

Royaume du Maroc

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Direction des Études et des Prévisions Financières

DEPS/SIAS



*Le secteur aéronautique
marocain face aux nouvelles
mutations mondiales*

Septembre 2012

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 3 |
| 1. Le secteur aéronautique mondial : une refonte de la carte industrielle..... | 4 |
| 1.1. Spécificités de l'industrie aéronautique | 4 |
| 1.2. Tendances et contraintes structurelles de l'industrie aéronautique..... | 5 |
| 1.3. Effets de la crise sur le secteur aéronautique mondial..... | 8 |
| 2. Aperçu sur le secteur aéronautique au Maroc | 9 |
| 2.1. Analyse de la situation du secteur..... | 9 |
| 2.2. Positionnement du Maroc dans la chaîne de valeur aéronautique mondiale | 12 |
| 2.3. Aperçu sur la situation des principaux partenaires du Maroc dans le secteur aéronautique : Groupe Safran et Groupe Eads | 13 |
| 3. Réponse du Maroc à la nouvelle donne aéronautique mondiale | 15 |
| 3.1. Meilleure résistance du secteur aéronautique marocain aux effets de la crise..... | 15 |
| 3.3. Une Offre Maroc Aéronautique opérationnelle favorisant la contribution du secteur aux exportations nationales | 16 |
| Conclusion | 19 |

Introduction

Le secteur aéronautique revêt un caractère stratégique dans la politique industrielle nationale. Il a été identifié parmi les moteurs de croissance du Pacte « Emergence », eu égard au potentiel qu'il a dégagé dans moins d'une décennie. En effet, ce secteur a connu, en moins de 10 ans, un essor remarquable réalisant, en 2011, un chiffre d'affaires à l'export de plus de 5,2 milliards de dirhams et employant 7.369 personnes hautement qualifiées. Le développement rapide de ce secteur a été porté par des opérateurs de grande envergure à l'instar de EADS, Boeing, SAFRAN, qui ont assuré la crédibilité de la destination Maroc, et récemment Bombardier qui vise, à travers son projet de 200 millions USD (1,66 milliard de dirhams) d'investissement, la création à la clé de 850 emplois directs et plus de 4.000 emplois indirects.

Basé principalement sur la sous-traitance pour le compte de ces grands constructeurs étrangers, ce secteur se trouve depuis quelques années exposé à un ensemble d'enjeux résultant d'une part de refonte de la carte aéronautique mondiale et d'autre part de la nouvelle donne économique mondiale, en raison notamment du repli des commandes des grandes compagnies internationales.

Dans ce cadre, cette étude se propose, après un rappel du contexte du secteur et de ses contraintes structurelles et conjoncturelles sur le plan mondial, en se focalisant particulièrement sur les opérateurs étrangers partenaires du Maroc, de mettre l'accent sur la situation du secteur sur le plan national ainsi que les éléments de réponse du Maroc face aux nouvelles mutations mondiales.

1. Le secteur aéronautique mondial : une refonte de la carte industrielle

Le secteur aéronautique mondial est actuellement constitué d'un ensemble limité d'avionneurs mondiaux (duopole Boeing et EADS dont les chiffres d'affaires ont atteint respectivement 64.306 et 60.597 millions de dollars en 2011), d'un nombre relativement limité de systémiers, motoristes et équipementiers internationaux et de nombreux fournisseurs de composants et sous-équipements. Il se distingue par un caractère hautement stratégique et un marché en pleine expansion. Néanmoins, le caractère cyclique de l'activité dans un environnement concurrentiel ouvert ainsi que les contraintes liées à l'organisation productive, ont introduit un certain nombre de tendances, notamment le désengagement progressif des Etats, la concentration et l'internationalisation des acteurs industriels, ainsi que de profondes mutations des stratégies des compagnies aériennes. Ces tendances ont contraint les grands donneurs d'ordres mondiaux à réorienter leurs stratégies dans le sens à la fois d'une réduction drastique du nombre de fournisseurs directs et d'une externalisation accrue notamment vers les pays émergents.

Cette décision a été renforcée par l'avènement, à partir de 2008, de la crise économique et financière mondiale qui a eu des effets conjoncturels sur la sous-traitance marocaine dont notamment le secteur aéronautique.










1.1. Spécificités de l'industrie aéronautique

Deux composantes industrielles constituent les fondamentaux du secteur aéronautique mondial. Il s'agit de la construction aéronautique qui comprend tous les établissements fabriquant à titre principal des cellules d'avions, des moteurs et des équipements spécifiques pour avions et de la sous-traitance prise en charge par les établissements réalisant pour le compte d'un ou plusieurs industriels du secteur aéronautique, selon un cahier des charges préétabli, la fabrication de pièces, de produits d'éléments d'ensembles ou de sous-ensembles.

Cette activité se distingue par rapport aux autres industries par certaines caractéristiques spécifiques pouvant être résumées comme suit :

- Une industrie de pointe mettant en œuvre les hautes technologies et favorisant leur diffusion dans les autres branches d'activité.
- Une industrie de petites et moyennes séries ne pouvant pas bénéficier des économies d'échelle à l'instar des autres industries.
- Une industrie à caractère fortement cyclique : insérée dans le marché mondial, l'industrie aéronautique est sensible à la conjoncture générale et au climat des affaires. La demande des produits obéit à une fonction périodique et subit l'influence de l'environnement international.
- Une industrie fortement exportatrice en dépit des restrictions qui la sous-tendent, particulièrement dans le domaine militaire pour éviter la diffusion de certaines technologies sensibles. En effet, les exportations représentent en Europe et aux Etats-Unis plus de la moitié du chiffre d'affaires des industriels du secteur afin de compenser l'étroitesse des marchés nationaux.
- Une industrie fortement dominée par l'Europe et les Etats-Unis au regard des chiffres d'affaires réalisés par leurs industriels. Cette domination est confortée grâce notamment à une maîtrise très avancée des technologies de pointe et à une forte implication des Etats dans ce secteur.

Classement des 9 plus grosses entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatiale en 2011

| Rang | Entreprise | Pays | Chiffre d'affaires (millions de \$) |
|------|-------------------------|--|-------------------------------------|
| 1 | Boeing |  États-Unis | 64 306 |
| 2 | EADS |  Union européenne | 60 597 |
| 3 | United Technologies |  États-Unis | 54 326 |
| 4 | Lockheed Martin |  États-Unis | 46 890 |
| 5 | Northrop Grumman |  États-Unis | 34 757 |
| 6 | Honeywell International |  États-Unis | 33 370 |
| 7 | General Dynamics |  États-Unis | 32 588 |
| 8 | BAE Systems |  Royaume-Uni | 30 570 |
| 9 | Raytheon |  États-Unis | 25 183 |

Classement Global 500, Fortune, 2011

1.2. Tendances et contraintes structurelles de l'industrie aéronautique

Parallèlement au désengagement progressif des États du secteur aéronautique, les concentrations et les internationalisations des acteurs industriels, les stratégies opérées par les compagnies aériennes et le renforcement de la réglementation liée à l'environnement et à la sécurité tracent les contours et les perspectives de développement du secteur aéronautique mondial.

