

# LA SIDÉRURGIE MAROCAINE, CAP VERS L'EXCELLENCE

REFLEXION & DISCUSSION DOCUMENT



**SI** Steel  
Impulse  
By ASM



# NOTE D'INFORMATION

Un « Réflexion and Discussion Document » (RDD) a pour objectif de synthétiser la perception des parties prenantes consultées, dans le cadre d'une consultation publique. La philosophie est de retranscrire une photographie, à un moment donné et dans un contexte déterminé, les avis, opinions et recommandations des parties prenantes. Les idées retranscrites dans le RDD représentent une vision strictement subjective. Elle permet d'ouvrir le débat et de s'inscrire dans une logique de réflexion dynamique et évolutive.

# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>5</b>
<b>EDITO</b>	<b>6</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>7</b>
<b>CADRE METHODOLOGIQUE</b>	<b>8</b>
<b>QUI SOMMES NOUS ?</b> (ASM)	<b>9</b>
Introduction : Présentation de Steel Impulse	<b>11</b>
Contexte sectoriel	<b>12</b>
La sidérurgie, un secteur au cœur du développement industriel du Maroc	<b>13</b>
Énergie, logistique, qualité...Une compétitivité à reconquérir	<b>16</b>

La diversification, un enjeu de taille pour les acteurs	<b>18</b>
Politiques publiques : Mieux orienter l'effort de l'État pour une industrie compétitive	<b>21</b>
L'innovation : la voie décisive vers la compétitivité et la performance du marché	<b>23</b>
Recyclage : Quand la sidérurgie maîtrise son approvisionnement et vient au secours de l'environnement	<b>26</b>
<b>PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</b>	<b>28</b>
Photos du séminaire	<b>32</b>
Ce qu'en pensent les médias	<b>34</b>
Steel Impulse en quelques chiffres	<b>35</b>

# PRÉAMBULE



“ Les sidérurgistes marocains sont assurés d’avoir toujours à leur côté l’État, qui les protégera contre toute atteinte qui mettrait en péril leur pérennité ”

M. Moulay Hafid Elalamy,  
Ministre de l’industrie de l’investissement,  
du commerce et de l’économie numérique

Mesdames et messieurs,

« La sidérurgie est un secteur complexe, mais stratégique, ô combien important, dont nous avons énormément besoin. La situation du secteur au niveau international dénote d’une surcapacité élevée et les leaders mondiaux continuent de se développer fortement en termes de production et de capacité. Si nous prenons la Chine par exemple, le pays constitue à lui seul 50% des capacités mondiales et fait partie des opérateurs qui font une pression énorme sur le marché...Ce qui a conduit à une forte chute des prix, ressentie au fil des dernières années et qui a fait mal à beaucoup d’opérateurs dans le monde.

Actuellement, nous sentons un balbutiement de redémarrage au niveau mondial. Depuis quelques mois, le secteur retrouve un peu plus de couleurs et repart à la hausse, notamment avec une demande plus soutenue provenant des USA, de l’Inde et de l’Europe. Au niveau national, la sidérurgie est un secteur stratégique, ayant connu des investissements massifs de la part de structures ayant pris le risque d’investir dans des secteurs complexes mais stratégiques pour le pays. C’est un secteur qui accompagne fortement un ensemble d’infrastructures. Nous percevons la capacité du

Royaume d’avoir une production à même de répondre à ses besoins et d’accompagner les stratégies nationales et les autres industries.

Au Maroc, le secteur de la sidérurgie emploie environ 5.000 personnes, avec un chiffre d’affaires de 10 milliards de DH en 2016, et participe à hauteur d’1 milliard de DH au PIB national.

Je parlerai de deux fleurons de la sidérurgie au Maroc : Maghreb Steel et Sonasid. Pour le cas de Maghreb Steel, l’entreprise avait bien démarré mais a eu quelques soucis connus de tous. Nous avons donc pris la décision de mettre en place des mesures de sauvegarde au profit de Maghreb Steel, ce qui a été fortement hué au niveau national et international. J’ai alors eu des discussions houleuses avec le commissaire européen et j’ai exigé que les commissions viennent scruter les positions marocaines. In fine, nous avons reçu des excuses, y compris d’un grand producteur européen qui s’était frontalement attaqué au Maroc.

Nous avons eu des attaques de partout et je dois vous avouer que j’ai été transparent en disant que si cela continuait j’allais mettre le sujet sur la place publique (applaudissement).

Dans ce contexte, Maghreb Steel était au bord du dépôt du bilan avec d’un côté les agressions, l’incompréhension du marché et de l’Etat de l’autre. Certains disaient que l’activité n’était pas bonne, d’autres la structure ou encore la réflexion stratégique. Donc, on s’en est mêlés et je dois dire que c’est l’une de nos fiertés d’avoir pris en main la destinée de l’industrie marocaine en montrant que nous ne sommes pas des protectionnistes. Si les opérateurs marocains doivent dépérir parce qu’ils sont agressés de manière induite, pour cause de non-respect des règles instaurées par l’OMC, au niveau national ou international, nous allons les accompagner et leur tendre la main. Nous ne protégeons personne, nous sommes un pays libéral, s’inscrivant totalement dans les règles de l’OMC et nous sommes de bons élèves en la matière mais nous refusons de subir le non-respect des règles par autrui.

Aujourd’hui, si l’on s’attaque à une entreprise marocaine parce qu’elle manque de compétitivité, je n’y pourrai rien. Mais si une entreprise utilise des règles non conformes à ce que nous avons instauré pour s’en prendre à nos opérateurs, eh bien l’Etat marocain est prêt à y faire face. Ça serait une faiblesse de la part du Maroc de laisser une entreprise disparaître parce qu’une structure

l'attaque injustement, cela voudrait dire que nous ne faisons pas correctement notre travail.

Nous avons le plaisir de voir aujourd'hui que Maghreb Steel redémarre et va même chercher de nouveaux marchés, dans l'automobile par exemple.

Parlons du deuxième fleuron national, qui est Sonasid. Voilà aussi une entreprise qui a connu quelques difficultés depuis 2015, pour cause d'un marché fluctuant. Et face à des marchés fluctuants, l'Etat se doit d'être aux côtés de ses opérateurs, les surveiller, en prendre soin, les protéger quand on les agresse et les bousculer quand ils ont un manque de compétitivité.

Actuellement, l'entreprise retrouve des couleurs. D'ailleurs, les rapports des banques dans ce sens se montrent rassurants.

S'agissant des perspectives du secteur d'ici 2020, selon nous, elles sont bonnes et très encourageantes. Les marchés repartent à la hausse et les grands spécialistes du dumping sont en train d'être maîtrisés par les instances internationales, parce que nous ne sommes pas les seules à crier haut et fort que les règles de l'OMC ne sont pas toujours respectées. Ayant reçu le directeur de l'OMC il y a quelques années à Marrakech, je lui ai dit que parfois les règles de l'OMC méritent d'être revues et corrigées. La démarche antidumping me gêne quelque part. Elle n'est pas nécessairement efficace dans le sens où, par exemple, quand un opérateur se fait attaquer, il lui faut deux années pour le prouver. Ceci est problématique vu que l'entreprise attaquée peut disparaître pendant ces deux années, et entre-temps il n'y a pas de sanctions, ni de démarches violentes envers ses offenseurs.

Dans ce sens, il y a encore une réflexion au niveau de l'OMC qui n'a pas nécessairement abouti, et

nous devons poursuivre de près ces débats avec eux. Le Maroc doit contribuer au niveau de ces organismes internationaux, face à des tares comme celle-ci.

D'ici 2020, l'engagement de l'Etat ne baissera pas pour ce secteur. Nous avons des mesures de sauvegardes en cours jusqu'en 2018 pour la tôle laminée à chaud et jusqu'en 2019 pour la tôle laminée à froid et jusqu'en décembre 2018 pour le rond à béton et le fil machine. Et, si l'on continue à constater du dumping, nous les perpétuerons au-delà. Mais si les choses se calment, nous reviendrons à la normale, ce que j'ose espérer.

Nous restons optimistes pour ce secteur sachant qu'il y a plusieurs opportunités au niveau international. Le Maroc commence à être reconnu comme un pays sérieux qui prend des décisions professionnelles et nous comptons continuer dans ce sens. Il y a également d'autres opportunités au Maroc au niveau de l'export.

Pour en revenir au Plan d'accélération industrielle, il a ouvert des portes dans le secteur en mettant en place un certain nombre d'écosystèmes importants pour la valorisation des métaux, le travail de celui-ci et le développement de nouveaux métiers. Nous avons aussi mis en place un écosystème spécifique pour les aciers longs. Sans oublier l'entrée de nos deux fleurons nationaux dans des métiers à haute valeur ajoutée et pour ma part je continuerai à vous encourager et être à vos côtés auprès des constructeurs automobiles, de l'aéronautique et du naval.

