement des opérateurs nationaux ni mesures garantissant un quota minimum de trafic en leurs faveurs, a eu des répercussions néfastes sur le pavillon national.

207 - Audition de la Direction de la Marine Marchande du Ministère du Transport et de la Logistique (le 4 décembre 2023)

208 - Najib Cherfaoui (2020), Marine marchande du Maroc : un siècle de mutations.

209 - Circulaire du 30 mai 2006 ; N°51 qui ouvre l'espace maritime devant les sociétés internationales.

En 2022, à peine 5 % de nos échanges extérieurs sont assurés par le pavillon national de la marine marchande, après 12 % en 2002 et 23 % en 1985. Dans le même sens, le taux de couverture national pour les segments de marchandises à portée stratégique, telles que les phosphates, le charbon, les voitures neuves et les céréales, est nul[210], ce qui rend notre pays totalement dépendant des armateurs étrangers et à la merci des variations de leurs pratiques commerciales. Pour le cas du transport des passagers, la part des navires nationaux est de 27 % uniquement[211].

La part des armateurs nationaux dans le trafic maritime domestique n'est pas non plus épargnée puisque ces derniers assurent seulement 14 % du trafic domestique de conteneurs, 4 % du trafic des hydrocarbures et 0 % pour le trafic de vrac sec[212].

Eu égard à cette dépendance des armateurs étrangers, le Maroc se retrouve aujourd'hui avec une balance de paiement des services de transport maritime déficitaire de 21,1 milliards de dirhams[213].

Étant donné ces évolutions, il est clair que le déclin de la flotte nationale a eu des répercussions négatives sur notre économie, notamment au niveau de la balance des paiements. Il en va également de la souveraineté du pays dans le domaine maritime, un besoin fortement ressenti durant la crise Covid-19 et ses répercussions en termes de paralysie des flux maritimes. Le discours de Sa Majesté à l'occasion de la célébration du 48ème anniversaire de la marche verte est un signal fort de la prise de conscience par notre pays du rôle stratégique d'un pavillon national fort et compétitif et constitue une occasion à saisir pour marquer un tournant par rapport aux politiques antérieures dans le domaine.

1.2. Un impact limité des politiques et mesures publiques sur le développement du secteur

Dans l'objectif de renforcer l'industrie navale nationale, le département chargé de l'équipement a lancé en 2016 un plan directeur ambitieux visant à moderniser et développer les infrastructures portuaires à l'horizon 2030. Ce plan de 4,5 milliards de dirhams, financé par l'État, les autorités portuaires et via des partenariats public-privé, prévoit la mise à niveau des infrastructures existantes et la construction de nouvelles installations. Les axes stratégiques incluent la réparation et la maintenance navales, le développement de la construction navale régionale, le démantèlement des navires et la construction de petites plateformes offshore et des modules de grandes plateformes destinées à l'exportation vers le marché africain.

210 - Audition de la Direction de la Marine Marchande du Ministère du Transport et de la Logistique (le 4 décembre 2023).

211 - Idem.

212 - Idem.

213 - Audition de la Direction des ports et du domaine public maritime le 04 décembre 2023.

Encadré 6 : Les objectifs stratégiques du plan directeur pour le développement des infrastructures portuaires dédiées à l'industrie navale à l'horizon 2030

- Assurer la réparation et la maintenance navales de la flotte nationale au niveau local et capter une part des marchés régional et international (navires de pêches hauturières et de servitude en provenance de l'Afrique de l'Ouest et les navires de charge opérant dans la zone de concurrence du Maroc) ;
- Faire du Maroc une référence régionale dans la construction des navires jusqu'à 120 m (navires de pêche et de servitude portuaire et petits navires militaires pour le Maroc et l'Afrique de l'Ouest, petits navires de plaisance nationaux et les navires de charge nationaux et internationaux) ;
- Développer de façon durable, l'activité de démantèlement des navires (navires de petit et moyen tonnage nationaux et en provenance de l'Afrique de l'Ouest, de l'Europe et de l'Amérique du Nord) ;
- Développer l'activité de construction de petites plateformes offshores et des modules de grandes plateformes destinées à l'exportation vers le marché africain (petites plateformes et modules de plateformes destinées au forage en eaux peu profondes et en eaux profondes).

Par ailleurs, des chantiers navals seront établis ou modernisés dans plusieurs ports clés, notamment à Jorf Lasfar, Safi, Nador West Med, Kenitra Atlantique et Dakhla Atlantique, chacun se spécialisant dans des aspects particuliers de l'industrie en question.

Encadré 7 : Développement des infrastructures portuaires pour l'industrie navale

- Jorf Lasfar : le développement de nouvelles infrastructures pour le démantèlement des navires et la construction de plateformes offshore.
- Safi : le chantier naval de Safi sera positionné comme un pôle de construction navale spécialisé dans la construction des plateformes offshore prévue au niveau national. Il est concédé à un opérateur privé actuellement chargé du développement de ce chantier.
- Nador West Med et Kenitra Atlantique : nouvelles infrastructures pour le développement des quatre activités (réparation, construction, démantèlement et construction de plateformes offshore). Actuellement, le nouveau port de Nador West Med est en cours de construction avec une mise en exploitation prévue en 2025. Le port de Kenitra Atlantique est toujours en prospection pour mobiliser les financements. Les chantiers navals de ces ports vont être développés selon les opportunités futures qui vont se présenter.
- Dakhla Atlantique : le développement de nouvelles infrastructures pour la réparation et la maintenance navales et pour la construction navale.

Les retombés socio-économiques espérées par les pouvoirs publics suite à la mise en œuvre du plan de l'industrie navale en termes d'emploi et de PIB se présentent comme suit :

Tableau 1: Retombées socioéconomiques

	Réparation et maintenance navales	Construction navale	Démantèlement des navires	Construction plateformes Offshore	Total
Postes d'emplois directs	1660-2300	2400-3400	1200-1800	300-430	5500-7930
PIB (millions de dirhams)	550-780	900-1350		110-160	1550-2270

Source : Plan directeur de l'industrie navale à l'horizon 2030

En parallèle, un contrat de performance[214] pour le secteur de l'industrie navale a été signé en juin 2017 entre le ministère de l'Équipement, le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Industrie et du Commerce, et la Fédération des industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques (FIMME) dont relève l'association professionnelle des constructeurs et réparateurs navals.

Ce contrat définit les engagements des parties pour le développement de l'écosystème « industrie navale » à l'horizon 2030 dont les principaux points sont: 1) la mise à niveau des infrastructures existantes et le développement de nouvelles infrastructures, 2) le développement des compétences métiers spécialisées, 3) la mise en place d'un cadre réglementaire et normatif pour le développement du secteur, 4) la mise en place des outils de financements, 5) l'adaptation du cadre fiscal pour accompagner le développement de l'industrie navale, 6) le développement des débouchés de marché et la promotion de l'offre Maroc et finalement la contribution à la création de la richesse et l'amélioration de la balance commerciale[215].

Toutefois, malgré des investissements importants dans les infrastructures, les progrès réalisés dans le secteur de l'industrie navale restent en deçà des attentes, comme en témoignent les contributions modestes au PIB et à la valeur ajoutée industrielle. Par ailleurs, les initiatives en dehors du cadre infrastructural, concernant les facteurs d'offre et de demande essentiels pour le développement de cette industrie, se révèlent également insuffisantes. Le secteur de l'industrie navale peine notamment à attirer les investisseurs privés. Ceci est illustré par les difficultés rencontrées pour attribuer la gestion du chantier naval de Casablanca et par la faible attractivité de la banque des projets lancée en 2020 par le ministère de l'Industrie et du commerce dans le cadre de la politique de substitution aux importations, qui renfermait une liste de fiches des projets portant sur plusieurs activités relevant de l'industrie navale[216]. Ce programme n'a abouti

214 - Contrat de performance pour le développement de l'écosystème de l'industrie navale, juin 2017.

215 - En termes d'objectifs chiffrés de développement, le contrat de performance ambitionne à générer un chiffre d'affaires de 5,2 à 7,6 milliards de dirhams, une valeur ajoutée de 1,6 à 2,3 milliards de dirhams pour l'ensemble du secteur de l'industrie navale et d'améliorer la balance commerciale de 2 à 2,5 milliards de dirhams.

216 - Projets de réparation navale, de démantèlement de navires et de construction de navire de pêche, de servitude (navire de dépollution des eaux de mer, pilotins et navires dédiés à l'ostréiculture et myciculture) et des navires de petite plaisance et utilitaires spécifiques.

qu'à deux réalisations notables [217]: l'extension du chantier naval SOUSS MASSA à Agadir, spécialisé dans la production de navires de pêche de moins de 30 mètres, et la signature d'une convention d'investissement avec un industriel dans le port de Sidi Ifni en 2023.

En parallèle, le programme IBHAR, déployé en deux éditions pour dynamiser la demande dans l'industrie navale sur le segment des bateaux de pêche, a montré des résultats peu satisfaisants à cause de plusieurs dysfonctionnements (voir encadré ci-après).