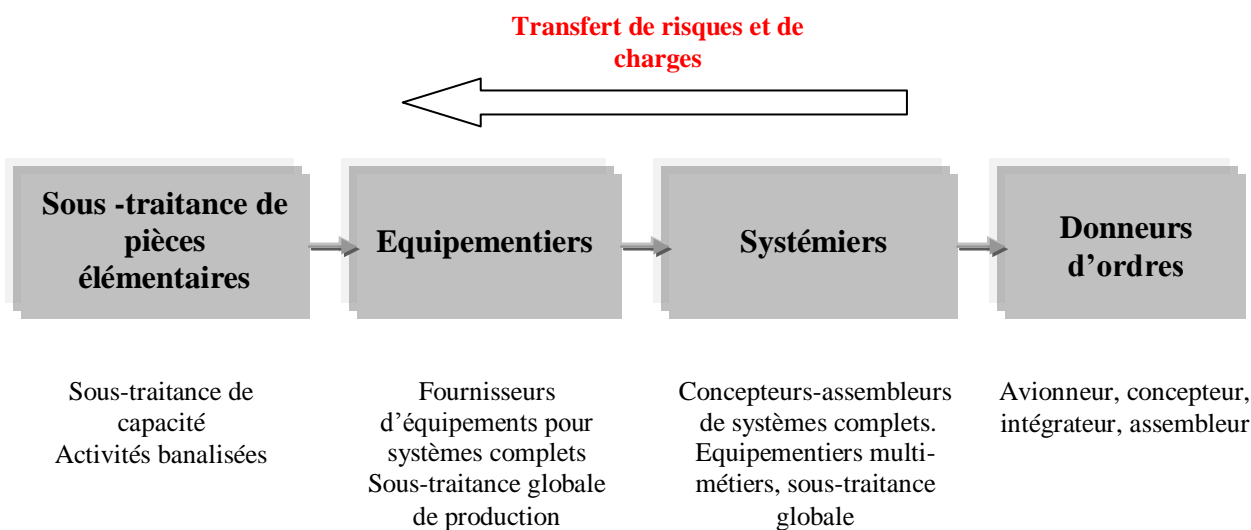
Le milieu des années quatre-vingts, marque le passage des États d'une logique d'arsenal à une logique de marché. Dans une logique d'arsenal, les États concentraient trois rôles : ils sont à la fois clients (en précisant les caractéristiques des projets et programmes), actionnaires principaux et financeurs. Dans une logique de marché, où la notion de coût occupe désormais une place prépondérante, les États ne conservent que leurs rôles de financeurs, vu le risque, les coûts et les enjeux stratégiques qu'une telle industrie implique.

Face au désengagement des États, les industriels du secteur se sont regroupés aussi bien à l'échelon national que continental. En effet, en se retirant de l'industrie aéronautique, les États ont eux-mêmes encouragé la concentration des entreprises du secteur autour des grands donneurs d'ordres dans le but de conserver une industrie puissante sans qu'elle devienne dépendante de capitaux étrangers qui pourraient avoir des intérêts antinomiques aux intérêts nationaux. Les mouvements de concentration ont affecté l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur globale (avionneurs, modulateurs et STs des rangs supérieurs) pour arriver à une structure de marché restreinte autour d'un duopole Boeing/EADS. Les fusions et les acquisitions se sont alors succédées tant en Europe qu'aux États-Unis, touchant des entreprises à métiers similaires ou aux activités complémentaires.

Les compagnies aériennes ont également trouvé dans les alliances et les concentrations un moyen efficace pour améliorer leur compétitivité. Elles ont, en outre, procédé à la rationalisation de leur flotte tout en améliorant le confort et la qualité du service.

Ces tendances précédemment évoquées se sont traduites principalement par une hiérarchisation pyramidale des réseaux de sous-traitance comme le montre le graphique ci-dessous :

Schéma représentant la chaîne de valeur du secteur aéronautique mondial



Source : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

Par ailleurs, trois mouvements majeurs de refonte de la carte industrielle sont dus notamment à l'effet dollar, à l'arrivée de concurrents low-cost (Chine et Russie), ainsi qu'aux changements technologiques majeurs. Il s'agit de l'intégration des fournisseurs de rang 1, du développement de l'outsourcing au profit des fournisseurs de rangs 2 et 3 pour augmenter la productivité et réduire les délais (notamment pour les activités d'aérostructures et de maintenance) et de la globalisation avec le développement de pôles low-cost.

Contraintes structurelles pesant sur le secteur

Comme tout secteur industriel, l'industrie aéronautique est exposée à un ensemble de contraintes liées d'une part, à la réussite technique et commerciale des programmes engagés dans le secteur et d'autre part, à l'évolution de la conjoncture dans le transport aérien.

Transfert des risques du transport aérien vers l'industrie aéronautique

L'évolution de l'activité du transport aérien est globalement connectée avec celle du PIB mondial. Un contexte économique défavorable au transport aérien se traduit par une baisse des commandes et par conséquent plus de vulnérabilité des industriels aéronautiques. En effet, une récession économique se traduit tout d'abord par des effets négatifs dont la baisse des investissements et des frais de fonctionnement des entreprises (ralentissement de la R&D...) et l'arbitrage des ménages se fait dans un contexte en faveur de l'épargne de précaution au détriment des dépenses de tourisme.

En plus de conséquences en matière de prises de commandes et de livraisons d'avions neufs, des conséquences financières sont à prévoir notamment pour les entreprises qui ont des facturations liées aux services, au nombre de vols ou au nombre d'atterrissages et donc extrêmement dépendantes de l'activité aérienne.

Evolution de la segmentation du marché aéronautique à long terme

La volonté politique d'être présent dans le secteur aéronautique existe dans de nombreux pays (Brésil, Canada, Inde, Chine, Japon, Russie...). Ces pays sont candidats avec des projets dans les avions courts courriers à savoir :

- Le Brésil et le Canada avec leurs compétences acquises par Embraer et Bombardier ;
- La Russie avec son passé aéronautique marquant dont Sukoi pourrait tirer profit. Ce constructeur russe, avec son Superjet 100 de 75/95 places a décidé de collaborer avec les différents équipementiers mondiaux et de certifier cet avion aux normes occidentales ;
- Le Japon avec le projet MRJ de Mitsubishi ;
- La Chine avec ses plusieurs atouts : 2^{ème} puissance mondiale, présence d'un important vivier d'ingénieur, volonté politique de s'engager dans de grands projets industriels et de rattraper l'occident sur le plan technologique. A côté de l'avion commercial ARJ 21 qui comporte 40% de composants étrangers, un projet de développement d'un avion de grande taille a été lancé depuis 2007. Ce projet consiste à la construction d'un avion de 150 places susceptible de concurrencer Airbus et Boeing sur le marché mondial.

L'arrivée de nouveaux constructeurs transformerait la structure du marché et mettrait fin au duopole actuel (EADS/Boeing). Ainsi, le pouvoir de négociation des acheteurs d'avions (compagnies aériennes, sociétés de leasing) et les marges du duopole se trouveraient réduites d'autant plus que les nouveaux entrants proviennent de pays low-cost.