Vous n'avez pas beaucoup besoin de nous, mais quand ça sera le cas, nous serons là pour vous pousser auprès des opérateurs nationaux et internationaux. Vous êtes en permanence dans notre esprit.

En conclusion, la sidérurgie est un secteur auquel nous tenons particulièrement. Je m'adresserai à Maghreb Steel et Sonasid pour vous dire que je suis personnellement fier du travail que vous effectuez dans un domaine complexe et à ce titre, nous serons à vos côtés et nous resterons à vos côtés sans relâche tant que vous resterez professionnels sans relâche. L'Etat ne vous lâchera pas mais on ne vous fera pas de cadeaux. On ne vous surprotégera pas mais nous ne laisserons aucun opérateur vous attaquer indument. Nous vous l'avons démontré. Par contre, nous comptons sur vous pour continuer d'être la pointe de la technologie en étant en permanence en veille, en ayant des équipes managériales aguerries et en accompagnant le développement économique et industriel du pays. »

Extrait du mot d'ouverture lors  
du séminaire stratégique Steel Impulse  
(14/11/2017)

# ÉDITO



“ L’acier est souvent considéré comme un indicateur de développement d’un pays. Plus un pays est développé plus il consomme de l’acier par tête d’habitant. Au niveau national, le marché marocain recèle encore un fort potentiel. La consommation annuelle d’acier dans le Royaume n’excède pas 50 kg d’acier par habitant. En Egypte, pays au développement similaire au notre, cette moyenne est de 100 kg. Elle est de 400 kg en Turquie.

”

Amine Louali,  
Président de l’Association  
des sidérurgistes du Maroc

A la veille de la fin des mesures de protection du secteur de l’acier au Maroc, la question du renouvellement ou pas de ce dispositif se pose dans notre pays si respectueux du droit international et de la libre concurrence.

Dans ce contexte, quelques rappels des fondamentaux s’imposent à ce stade : le secteur de la sidérurgie est extrêmement capitalistique, au Maroc, notre secteur a investi près de 15 milliards de dirhams. En outre et au même titre que beaucoup de commodités, la consommation de l’acier suit la croissance démographique et accompagne le développement du pays. Sans oublier que la rentabilité de notre activité est conditionnée par un taux d’utilisation important (>75%).

Compte tenu de ces éléments fondamentaux, le ralentissement de la consommation de l’acier au niveau mondial pousse certains acteurs à maximiser leurs taux d’utilisation, quitte à vendre en deçà du coût de revient ou à inonder un marché local en vue de réduire à néant l’industrie locale pour s’approprier pleinement le marché.

Le Maroc s’est montré précurseur en adoptant dès 2013 des mesures de sauvegarde visant à contrecarrer des importations massives des excédents de productions étrangères. Depuis, tous les pays producteurs s’y sont mis et de manière beaucoup plus agressive. L’acier est à date le secteur le plus protégé au monde avec une accélération du nombre de mesures adoptées depuis 2011 (426 mesures en 2016 vs 266 en 2011). Par ailleurs, les mesures

adoptées par le Maroc restent très modérées si nous comparons les 10% appliquées aux 30% voire 300% appliqués par l’Europe ou les Etats-Unis. Dans un marché mondial excédentaire, la question de la protection ne devrait plus faire débat au vue des pratiques communes appliquées par l’ensemble des pays partout dans le monde.

La véritable question sur laquelle nous devons nous focaliser reste celle de l’industrialisation de notre pays et la création de valeur sur notre territoire national. Dans le sillon creusé par la stratégie du Plan d’Accélération Industrielle, quel doit être le rôle à jouer par notre secteur dans le soutien de cette stratégie et la création de valeur et d’emploi ?

C’est pour tenter de répondre à cette question que l’Association des Sidérurgistes du Maroc a lancé une initiative innovante intitulée « STEEL IMPULSE ». Ce projet comporte une étude lancée en septembre 2017 et une plateforme de réflexion et de sensibilisation à travers une approche participative sur ces problématiques au sein de notre pays. Ce travail a été restitué le 14 novembre lors de la « Journée de l’Acier » qui a donné lieu à un débat autour de ces thématiques.

Comme disaient nos amis français après la crise de 1973, « La France n’a pas de pétrole mais elle a des idées », nous devons nous organiser pour développer notre pays à travers la recherche de l’excellence et c’est la promesse de nos industriels !

# REMERCIEMENTS

## L'ASM tient à remercier très sincèrement :

**M. Moulay Hafid Elalamy**, Ministre de l'industrie de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique.

**M. Othman El Ferdaous**, Secrétaire d'Etat, auprès du Ministre de l'industrie de l'investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, chargé de l'Investissement.

Ainsi que l'ensemble de l'équipe ministérielle.

## L'ASM remercie l'ensemble des experts, partenaires du projet Steel Impulse :

- **M. Azzedine Nekmouche**, Président du Conseil National de l'Ordre des Architectes du Maroc
- **M. David Toledano**, Président Fédération des Industries des Matériaux de Construction
- **M. Said Maghraoui**, Directeur de la défense et de la réglementation commerciale au Ministère de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique
- **M. Yasser Berrada**, Président Régional de la Fédération Marocaine du Conseil en Ingénierie
- **M. Hakim Erraji**, Directeur Maroc Sia Partners
- **M. Hatim Benjelloun**, Fondateur du Think Tank Radius
- **M. Abdellah Tourabi**, Chroniqueur & Animateur TV

## L'ASM remercie également ses membres pour leur engagement :

- M. Amine Louali : Président
- M. Mohamed Azmi : Vice-président
- M. Abdelmajid Belmekki : Vice-président
- M. Amine Abrak : Vice-président
- M. Younes Ouayouch : Secrétaire Général
- M. Souhail Oudghiri : Secrétaire Général Adjoint
- M. Said EL Arja : Trésorier
- M. Mohamed Akazzi : Assesseur
- M. Abdellilah Fadili : Assesseur
- M. Hassane Ramzi : Assesseur
- M. Mohamed Taib : Directeur Général

Ainsi que l'ensemble des membres de la commission communication de l'ASM pour leur implication et leurs réflexions.

L'ASM, tient également à remercier **M. Hatim Benjelloun**, Directeur associé du Cabinet PASS & Fondateur de Radius ainsi que l'ensemble de l'équipe PASS pour leur professionnalisme.

L'ASM tient à féliciter et remercier l'ensemble des contributeurs à cet ouvrage, et notamment pour la pertinence de leurs idées :

- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique
- Ministère de l'Équipement, du Transport de la Logistique et de l'eau
- Office National des Chemins de Fer (ONCF)
- Office des changes
- Administration Générale des Douanes
- Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)
- Fédération des Industries des Matériaux de Construction (FMC)
- Centre des Techniques et Matériaux de Construction (CETEMCO)
- Centre d'Études et de Recherches des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Électroniques (CERIMME)
- Institut marocain de normalisation (IMANOR)
- Laboratoire Public d'Essais et d'Études (LPÉE)
- Delattre Levivier Maroc,
- Maroc PME
- Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN)
- NOVEC

Enfin l'ASM tient à remercier tous les invités ainsi que la presse pour leur mobilisation lors de cette matinée de travail



# CADRE METHODOLOGIQUE

PLAN  
D'ACTION  
2017

## OBJECTIFS

- Sensibiliser sur les enjeux, les défis et les problématiques du secteur de la sidérurgie
- Benchmarker des modèles économiques du secteur qui répondent au mieux au contexte marocain
- Se concerter sur les enjeux et les principaux défis que doit relever le secteur
- Créer des synergies durables entre les différentes parties prenantes du secteur
- Accompagner les pouvoirs publics dans l'élaboration d'un modèle économique viable et pérenne

### 1 Ecoute

Lancement d'une étude de perception afin de recueillir auprès des principales parties prenantes du secteur, leurs opinions et leurs recommandations autour des problématiques du secteur de la sidérurgie au Maroc.

**63**  
organismes  
ciblés

**18**  
organismes  
rencontrés

**24**  
décideurs  
interviewés

**21**  
heures  
d'entretien

### 2 Concertation

Organisation d'un séminaire stratégique, regroupant l'ensemble des parties prenantes, afin de présenter, échanger et débattre des conclusions de l'étude de perception.

### 3 Sensibilisation

Rédaction et diffusion d'un Reflexion & Discussion Paper, avec des recommandations opérationnelles. L'objectif est de sensibiliser et communiquer autour d'actions prioritaires.