Encadré 8 : Programmes IBHAR I et IBHAR II (2008-2016), ou l'opportunité manquée pour booster le secteur de l'industrie navale à travers la modernisation de la flotte nationale de la pêche

Le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime a lancé le programme IBHAR en 2008, pour encourager les professionnels de la pêche à moderniser leurs bateaux. Ce programme prévoyait un investissement[218] de 5 MMDH dont 1MMdh provenant du budget de l'Etat. L'une des composantes de ce programme, SAFINA[219]+, consistait à encourager les opérateurs à remplacer les navires vétustes par des navires conçus avec des matières plus performantes comme l'acier, le polyester ou les fibres de verre à travers : un appui financier de l'Etat fixé à hauteur de 30 % du montant de l'investissement du navire, un crédit bonifié et garanti par l'Etat pouvant atteindre 60 % et un apport personnel minimal de 10 %.

Le programme a connu une faible adhésion et participation des opérateurs de la pêche dans ses deux versions IBHAR I et IBHAR II, malgré sa révision par le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime en coordination avec le ministère de l'économie et des finances, le nombre moyen de bénéficiaires n'a pas dépassé 17 opérateurs par an entre 2009 et 2012 avant de passer à 182 bénéficiaires par an sur la période 2013-2018 après plusieurs périodes d'arrêts[220].

Les industriels et acteurs de la pêche auditionnés[221] par le CESE ont déclaré que les opérateurs ont été découragés à cause de la lourdeur des procédures et de la complexité du processus de constitution des pièces demandées par l'administration pour bénéficier de la subvention. En outre, selon les auditions des opérateurs du secteur[222], le programme n'a pas atteint ses objectifs à cause de la réticence des banques, averses aux risques du secteur de la pêche, à financer les projets de modernisation des navires.

Ainsi, il est constaté que l'approche actuelle des pouvoirs publics marocains pour le développement de l'industrie navale se concentre principalement sur l'offre d'infrastructures. Bien que ces infrastructures soient essentielles, elles ne suffisent pas à elles seules pour assurer l'émergence d'une industrie navale compétitive au Maroc. Il est également crucial de satisfaire d'autres conditions importantes pour le développement du secteur, tant en termes d'offre et d'attractivité pour les investisseurs (incitations, financement, fiscalité, environnement des affaires) que de demande (voir les limites du programme IBHAR détaillées dans l'encadré).

217 - Audition du ministère de l'industrie et du commerce au siège du CESE, 20 novembre 2023.

218 - Rapport annuel de la cour des comptes au titre de l'année 2018, Plan « Halieutis » pour les années 2010- 2016, p173.

219 - Programme IBHAR, Département de la pêche maritime.

220 - Rapport annuel de la cour des comptes au titre de l'année 2018, Plan « Halieutis » pour les années 2010- 2016, p195.

221 - Auditions des industriels du secteur de l'industrie navale (13 novembre 2023) et de la confédération marocaine de la pêche côtière (30 novembre 2023).

222 - Audition des industriels de l'industrie navale (Eco synergie Boats – Chantier naval Agadir) (13 novembre 2023) et du cluser de l'industrie navale (21 novembre 2023).

Toutefois, il convient de mentionner que la création récente du cluster de l'industrie navale en 2023 est prometteuse pour le développement du secteur. Ce cluster adopte une approche d'écosystème, plus large et intégrée, qui ne se limite pas uniquement à l'infrastructure mais englobe également des aspects essentiels tels que le cadre réglementaire, le capital humain, la recherche et développement, ainsi que la promotion.

Encadré 9 : Cluster de l'industrie navale

Le cluster de l'industrie navale est une association professionnelle créée en mai 2023 pour fédérer les efforts des différents acteurs privés et publics de l'écosystème maritime, portuaire et industriel pour le développement de l'industrie navale. Elle compte parmi ses membres les armateurs de pêche et de commerce, les petites et moyennes entreprises de services et les industriels du secteur de l'industrie navale, les universités et centres de formation, startups et incubateurs. Le cluster a un noyau dur d'entreprises issues des régions de Casablanca-Settat (port de Casablanca) et Souss-Massa (Agadir) et compte élargir ses activités et couvrir les 9 régions ayant une façade maritime et disposant des infrastructures portuaires accueillant des activités de construction, de réparation et de démantèlement des navires. Le cluster aspire à contribuer à la mise en place d'un cadre réglementaire favorable, au développement des compétences, à la promotion de l'offre industrielle navale nationale, à l'accompagnement des startups et à l'émergence des projets de la R&D dans le domaine.

1.3. De nombreux facteurs entravent le développement du secteur

En dépit des initiatives mises en place, à l'instar du plan directeur de l'industrie navale, de la banque de projets du ministère de l'Industrie et du Commerce, et du programme IBHAR destiné à stimuler la demande, le secteur de l'industrie navale reste confronté à des défis persistants qui entravent le développement de cette activité au niveau national. Parmi les défis, il convient de citer :

- *Sur le plan institutionnel et de gouvernance : la multiplicité des intervenants et le manque d'une stratégie publique intégrée impliquant les différents acteurs dans l'écosystème*

L'écosystème de l'industrie navale au Maroc, impliquant plusieurs acteurs institutionnels, tels que les départements de l'équipement, de l'industrie, de la pêche maritime, du transport et de l'autorité portuaire (Agence Nationale des Ports), est caractérisé par une grande complexité. Chacun de ces intervenants agit dans un périmètre spécifique, avec une faiblesse en termes de convergence et de coordination entre eux, en l'absence d'une stratégie nationale intégrée. Cette fragmentation crée un environnement difficile et opaque pour les acteurs et les investisseurs du secteur.

Ce constat a été rigoureusement relevé par la Cour des comptes dans son rapport annuel 2022-2023[223]. L'institution a noté l'absence d'une stratégie pour la gestion des infrastructures portuaires et d'un inventaire des infrastructures éligibles à la concession, entravant ainsi la mise en place de plans de gestion du domaine public portuaire, et d'un calendrier prévisionnel des mises en concession. De plus, le rapport met en évidence une implication insuffisante des régions et un

223 - Rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2022-2023, novembre 2023, pp.80-83.

suivi insuffisant des concessions existantes dans le domaine portuaire. Face à ces lacunes, la Cour des comptes a insisté sur la nécessité urgente de développer une vision globale impliquant tous les acteurs et de renforcer les mécanismes de gouvernance, afin d'assurer un développement durable et équilibré du secteur portuaire.

- *En ce qui concerne le volet du foncier et infrastructure d'accueil : des infrastructures coûteuses, une exploitation sous-optimale et des effets de saturation*

L'industrie navale requiert des chantiers bien équipés dotés d'installations et d'infrastructures spécialisées. Cela inclut des infrastructures pour la mise à sec et à l'eau, des quais d'armement, des aires de montage, ainsi que des ateliers de réparation et de préfabrication.

La disponibilité de foncier adapté est essentielle pour le développement de l'industrie navale. Toutefois, le chantier naval de Casablanca, qui s'étend sur 24 hectares, est resté inutilisé pendant plusieurs années faute de concessionnaire pour le gérer. Par ailleurs, les chantiers d'Agadir et de Tan-Tan connaissent une saturation notable, due à une capacité d'accueil limitée qui entrave significativement les activités de réparation et de construction navales. Cette situation a été confirmée par les acteurs de l'industrie navale et de la pêche maritime auditionnés dans le cadre de l'élaboration de ce focus[224]. En conséquence, et face à des délais d'attente prolongés, les propriétaires de bateaux, notamment les bateaux de pêche en acier, se tournent fréquemment vers les chantiers européens, particulièrement en Espagne, qui sont perçus comme plus réactifs et offrant des services de meilleure qualité[225].

De plus, le département de l'industrie a constaté que certaines entreprises, lors d'arrêts d'activités de réparation ou de construction navales dans les ports, utilisent l'espace portuaire pour mener des activités non liées directement à l'industrie navale. Cette pratique empêche une exploitation optimale des infrastructures dédiées au secteur.

- *Sur le volet de la réglementation, subventions et fiscalité : un cadre peu adapté*

Dans le domaine de la réglementation, des subventions et de la fiscalité, l'industrie navale marocaine est confrontée à de nombreux défis structuraux qui limitent son développement. Les cadres réglementaires et fiscaux existants, ainsi que les mesures d'incitation spécifiques à l'industrie, ne correspondent pas pleinement aux besoins actuels du secteur :

- Certains textes réglementaires, dont le code de commerce maritime datant de 1919, sont devenus obsolètes et nécessitent une révision pour s'adapter aux évolutions récentes de l'industrie navale et des activités maritimes.
- Certaines mesures fiscales incitatives ne correspondent pas aux objectifs de développement de la construction navale nationale. Par exemple, l'exonération de la TVA sur l'acquisition de navires étrangers favorise l'importation, tandis que les intrants utilisés dans l'industrie navale nationale restent soumis à la TVA à l'importation.
- L'absence d'un cahier de charges environnemental régissant l'activité de démantèlement de navires au Maroc, d'autant plus que notre pays n'a pas ratifié la convention de Hong-Kong.

224 - Auditions des industriels du secteur de l'industrie navale (13 novembre 2023) et de la confédération marocaine de la pêche côtière (30 novembre 2023).

225 - Idem.

