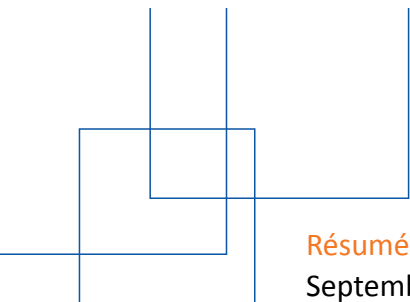




Résumé de l'Étude
Septembre 2019



Renforcer l'Impact du Commerce International
sur l'Emploi au Maroc .

ETUDE SUR LES COMPÉTENCES POUR LE COMMERCE ET LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE (STED) DANS LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC

Résumé exécutif



El Hassane TBATOU



Ce document a été produit par
le Bureau International du Travail
avec le soutien financier
de l'Union Européenne

Etude sur les « compétences pour le commerce et la diversification économique (STED) dans le secteur de l'automobile au Maroc »

Résumé exécutif

Le secteur de l'automobile au Maroc est considéré parmi les secteurs moteurs de la croissance de l'économie marocaine et il occupe une place primordiale due à sa valeur ajoutée particulièrement au niveau des exportations, de l'emploi décent offert, de l'alimentation du marché intérieur de l'automobile et de la modernisation du parc de véhicules en circulation au Maroc. Depuis le début des années 2000, les Pouvoirs publics au Maroc n'ont pas hésité à créer les conditions nécessaires pour motiver les principaux acteurs de la technologie automobile mondiale à collaborer avec le Maroc pour monter une plateforme internationale en la matière, loin des encombrements des ports internationaux, aux portes de l'Afrique et de l'Europe et dans un emplacement facilitateur du transport maritime international donnant sur l'océan atlantique et sur la mer méditerranée.

L'Etat marocain a placé la formation et le développement de compétences au cœur de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, afin de garantir la disponibilité et la qualité des ressources humaines et dans la perspective que la destination Maroc soit plus attractive, et contribuent au renforcement de la productivité des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité.

Compte tenu du rôle primordial que joue le secteur de l'automobile dans l'économie marocaine et en vue de répondre aux différentes préoccupations dudit secteur et d'aligner les politiques de compétences et les stratégies de la chaîne de valeur pour accroître les exportations, diversifier l'économie et créer de l'emploi, l'approche méthodologique STED (Skills for Trade and Economic Diversification) « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique », initiée par l'OIT a été utilisée et appliquée à la chaîne de valeur de l'exportation du secteur de l'automobile, ainsi que l'organisation par le BIT des Ateliers «Rapid Foresight» auxquels ont pris part une trentaine de participants (les représentants du BIT, la représentante du département «SKILLS» à Genève, les consultants chargés de la réalisation de l'étude, des représentants des partenaires du projet et des entreprises du secteur) et la réalisation d'entrevues in situ avec les partenaires clés et des entreprises du secteur.

La présente étude a été ainsi focalisée sur l'analyse des caractéristiques, de la chaîne de valeur et des perspectives d'avenir du secteur de l'automobile au Maroc, de l'emploi dans la chaîne de valeur et la situation du marché de travail, de l'environnement des affaires, des lacunes de la capacité d'affaires et de leurs incidences sur les compétences (une SWOT a été réalisée par les participants), des perspectives quant au nombre de compétences requises, de l'identification des sources de main d'œuvre, l'analyse de l'offre de compétences, la détermination des lacunes et gaps en compétences et la proposition de recommandations pour les combler sur les plans qualitatif et quantitatif.

Le positionnement du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale a érigé le secteur en véritable Métier Mondial du Maroc, autour duquel un ensemble d'efforts a été consenti pour promouvoir une offre automobile et c'est ainsi que le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 (**stratégie sectorielle**) et l'approche nouvelle des écosystèmes qu'il introduit assoit les conditions d'un développement

soutenu et durable des entreprises du secteur. Le Maroc offre aussi un cadre de stabilité et de sécurité et donne de la visibilité aux opérateurs et répond à leurs attentes.

Il est à rappeler aussi que lors des ateliers organisés par le BIT (analyse SWOT) auxquels ont participé une trentaine de participants (BIT, représentante du département « SKILLS » à Genève , les consultants chargés de la réalisation de l'étude , des représentants des partenaires du projet et des entreprises du secteur), **la vision stratégique du secteur a été confirmée notamment en matière de formation et développement de compétences ainsi que les atouts et les points forts du Maroc** (stabilité politique , position géographique , cout de la main d'œuvre , les mesures d'accompagnement du secteur).