Généralement, la structure mondiale de l'industrie aéronautique génère un certain nombre de contraintes pouvant être résumées comme suit :

- La réduction du nombre d'acteurs industriels depuis les années 90 qui a entraîné une moindre concurrence et beaucoup de frustration pour les compagnies aériennes.
- Le décalage entre l'urgence des besoins du transport aérien et la capacité de réponse de l'industrie, comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau résumant le décalage entre les besoins du transport aérien et la capacité de réponse de l'industrie aéronautique

| Transport aérien | Industrie aéronautique |
|---|---|
| Augmentation du prix du carburant en 5 ans et augmentation de la pression environnementale | Industrie à long cycle d'introduction de nouvelles technologies |
| Besoin urgent de nouveaux produits (en Europe par exemple pour faire face au TGV et alimenter les hubs) | Adaptation lente aux besoins du marché en termes de nouveaux produits |
| D'un ensemble de marchés protégés vers une forte concurrence (lowcost) | D'une structure de marché composé de 3 à 4 acteurs vers un duopole |

- Les retards de plusieurs programmes en cours ou dans le lancement de nouveaux liés au manque des ressources humaines et financières pour conduire plusieurs programmes de front pour les constructeurs et les équipementiers. Le financement d'une industrie à long cycle

comme l'aéronautique pose des problèmes pour les actionnaires qui veulent des retours à court et moyen termes et qui ne veulent pas assumer tous les risques programmes.

- L'élargissement du spectre technologique qui pose des difficultés en opération et en maintenance. L'introduction des nouvelles technologies semble actuellement plus conduire à une redistribution des positions des industriels déjà présents qu'à l'apparition de nouveaux opérateurs de premier rang. La connaissance du milieu et la capacité à prendre en compte les contraintes de l'environnement aéronautique font que les nouveaux entrants, bien que sources d'innovation, ont plus vocation à se faire absorber par les industriels du secteur qu'à devenir des acteurs de premier rang.
- La situation du duopole de Boeing/EADS amène les opérateurs du secteur à faire des choix en fonction de la compétitivité et non en fonction des besoins du marché.
- Les nouveaux entrants (Brésil, Canada, Russie, Chine) constituent pour le duopole Boeing/Airbus un des défis les plus importants pour le futur.
- La segmentation actuelle (AR¹, CC², MC³ et LC⁴) est sans doute appelée à évoluer sous l'influence des constructeurs régionaux qui pénètrent le marché des avions commerciaux par le bas (avions régionaux/courts courriers) mais aussi sous l'influence des compagnies qui utilisent les courts courriers et moyens courriers sur des distances identiques.

1. 3. Effets de la crise sur le secteur aéronautique mondial

Avec l'avènement de la crise économique et financière, l'année 2008 constitue un exercice remarquable pour l'industrie aéronautique mondiale. Les commandes enregistrées par le duopole aéronautique mondial « Boeing, Airbus » se sont chiffrées à près de 1.500 appareils alors qu'elles ont atteint 2.754 en 2007. En effet, plusieurs compagnies aériennes (surtout du Moyen-Orient et de la Chine) ont reporté ou annulé leurs commandes auprès des deux avionneurs. Les compagnies de leasing ont connu, elles aussi, des difficultés de financement.

En dépit des effets non négligeables de la crise économique et financière mondiale sur les flux du transport aérien en général et l'activité des compagnies aériennes en particulier, les grands constructeurs aéronautique sont arrivés à livrer en 2009 davantage d'avions qu'en 2008, une année pourtant favorable avec un niveau de production très élevé d'environ 850 appareils. En 2009, ce sont 950 appareils qui ont été livrés aux compagnies aériennes : Airbus qui a livré 498 appareils en 2009, dépassant son record de 483 appareils livrés en 2008 et conforte sa première place mondiale pour la septième année consécutive. Quant au constructeur Boeing, il a représenté un bond par rapport aux 375 livraisons de 2008, une année durant laquelle le géant américain avait été pénalisé par deux mois de grève de ses mécaniciens.

En effet, face aux demandes de report de livraisons des compagnies, le duopole aéronautique mondial a maîtrisé la gestion de son carnet de commandes, en attribuant une partie de son créneau de livraisons à plusieurs compagnies pour limiter les risques et en ciblant, pour chaque appareil reporté, les compagnies dont les livraisons étaient prévues ultérieurement et qui pouvaient avoir des besoins immédiats.

¹ Avions régionaux.

² Courts courriers.

³ Moyens courriers.

⁴ Long Courriers.

En revanche, après quatre années de prises de commandes excessives, une réduction de nombre de contrats de commandes a été enregistrée en 2009 faute de manque de vision des compagnies aériennes. A fin novembre 2009, Airbus a totalisé 194 commandes nettes, contre 98 pour Boeing qui a subi 111 annulations.

Même si le secteur aéronautique s'est bien maintenu en 2009, avec 2% de croissance, une dégradation a été remarquée en 2010 et la majorité des industriels du secteur prévoit une sortie de crise en 2012 minimum. Travaillant sur des cycles longs, ils ont donc mieux résisté à la crise que d'autres secteurs, mais ils devraient également avoir besoin de plus de temps pour en sortir à cause de plusieurs facteurs pouvant être résumés comme suit :

- Les livraisons d'avions sont en baisse et les commandes ne sont pas encore revenues à leur niveau d'avant crise.
- Les trafics passagers et fret se redressent difficilement, sous l'influence de la crise de la dette européenne et du ralentissement de l'économie américaine.
- Les budgets de défense, épargnés jusqu'ici, vont certainement être réduits aux Etats-Unis comme en Europe. La France a déjà réduit son budget de 3,5 milliards d'euros sur 3 ans.
- La demande pour les jets privés reste faible. Ce type de transport souffre d'une très mauvaise image depuis la crise.

Dans ce contexte difficile, la structure de l'industrie aéronautique est en train de changer et le duopôle Airbus/Boeing serait bientôt mis à mal par l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché des courts et moyens courriers à savoir Bombardier, Mitsubishi et Embraer.

A coté des effets conjoncturels de la crise financière sur le secteur, les constructeurs sont confrontés à un grand problème qui concerne leur chaîne d'approvisionnement et qui a suscité une série de retards qui ont touché des grands projets comme celui du Boeing 787 et des Airbus A380 et A400M.