### 4 Communication

Communication médias à travers l'ensemble de la presse marocaine (écrite et audiovisuelle) et communication digitale à travers les réseaux sociaux #SteelImpulse

# QUI SOMMES NOUS ?



L'ASM est une association professionnelle créée en 2009 par les acteurs phares de la sidérurgie marocaine. L'objectif principal de l'association est d'accompagner le développement industriel du pays qui passe indubitablement par le secteur de la sidérurgie. L'association a pour objectifs de rassembler sur le plan national tous les membres de la profession et de coordonner leurs efforts pour la réalisation de toutes actions d'intérêt général du secteur, dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, d'assister les laboratoires, les centres techniques, les universités dans les domaines de la qualité, de la sécurité et de la protection de l'environnement. Autant de projets ambitieux que l'ASM se donne les moyens de réaliser.

L'ASM regroupe aujourd'hui 8 opérateurs leader dans le secteur de la sidérurgie :

**MAGHREB STEEL**

**Année de création**  
1975  
**Activité**  
Laminage froid  
Laminage à chaud

**SONASID**

**Année de création**  
1974  
**Activité**  
Aciérie  
Laminage à chaud

**Univers Acier**  
العالمية للصليب

**Année de création**  
2002  
**Activité**  
Aciérie  
Laminage à chaud

**MIS**  
مغربي الحديد و الصلب  
MOROCCAN IRON STEEL

**Année de création**  
2002  
**Activité**  
Aciérie  
Laminage à chaud

**YNNA STEEL**

**Année de création**  
2005  
**Activité**  
Laminage à chaud

**SomaSteel**

**Année de création**  
2005  
**Activité**  
Laminage à chaud

**UIS**  
Universal Industrial Steel

**Année de création**  
2011  
**Activité**  
Laminage à chaud

**RiVA**  
INDUSTRIES

**Année de création**  
2013  
**Activité**  
Laminage à chaud

A worker wearing a full-body reflective heat-protective suit and a hard hat is working in a high-temperature industrial environment. The worker is bent over, holding a long-handled tool or nozzle, possibly for welding or cutting. The background is filled with industrial structures and a bright orange glow, suggesting a furnace or a similar high-heat area. The overall scene is dominated by a warm, orange-red color palette.

# ÉLÉMENTS DE REFLEXION

# INTRODUCTION



**A travers des entretiens « one to one » auprès des décideurs publics et privés, nous avons pu relever un fort intérêt et une implication notable des parties prenantes vis-à-vis du secteur de la sidérurgie.**

Hatim Benjelloun  
Fondateur du  
Think Tank Radius

Steel Impulse est un véhicule innovant de réflexion et de sensibilisation, développé par l'Association des Sidérurgistes au Maroc et basé sur une approche participative dont le but est d'accompagner la filière sur les problématiques de son secteur.

Ce projet a pour objectif de créer des passerelles d'écoute et d'échange entre l'ensemble des décideurs, publics et privés, ainsi que les différentes parties prenantes concernées. Il vise à sensibiliser sur les problématiques du secteur de la sidérurgie au Maroc ; benchmarker sur les best practices et les modèles économiques du secteur qui répondent au mieux au contexte marocain ; se concerter sur les enjeux et les principaux défis que doit relever le secteur ; créer des synergies durables entre les différentes parties prenantes du secteur et enfin accompagner les pouvoirs publics dans l'élaboration d'un modèle économique viable et pérenne,

Pour ce faire, l'ASM a mandaté le Think Tank Radius afin de mener une étude de perception sur les attentes et les projections des acteurs clés du secteur de la sidérurgie en vue de recueillir leurs opinions et leurs recommandations. Cette consultation publique est également l'occasion de créer des plateformes d'échanges solides et à forte valeur ajoutée en vue de lancer le débat et la réflexion sur les plans réglementaire, financier, technologique et industriel.

L'étude de perception n'est pas une fin en soi, elle vient en prélude au séminaire stratégique qui rassemblera les principaux décideurs du secteur pour créer un débat centrifuge autour des résultats de l'étude. Les résultats de ce dit débat seront formalisés par la définition d'un corpus de messages communs et l'élaboration d'une feuille de route commune aux différents acteurs et parties prenantes du secteur.

# CONTEXTE SECTORIEL

La sidérurgie marocaine est un secteur hautement stratégique pour le pays. Elle joue un rôle majeur dans la chaîne de sous-traitance, d'approvisionnement et d'équipement de l'ensemble des branches industrielles (Infrastructures & BTP, Énergies & Télécoms, Transport, Automobile & Aéronautique, Construction & Produits métallurgiques, Industries de transformation et Agriculture).

Le secteur joue aussi un rôle moteur dans la dynamique de développement économique et social du Maroc. La capacité de production du secteur peut couvrir largement les besoins du Royaume. Des besoins qui restent en retrait par rapport à d'autres pays en développement.

Les acteurs du secteur ont consenti un effort d'investissement considérable estimé à 15 milliards de dirhams réalisé au cours de la dernière décennie. Cet effort a permis d'installer une vraie expertise industrielle qui génère annuellement plus de 10 milliards de dirhams de chiffres d'affaires et de plus d'un milliard de dirhams de valeur ajoutée.

**15**

Milliards de Dhs  
d'investissement  
total réalisé



**+10**

Milliards de Dhs  
chiffre d'affaires  
en 2016



**1,1**

Milliards de Dhs  
Valeur ajoutée



# LA SIDÉRURGIE, UN SECTEUR AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL DU MAROC

L'industrie de la sidérurgie est considérée à l'unanimité comme un secteur stratégique pour le Maroc. Elle reste jeune, en comparaison avec les industries de la sidérurgie de par le monde, mais elle n'en représente pas moins un intérêt crucial pour le pays. En effet, le secteur vient en amont de secteurs applicatifs clés comme le BTP, les infrastructures, le transport, l'équipement, etc... Son importance l'érige mondialement comme un indice de la richesse d'un pays.

## Un secteur locomotive de l'économie marocaine...

Pour le cas du Maroc, l'image du secteur est associée aux difficultés financières. En effet, de grands acteurs ont traversé quelques crises à cause de la concurrence féroce, parfois déloyale, des opérateurs européens et asiatiques. Depuis l'intervention de l'État pour la mise en place des mesures de protection en faveur des producteurs locaux qui avaient consenti des investissements importants dans le secteur, leur santé financière s'est améliorée. L'intérêt de l'État pour ce secteur ainsi que son positionnement en amont de branches applicatives clés font dire à la quasi-totalité des parties prenantes consultées que le secteur de la sidérurgie est joué son rôle de moteur dans le développement économique du pays.



“

**La surcapacité est encore perceptible avec une concurrence acharnée qui se traduit par des pratiques anticoncurrentielles.**

Amine Louali,  
Président de l'Association  
des sidérurgistes du Maroc

## ...Notamment dans le secteur du BTP et des infrastructures

Quand une minorité est consciente de l'étendue des secteurs pour lesquels la sidérurgie est importante, la majorité considère que cette activité n'est stratégique que pour son intime connexion avec le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP). Dans un pays comme le Maroc où il y a encore tant à faire dans les domaines des infrastructures et de l'habitat, le secteur de la sidérurgie est appelé à jouer un rôle déterminant. Cela dit, cette connexion qui s'apparente à une dépendance au secteur des BTP est une

arme à double tranchant pour l'industrie sidérurgique. De fait, quand le secteur traverse une mauvaise passe comme ce fut le cas ces deux dernières années, la santé des sidérurgistes s'en retrouve affectée. De ce point de vue, les parties prenantes supposent que le secteur de la sidérurgie souffre autant que les autres branches des matériaux de construction.

Même si le BTP représente la principale débouchée pour les sidérurgistes, certains interviewés estiment que les industriels de l'acier ne profitent pas encore pleinement du potentiel de croissance de ce secteur.

## Créer de l'émulation entre les matériaux de construction...

Le potentiel d'utilisation de l'acier dans le domaine de la construction (à usage d'habitation) et de l'industrie (Usines) est énorme. L'acier pourrait, dans un cadre de concurrence saine, venir concurrencer d'autres matériaux de construction. Cette concurrence entre matériaux pour tirer la qualité des ouvrages vers le haut. D'ailleurs, les interviewés recommandent de mieux communiquer sensibiliser les prescripteurs sur les avantages de l'acier. Pour exemple, les qualités environnementales de ce matériau ne sont pas suffisamment connues. Cela dit, pour beaucoup de parties prenantes, l'acier présente des avantages connus et certains dans le secteur du bâtiment : gain d'espace par la création de structures porteuses légères comparée à d'autres solutions ; économies d'énergie ; préfabrication et rapidité d'exécution, évolutivité grâce à l'absence de murs porteurs, déconstruction propre, etc...