- Les régimes de concession et d'occupation temporaire actuels, gérés par l'Agence Nationale des Ports (ANP) selon la loi 15-02[226], présentent des limites qui affectent l'attractivité du secteur naval pour les investisseurs. Les acteurs de l'industrie navale, auditionnés par le CESE, soulignent que certaines dispositions du cahier de charges, notamment les durées des concessions et des occupations de l'espace portuaire, ne permettent pas aux industriels d'amortir leurs investissements considérables en infrastructures[227]. Le manque d'attractivité est illustré par le cas du chantier naval de Casablanca, qui, malgré un investissement de 2,7 milliards de dirhams, est resté sans concessionnaire depuis 2019. C'est ainsi que l'ANP, en collaboration avec l'Agence nationale de gestion stratégique du portefeuille de l'État, envisage la création d'une entité dédiée à la gestion de ce chantier. Toutefois, la pertinence de cette option fait l'objet de débats, car la gestion des chantiers navals nécessite une approche spécialisée, distincte de celle des autres services portuaires, en raison de leur nature industrielle et des particularités de cette activité[228].

En outre, il est important de noter que depuis la charte de l'investissement de 1995, l'industrie navale n'avait pas bénéficié de dispositions incitatives adaptées à ses spécificités. Ce n'est que récemment, avec la mise en œuvre de la nouvelle charte de l'investissement en décembre 2022, que le secteur a été reconnu parmi les métiers d'avenir et les activités pouvant faire l'objet d'une stratégie de montée en gamme[229], éligibles à un soutien public spécifique sous forme de primes dédiées.

- *Concernant le volet du financement : absence de formules de financement adaptées à la nature risquée de l'investissement dans le secteur*

Le secteur de la construction navale, caractérisé par de lourds investissements et une forte exposition aux risques liés à des facteurs cycliques et structurels, rencontre des difficultés significatives pour accéder au financement. Cette problématique a été soulignée lors des auditions des constructeurs navals au Maroc[230]. De plus, le cadre incitatif actuel ne propose pas de solutions de financement adaptées aux particularités de ce secteur auprès du système financier.

- *Concernant le volet de la formation : bien que certaines synergies existent avec d'autres secteurs pour certains métiers, l'industrie navale souffre globalement d'une pénurie significative de ressources humaines qualifiées dans de nombreuses autres spécialisations*

L'industrie navale, impliquant plusieurs corps de métiers[231](voir tableau ci-dessous), fait face au Maroc à une pénurie de formations spécialisées. Actuellement, la formation est principalement concentrée sur un nombre limité de métiers[232] tels que la mécanique et la chaudronnerie. Bien que l'industrie puisse tirer parti des compétences développées par les écoles d'ingénieurs et

226 - Loi 15-02 relative aux ports et portant création de l'agence nationale des ports et de la société d'exploitation des ports.

227 - Audition de la fédération des industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques représentée par le président directeur général des chantiers et ateliers du Maroc, le 16 janvier 2024.

228 - Idem.

229 - Arrêté du chef du gouvernement n° 3.12.23 (01 mars 2023) relatif à la mise en œuvre du dispositif de soutien principal à l'investissement et du dispositif de soutien spécifique applicable aux projets d'investissement à caractère stratégique.

230 - Audition des industriels de l'industrie navale (Ecosynergie Boats – Chantier naval Agadir) le 13 novembre 2023 et du cluser de l'industrie navale le 21 novembre 2023.

231 - https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/industrie/chantiers-navals/chantiers-navals--une-palette-de.html.

232 - Audition du ministère de l'industrie et du commerce au siège du CESE, 20 novembre 2023.

les instituts de formation dans des secteurs connexes comme l'automobile, l'aéronautique et le BTP, la diversification et l'intensification des programmes de formation restent cruciales. En renforçant les formations et les compétences existantes, notamment en conception, fabrication, ingénierie des matériaux et structures, ainsi qu'en ingénierie électrique et électronique, le Maroc pourrait se positionner avantageusement sur le marché régional naval.

Tableau 2: Familles de métiers relevant de l'industrie navale

CONSTRUCTION, RÉPARATION	MAINTENANCE, LOGISTIQUE, ACHAT	MARKETING, COMMERCIAL	FONCTION SUPPORT	Conception et R&D
- Appareilleur - Chaudronnier - tôlier - Charpentier métaux - Chef d'équipe - Menuisier - Électricien de bord - Électromécanicien - Électronicien - Frigoriste - Peintre - Peintre caréneur - Plombier - Préchauffeur - Emménagement (solier moquettiste, armement, ...) - Instrumentiste / automaticien - Mécanicien naval (bord, diéséliste) / hydraulicien - Ouvrier polyvalent - Soudeur - Stratifieur - Traitement de surface (peintre, calorifugeur, stratifieur) - Technologue en soudage - Tourneur – fraiseur - Tuyauteur - Usineur, fraiseur - HVAC (climatisation, froid, ventilation)	- Acheteur - Cariste - Grutier - Logisticien - Magasinier / cariste - Technicien ordonnancement - Technicien de maintenance - Responsable de maintenance - Approvisionnement QHSE (qualité / hygiène / sécurité / environnement) - Ingénieur qualité - Technicien qualité - Animateur QHSE (qualité / hygiène / sécurité / environnement) - Responsable de performance industrielle - Responsable management des risques	- Chargé d'affaires - Commercial - Assistant commercial - Technico-commercial - Deviseur - Chargé d'études marketing	- Administratif et gestion - Ressources humaines - Comptabilité et finance - Informatique - Juridique	- Architecte naval - Chargé d'études - Chef de projet ingénierie - Dessinateur - projeteur / technicien bureau d'étude - Ingénieur électricité (électronicien, électromécanicien, ...) - Ingénieur spécialiste (mécanique, machine tournante, HVAC, acousticien, ...) - Ingénieur structure (calculs, construction, ...) - Préparateur méthodes - Responsable méthodes outillées en industrie

Source : France Travail

D'importants efforts sont ainsi nécessaires pour combler les lacunes actuelles. Des spécialités telles que l'architecture navale, le design des coques ou le management et la gestion des chantiers navals ne sont pas encore dispensés dans les écoles et centres de formation marocains. De plus, des métiers comme le soudage requièrent non seulement des formations spécifiques et des programmes de reconversion destinés aux soudeurs travaillant dans d'autres secteurs, mais aussi des certifications reconnues au niveau international.

Par ailleurs, les professionnels du secteur ont exprimé lors des auditions organisées une réelle pénurie de main d'œuvre qualifiée dans certains domaines à cause du débauchage de techniciens et d'ingénieurs marocains par des chantiers navals canadiens et européens. En outre, cette situation est aggravée par le fait que les formations disponibles au niveau national ne couvrent pas régulièrement toutes les spécialités nécessaires, amplifiant ainsi le déficit en compétences qualifiées essentielles pour l'industrie.

Il est important de mentionner que, bien que ne couvrant pas tous les métiers du secteur, plusieurs nouvelles formations ont été récemment introduites. Les cités des métiers et de compétences ont lancé des programmes diplômants et qualifiants dans des domaines tels que l'hydraulique industrielle, la mécanique diéséliste, la peinture industrielle et l'agencement intérieur naval. De plus, un nouveau cursus a été développé à l'Institut Supérieur d'Études Maritimes[233], destiné à former des ingénieurs spécialisés dans les domaines des chantiers navals, des bureaux d'études et de contrôle, et de la maintenance, la réparation et l'entretien des navires, avec une première promotion attendue en 2024.

- *Concernant le volet relatif aux facteurs de compétitivité et à l'évolution cyclique de la demande : plusieurs facteurs peuvent impacter négativement la compétitivité de l'offre marocaine et sa viabilité*

Le secteur de la construction et de la réparation navale au Maroc rencontre plusieurs défis qui impactent sa compétitivité sur le marché international. Parmi ces défis figurent les fluctuations des prix internationaux des matières premières, en particulier l'acier, qui est un intrant exclusivement importé par les constructeurs nationaux. La création d'une industrie locale de l'acier spécifique à ce secteur soulève des interrogations quant à sa viabilité économique, notamment la possibilité d'atteindre un volume de production critique nécessaire pour assurer la rentabilité et la compétitivité des prix face à l'acier importé.

En ce qui concerne les services de réparation offerts par les chantiers navals marocains, ceux-ci ne parviennent pas à être suffisamment compétitifs en termes de qualité et de délais avec leurs concurrents en Espagne, en France et en Italie, voire aux Pays-Bas. Cette situation résulte de plusieurs facteurs : l'insuffisance de l'infrastructure qui entraîne congestion et allongement des délais de réparation, le manque de main d'œuvre professionnelle qualifiée, ainsi que des déficits en équipements, matériel et intrants nécessaires à des réparations navales efficaces. En conséquence, les chantiers navals nationaux perdent régulièrement des parts de marché en réparation et construction navale au profit de concurrents européens.

A ces éléments, il y a lieu d'ajouter le caractère cyclique de la demande mondiale adressée au secteur qui passe par des phases alternées de surcapacité d'offre et de demande excessive. Ces tendances affectent significativement le carnet de commandes des industriels.

233 - L'institut supérieur d'études maritimes forme les officiers de la marine marchande dans le domaine du transport maritime, des ports, de la logistique et des activités connexes, il relève du ministère du transport et de la logistique.