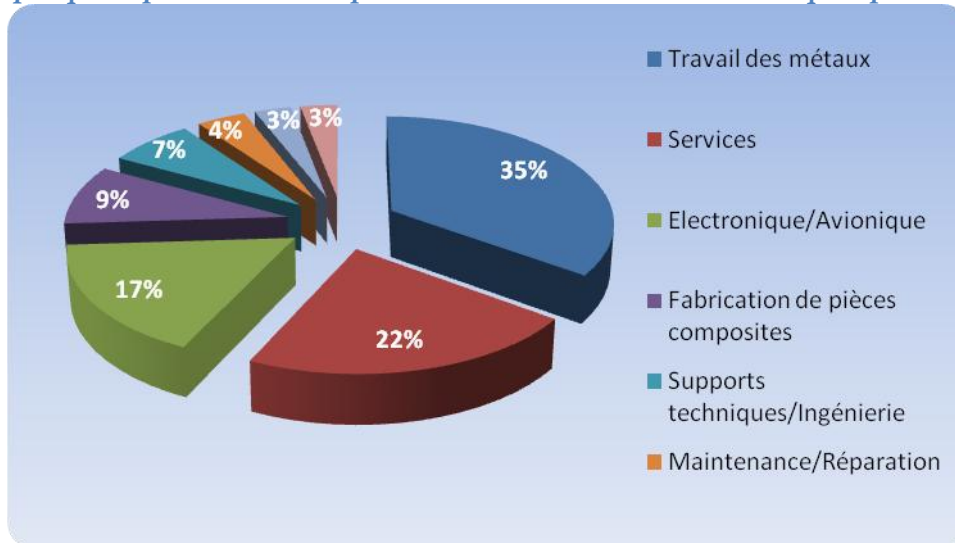
2. Aperçu sur le secteur aéronautique au Maroc

2.1. Analyse de la situation du secteur

L'analyse de la situation du secteur aéronautique marocain fait ressortir les principales conclusions suivantes :

- Une industrie reposant sur 8 métiers aéronautiques avec une prédominance de l'activité « Travail des métaux » qui contribue à elle seule avec 35%.

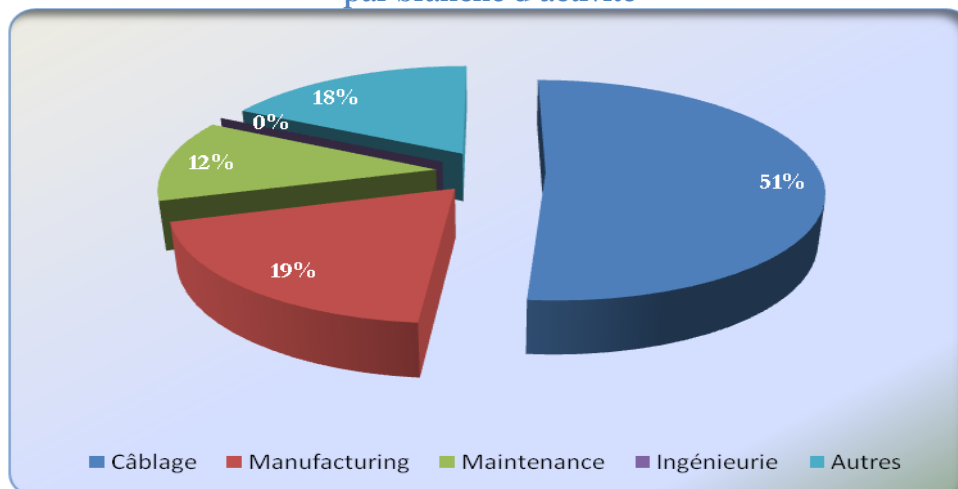
Graphique représentant la répartition des industries aéronautiques par métier



Source : GIMAS, 2010

- Concentration des exportations sur trois principales activités représentant 82% du chiffre d'affaires global à l'export du secteur. Il s'agit du câblage (51% des exportations), du manufacturing (19% des exportations) et de la maintenance (12% des exportations).

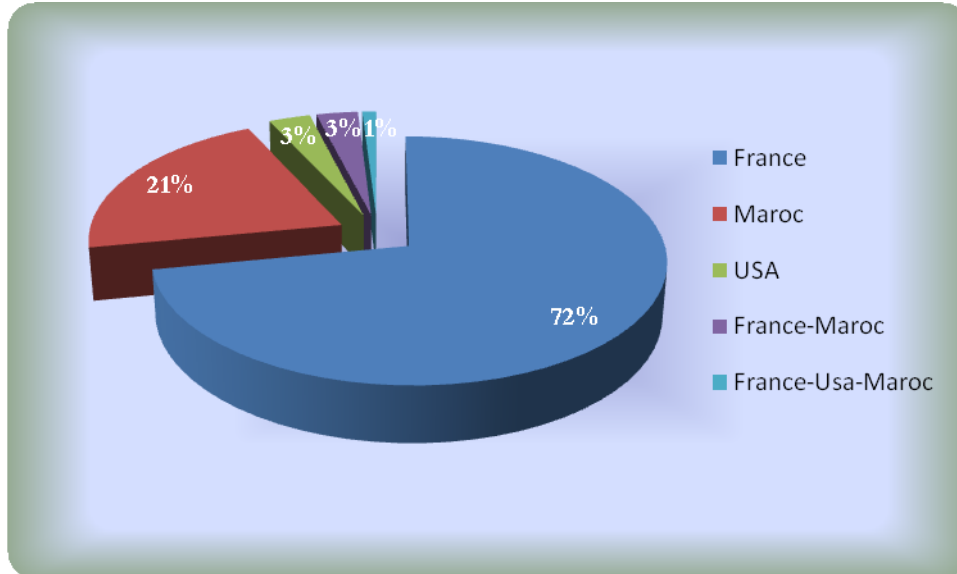
Graphique représentant la répartition des exportations aéronautiques par branche d'activité



Source : Office des Changes, 2011

- Un tissu d'acteurs étrangers assez large (plus de 70 entreprises), bien établi autour du noyau d'origine (EADS, Safran) et constitué en clusters (zone de Nouaceur). Par origine, les entreprises françaises représentent 72% des investissements consentis dans le secteur suivies par les entreprises nationales avec 21%. La part des entreprises américaines ne dépasse pas 3%.

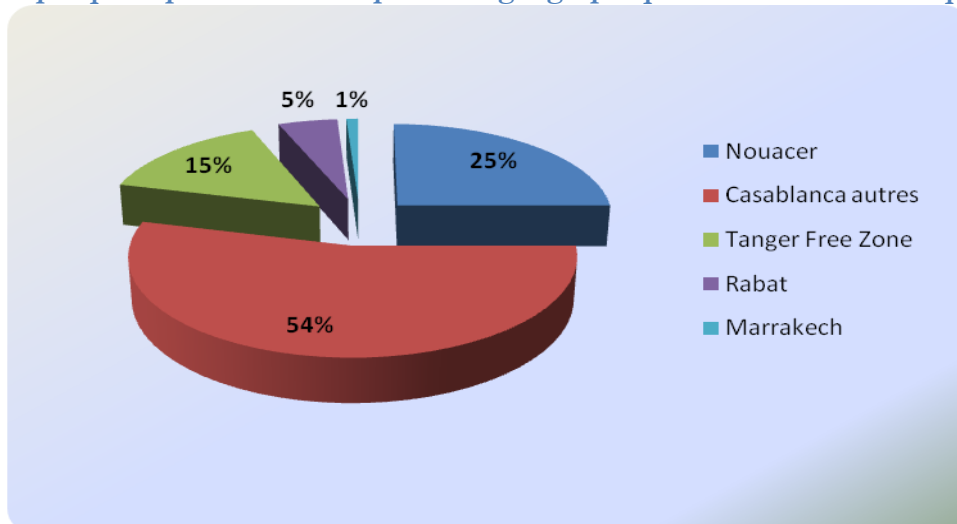
Graphique représentant l'origine des investissements aéronautiques au Maroc



Source : GIMAS, 2010

- Stratégie du secteur reposant sur des initiatives privées : ciblage des filières/produits relativement clair (marchés européens autour du système Airbus, essentiellement les monocouloirs (A319, A320), large variété d'activités et de métiers avec une volonté de montée en gamme, ainsi qu'une stratégie de porte-avion (Safran comme moteur et agent actif de promotion de la destination).
- Forte concentration géographique autour de deux principales régions du Maroc à savoir Casablanca/Nouaceur (79%) et Tanger (15%).