Pour convaincre les prescripteurs, il faut une vraie proposition qui prend en considération le rapport qualité-prix.

Face à un marché de plus en plus concurrentiel, nous sommes dans l'obligation d'anticiper en changeant de position et de comportement. Nous devons analyser nos facteurs de production et évaluer notre capacité à résister et à fabriquer des produits compétitifs.

“



David Toledano  
Président de Fédération des  
Industries des Matériaux de  
Construction

## ...A condition de mieux repositionner et diversifier l'offre des sidérurgistes.

Les interviewés restent mitigés quant à la capacité des producteurs locaux à répondre à ces deux impératifs. Et pour cause, il faut proposer de nouveaux produits ou sur des produits dits de « base », ils éprouveraient encore quelques difficultés à faire face à la concurrence notamment celle des puissances mondiales. La crise internationale, intervenue en 2008, a poussé les producteurs européens et asiatiques à chercher de nouveaux marchés pour écouler leur surplus de production. Le marché marocain s'est retrouvé inondé de production étrangère « de bonne qualité » et à « prix inférieur ». Cette situation a prouvé, d'après nos interviewés, l'incapacité du secteur marocain à faire face à la concurrence internationale. Nos interlocuteurs sont unanimes : les enjeux pour le secteur au cours des années à venir sont d'abord et avant tout des enjeux de compétitivité.

# ÉNERGIE, LOGISTIQUE, QUALITÉ... UNE COMPÉTITIVITÉ À RECONQUÉRIR

## Un secteur énergivore...

L'énergie est le premier facteur-clé de compétitivité du secteur, cité spontanément. À l'image d'autres secteurs industriels, la sidérurgie consomme beaucoup d'énergie. Le coût de l'énergie au Maroc est cher en comparaison avec d'autres pays. Toutefois, cette donnée n'est pas une fatalité selon les interviewés. Le secteur de la cimenterie est donné en exemple en la matière, notamment, pour ses similitudes avec la sidérurgie.

## ...Qui nécessite une véritable politique d'efficacité énergétique

Les cimentiers marocains ont été les premiers au monde à utiliser l'électricité éolienne pour répondre à leurs besoins énergétiques. Ces derniers ont consenti des investissements importants pour favoriser cette source d'énergie verte. Ce qui leur a permis de faire des économies, donc de gagner en compétitivité, mais aussi de protéger l'environnement de façon importante en réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES). Sans compter le gain pour la balance commerciale. Les opérateurs de la sidérurgie, amenés à suivre le même modèle, doivent réaliser d'importants investissements dans l'efficacité énergétique, afin d'accroître leur agressivité en matière de prix.

**La compétitivité** est le nerf de la guerre pour les producteurs locaux au cours des prochaines années. Il est impératif, à croire tous les interviewés, que les acteurs marocains se mettent à niveau et travaillent leur compétitivité pour assurer la survie de cette jeune industrie.





## Un système logistique inadapté aux évolutions et au poids du secteur...

La logistique est le deuxième élément contraignant pour la compétitivité des sidérurgistes locaux. Ces derniers font, pour la plupart, appel aux services des opérateurs de transport pour acheminer leurs produits des usines aux clients. Une approche dont les coûts, les délais et les quantités transportées sont difficilement maîtrisables. Autre inconvénient : la non maîtrise de la traçabilité des produits à cause de la « vente départ-usine ». Cette pratique consiste à vendre de la marchandise à des intermédiaires transporteurs qui viennent chercher les produits à la sortie de l'usine. Elle ne permet pas au producteur de connaître les circuits de vente de sa marchandise, ni comment évolue, véritablement et d'une manière précise, la demande sur le territoire national.

### La sidérurgie, un secteur fortement protectionniste ?

L'acier est aujourd'hui le secteur le plus protégé au monde. Depuis 2011 les mesures de protections sont passées de 266 à 426 mesures. En 2016, 36 nouvelles mesures ont émané essentiellement des Etats-Unis, de l'Union européenne et de la Russie. Les Etats unis appliquent aujourd'hui des taux de protection qui sont de l'ordre de 300 à 500 %. En Europe, la commission européenne a rendu définitives des mesures anti-dumping contre certains produits en acier originaires de Chine.

## ...qui nécessite une véritable stratégie d'optimisation des coûts logistiques

Une alternative existe pour remédier à ces inconvénients : la massification des flux. Le rail représente une solution de transport de masse qui peut contribuer à l'amélioration des coûts logistiques dans le secteur en générant des gains de productivité qui peuvent atteindre jusqu'à 30 %.

La compétitivité logistique pour les sidérurgistes passera inévitablement par la recherche d'approches innovantes sur le plan logistique. L'utilisation d'application digitales innovantes (e-logistique) et l'externalisation de la fonction logistique (auprès de logisticiens intégrés) sont des solutions à étudier sérieusement.

## La qualité : un enjeu « polémique » majeur pour le secteur

Enfin, la compétitivité, c'est aussi une question de rapport qualité/prix. En la matière, les avis des différents acteurs s'opposent. D'un côté, certains affirment que le produit marocain est de qualité et répond à des normes équivalentes aux standards internationaux. Alors que certains sont moins confiants par rapport à la qualité du produit made in Morocco, au point que les consommateurs d'acier continuent d'importer malgré le surcoût douanier. On peut ainsi relever un vrai manque de confiance dans le produit marocain, jugé parfois trop cher par rapport aux avantages qualitatifs offerts. Une perception pernicieuse que les producteurs marocains doivent prendre en considération, preuve à l'appui, afin de démontrer que le produit marocain est sûr, avec une bonne traçabilité et qui répond à une norme marocaine rigoureuse. Ce qui n'est pas forcément le cas des produits importés parfois même illégalement.

# LA DIVERSIFICATION, UN ENJEU DE TAILLE POUR LES ACTEURS

## Les écosystèmes industriels, un débouché naturel et à fort potentiel...

L'impact de cette concurrence, plus particulièrement internationale, s'est ressenti sur la santé du secteur marocain, et a nécessité la mise en place de mesures protectrices. Alors que cette protection arrive à échéance en 2018, toutes les parties prenantes ne voient l'avenir du secteur que dans la diversification. Tirer profit d'autres secteurs applicatifs de l'acier est le maître mot pour les années à venir.

Ainsi, au lieu de rester liés ad vitam æternam au secteur du BTP, les sidérurgistes pourraient accompagner plus efficacement et vigoureusement la stratégie industrielle marocaine qui consiste à créer des écosystèmes industriels marocains autour de grands constructeurs internationaux. Considérée comme une industrie industrialisante, la sidérurgie dispose d'un potentiel technique énorme pour les autres secteurs industriels. Son développement et sa mise à niveau créera des externalités positives sur l'ensemble des écosystèmes industriels du Royaume.

## L'automobile, l'aéronautique, le solaire...en marche

La sidérurgie marocaine peut se placer comme fournisseur du secteur automobile. L'expérience concluante de Maghreb Steel avec le constructeur automobile Renault est un précédent qui démontre des capacités des sidérurgistes locaux. D'autant plus qu'un deuxième constructeur automobile, Peugeot, achève son installation dans la région de Kénitra. En plus des usines de production déjà installées, les autorités, à travers son ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique, travaille sur la multiplication des contrats de sourcing avec les constructeurs internationaux, à l'image de Ford, Tata, ou encore Volkswagen. A noter que de certains sous-traitants automobiles d'envergures a porté confiance aux sidérurgistes locaux avant d'engager leur implantation au Maroc. Cela démontre de la capacité « normative », qualitative et économique des sidérurgistes locaux à répondre aux besoins à des industries de pointe.

## Le Maroc serait un petit marché qui souffre d'une surcapacité de production.

De surcroît, les producteurs locaux sont soumis à une forte concurrence « structurelle » de la part des opérateurs européens et asiatiques qui ont fait du marché marocain un débouché à leurs surplus de production.

### Le modèle turc

La production de l'acier en Turquie a connu une forte progression ces dernières années, le pays a réussi à se hisser au 8<sup>ème</sup> rang des plus gros producteurs d'acier au monde, sans énergie ni matière première. La force du modèle turc réside dans la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, à savoir les industriels, les bureaux d'ingénierie, les architectes, les financiers, etc. La capacité des turques à créer une force centrifuge, solidaire, dans le secteur de la sidérurgie leur a permis de se positionner de manière pérenne sur le marché international. Un modèle de synergie sectorielle qui a porté ses fruits et qui a fait l'émergence du pays.