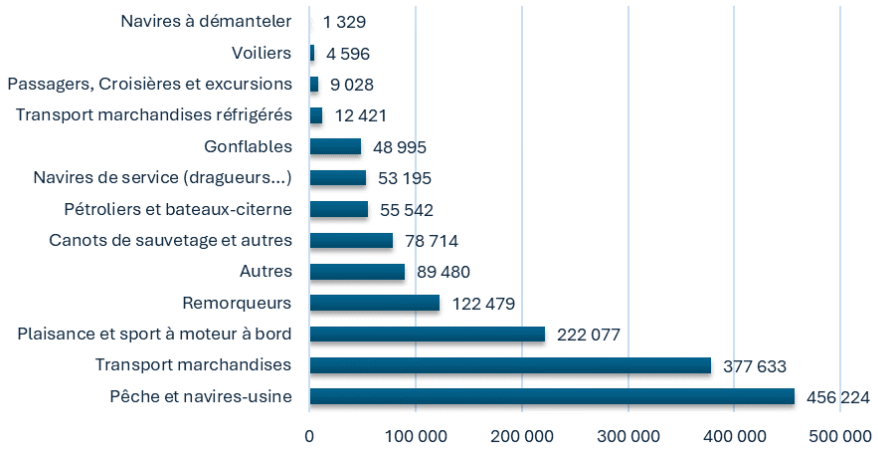
1.4. Coût économique et manque à gagner subis suite à l'absence d'une industrie navale compétitive

L'absence d'une industrie navale forte et compétitive au Maroc entraîne un manque à gagner pour l'économie nationale. Cela se manifeste par un impact négatif sur la balance commerciale et les sorties de devises, une forte dépendance technologique à l'étranger pour la construction et la réparation des navires, et des défis de compétitivité pour l'offre nationale. De plus, le manque d'un volume d'activité suffisant compromet la capacité à maintenir un capital humain qualifié et à développer le savoir-faire local dans le secteur.

Le Maroc reste fortement dépendant des importations étrangères pour l'acquisition de navires et produits assimilés, avec un total de plus de 14 milliards de dirhams d'importations cumulées de 2002 à 2022 (Hors navires militaires et équipements maritimes). Pour les importations de navires militaires, et malgré l'absence de statistiques complètes sur ce segment, l'indice de transfert d'armes publié par la *SIPRI Arms Transfers Database*[234] indique le caractère irrégulier mais parfois important du volume des importations du Maroc dans ce domaine. En résumé, les dépenses en devises pour les importations de navires accentuent le manque à gagner déjà occasionné par la faible présence du Maroc dans le segment de la réparation navale qui s'accumule au déficit de 21,1 milliards de dirhams constaté au niveau de la balance des services de transport maritime[235]. Le Maroc reste fortement dépendant des armateurs étrangers, subissant les effets de leurs fluctuations tarifaires.

Par conséquent, si le Maroc arrivait à satisfaire, via une industrie navale compétitive, une proportion de sa demande interne en navires et produits assimilés sur certains segments, notamment, les bateaux de pêche en acier et polyester, les bateaux de transport de passagers ou de marchandises, les tankers, ainsi qu'en matière de réparation et maintenance, cela atténuerait son degré de dépendance et les sorties de devises qui en résultent, tout en favorisant la création de valeur ajoutée et d'emplois domestiques.

Graphique 18: Importations du Maroc en Navires et produits assimilés par type (en 1000 dollars US, cumul sur 2002-2022)

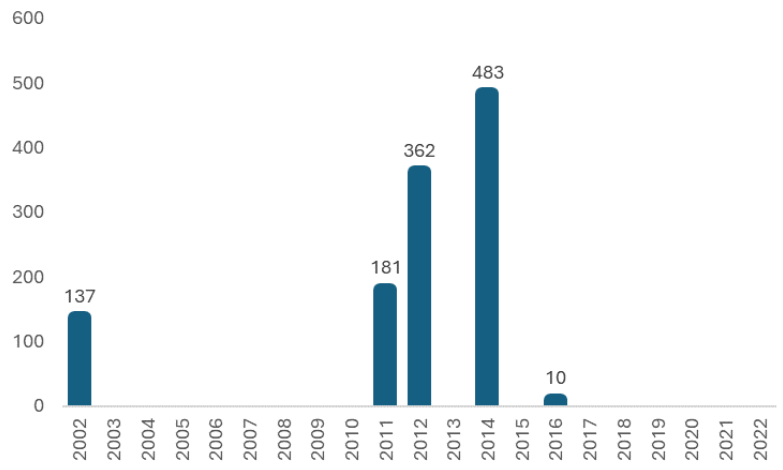


Source : Base données WITS

234 - Stockholm international peace research institute.

235 - Audition de la Direction de la marine marchande, en date du 4 décembre 2023.

Graphique 19: Indice de transfert de navires de guerre vers le Maroc (unité de mesure : millions de SIPRI Trend-Indicator Values - TIV)



Source : SIPRI

Par ailleurs, le marché domestique étant limité, le plus grand potentiel de croissance pour le Maroc réside dans la conquête de parts de marché à l'international, notamment la façade atlantique de l'Afrique et dans la Méditerranée. Pour cela, il est essentiel de développer une industrie navale nationale compétitive.

Les importations de navires et structures similaires par ces deux régions (excluant les équipements de marine, les navires à démanteler)[236] représentent environ 11 milliards de dollars US annuellement sur les dix dernières années, avec 2 milliards attribués aux Pays de la façade atlantique de l'Afrique et 8,5 milliards à la région méditerranéenne[237]. Si le Maroc pouvait atteindre une part de marché de 1,5 % dans la Méditerranée, similaire à celle de l'Espagne ou de la Turquie, et de 3 % en Afrique atlantique, les revenus annuels moyens à l'export (hors navires militaires), pourraient approcher les 200 millions de dollars US[238]. Il est important de souligner toutefois que le positionnement du Maroc sur les deux marchés géographiques en question devrait varier selon le type de navires et le degré de sophistication de chaque catégorie de produits.

Outre la construction de navires, l'industrie navale englobe une vaste gamme de produits où le Maroc pourrait étendre ses parts de marché. Cela inclut des équipements professionnels pour bateaux tels que les filets de pêche, gilets de sauvetage et bouées, des équipements de navigation comme l'électronique et les équipements radio, ainsi que des dispositifs de propulsion, notamment les petits moteurs hors-bord. Naturellement, si le Maroc opte pour se positionner sur ces types de produits, actuellement couverts par les importations, le processus de cette intégration dépendra du niveau de sophistication technologique requis pour chaque type de produit.

236 - Il est à souligner que les statistiques des échanges extérieurs ne couvrent pas l'ensemble des dépenses en termes d'importations de navires de guerre.

237 - Calculé sur la base des données de WITS database.

238 - Il s'agit uniquement de calculs approximatifs utilisés pour donner une idée sommaire sur le gain potentiel pour le Maroc sur le volet de la construction navale.

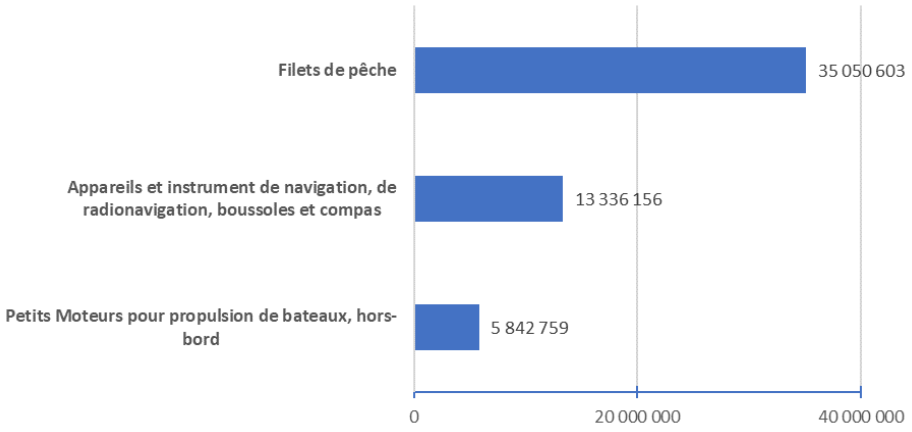
Tableau 3: Taille du marché méditerranéen et des pays de la façade atlantique de l'Afrique (approchée par les importations de ces deux régions en termes de bateaux et structures assimilées, hors militaires)

Type de bateaux acquis par destination[239]	Proxy Taille du marché (Moyenne annuelle Importations sur la période 2012-2022, en 1000 Dollars US)
Toutes les catégories	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	2010400
- Méditerranée (1000 USD)	8500000
Bateaux de transport passagers ou de marchandises (paquebots, cargos, croisière, citerne…)	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	186651
- Méditerranée (1000 USD)	4728334
Bateaux de pêche et navires-usine	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	26168
- Méditerranée (1000 USD)	31953
Bateaux dragueurs et autres bateaux utilitaires et plateformes flottantes ou submersibles	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	1600847
- Méditerranée (1000 USD)	582195
Radeaux gonflables et autres engins flottants	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	39976
- Méditerranée (1000 USD)	97041
Bateaux remorqueurs, pousseurs	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	122920
- Méditerranée (1000 USD)	258910
Plaisance et sport nautique	
- Pays de la façade atlantique de l'Afrique (1000 USD)	33824
- Méditerranée (1000 USD)	2798408

Source : calculs sur la base des données de WITS

239 - HS code 8901, 8902, 8903, 8904, 8905, 8907.