Graphique représentant la répartition géographique du tissu aéronautique



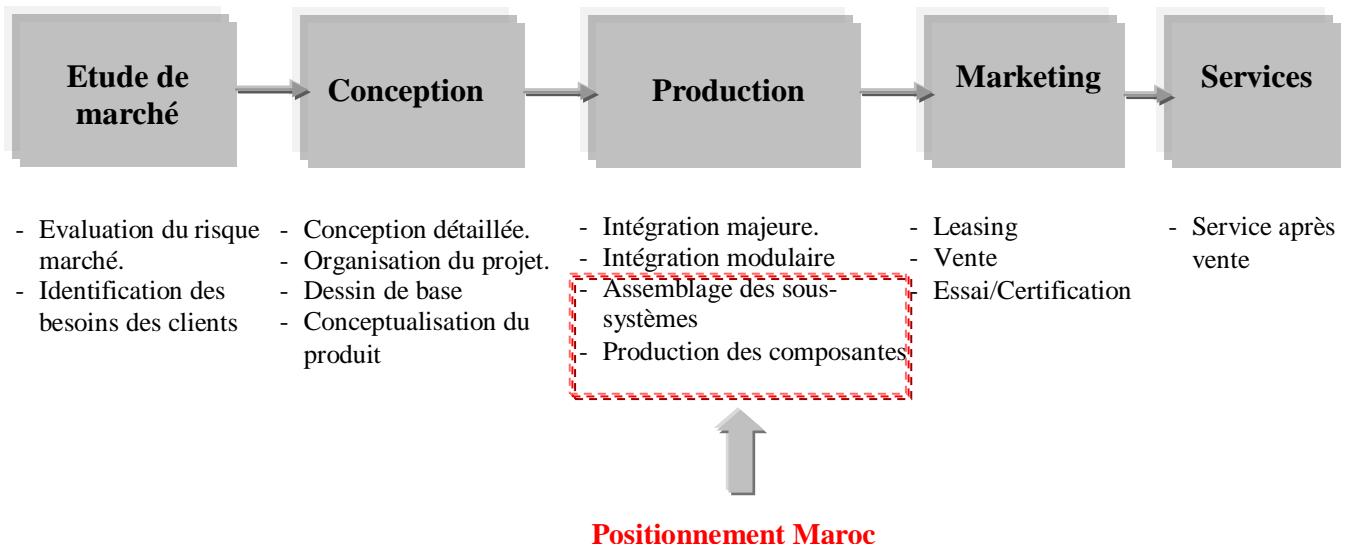
Source : GIMAS, 2010

2.2. Positionnement du Maroc dans la chaîne de valeur aéronautique mondiale

Orienté à 100% vers l'export, le secteur aéronautique marocain est constitué de près de 100 entreprises exerçant dans les activités de production, de services et d'ingénierie qui constituent les composantes principales de la chaîne de valeur aéronautique mondiale. Ainsi, huit principaux domaines d'activité emploient près de 75% des personnes dans ce secteur : travail des métaux, électronique/avionique, services, fabrication de pièces composites, maintenance/réparation, support technique, maintenance/réparation, assemblage de sous-structures, fabrication de parties auxiliaires.

Selon les derniers chiffres du Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales « GIMAS », le secteur a enregistré au titre de l'exercice 2011 un chiffre d'affaires à l'export de plus de 5,2 milliards de dirhams et un taux de croissance annuel de 25% sur les dernières années. Ce secteur emploie près de 7.500 salariés hautement qualifiés contre seulement 1500 employés en 2000. Eu égard aux perspectives prometteuses de développement du secteur, l'emploi dans ce secteur devrait se situer à 15.000 postes à l'horizon 2015.

Chaîne de valeur aéronautique générale



Source : GIMAS

Les entreprises du secteur sont, en majorité, des filiales d'entreprises françaises ou le fruit de joints-ventures entre opérateurs marocains et français. On peut citer à cet égard le groupe français Safran qui est présent au Maroc avec 6 sites de production, mais aussi EADS et Auvergne Aéro.

Le secteur aéronautique et spatial connaît une concurrence, de plus en plus accrue, et cherche à externaliser à travers le monde une majeure partie de ses activités. Le Maroc figure parmi les pays où ce secteur détient des perspectives d'avenir avec une croissance annuelle de 25%. Aussi, les investissements dans le secteur se sont-ils fortement accrus au cours de ces dernières années comme en témoigne le lancement en novembre 2011 du projet Bombardier et l'installation d'une vingtaine d'entreprises, dont notamment SMES, Matis, Labinal, Teuchos et Aircelle et, récemment en 2009, MS Composites et Zodiac Aerospace Maroc qui prévoit le développement de la recherche et de la production de matériel pour l'aéronautique dans le parc industriel Aïn Johra, pour un investissement d'environ 135 millions de dirhams. Il est à signaler également la convention avec le groupe Constructions Industrielles de la Méditerranée (CNIM) souhaitant s'installer au Maroc, pour un investissement de 20 millions d'euros.

Projet Bombardier : une plateforme régionale de composants aéronautiques

Un accord a été signé, en novembre 2011, entre le gouvernement marocain et le groupe canadien Bombardier Aerospace pour la mise en place progressive d'une unité industrielle à Casablanca. Il s'agit d'un grand projet d'une valeur de 200 millions USD (1,66 milliard de dirhams) avec, à la clé, la création de 850 emplois directs et plus de 4.000 emplois indirects. Le projet, qui s'inscrit dans le cadre du Pacte Émergence, portera sur la fabrication de composants pour l'industrie aéronautique avec une montée en puissance sur 8 ans des technologies industrielles développées sur le site. Il s'agit également d'un choix stratégique de faire du Maroc un point d'ancrage industriel pour son développement dans la zone euro-méditerranéenne et une véritable plateforme de rayonnement régional.

Ces implantations ont été accompagnées par l'extension du pôle aéronautique de Nouaceur focalisée sur les activités de sous-traitance supérieure (électricité, technologie de matériaux composites, outillage aéronautique...) et le développement des métiers cibles (cf. annexe). Il est à signaler que la zone franche de Tanger se positionne également pour attirer des investissements aéronautiques.