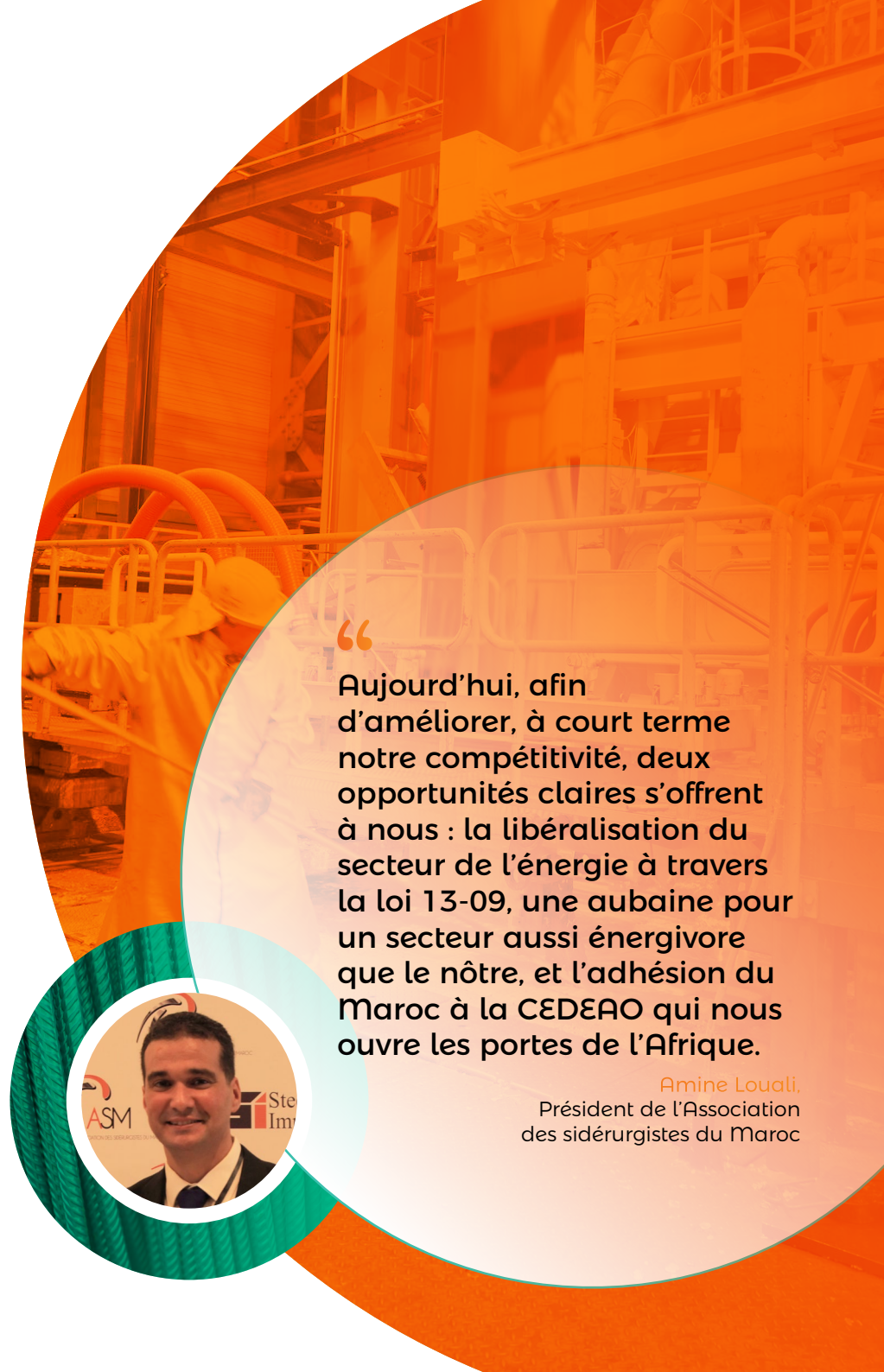
Si l'automobile est un exemple concret, il existe d'autres secteurs applicatifs qui méritent d'être explorés et investis par les opérateurs marocains de la sidérurgie : l'aéronautique et les énergies renouvelables. Le Maroc dispose d'un plan ambitieux pour porter à 52 % la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique. Cela se traduit par d'importants chantiers de centrales solaires et champs éoliens dans tout le royaume.

Alors que certains sidérurgistes se sont positionnés comme fournisseur lors de la construction de la centrale Noor 1 à Ouarzazate, cet effort ne s'est pas renouvelé. Il s'agit d'un manque à gagner évalué à plusieurs centaines de millions de dirhams. Exemple à l'appui : le projet initial de la centrale Noor 3 définissait l'acier comme composante principale de la construction. Ce marché estimé à 350 millions de dirhams échappera finalement au secteur. Un cimentier de la place a proposé aux donneurs d'ordre un nouveau béton conçu spécialement pour répondre aux caractéristiques techniques du projet, moins cher, et qui se prépare sur place. Ce produit a réduit considérablement les délais ainsi que les coûts de transportation.

Cela dit, la multitude de projets en développement sur ce marché, l'expertise acquise par MASEN et sa maîtrise des caractéristiques techniques de l'acier dont elle a besoin sur les 5 prochaines années, en fait un secteur d'avenir pour les sidérurgistes.

Certaines parties prenantes relativisent néanmoins ce potentiel. L'adaptation de l'offre sidérurgique au marché des énergies renouvelables nécessite de lourds investissements qui sont en inadéquation avec le potentiel réel au niveau national. La logique d'investissement dans la sidérurgie dédiée au secteur énergétique doit s'accompagner d'une vision à l'export, sur des marchés plus porteurs.

L'industrie aéronautique, beaucoup plus embryonnaire que les deux exemples cités plus haut, reste un segment à fort potentiel que les professionnels se doivent d'explorer de manière pro-active afin de développer des produits adaptés aux besoins spécifiques du secteur.



“

**Aujourd'hui, afin d'améliorer, à court terme notre compétitivité, deux opportunités claires s'offrent à nous : la libéralisation du secteur de l'énergie à travers la loi 13-09, une aubaine pour un secteur aussi énergivore que le nôtre, et l'adhésion du Maroc à la CEDEAO qui nous ouvre les portes de l'Afrique.**

**Amine Louali,**  
Président de l'Association  
des sidérurgistes du Maroc

## ...allié à une stratégie d'export agressive

L'Afrique est au centre de la stratégie marocaine que ce soit sur le volet, politique, diplomatique ou économique. La réintégration de l'Union Africaine et la demande d'adhésion formulée par le Maroc pour intégrer la CEEAO sont les meilleures preuves de l'engagement du royaume dans le continent. Les ambitions de l'industrie sidérurgique pour l'Afrique s'inscrivent dans la même lignée. Toutes les parties prenantes s'accordent à considérer l'Afrique comme un marché à fort potentiel pour les sidérurgistes. Les pays de l'Afrique subsaharienne sont à l'image du Maroc, autrement dit, des pays où de grands projets structurants sont développés.

Cependant, certains interviewés restent sceptiques quant à la capacité des acteurs marocains de se positionner sur ces marchés et à y percer de façon structurelle. La présence des acteurs mondiaux, particulièrement chinois, remet en question la capacité à gagner des parts de marché. L'Afrique en tant que marché à l'export ne peut être envisagée que si les opérateurs marocains arrivent à relever le défi de la compétitivité. Certains interviewés s'interrogent même de l'existence de départements effectifs dédiés à l'export.

Les interviewés recommandent aux sidérurgistes marocains de s'aligner sur la stratégie agressive des multinationales. Pour cela, l'Etat marocain doit venir en aide à l'industrie afin qu'elle puisse s'aligner sur les avantages compétitifs des industries sidérurgiques internationales.

Une fenêtre de tir exceptionnelle se présente aux acteurs du secteur intéressés par l'Afrique du fait que le Maroc est en pleine phase de négociation des termes de son intégration à l'espace économique de la CEEAO. Les acteurs peuvent profiter de cette opportunité pour partager avec les autorités marocaines leurs attentes par rapport à ces marchés et leurs doléances en termes de mesures fiscales et douanières.

Une autre option s'offre aux opérateurs marocains : considérer l'Afrique subsaharienne comme une terre d'investissement.