Graphique 20: Importations du Maroc en termes de quelques équipements pour bateaux (moyenne sur 2012-2022, en dirhams)



Source : Office de change

En plus de l'activité de construction et de transformation des navires et des équipements de navigation, le Maroc pâtit d'un manque à gagner significatif dans le domaine de la réparation et de la maintenance. Comme évoqué précédemment, la majorité des armateurs opérant ou transitant dans les ports nationaux préfèrent confier l'entretien et la réparation de leurs navires à des ateliers situés à l'étranger, notamment en Espagne[240]. Les activités de réparation et de maintenance au sein des ports marocains se limitent principalement aux barques et aux bateaux de pêche, essentiellement en bois.

Cette situation représente certes un manque à gagner pour le Maroc, mais elle offre également un potentiel important à exploiter. En établissant un service d'entretien et de réparation de qualité et compétitif, le Maroc pourrait capter une partie de cette demande[241]. En effet, plus de 6 500 escales de navires sont enregistrées chaque année dans les ports nationaux[242]. Attirer une fraction de ces navires pour des réparations génèrerait des revenus substantiels et réduirait les sorties de devises. De plus, la hausse continue de l'âge moyen des navires marchands, qui est de 28 ans en 2023[243], et des bateaux de pêche, de 16 ans[244], crée un marché significatif pour les activités de réparation et de maintenance, sans omettre le potentiel du marché de la maintenance des navires militaires.

240 - Audition du Cluster Industrie Navale du Maroc (21 novembre 2023).

241 - Idem.

242 - Idem.

243 - Base de données de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED).

244 - FAO (2022) - L'état de la pêche en Méditerranée et mer Noire au titre de l'année 2022.

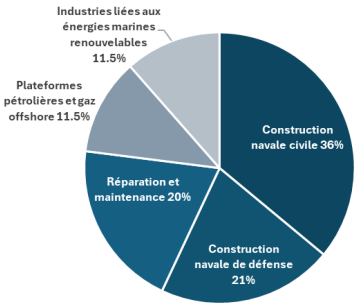
II Le marché mondial de l'industrie navale, une large domination par les industriels asiatiques et une forte implication des Etats

2.1. Un marché segmenté, avec une forte concentration

Se positionner sur le marché international ou régional de l'industrie navale requiert une connaissance approfondie de sa structure, de ses principaux acteurs, ainsi que du degré de concurrence qui prévaut dans chaque segment. La taille du marché mondial de l'industrie navale est estimée à 213 milliards d'euros en 2022[245]. L'activité de construction navale civile en représente 36 %, suivie de la construction pour la défense qui représente une part de 21 %, puis l'activité de réparation et maintenance, à la fois civile et militaire, dont le poids est évalué à environ 20 % du total[246]. Le reste des filières concerne les plateformes pétrolières et gazières offshore, ainsi que les industries liées aux énergies marines renouvelables.

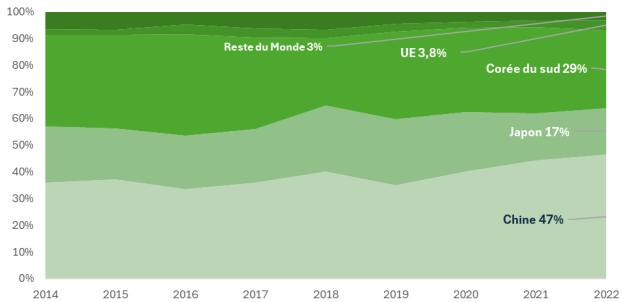
Le marché est également fortement concentré par pays producteurs, ce qui rend difficile l'introduction de nouveaux opérateurs. Par exemple, en 2022, la Chine dominait le marché international des navires commerciaux, hors bateaux de pêche et yachts, avec près de la moitié de la production mondiale. Elle a surpassé la Corée du Sud, qui détient maintenant une part de marché de 29 % et s'est spécialisée dans des produits à plus forte valeur ajoutée. La Corée du Sud avait auparavant détrôné le Japon, qui possède désormais 17 % de part de marché[247].

Graphique 21: Répartition du marché de l'industrie navale par grand type d'activité (en % du chiffre d'affaires total de l'industrie navale dans le monde)



Source : GICAN

Graphique 22: Parts des principaux pays producteurs dans le domaine de la construction de navires commerciaux (en % de la production mondiale) *



(*) La base de la CNUCED exclut les navires militaires, les bateaux de pêche et les Yachts

Source : CNUCED

245 - Rapport d'activité du GICAN, 2022.

246 - Idem.

247 - Pourcentages calculés sur la base des données de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED).

En revanche, l'Europe détient seulement une part de marché de 3,8 % dans le segment des navires commerciaux. Face à l'ascension des constructeurs d'Asie de l'Est, en particulier dans les secteurs des cargos de transport de marchandises ainsi que des méthaniers et bateaux-citernes, l'Europe a subi un recul marqué de sa position sur ce marché, résultant d'un désengagement progressif depuis les années quatre-vingt. Cependant, les constructeurs européens maintiennent leur avantage dans certains créneaux, notamment la construction de navires de croisière (Italie, France, Allemagne, Finlande) et les bateaux de pêche modernes, avec la Norvège, la Pologne et le Danemark comme principaux exportateurs. En outre, au-delà du secteur civil, l'Europe est également présente au niveau du marché de la défense, surtout la France et l'Allemagne.

Il convient toutefois de signaler que la construction demeurant davantage une activité d'assemblage, l'Europe garde un positionnement stratégique au niveau des activités de production d'équipements navals, en l'occurrence les moteurs, les membranes des cuves de navires, *etc.*[248]

Concernant les États-Unis, leur part dans le marché mondial des navires commerciaux (hormis les bateaux de pêche et les yachts) était de seulement 0,13 % en 2022[249]. Ce pourcentage est extrêmement faible[250] comparativement aux grandes puissances asiatiques du domaine, à savoir la Chine, la Corée du Sud et le Japon. Toutefois, les États-Unis conservent une forte présence sur le marché des méga-yachts de plaisance, bien qu'ils aient été surpassés par d'autres pays comme l'Italie, les Pays-Bas, la Turquie, Taïwan et l'Allemagne. Sur le plan militaire, les États-Unis maintiennent une position dominante grâce à l'importance de leur flotte de guerre.

Toutefois, bien que le marché de la construction navale soit dominé par de grands pays producteurs, il est à noter que de nouveaux constructeurs ont réussi à s'y faire une place, même si leurs parts de marché restent relativement limitées. C'est le cas, notamment, de pays émergents tels que le Vietnam, les Philippines ou encore la Turquie.

L'activité de démantèlement de navires, quant à elle, est fortement concentrée en Asie, notamment en Chine, au Bangladesh, en Inde, au Pakistan et en Turquie, ces pays s'accaparent des parts significatives du tonnage mondial de démolition de navires[251]. En raison de son impact environnemental et des risques pour la santé des travailleurs, une convention internationale, nommée « *Convention internationale de Hong Kong pour le recyclage sûr et écologiquement rationnel des navires* », entrera en vigueur en juin 2025. Cette convention vise à réguler rigoureusement le secteur dans ces domaines. À ce jour, le Maroc n'est pas inclus parmi les 22 pays ayant ratifié cet accord.

2.2. Benchmark des politiques publiques mises en place au service du développement de l'industrie navale dans le monde

L'industrie navale constitue un secteur de souveraineté, tant sur le plan économique (pêche, commerce, tourisme) que sécuritaire (industrie navale militaire). L'analyse des expériences internationales de divers pays, y compris la Chine, la Corée du Sud, l'Espagne, le Portugal, le

248 - Quant (Avril 2023 – ISSN : 1282-3910 – dépôt légal : Paul Touret – ISEMAR).

249 - CNUCED.