2.3. Aperçu sur la situation des principaux partenaires du Maroc dans le secteur aéronautique : Groupe Safran et Groupe Eads

La mauvaise conjoncture économique actuelle n'épargne évidemment pas l'industrie aéronautique au niveau mondial, notamment au niveau des deux grands groupes français présents au Maroc :

Groupe Safran : situation et vision contre la crise mondiale

En dépit du contexte économique actuel, le groupe Safran dispose d'un ensemble d'atouts dont principalement la solidité de son modèle économique et les perspectives qu'offre son parc de moteurs installés. Ainsi, 18.600 moteurs CFM56 ont été produits en 2010, constituant une base génératrice de revenus croissants sur le long-terme grâce aux services d'après-vente. Un tiers de ces moteurs n'a pas encore effectué leur première révision, ce qui correspond à un chiffre d'affaires sous-jacent supérieur à 13 milliards de dollars, sachant qu'ils seront soumis à quatre ou cinq révisions dans leur cycle de vie. Le marché de la sécurité, qui croît entre 10% et 15 % par an, est aussi un atout majeur. D'autres fondamentaux particulièrement robustes sont à signaler à savoir une situation financière saine, des positions techniques et commerciales solides, une recherche et technologie dynamique, s'appuyant sur l'expertise et l'enthousiasme de salariés motivés. Le groupe a réalisé en 2010 un chiffre d'affaire de 10,76 milliards d'euros, en progression de 3% par rapport à 2009.

En 2008, pour répondre aux nouveaux enjeux du marché face à la crise économique mondiale, le groupe Safran a procédé à la restructuration, la dynamisation et l'extension de ses plans de progrès à l'ensemble du Groupe en lançant Safran+. Ses structures ont été également évoluées à travers la création de deux entités qui sont Safran Power, qui fédère les avancées du groupe dans le domaine des avions « plus électriques », et Safran Electronics, pour regrouper les compétences en informatique et en électronique embarquée. Il a été également procédé à la fusion des activités de Snecma Services avec celles de Snecma, prenant ainsi en compte l'évolution de l'intégration des services dans les moteurs. Ces modifications d'organisation visent à devancer les évolutions prévisibles des marchés du groupe.

Désormais recentré sur ses trois secteurs d'excellence, le groupe Safran dispose d'un carnet de commandes satisfaisant, avec plus de 6.500 moteurs CFM56, correspondant à la production de cinq années dans l'activité Propulsion aéronautique. Il est également prêt à tirer profit des évolutions profondes du secteur aéronautique. Ces orientations prendront une importance cruciale pour les prochaines générations d'avions et le renouvellement, à l'horizon 2018-2020, des appareils court et moyen-courriers de 100 à 200 places, principal segment de marché de l'aviation civile.

Dans le domaine spatial, la poursuite du programme du moteur Vinci assure le futur d'Ariane 5, alors que sur le métier de la défense se profile l'exportation du système FÉLIN ou le développement de l'offre en matière de drone.

Par ailleurs, le Groupe a prouvé également son organisation pour répondre de manière pertinente au développement rapide des marchés de la sécurité. En effet, les prochaines années seront des défis sur le plan économique, mais présenteront aussi des opportunités pour conforter la stratégie du groupe.

Groupe EADS: des bonds en 2010 et 2011 après des résultats peu satisfaisants en 2009

Après avoir affiché un résultat net négatif de 763 millions d'euros en 2009 en raison du contexte macroéconomique (crise, hausse des cours du pétrole, fléchissement persistant du dollar...) et des incertitudes entourant le montant des charges potentielles liées aux programmes A400M et A380, le groupe européen d'aéronautique et de défense EADS a renoué avec les bénéfices en 2010 avec un Ebit⁵ de 1,3 milliards d'euros et un bénéfice net en de 553 millions d'euros, dépassant ses objectifs et les attentes du marché à la faveur d'un bond des prises de commandes d'Airbus, et a repris le versement d'un dividende, affichant une trésorerie record de 11,9 milliards d'euros à fin décembre 2010.

Le groupe d'aérospatiale et de défense a enregistré en 2011 une hausse de 4% son chiffre d'affaires pour plus de 520 livraisons, avec des commandes brutes d'Airbus supérieures à des livraisons attendues en hausse comparé au niveau déjà record de l'an 2010, notamment avec le lancement industriel de l'A400M, dont les quatre premières unités seront produites en 2012, avec une cadence qui devrait atteindre 2,5 avions par mois fin 2015. La livraison record de 510 avions commerciaux chez Airbus a permis à EADS d'améliorer son chiffre d'affaires de 7% en 2010, à 45,8 milliards d'euros contre 44,68 milliards attendus par les analystes.

En effet et pour faire face aux effets de la crise mondiale, le groupe EADS a conçu une stratégie reposant sur le renforcement des réductions de coûts. Le groupe a renforcé également son plan d'économies Power8+⁶ qui devrait générer des économies et des gains de productivité d'un milliard d'euros/an à partir de 2011. L'enjeu est le développement des implantations hors Europe pour contrer la faiblesse du dollar face à l'Euro. Ce plan inclut des mesures structurelles pour externaliser une partie de la production dans des pays à zone dollar ou à faible coût de main d'œuvre.

⁵ Résultat opérationnel avant intérêts, impôts, dépréciation, amortissements et éléments exceptionnels.

⁶ Ce plan prévoit également des mesures d'ordre social qui visent à ramener de 55.000 à 45.000 les effectifs globaux d'Airbus, soit une réduction de 10.000 emplois d'ici 2010 sur l'ensemble des sites (dont 5.000 pour les sous-traitants et intérimaires ou contractuels travaillant dans les établissements Airbus). Pour Toulouse, une première évaluation a donné 3.269 départs dont 137 à l'usine Saint-Eloi, 964 à Airbus Entity et 2.168 pour Airbus France.

Pour fonder les perspectives d'EADS en 2012, le Groupe table sur les taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et retient une hypothèse d'un taux de change moyen de 1 € pour 1,35 \$ US.

En 2012, Airbus prévoit de livrer 570 avions commerciaux environ. Le nombre de commandes brutes devrait être supérieur aux livraisons. Le chiffre d'affaires 2012 devrait continuer de croître de plus de 6 %.

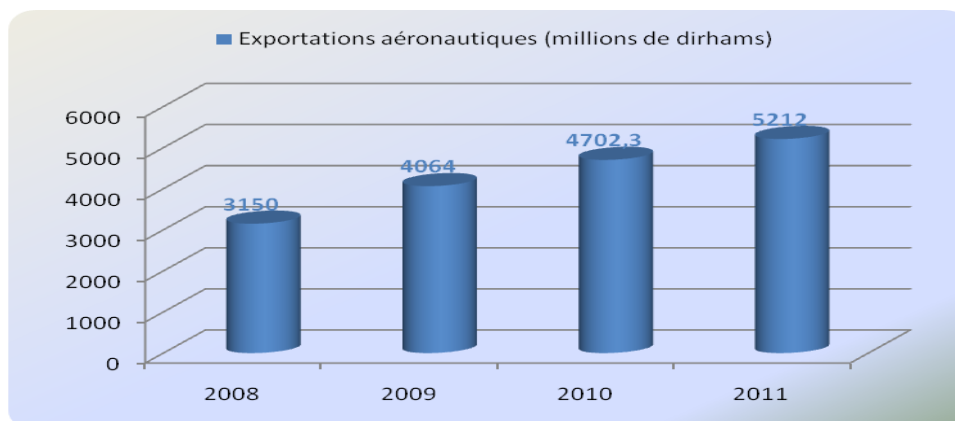
| | 2011 | 2012 (prévisions) |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Chiffre d'affaires | 47,58 milliards d'euros | Supérieur au niveau de 2011 (+6%) |
| Livraisons d'Airbus | 520 | 570 avions commerciaux |
| Commandes d'Airbus | 1500 | Supérieures aux livraisons |
| EBIT | 1,8 milliards d'euros | >= 2,5 milliards d'euros |
| Flux de trésorerie disponible | 2,7 milliard d'euros | Positif (à 1€=1,35\$) |