Plusieurs pays africains disposent d'importants gisements de minerai. On peut trouver d'importantes réserves d'aluminium, platine, cuivre, zinc, plomb, nickel, au Zimbabwe, en Guinée, en Zambie, en Mozambique ou encore en République Démocratique du Congo. Les acteurs marocains peuvent envisager l'idée d'investir dans des bases industrielles sur certains pays subsahariens avec un potentiel d'approvisionnement en matière première et couvrir à partir de cette base les besoins de la région. Une synergie avec les unités installées au Maroc est fortement envisageable pour améliorer l'approvisionnement et réduire les coûts sur le marché local. La présence des cimenteries marocaines sur certains marchés africains pourrait constituer un facteur encourageant pour les sidérurgistes.



# POLITIQUES PUBLIQUES : MIEUX ORIENTER L'EFFORT DE L'ÉTAT POUR UNE INDUSTRIE COMPÉTITIVE

L'appui de l'État au secteur s'est manifesté à travers plusieurs politiques publiques déployées pour accompagner et protéger le secteur. Grâce aux mesures de sauvegardes (produits longs et le laminé à froid) et d'antidumping (le laminé à chaud) mises en place, les importations ont baissé considérablement. Entre 2016 et 2017, cette baisse est de 30 %. Par ailleurs, l'État s'est engagé en faveur du secteur en tant que filière faisant partie du secteur des matériaux de construction avec pour objectif la mise en place d'une industrie sidérurgique forte.

## Une protection du secteur à double tranchant...

Selon les parties prenantes sollicitées dans le cadre de l'étude, les résultats de cette protection sont mitigés. Certes, les mesures de sauvegarde ont permis aux acteurs locaux de se refaire une santé, de pérenniser les emplois et même d'investir dans des plans de mise à niveau, mais elles ont généré quelques biais économiques. Certains interviewés évoquent des investissements opportunistes qui n'avaient pour objectif que « la rentabilité rapide ». L'arrivée à échéance de cette protection en 2018 remet les compteurs à zéro.

Si les mesures de protection ne sont pas reconduites, l'importation d'acier impactera-t-elle les perspectives de développement du secteur ? Les réponses de nos interviewés à cette question sont différentes, parfois même opposées. Pour certains, les entreprises marocaines seront incapables d'affronter la concurrence. Pour d'autres, l'importation ne peut plus nuire aux acteurs locaux, car ils se sont mis à niveau.

Mais les deux points de vue s'accordent sur la nécessité de concevoir une nouvelle forme de protection. Celle-ci passerait par l'application obligatoire et rigoureuse des normes qui régissent ce secteur avec des contrôles systématiques à l'importation.

“

Le ministère a un rôle de régulateur. Notre objectif est de mettre en place un environnement stable pour permettre à tout type d'activité d'évoluer dans des conditions favorables. S'il y a une concurrence déloyale et des prix anormalement bas il est logique de redresser et de corriger les prix.

Said Maghraoui

Directeur de la défense et de la réglementation commerciale au Ministère de l'Industrie du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique





“

**Rien qu'en exigeant la pré-autorisation à l'importation, sans décréter aucune mesure de protection, les importations ont chuté directement de 50%.**

David Toledano

Président de Fédération  
des Industries des  
Matériaux de Construction

### ...qu'il serait opportun de réajuster dans l'intérêt des sidérurgistes

Les politiques publiques, nouvelles générations, doivent être orientées beaucoup plus vers le durcissement des normes pour limiter l'accès au marché marocain, à l'image de l'Espagne. Ce pays est cité à plusieurs reprises comme l'exemple en la matière. Les procédures administratives, leurs coûts et les normes à respecter découragent tous les acteurs qui tentent d'exporter vers le marché ibérique. Tout opérateur voulant utiliser un rond à béton autre que le local doit s'acquitter d'une marge de sécurité de 10 % quand l'usine produisant ce rond à béton est homologuée par les autorités, si elle ne l'est pas cette marge monte à 30 %, renchérissant ainsi les coûts de construction et obligeant les acteurs locaux à consommer le made in Spain.

Au Maroc, il existe une base normative assez intéressante, notamment la marque NM. Elle gagnerait à être plus exigeante. Les opérateurs du secteur sont appelés, dans ce sens, à jouer un rôle primordial pour définir les normes et les faire adopter comme ce fut le cas pour le test d'adhérence, mis en place à la demande des opérateurs locaux. Le code de la construction est également cité comme un outil primordial pour verrouiller les exigences autour des produits utilisés sur le marché marocain. En somme, les barrières non tarifaires doivent être le cheval de bataille des acteurs nationaux contre l'importation.

### Des contrats programmes pour plus de performance

Par ailleurs, l'aide de l'Etat doit cibler les facteurs d'amélioration de la compétitivité : une énergie moins chère, des solutions logistiques plus performantes. Le contrat programme de la branche matériaux de construction (en cours de signature) pour la création d'un écosystème à l'horizon 2020 concerne également les sidérurgistes. L'Etat s'engage à mettre des moyens techniques, financiers et fonciers pour développer la branche et créer des emplois sur la période 2017-2020.

Les sidérurgistes peuvent également prétendre aux mesures incitatives inscrites dans la nouvelle Charte d'Investissement. Deux d'entre elles sont particulièrement intéressantes. La première mesure accorde des avantages « zone franche » aux grandes entreprises exportatrices sans que celles-ci soient implantées dans une zone franche. La seconde mesure, destinée aux sous-traitants des grands groupes exportateurs, leur accorde le statut d'exportateur indirect. Ils bénéficient des mêmes avantages que les exportateurs à savoir une exonération fiscale pendant les cinq premières années d'exercice et l'imposition au taux réduit de l'IS à 17,5 %.

# L'INNOVATION, LA VOIE DÉCISIVE VERS LA COMPÉTITIVITÉ ET LA PERFORMANCE MARCHÉ

## La R&D encore balbutiante...

Pour la majorité des parties prenantes sondées, aucun (ou peu) investissement dans la recherche et développement (R&D) n'est consenti par les opérateurs du secteur. Cet état de fait est expliqué selon nos interlocuteurs, d'un côté par les différentes urgences que les sidérurgistes doivent gérer en priorité, comme la concurrence des importations, la santé financière de leurs structures, etc... D'un autre côté, le principal secteur sur lequel opèrent les sidérurgistes, les BTP, ne se prête pas à l'innovation à cause de la réglementation qui fige les caractéristiques des produits à utiliser dans la construction.

La R&D est le moteur de l'innovation et la clé de la compétitivité de l'entreprise. Il faut être capable de générer plus de services sur la chaîne de valeur du secteur et collaborer étroitement avec les partenaires.

Hakim Erraji  
Directeur Maroc Sia Partners

“



Pour soutenir la compétitivité et maintenir les emplois dans le secteur, il est aujourd'hui primordial de promouvoir une véritable stratégie de développement axée sur l'innovation. La diversification tant attendue pour permettre au secteur d'atteindre sa vitesse de croisière ne peut se concrétiser que par des investissements plus soutenus dans l'innovation pour proposer aux secteurs applicatifs des produits adaptés à leurs besoins actuels et futurs.