250 - Congressional Research Service -U.S. Commercial Shipbuilding in a Global Context – In Focus, November 15, 2023

251 - https://www.industriall-union.org/

Vietnam, la Turquie et la France, révèle plusieurs mesures majeures de soutien public au profit du secteur naval :

- **L'implication directe des États à travers la création d'entreprises publiques ou la participation de l'État au capital des sociétés de l'industrie navale**[252]: Plusieurs entreprises sont détenues majoritairement par l'État comme la société espagnole *Navantia* détenue à 100 % par l'État espagnol. Pour sa part, la France[253] détient des participations dans deux sociétés navales, soit 84,3 % du capital des chantiers de l'*Atlantique* et 62,5 % de celui de *Naval Group*. Au Portugal[254], la société ENVC, la plus grande société de construction et de réparation navale au pays appartient à 100 % à l'État. Les États asiatiques détiennent plusieurs sociétés dans le secteur de l'industrie navale comme c'est le cas en Chine pour la société étatique *China State Shipbuilding Corporation Limited* et au Vietnam pour le cas de la société *Vinashin*.
- **L'adoption de politiques publiques ciblées en faveur de l'industrie navale** dans des pays tels que la Chine et la Corée du Sud[255] : ces politiques incluent la préférence nationale pour les commandes publiques, un soutien financier au secteur, une fiscalité avantageuse, et des subventions pour les programmes de recherche et développement.
- **La constitution de comités stratégiques entre les États et les acteurs de l'industrie navale** : ces comités maintiennent le dialogue et la coopération entre les pouvoirs publics et les industriels pour instaurer les mesures et projets restructurant dans des aspects liés à la durabilité et la transition écologique, à la digitalisation et l'innovation et au renforcement des compétences et métiers. En France, ces comités se sont mobilisés pour mettre en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et dans le développement de formation innovantes dans 30 métiers en tension pour le secteur de l'industrie navale et ses filières.
- **La spécialisation dans des niches d'activités** : face à la saturation et à la forte concurrence internationale, notamment de la part des industriels asiatiques, certains pays, comme déjà mentionné, se sont spécialisés dans des niches d'activités où ils possèdent un avantage comparatif. Le Portugal se concentre sur la réparation navale, principalement pour le marché international. La Chine et la Corée du Sud dominent la construction de navires commerciaux tels que les vraquiers, pétroliers et porte-conteneurs. La France, quant à elle, se distingue dans la construction de paquebots et est le principal constructeur de navires militaires en Europe.
- **L'innovation et les nouvelles technologies** : les acteurs du secteur de l'industrie navale (gouvernements et industriels) accélèrent les projets de développement des solutions innovantes dans les domaines des matériaux de construction, de l'énergie renouvelables et l'intégration des nouvelles technologies dans la construction et la réparation navale pour gagner en productivité et réduire la dépendance à la main d'œuvre.

252 - Une industrie européenne à l'heure des partenariats stratégiques, Défense et industries n°12, Octobre 2018.

253 - L'industrie navale Française : s'inscrire dans la durée, École de Guerre Économique, juin 2020.

254 - peer review of the Portuguese shipbuilding and repair industry, OECD.

255 - Peer review of the Korean shipbuilding industry and related government policies.

- **L'engagement dans la réduction de l'empreinte carbone du secteur de l'industrie navale** en conformité avec les normes de l'Organisation Maritime Internationale : les industriels européens sont très actifs dans le développement de l'éco-conception en prenant en compte le cycle de vie des navires pour réduire les déchets des chantiers navals et optimiser l'utilisation des intrants de production. La prise en compte de la dimension de la durabilité dans la construction navale va contribuer à long terme au développement de l'activité de démantèlement des navires.

Encadré 10. L'empreinte carbone de l'industrie navale : un enjeu environnemental de taille

L'Organisation Maritime Internationale a fixé pour objectif la réduction des émissions de carbone provenant des transports maritimes de 40 % d'ici à 2030 et d'atteindre 70 % d'ici 2050[256]. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire que les acteurs et industriels du secteur de l'industrie navale, adoptent des mesures à court, moyen et long termes pour le verdissement de la flotte internationale à travers :

- Repenser le cycle de vie des navires de leur conception jusqu'à leur démantèlement en veillant à utiliser les matériaux les moins polluant ;
- L'accélération de la recherche et du développement dans le domaine des matériaux biosourcés et recyclés nécessaires pour la construction navale ;
- La substitution des combustibles polluant par d'autres à faible teneur en carbone comme le gaz naturel liquéfié ou les carburants de synthèse[257] ;
- Le développement des moteurs électriques et des batteries de stockage de l'énergie renouvelable tout en s'assurant de leur robustesse pour garantir la sécurité énergétique du navire ;
- Le développement de solutions basées sur l'intelligence artificielle pour mieux anticiper les conditions météorologiques et les routes maritimes les moins consommatrices d'énergie.

Au niveau national, le Maroc ambitionne de réduire de 13,5 %[258] la consommation énergétique du secteur de l'agriculture et de la pêche maritime, ce qui constitue un réel défi puisqu'il dispose d'une flotte artisanale qui dépasse les 10.000 bateaux en bois à moteur diesel ayant une consommation énergétique et des rejets polluants très élevés. En plus, il a été constaté que l'arsenal juridique encadrant le secteur de l'industrie navale et le secteur maritime en général n'intègre toujours pas l'impact environnemental.

256 - Site internet de l'Organisation Maritime Internationale : https://www.imo.org/

257 - Carburants de synthèse ou e-fuels regroupent les carburants produits à partir d'électricité renouvelable ou décarbonée (hydrogène renouvelable, e-methane, e-kérosène, e-méthanol.)

258 - Contribution nationale déterminée, Département de l'Environnement, 2021.

III Pour un meilleur positionnement de l'industrie navale nationale sur les marchés domestique et externe

Partant du diagnostic établi et des enseignements tirés du *benchmark* international, le CESE préconise l'élaboration d'une stratégie nationale intégrée de l'industrie navale, alignée avec les récentes orientations du pays dans ce domaine. Cette stratégie devrait regrouper, selon une approche en écosystème et graduelle, différents programmes ou feuilles de route sectorielles et thématiques, traitant des divers aspects pouvant influencer la performance, l'attractivité et la compétitivité de l'offre nationale.

Au niveau institutionnel, il est nécessaire de créer un mécanisme institutionnel de pilotage, de coordination et de suivi, intégrant les acteurs des différents domaines concernés par l'industrie navale (infrastructure et chantiers, financement, fiscalité, environnement des affaires, *etc.*). Ce mécanisme doit inclure la participation des représentants des secteurs en amont et en aval ainsi que le cluster de l'industrie navale, récemment créé.

Ce mécanisme devra également garantir un suivi minutieux et régulier, documenté par des rapports d'étape sur l'avancement de la stratégie. Pour soutenir ce mécanisme, une structure technique pluridisciplinaire sera nécessaire pour mener des études approfondies sur divers aspects du secteur, incluant le positionnement sur le marché, la veille technologique, l'intelligence économique et l'analyse des facteurs de compétitivité comme la réglementation, la fiscalité, le financement et le foncier.

Dans le cadre de cette stratégie, le CESE recommande ce qui suit :

Faire des choix stratégiques en adoptant une approche graduelle de positionnement par segment

Le CESE préconise de cibler à la fois le marché domestique et celui à l'exportation, en mettant particulièrement l'accent sur les marchés méditerranéen et les pays de la façade atlantique de l'Afrique. Cette diversification permettrait d'élargir les opportunités pour les opérateurs nationaux, de dépasser les limites de la demande interne et de bénéficier d'économies d'échelle et de réductions de coûts. Cependant, ce positionnement ne sera pas facile en raison de la forte concurrence régionale, tant dans la construction que dans la réparation navale, bien qu'au niveau de cette dernière, les barrières à l'entrée sont relativement moins contraignantes[259].

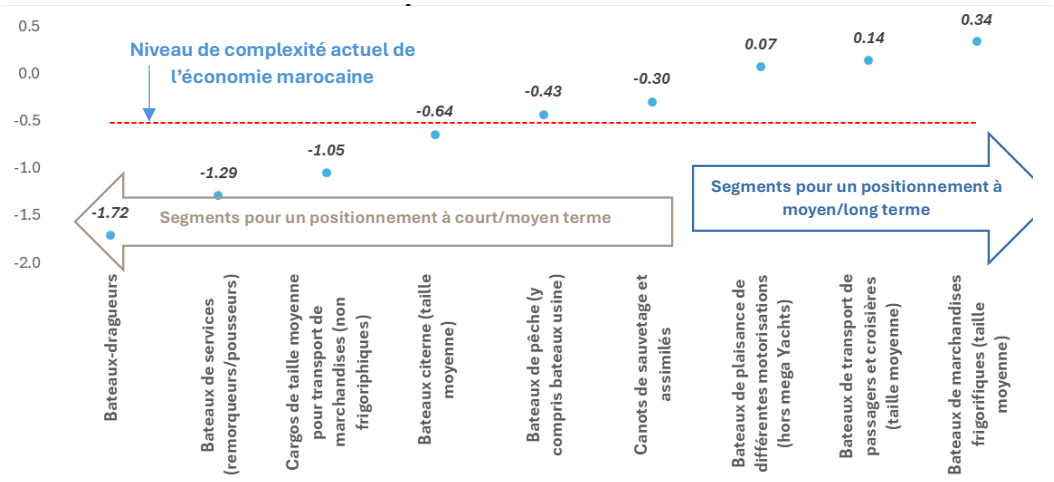
En outre, en tant que pays en voie de développement cherchant à se positionner sur un marché dominé par de grands pays producteurs, le Maroc doit adopter une approche progressive. À court et à moyen termes, il est crucial de cibler des segments où la demande est dynamique mais qui demeurent accessibles en termes de technologie, de savoir-faire et de capacités d'infrastructure. Ensuite, il conviendra d'élargir progressivement sur le long terme, la gamme de produits ciblés, en fonction des contraintes d'offre et de demande, en se dirigeant vers des

259 - Audition du Cabinet McKinsey & Company, le 3 juillet 2024.

segments plus sophistiqués. Il est important de souligner, toutefois, que l'entrée en vigueur de cette deuxième phase (long terme) restera conditionnée par les résultats qui seraient obtenus lors de la phase initiale (court/moyen termes).