Source : Rapport d'activité EADS, 2011

3. Réponse du Maroc à la nouvelle donne aéronautique mondiale

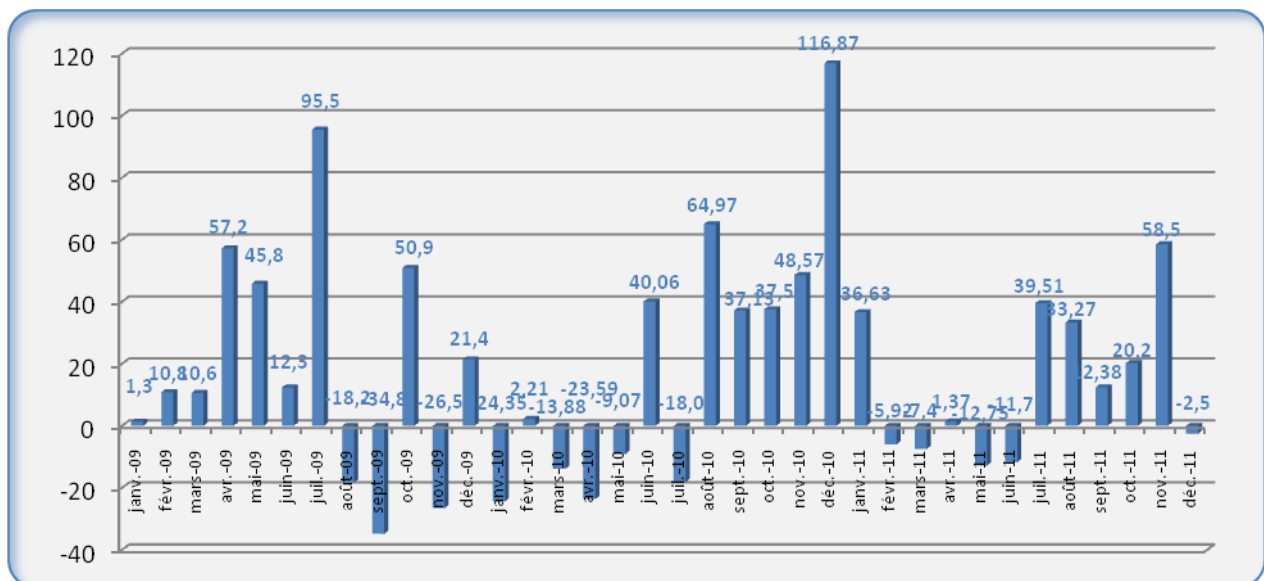
3.1. Meilleure résistance du secteur aéronautique marocain aux effets de la crise

Parmi les secteurs exportateurs les plus exposés à la crise économique et financière mondiale, le secteur aéronautique est un secteur qui a pu résister aux effets de la crise avec un taux de croissance de 29% en termes d'exportations sur la période 2008-2009 et de 65,5% sur toute la période 2008-2011.



Source : Office des Changes, 2011

L'analyse des exportations aéronautiques par mois montre effectivement que les exportations aéronautiques ont connu, après une forte résistance sur l'année 2008 et une bonne partie de l'année 2009, une contraction notamment sur le premier semestre 2010 par rapport à la même période 2009 pour reprendre leur bonne performance au mois de juin 2010 (+40%) et atteindre le pic de 116% au mois de décembre 2010. Le même scénario se répète sur l'année 2011 avec une petite contraction de l'activité sur le premier semestre et une reprise sur le deuxième semestre.



Source : Office des Changes, 2011

Cette tendance montre le caractère cyclique de l'activité aéronautique et sa sensibilité aux aléas de la conjoncture mondiale (crise économique en 2008, printemps arabe en 2011...). Toutefois, le secteur aéronautique marocain se caractérise par sa forte résilience et la reprise rapide de sa performance qui s'explique, principalement, par les stratégies menées par les opérateurs partenaires du Maroc⁷ pour la bonne gestion de leurs carnets de commandes ainsi que par le début d'opérationnalisation des actions programmées dans le cadre de l'Offre Maroc Aéronautique.

3.3. Une Offre Maroc Aéronautique opérationnelle favorisant la contribution du secteur aux exportations nationales

A côté des mesures de CT qui ont été engagées en faveur des secteurs exportateurs touchés par la crise économique et financière, l'Etat marocain s'est engagé, dans le cadre du pacte émergence, à mettre en place une Offre Maroc Aéronautique afin d'accompagner le développement du secteur par la mise en place de mesures concrètes et ciblées permettant au pays de s'ériger en véritable plateforme pour des métiers aéronautiques ciblés. A travers ces mesures, le potentiel estimé du développement du secteur se chiffre à environ 4 milliards de dirhams de PIB additionnels se traduisant par la création d'environ 15.000 nouveaux emplois directs à horizon 2015.

Il s'agit d'une Offre Maroc très pragmatique autour de 4 volets principaux :

- Un cadre incitatif attractif via le statut de zone franche et des aides à l'installation à hauteur de 10% du montant total de l'investissement.
- Une offre de financement bancaire dédiée aux PME du secteur.
- Un dispositif de développement des Ressources Humaines qualifiées à travers notamment un système d'aide aux opérateurs dans leurs efforts de formation et la création de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA).
- Une offre immobilière diversifiée conforme aux meilleurs standards internationaux au sein d'une Plateforme Industrielle Intégrée (P2I) dédiée bénéficiant du statut de zone franche. Le tissu existant est aujourd'hui regroupé en majorité autour de l'Aéropôle de Nouasser. Il s'agit

⁷ Voir les parties relatives aux constructeurs aéronautiques européens.

dans le cadre de la stratégie de capitaliser sur cette première plateforme en renforçant sa proposition de valeur et en doublant sa superficie (~200 Ha), dans le cadre d'une P2I dédiée avec un branding fort : « Nouasser Aerospace City ».