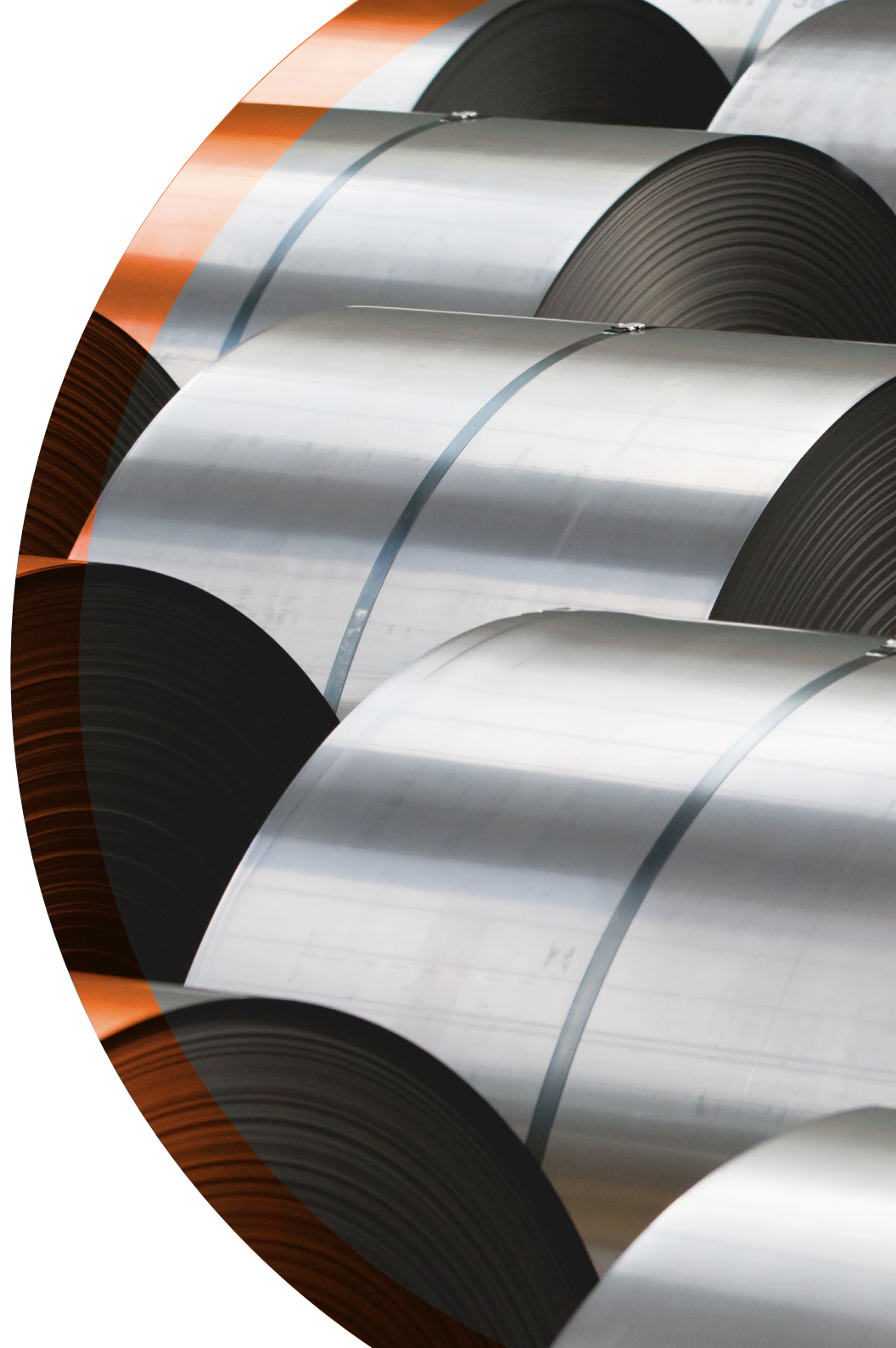
## **...mais considérée comme un des leviers majeurs pour accroître la compétitivité du secteur...**

Cela dit, ils sont tous d'avis qu'il est temps que la R&D soit au centre des préoccupations des sidérurgistes. L'innovation, donc la conception de nouveaux alliages et matériaux métalliques, est la seule voie possible pour se positionner sur de nouveaux segments comme ceux cités plus haut à savoir l'automobile, l'aéronautique ou les énergies renouvelables.

Pour le cas spécifique du marché des BTP, l'innovation reste également possible. Le postulat selon lequel la réglementation fige les produits et bloque ainsi l'innovation est faux. La réglementation oblige les acteurs à respecter un certain nombre de caractéristiques techniques qui assure la sécurité des constructions. Si un acteur innove en apportant un nouveau type d'acier répondant point par point, à travers des preuves scientifiques et des tests concluants, à toutes les caractéristiques techniques, il sera intégré dans la nomenclature.

## **...notamment à travers une gestion innovante des procédés industriels**

L'innovation peut aussi se matérialiser par de nouveaux procédés industriels permettant à l'entreprise de maîtriser ses coûts, sa consommation de l'énergie, sa consommation de matière première ou même l'amélioration des délais de production. Ce qui se traduira par une amélioration significative de la qualité, une baisse des prix et donc une nette amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines.







L'État met à la disposition des acteurs de la sidérurgie des centres techniques et industriels dont la mission est justement d'aider aux efforts de développement de la R&D. Les sidérurgistes peuvent s'appuyer sur ce dispositif déjà en place pour amorcer une stratégie dans ce sens. La voie privilégiée pour améliorer la R&D et en faire un axe stratégique pour la filière est de l'appréhender d'un point de vue sectoriel. A cet effet, l'ASM a un grand rôle à jouer dans la définition des actions communes à entreprendre. Les acteurs de la place pourraient penser à mutualiser leurs efforts d'investissement dans la R&D en se positionnant comme des incubateurs industriels, en créant par exemple des espaces de hautes technologies (Clusters) dédiés à l'innovation dans le secteur. Ce volet pourrait être complété par des efforts individuels de chaque entreprise qui adaptera sa R&D selon sa stratégie de croissance ou de développement.

Certains recommandent de se projeter sur les nouvelles générations d'usines, les « smart factories ». La quatrième révolution industrielle est en marche alliant digitalisation des processus et outils industriels intelligents. Les sidérurgistes marocains doivent opérer un « Leapfrog » en repensant leur organisation des moyens de production, autour de cette nouvelle transformation digitale de l'industrie. La nouvelle Agence du Digital pourrait devenir un partenaire de choix dans la réflexion autour du développement d'une industrie de la sidérurgie 4.0.

Il va sans dire que tout effort de R&D doit être accompagné par des efforts de formation et de montée en compétences de la main-d'œuvre marocaine pour lui permettre d'accompagner les évolutions et le développement du secteur.

# RECYCLAGE : QUAND LA SIDÉRURGIE MAITRISE SON APPROVISIONNEMENT ET VIENT AU SECOURS DE L'ENVIRONNEMENT

## Le recyclage, pour une plus grande indépendance vis-à-vis des intrants...

Le meilleur moyen pour tendre vers une autosuffisance en matière d'approvisionnement est le recyclage. L'acier peut se recycler indéfiniment, à 100 % et sans altération de ses qualités. Les acteurs doivent reconsidérer le recyclage des matériaux comme une vraie préoccupation économique, énergétique et sociétale majeure en lui conférant un caractère stratégique dans leurs investissements futurs. Car le recyclage permet, d'une part, l'amélioration du bilan environnemental, mais permet également de protéger les acteurs contre un risque important de dépendance au métal. Le secteur fait déjà des efforts dans ce sens notamment en recyclant la ferraille constituée des carcasses de voitures, des tôles, des barres de fer de la construction métallique... Pour soutenir cette initiative, l'État a même interdit l'exportation de la ferraille marocaine depuis 2014 pour assurer aux producteurs locaux de la matière première. Pour rappel, sur les centaines de milliers de tonnes de ferraille marocaine, 1/3 servait à l'industrie locale et les 2/3 étaient exportées, obligeant les acteurs locaux à se tourner vers l'importation de ferraille. Une aberration à laquelle l'État a mis un terme en interdisant l'exportation de la ferraille marocaine.

**Le Maroc n'est pas un producteur de fer.** Une réalité qui handicape les acteurs du secteur. Ils sont obligés de se tourner vers l'importation pour répondre à leurs besoins en matière première. Cette dépendance au marché international des matières premières rend l'industrie nationale de la sidérurgie vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux. De plus, les ressources naturelles ne sont pas infinies. Le risque d'assèchement pour ces métaux est fort présent.



### ... qui nécessite un engagement des sidérurgistes dans la restructuration de la filière aval

En contrepartie, le secteur de la sidérurgie s'est engagé à structurer cette filière. Le défi des opérateurs marocains est justement de poursuivre sur cette voie et aider à la création d'une vraie filière de la ferraille, structurée autour d'acteurs de taille importante, entourée de récupérateurs auto-entrepreneurs dédiés à la collecte de la ferraille.

Cependant, le marché local de la ferraille, estimé à quelques 600.000 tonnes par an, ne couvre pas le besoin national en matière première. La branche de recyclage doit s'étendre à d'autres matières premières.

### ...et une diversification des ressources à recycler

Le démantèlement de navires en fin de vie est une alternative à très fort potentiel qui a même fait l'objet d'expérience pilote en 2012. Des études sont en cours pour la structuration de cette nouvelle branche. Le secteur de la sidérurgie peut également prendre exemple sur ce qui se fait à l'international en étendant sa filière du recyclage à d'autres produits comme les batteries de voitures, les piles électriques, les lampes à néon, etc... qui sont des sources de métaux importants à l'instar du cobalt, du zinc, du cuivre, du nickel, du cadmium ou du plomb. Ce type de produits en fin de vie nécessite une maîtrise plus poussée des

procédés industriels, notamment lorsque les matériaux recyclés sont composés de plusieurs métaux. Aussi, il existe un potentiel de recyclage des produits « High Tech » dont la durée de vie ne dépasse généralement pas les trois ans et qui renferment des dizaines de métaux différents. Les sidérurgistes devront donc considérer des investissements pour se donner les moyens de prétendre au recyclage de ces déchets « non conventionnels » et la valorisation des métaux qui s'y trouvent. Pour toutes ces nouvelles sources de ferrailles, une réglementation doit être mise en place.