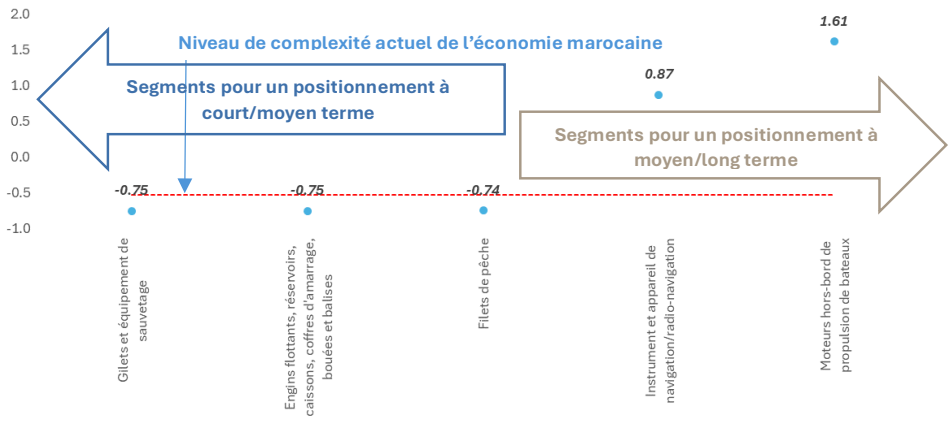
Le classement des différents segments de l'industrie navale par niveau de sophistication peut être fait en se basant sur l'indice de complexité[260] de chaque type de bateau. Pour chaque type de navire, cet indice renseigne sur le contenu en savoir-faire et en technologie nécessaires pour en assurer la production. Ainsi, en comparant ces indices avec l'indice de complexité économique moyen actuel du Maroc, cela permet d'avoir une idée sur l'effort préalable à déployer au niveau national pour maitriser la production de ces nouveaux produits.

Graphique 23: Classement des types de bateaux (hors bateaux militaires) par niveau de complexité et proposition de positionnement du Maroc



Source : Elaboré en combinant les données de WITS database et celles de l'Atlas of Economic Complexity

Graphique 24: Classement de certains types d'équipement par niveau de complexité et proposition de positionnement du Maroc



Source : Elaboré en combinant les données de WITS database et celles de l'Atlas of Economic Complexity

260 - The Atlas of Economic Complexity.

Plus l'écart entre l'indice de complexité actuel de l'économie marocaine et celui du segment ciblé est élevé et plus la phase d'apprentissage et donc les efforts de mise en place de l'industrie concernée seraient importants.

Au-delà de la construction, les activités de réparation et maintenance peuvent également être classées selon leur degré de complexité. En partant du moins complexe au plus complexe, les activités de réparation et maintenance sont au nombre de quatre[261], à savoir : (1) les travaux de rénovation et rafraichissement sans changement de fonction principale (quelques semaines à plusieurs mois) ; (2) les travaux de réparation non programmés en raison de pannes ou d'incidents imprévus (de 1 à 8 semaines) ; (3) les travaux de maintenance de routine et inspections réglementaires planifiées ou préplanifiées (1 à 8 semaines) ; et enfin (4) les travaux d'amélioration qui consistent à modifier la structure du navire pour augmenter sa capacité ou changer sa fonction principale (3 à 18 mois).

Il est, ainsi, permis de proposer pour le Maroc une approche graduelle en deux phases :

A court et à moyen termes :

Cibler des segments présentant un écart de complexité limité par rapport au niveau de savoir-faire actuel de l'économie, et caractérisés par l'existence d'une demande potentielle dynamique:

- **Se positionner sur les trois premiers segments les moins complexes en matière de réparation** et de maintenance, à savoir les travaux de rénovation et rafraichissement, les réparations de pannes imprévues et la maintenance programmée : Ce choix permettrait de gagner rapidement des parts de marché, à condition de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour améliorer l'offre nationale, notamment en matière de formation, de qualité, de délais de prestation, de disponibilité des infrastructures nécessaires et surtout d'un réseau de fournisseurs de pièces de rechange à proximité. Le service de maintenance et de réparation inclurait les navires de pêche, ceux de la marine marchande et, ultérieurement la Marine Royale.
- **Se positionner sur l'activité de démantèlement des navires**. Ce choix nécessite la mise en place d'un cadre réglementaire strict pour contrôler les externalités sociales et environnementales. Dans ce cas, le Maroc devrait accélérer la ratification de la convention de Hong-Kong citée en haut.
- **Dans le domaine de construction et transformation de navires** : Cibler les types de bateaux de petite à moyenne taille demandant une technologie abordable, proche du niveau de maîtrise technologique du Maroc dans certains secteurs (automobile, aéronautique, *etc.*) ou nécessitant un effort limité d'adaptation. La liste comprend essentiellement :
  - Les barques en polyester et les bateaux de pêche en acier et aluminium pour le renouvellement et la modernisation de la flotte existante ;
  - Les bateaux de service (dragueurs, remorqueurs et pousseurs) ;
  - Les cargos de taille moyenne pour le transport de marchandises (sans système frigorifique, vraquiers ou porte-conteneurs) et les bateaux-citernes de taille moyenne (transport d'hydrocarbures) ;
  - Les canots de sauvetage et assimilés.

261 - Audition du Cabinet McKinsey & Company, le 3 juillet 2024

- Dans le **domaine des équipements**, commencer par se positionner sur des segments à faible contenu technologique, en particulier les équipements professionnels tels que les gilets et équipements de sauvetage, les bouées et balises, réservoirs et caissons, coffres d'amarrage, les filets de pêche et les cartes de navigation.

A moyen et à long termes :

Cette phase dont la mise en œuvre ne devrait être initiée que si la première phase donne des résultats satisfaisants, consiste à viser des segments présentant un écart de complexité élevé par rapport au savoir-faire actuel de l'économie nationale. Le positionnement sur ces segments se fera progressivement, en parallèle avec le développement de l'industrie navale nationale et l'amélioration du niveau de maîtrise technologique :

- **Le positionnement, pour le volet réparation, sur le segment le plus complexe** de cette activité, à savoir l'amélioration, la conversion et la reconstruction.
- **La construction de navires de défense et de sécurité de petite taille** (vedettes, patrouilleurs, corvettes et intercepteurs rapides) **et de certains équipements y afférents[262] et ce, dans le cadre des dispositions de la charte d'investissement en matière de secteurs stratégiques[263] et conformément aux dispositions de la loi 10-20 relative à l'industrie de la défense[264], moyennant des partenariats public-privé.** Cela devrait contribuer au renforcement de la souveraineté du Royaume dans ce domaine.
- **La construction de bateaux de plaisance** et de sports nautiques de différents types de propulsion (hors méga-yachts), en plus des services liés tels que l'architecture d'intérieur des yachts. Vu la spécialisation des ports de l'Atlantique dans d'autres types de bateaux, les ports situés au nord du Royaume, notamment, celui de Nador West, pourraient abriter cette catégorie d'activités de construction.
- **La construction de bateaux de transport de passagers de taille moyenne (ferries),** ce qui requiert des chantiers de tailles plus importantes.
- **La construction de cargos de transport de marchandises modernes de taille moyenne dotés de systèmes frigorifique.**
- **Le positionnement progressif sur les segments de construction des bateaux avec des motorisations à énergie propre et ce**, afin de s'adapter aux contraintes environnementales et aux mutations au niveau de la demande
- **L'installation de filières industrielles spécialisées dans les catégories d'équipements de la marine** plus intensives en technologie, notamment, les équipementiers produisant des instruments de radionavigation maritimes, ainsi que les activités d'assemblage de petits moteurs hors-bord pour la propulsion de bateaux, *etc.*

Outre les choix à faire en matière de positionnement par segment, le CESE propose une série de recommandations afin de relever les défis identifiés et assurer le développement de l'industrie navale.

262 - Les annexes n°1 et n°4 de la loi n° 10.20 relative aux matériels et équipements de défense et de sécurité, aux armes et aux munitions

263 - Dahir n°1.22.76 du 14 joumada I 1444 (9 décembre 2022) portant promulgation de la loi cadre n°03.22 formant la charte d'investissement.

264 - La loi n° 10.20 relative aux matériels et équipements de défense et de sécurité, aux armes et aux munitions.

Assurer un renforcement continu de l'offre d'infrastructure spécialisée

- Accélérer la mise en concession du chantier naval du port de Casablanca, en apportant aux conditions du contrat de concession les adaptations qui seraient jugées nécessaires pour plus d'attractivité.
- Accélérer les travaux d'extension des ports d'Agadir et de Tan-Tan pour le décongestionnement des principaux chantiers navals actifs aux niveaux de ces ports.
- Poursuivre la modernisation des infrastructures nécessaires au développement du secteur de l'industrie navale, selon une vision évolutive de long terme qui permettrait d'adapter la taille des chantiers au fur et à mesure de l'évolution du positionnement du Maroc sur des segments de construction des bateaux.
- Veiller à ce que le rythme de développement des chantiers navals soit équilibré entre les deux façades du Royaume, tout en favorisant une spécialisation des différents ports par segment d'activité.
- Assurer un mode de gestion optimisé de l'accès et de l'occupation des chantiers navals dans les ports en veillant au respect de la fluidité des entrées et sorties des bateaux pour éviter les congestions, avec une séparation des zones par type d'activité et ce, dans l'objectif de réduire les délais d'attentes lors des opérations de construction et de réparation.