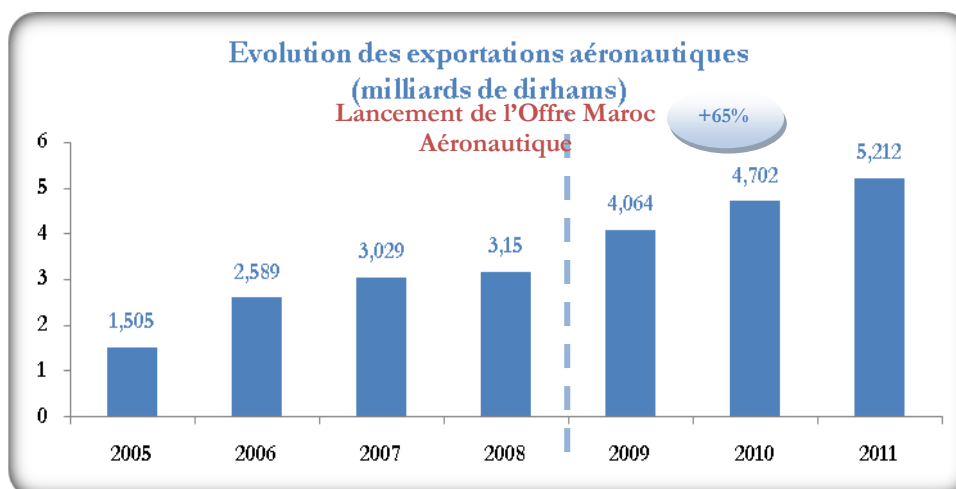
L'opérationnalisation des dispositions de cette offre au titre de l'année 2011 s'est articulé autour de trois axes principaux qui sont le positionnement du Maroc en tant que pôle régional de production de composants aéronautique, la mobilisation du maximum des efforts pour attirer des investissements structurel, dans un environnement très concurrentiel, ainsi que le développement d'une main d'œuvre spécialisée et qualifiée.

Il a été procédé dans ce cadre à :

- la signature, en novembre 2011, d'un accord entre le gouvernement marocain et le groupe canadien Bombardier Aerospace pour la mise en place progressive d'une unité industrielle de production des composants aéronautiques à Casablanca. Il s'agit d'un grand projet d'une valeur de 200 millions USD (1,66 milliard de dirhams) avec, à la clé, la création de 850 emplois directs et plus de 4.000 emplois indirects,
- le lancement de la formation à l'Institut Marocain de l'Aéronautique au titre de l'année 2011-2012. Cet institut a pour mission l'accompagnement et la satisfaction des besoins en compétences du secteur de l'aéronautique. Sa mise en place est le fruit d'un partenariat entre l'Etat et le secteur privé, représenté par les professionnels du secteur de l'aéronautique. L'IMA accueille 300 stagiaires pour l'année en cours et devra atteindre son régime de pointe en formant 800 professionnels par an.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été programmées au titre de l'année 2012 pour accompagner la réalisation du projet Bombardier. Il s'agit principalement d'attirer et accompagner les fournisseurs de Bombardier Maroc, d'impliquer les équipementiers locaux dans son approvisionnement, ainsi que d'accompagner les opérateurs locaux du secteur pour ajuster leurs chaînes d'approvisionnement en vue d'améliorer leur compétitivité.

Bien qu'elles évoluent à des rythmes fluctuants en raison du caractère cyclique de l'activité et sa sensibilité aux aléas de la conjoncture mondiale, les exportations du secteur aéronautique ont enregistré une tendance haussière sur l'ensemble de la dernière décennie et particulièrement sur les trois années d'opérationnalisation de l'Offre Maroc Aéronautique, avec un chiffre d'affaires additionnel à l'export qui dépasse les 2 milliards de dirhams, soit une évolution de 65%.



Source : Office des Changes, calcul DEPF

Le développement rapide de ce secteur est conforté par l'installation des opérateurs de grande envergure à l'instar d'EADS, Boeing et SAFRAN, ayant assuré la performance de la destination Maroc. Cette industrie profite de la confiance des investisseurs à l'égard du Maroc en tant que plateforme industrielle compétitive comme en témoigne le choix de Bombardier, 3ème constructeur mondial d'avions.

Conclusion

Comme il a été précédemment rappelé, le caractère cyclique de l'industrie aéronautique dans un environnement concurrentiel ouvert ainsi que les contraintes structurelles liées à l'organisation productive de cette activité ont participé à la refonte de sa carte industrielle sur le plan mondial et ce, en introduisant un certain nombre de tendances (désengagement progressif des Etats, concentration et internationalisation des acteurs industriels, profondes mutations des stratégies des compagnies aériennes). Ces tendances, confortées en 2008 par l'avènement de la crise économique et financière ont contraint les grands donneurs d'ordres mondiaux à réorienter leurs stratégies dans le sens d'une réduction des coûts et par conséquent une externalisation accrue notamment vers les pays émergents « low-cost ».

En dépit de la meilleure résistance du secteur aéronautique national à la crise économique et financière qui a été justifiée par un taux de croissance de plus de 65 % en termes d'exportations sur la période 2008-2011 (dont 29% entre 2008 et 2009), le Maroc est confronté sur ce créneau à une rude concurrence, notamment de la part de la Tunisie qui dispose d'un tissu aéronautique assez étoffé et des pays de l'Europe de l'Est qui ont une tradition aéronautique reconnue.

Ces nouvelles données incitent les différents acteurs publics et privés de ce secteur à accélérer davantage la mise en œuvre et l'opérationnalisation de l'Offre Maroc Aéronautique pour assurer une meilleure compétitivité à la filière aéronautique marocaine et par conséquent son attractivité afin de tirer profit des opportunités qu'offre la nouvelle configuration du secteur. A cette fin, les suggestions suivantes gagneraient à être prises en considération :

Au niveau de l'Offre Maroc

- Concentrer davantage l'investissement public sur les clusters aéronautiques créateurs de forte valeur ajoutée, afin d'accompagner leur essor. Ceci passe par le renforcement des infrastructures numériques et de transport adaptées, en réponse à des besoins sans cesse croissants en réseaux de télécommunication et en liaisons routières, aériennes, maritimes et ferroviaires desservant les régions du Grand Casablanca et Tanger.
- Conduire une politique de clusters en partenariat étroit avec les acteurs privés. L'ambition étant d'associer l'Etat, « Nouasser Aerospace City », la TFZ et les Régions Casablancaise et Tangéroise en vue de définir une vision partagée. Par ailleurs, dans le cadre d'un management concerté, la définition d'un système de gouvernance dans l'optique d'une gestion efficace des interfaces entre les différents acteurs, serait de nature à accroître leur compétitivité.
- Tisser des liens et renforcer la présence auprès des acteurs impliqués dans des clusters étrangers afin de tirer profit des expériences étrangères leaders en la matière.

Au niveau de la formation

- Renforcer les liens industrie/formation-enseignement et les liens industrie/recherche et stimuler la coopération inter-entreprises en matière d'innovation.
- Promouvoir, dans le cadre de la mission de l'IMA la formation et le développement des compétences des employés à travers notamment :

- ✓ l'identification et la mise en place d'un réseau d'experts (chercheurs...) dont les compétences seraient mises à la disposition des PME locales, et ce dans l'objectif de renforcer l'interface industrie/enseignement et centre de recherche ;
- ✓ l'anticipation sur les besoins de formation et de recrutement à moyen terme en accompagnant et en encourageant les entreprises dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Favoriser les coopérations entre les écoles d'ingénieurs et les universités marocaines pour mutualiser leurs moyens et créer des laboratoires communs qui travailleront en collaboration avec les industriels. Ces centres de recherche devraient aussi élaborer leur offre de formation continue, ce qui leur permettrait de dégager des moyens financiers supplémentaires.