# **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**



## PLUS DE COMPÉTITIVITÉ

### Sur le plan stratégique

Améliorer la compétitivité en investissant dans des sources d'énergie moins coûteuses (recyclage des pneus, énergies vertes) et en rationalisant les dépenses liées à la logistique (massification des flux).

### Sur le plan opérationnel

- Étudier la faisabilité d'installation de parc éolien pour alimenter en énergie verte les usines
- Utiliser les pneus usagés comme combustibles en remplacement du charbon.
- Étudier les solutions de rail pour la massification des flux.
- Créer une zone logistique dédiée à l'activité de la sidérurgie avec des installations pour la première transformation



## PLUS DE DIVERSIFICATION

### Sur le plan stratégique

Miser sur de nouveaux segments pour diversifier les sources de revenus des opérateurs et réduire leur dépendance au secteur des BTP.

### Sur le plan opérationnel

- Signer une convention cadre entre le secteur de la sidérurgie et l'industrie automobile
- Investir dans le processus d'homologation des produits destinés au secteur automobile
- Étudier les potentialités à venir dans les secteurs de l'aéronautique et des énergies renouvelables



## PLUS DE QUALITÉ

### Sur le plan stratégique

Normer et s'aligner sur la qualité technique et technologiques des puissances sidérurgiques internationales

### Sur le plan opérationnel

- Améliorer la résistance de l'acier marocain à la corrosion.
- Rendre la certification NM obligatoire
- Renforcer l'arsenal de contrôle sur le marché



## PLUS D'ENGAGEMENT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

### Sur le plan stratégique

Favoriser l'intégration industrielle et structurer les filières amont

### Sur le plan opérationnel

- Structurer la filière de récupération de la ferraille pour améliorer l'approvisionnement du secteur et réduire sa dépendance à l'importation.
- Signer une convention cadre avec Maroc PME afin d'accompagner la formation et la mise à niveau des récupérateurs. Inciter ces derniers à rejoindre le secteur formel à travers le statut auto entrepreneurs.



## PLUS D'INNOVATION

### Sur le plan stratégique

Investir dans la R&D pour répondre à l'impératif de la diversification et de la rupture industrielle 4.0.

### Sur le plan opérationnel

- Créer un cluster de R&D dédié à l'industrie de la sidérurgie et en partenariat avec les autres écosystèmes industriels (automobile, aéronautique, etc)
- Investir dans le digital pour une interconnexion généralisée des machines et une automatisation plus poussée des processus afin d'optimiser les coûts de production



## PLUS DE NORMES

### Sur le plan stratégique

Favoriser la mise en place de barrières non tarifaires.

### Sur le plan opérationnel

- Étoffer le cadre normatif et réglementaire en mettant en place des règles et référentiels d'exigences plus strictes
- Militer pour l'adoption du code de la construction.
- Poursuivre les efforts pour adopter la réglementation sur le marquage
- Surtaxer les promoteurs pour l'utilisation de produits non marocains



## PLUS DE COMMUNICATION

### Sur le plan stratégique

Mettre en place une stratégie de communication à deux niveaux :

- Un volet institutionnel pour faire connaître le secteur, ses spécificités, ses enjeux et surtout son rôle de stratégique pour le pays.
- Un volet produit, pour sensibiliser les prescripteurs et les consommateurs sur les enjeux de sécurité liés à ce produit et l'importance de la consommation des produits certifié NM.

### Sur le plan opérationnel

Créer un Observatoire dédié au secteur de la sidérurgie et informer de manière permanente les parties prenantes sur les évolutions techniques et technologiques des produits locaux



## PLUS DE DIALOGUE

### Sur le plan stratégique

L'Association Marocaine des Sidérurgistes (ASM) gagnerait à dialoguer avec les différentes parties prenantes de son environnement et à être à leur écoute.

### Sur le plan opérationnel

- Ouvrir des canaux de communication permanente avec l'État, notamment à travers des séminaires et workshop thématiques
- Créer des plateformes de discussion et de débat et y associer les différentes parties prenantes du secteur.



## PLUS D'INTERNATIONALISATION

### Sur le plan stratégique

Exporter sur le marché africain à travers une stratégie agressive.

### Sur le plan opérationnel

- Appréhender le marché africain comme terre d'investissement et non comme simple marché d'exportation
- Entrer en contact avec l'administration de la douane pour lui communiquer les marchés cibles et les mesures fiscales et douanières qui faciliteraient les exportations marocaines
- Signer une convention-cadre avec l'office des changes qui prend en compte les besoins et spécificités du secteur.



## PLUS DE CAPITAL HUMAIN

### Sur le plan stratégique

Ériger la formation comme en un axe de développement stratégique pour le secteur.

### Sur le plan opérationnel

- Créer un centre de Formation continue dédiée au secteur
- Mettre en place des cycles de formation dédiés aux parties prenantes (ministères, personnel du contrôle au niveau de la douane...)

# SEMINAIRE STRATEGIQUE STEEL IMPULSE

## 14 NOVEMBRE 2017 AU SOFITEL TOUR BLANCHE







**M. Azzedine Nekmouche**  
Président du Conseil National de l'Ordre des  
Architectes du Maroc - CNOA



**M. Said Maghraoui**  
Directeur de la Défense et de la Réglementation  
Commerciale au MICIEN



**M. Hakim Erraji**  
Directeur Maroc  
Sia Partners



**M. Yasser Berrada**  
Président Régional de la Fédération  
Marocaine du Conseil en Ingénierie



**M. David Toledano**  
Président de la Fédération des Industries  
des Matériaux de Construction



**Intervention**  
**M. Ramon Fernandez**  
Président de la Commission Climat des Affaires  
Investissement et Compétitivité de la CGEM du Nord



**De Gauche à Droite**  
M. Yasser Berrada | M. Azzedine Nekmouche | M. Hakim Erraji | M. Abdellah Tourabi | M. Said Maghraoui | M. David Toledano | M. Amine Louali

# CE QU'EN PENSENT LES MÉDIAS

L'ECONOMISTE.com

Les sidérurgistes  
déterminés à relancer  
la croissance

14.11.2017

Lire l'article 

LE MATIN.ma

Moulay Hafid Elalamy  
défend bec et ongles  
les sidérurgistes

14.11.2017

Lire l'article 

LesEco.ma  
l'actualité en continu

Dumping, énergie,  
concurrence : l'acier  
marocain ne fond pas !

15.11.2017

Lire l'article 

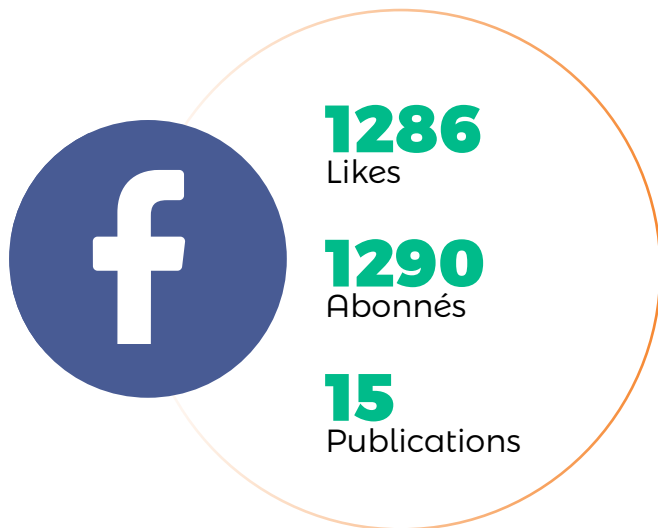
finances  
HEBDO  
News  
PREMIER HEBDOMADAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Steel Impulse : Un  
nouvel élan pour le  
secteur de la sidérurgie ?

16.11.2017

Lire l'article 

# STEEL IMPULSE EN QUELQUES CHIFFRES



The logo for Steel Impulse, featuring a stylized 'S' and 'I' in a square frame, followed by the text 'Steel Impulse' and 'By ASM' in a smaller font.

Steel  
Impulse  
By ASM

En partenariat avec

The logo for radius, consisting of the word 'radius' in a lowercase sans-serif font with a blue circle containing a white dot above the 'i'.

**ASM**

Association des sidérurgistes du Maroc  
65 Bvd de la Corniche, Immeuble « A » le Yacht,  
bureau numéro 85, 3eme étage

Tél/Fax : 0522395655

Mail : [contact@asm-maroc.ma](mailto:contact@asm-maroc.ma)



**EN SAVOIR PLUS**

**[WWW.STEEL-IMPULSE.MA](http://WWW.STEEL-IMPULSE.MA)**