Mettre en place un cadre réglementaire et fiscal favorable et attractif pour les investisseurs

- Réviser les textes régissant le secteur pour assurer son développement et renforcer son attractivité pour les investisseurs, et apporter les adaptations nécessaires.
- Revoir les modes de concession au niveau des ports pour les adapter aux besoins des investisseurs dans le domaine de l'industrie navale, notamment, en prolongeant les durées des concessions et contrats d'occupation de l'espace portuaire, tout en introduisant des clauses résolutoires en cas de changement d'activités par le concessionnaire.
- Veiller à ce que les spécifications intégrées au niveau des cahiers de charge lors des concessions des chantiers navals ne comportent pas des clauses qui excluent les industriels nationaux en faveur des investisseurs internationaux.
- Mettre en place un régime fiscal adéquat et attractif, en particulier :
  - Exonérer la TVA à l'importation des intrants pour l'industrie navale afin de réduire les coûts de production.
  - Mettre fin progressivement à l'exonération de la TVA à l'importation des navires au fur et à mesure que la production locale se développe.
- Mettre en place des normes de qualité aux meilleurs standards internationaux à faire respecter par les producteurs et réparateurs et ouvrir le marché des sociétés de classification et de normalisation des navires à un nombre plus important d'opérateurs pour favoriser la concurrence dans ce secteur.
- Améliorer le climat des affaires en particulier en matière de simplification et digitalisation des procédures administratives pour les investisseurs dans le secteur.

Mettre en place des modes de financement adaptés aux besoins des investisseurs privés du secteur

- Mettre en place un fonds d'investissement sectoriel spécialisé dans l'industrie navale, dans le cadre du processus de création des fonds thématiques ou sectoriels rattachés au Fonds Mohammed VI pour l'investissement[265]. L'intervention de ce fonds thématique peut prendre plusieurs aspects, notamment, des financements par dette subordonnée, des prises de participation, des crédits garantis, *etc.*
- Favoriser la coalition des petits investisseurs privés marocains en groupements d'intérêt économiques ou consortiums pour gagner en termes de taille et d'accès au financement.

Soutenir la demande domestique

- Prévoir des primes pour les armateurs souhaitant moderniser ou remplacer leurs bateaux en favorisant la production nationale, avec des crédits garantis à des conditions attractives pour soutenir la demande domestique dans les activités de construction et de transformation. Assurer que les procédures d'accès à ce financement soient flexibles et simplifiées, prenant en compte les leçons tirées du programme IBHAR.
- Étudier la faisabilité de mesures incitatives pour encourager les grands groupes industriels opérant au Maroc, particulièrement ceux impliqués dans l'import et l'export de gros volumes de marchandises (phosphates, sidérurgie, céréales, carburants, *etc.*), à mutualiser leurs efforts d'investissement pour l'acquisition de bateaux citernes ou de cargos de transport de marchandises produits localement, qu'ils utiliseront collectivement.
- Faire de la Marine Royale un vecteur central de développement de la demande domestique des produits de l'industrie navale nationale (construction, entretien et réparation, *etc.*) pour les segments de navires qui s'y apprêten, conformément aux dispositions de la loi 10-20.

Développer un capital humain qualifié, gage d'un produit compétitif de qualité et d'une productivité élevée

- Répertorier les métiers de l'industrie navale et définir un référentiel Emploi/Compétences (REM/REC).
- Créer dans un premier temps des filières de formation dans des spécialités de l'industrie navale au sein des écoles d'ingénieurs ou des centres de formation de techniciens existants en capitalisant sur les synergies et similarités avec d'autres spécialités techniques (automobile, aéronautique, BTP, *etc.*).
- Mettre en place une grande école d'ingénieurs et de techniciens dans les métiers de l'industrie navale dès que l'activité atteint un seuil critique offrant des débouchés suffisants et réguliers pour les lauréats. Cet institut pourrait faire partie d'un complexe universitaire spécialisé dans les métiers de la mer ou de l'économie bleue (industries liées, énergie marine, pêche et aquaculture).

265 - Décret n° 2.21.67 relatif à la mise en œuvre des dispositions de la loi n° 76.20 portant création du Fonds Mohammed VI pour l'investissement

- Proposer des formations de reconversion pour les travailleurs traditionnels, notamment ceux spécialisés dans la construction de bateaux en bois, afin de les orienter vers la construction et la réparation en acier et polyester.
- Veiller à ce que les formations nationales respectent les normes de certification internationales, notamment pour des métiers comme celui de soudeur spécialisé dans l'industrie navale.
- Mettre en place des programmes de formation en management et exploitation des ports et infrastructures liées aux chantiers navals, en complément des formations techniques.
- Asseoir une collaboration entre le ministère de l'enseignement supérieur, le secteur de l'industrie navale, le cluster de l'industrie navale, les universités et les institutions de formation pour développer des modules de formation adaptés aux besoins du secteur.

Promouvoir la R&D et l'innovation dans le secteur

- Promouvoir la collaboration entre les acteurs de l'industrie, les universités et les instituts de recherche pour stimuler l'innovation et la création de nouvelles technologies dans le secteur naval.
- Identifier les thématiques de recherche en concertation avec le secteur privé et les ministères sectoriels concernés, en contrepartie d'une contribution au financement des budgets de recherche de ces centres. Les projets les plus innovants peuvent être par la suite labellisés et mis en œuvre sur le plan industriel par le secteur privé.
- Favoriser l'essor des start-ups et des entreprises innovantes dans le domaine des technologies maritimes, en particulier dans les domaines de l'intelligence artificielle, des équipements, des matériaux et de la propulsion, en soutenant l'accès au financement, aux ressources et aux appels d'offres nationaux.

Développer les leviers de renforcement de la compétitivité et de la résilience de l'activité de réparation et de maintenance :

- Miser sur la réduction des délais d'exécution.
- Respecter les normes et standards de qualité du service.
- Disposer d'un réseau de fournisseurs de pièces de rechange et de sous-traitance.
- Diversifier la clientèle pour minimiser la saisonnalité et la nature cyclique des réparations.

Développer la veille stratégique et la promotion des produits nationaux afin de faciliter leur positionnement sur le marché international

- Publier des rapports périodiques sur l'état de l'industrie navale au Maroc et dans le monde, avec un focus sur les activités et technologies les plus dynamiques du secteur, l'évolution de la demande et de la concurrence, ainsi que les opportunités de positionnement pour les industriels nationaux.
- Communiquer régulièrement sur la vision du pays par rapport au développement de l'industrie navale au niveaux national et international pour faire valoir les atouts et les incitations accordées aux investisseurs.

- Engager une campagne de promotion agressive et des actions de lobbying pour la construction et la réparation navale marocaines auprès des armateurs nationaux et étrangers (façade atlantique de l'Afrique et Méditerranée) au fur et à mesure du développement de l'offre nationale dans le secteur.
- Mobiliser un réseau d'agents chargés de la sécurisation des contrats avec les clients internationaux, notamment dans le domaine de la réparation et de la maintenance

Faire de la Coopération internationale un accélérateur de développement du secteur

- Construire des alliances stratégiques avec des pays avancés dans l'industrie navale (ex : Corée du Sud, Portugal, Norvège, Pays-Bas, Vietnam) pour développer des segments nécessitant un haut niveau de savoir-faire et des technologies avancées. Cibler les grands investisseurs étrangers pour les inciter à s'installer au Maroc, tout en négociant des clauses garantissant un transfert de technologie, la création d'emplois locaux décents, et un certain niveau d'intégration avec les opérateurs privés locaux (amont, équipements et constructeurs). Promouvoir également la constitution de joint-ventures entre sociétés étrangères et grandes sociétés marocaines et préparer le terrain pour l'installation de champions nationaux dans le domaine.

Veiller au respect du principe de la durabilité et des standards de sécurité du travail dans les chantiers navals par les industriels du secteur

- Intégrer l'aspect environnemental dès la phase de conception de toute stratégie relative à l'industrie navale, laquelle doit s'inscrire dans la nouvelle vision nationale de l'économie bleue.
- Mettre en place le cadre juridique nécessaire pour l'encadrement des différents segments d'activité de l'industrie navale sur le plan des effets environnementaux (matériaux de construction, déchets des chantiers, utilisation des énergies propres, *etc.*)
- Accélérer la modernisation de la flotte de pêche artisanale et sa substitution par une flotte moderne respectant les exigences internationales et nationales en matière de préservation de l'environnement.
- Accélérer la ratification de la convention de Hong-Kong y afférente et mettre en place un cahier de charges environnemental dédié aux activités de démantèlement de navires au Maroc.
- Mettre en place des incitations aux armateurs nationaux pour orienter leur demande vers des bateaux qui intègrent les énergies propres et minimisent la pollution.
- Assurer un contrôle strict et régulier au niveau des chantiers de construction, de réparation et de démantèlement, dont l'objectif est de vérifier le respect des normes sécuritaires et conditions de travail des salariés.
- Déployer les efforts nécessaires pour la régularisation de la situation des opérateurs et travailleurs informels du secteur.