Néanmoins, ont été relevées des lacunes et des insuffisances susceptibles d'entraver le bon développement et les performances des capacités d'affaires du secteur automobile Marocain, consolidées lors des consultations avec les partenaires clés et des entreprises, et qu'on peut résumer comme suit :

- le coût de la logistique et le coût de l'énergie constituent un obstacle qui entrave le développement des exportations ;
- la qualité et la disponibilité des matières premières et l'accès au financement ;
- les facteurs liés aux opérations logistiques (délais, livraison, gestion des coûts, ...);
- les facteurs liés au développement des produits (innovation, amélioration de produit) : faible investissement en recherche et développement ;
- Faible anticipation des besoins en compétences ;
- les facteurs liés à la conformité avec les exigences réglementaires (liées à l'exportation et au code du travail notamment) ;
- les facteurs liés à la gestion moderne des RH ;
- Faible appropriation de la technologie (l'utilisation de machines informatisées/automatiques), la maintenance et une faible culture industrielle ;
- le manque de main d'œuvre qualifié, la qualité de formation et les compétences des travailleurs existants ;
- déficit dans les compétences liées aux domaines suivants : Les responsabilités de gestion/leadership, compétences vertes (recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.), des langues ;
- difficulté de recrutement des travailleurs très qualifiés et dans une moindre mesure les travailleurs moyennement qualifiés ;
- Concentration territoriale des entreprises du secteur sur l'axe Casablanca-Tanger ;
- Infrastructures à développer davantage ;
- Origines géostratégiques des équipementiers dans ce secteur
- Existence de l'informel
- Augmentation du prix du foncier pouvant entraver l'implantation de nouvelles entreprises ;
- Faible taux d'intégration.

Les résultats importants réalisés par le secteur automobile ont dépassé de loin les objectifs initialement prévus par le Plan d'accélération industrielle :

- Environ 240 entreprises opérant dans différents segments de l'industrie automobile autour de neuf écosystèmes établis (câblage, intérieurs véhicules/sièges, batteries automobile, métal emboutissage, power-train, Renault-Nissan, PSA, Delphi, Valeo) et 3 en cours (Ingénierie, pièces de rechange, extérieur véhicule).
- Premier secteur exportateur, l'automobile est le secteur qui enregistre la plus haute augmentation parmi les échanges extérieurs du Maroc. Etant l'un des piliers importants du secteur industriel national, la branche automobile a vu son chiffre d'affaires à l'export rebondir significativement pour la quatrième année consécutive, pour s'établir à 65,1 milliards de dirhams en 2018.
- Premier hub de construction sur le continent, avec un volume de production atteignant 402085 véhicules en 2018, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à l'année 2017 (376826), le Maroc occupe, pour la cinquième année consécutive, la deuxième place en Afrique après l'Afrique du Sud (610 854 véhicules en 2018). Le positionnement régional et international du Maroc devra être renforcé substantiellement avec l'entrée en production de l'usine PSA à partir de juin 2019, qui table sur une production initiale de 100 000 véhicules avant d'atteindre, à terme, 200 000 véhicules.
- Entre 2014 et 2017, l'industrie se positionne en pourvoyeur d'emplois majeur avec 288.126 postes créés dans les différentes filières industrielles, le secteur de l'automobile enregistre la plus forte création d'emplois parmi les secteurs stratégiques du PAI. Il arrive en tête du peloton avec quelque 83.845 emplois soit un pourcentage de 29% (85000 en 2018, portant le total des emplois dans le secteur à 100 000 sur 180 sites).

En l'absence de données détaillées sur la structure professionnelle de l'emploi actuel du secteur automobile à partir des enquêtes de l'emploi du HCP, les données de l'enquête « TRAVERA » effectuée par le BIT (Cabinet d'étude MIMAP) sur le secteur ne permettant pas de disposer de structures fiables, vu le nombre et la représentativité des entreprises enquêtées, l'analyse des données sur la chaîne de valeur du secteur automobile s'est appuyée quand même sur l'enquête TRAVERA, en plus du fichier de la CNSS, ...

Bien que les chiffres des études et enquêtes qui ont concerné à ce jour la chaîne de valeur du secteur automobile restent fragmentaires et ne permettent pas de saisir les caractéristiques de l'emploi du secteur de manière indiscutable, les analyses des données disponibles convergent pour plusieurs aspects. D'abord, la concentration territoriale des entreprises du secteur sur trois régions : « Tanger-Tétouan-Al Hoceima » en tête se positionne au premier rang avec près de 60% des emplois, suivie par la région de « Casablanca-Settat » (23,3%) et la région de « Rabat-Salé-Kenitra » (13,6%). Selon le type de segment, la part de l'emploi permanent varie de 71,3% au niveau de l'écosystème « Moteur / transmission » à 89,9% au niveau d'écosystème Câblages pour atteindre 100% pour les autres écosystèmes ; le niveau de régularité de l'emploi reste relativement élevé dans la chaîne de valeur du secteur Automobile ; il en est de même pour le niveau de qualification de l'emploi ; la chaîne de valeur du secteur Automobile se place dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale ; Le recrutement, et mis à part la facilité de trouver des compétences basses et moyennes, les analyses menées ont montré que la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés ; A l'instar de la situation au niveau national, l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile est caractérisé par un taux de féminisation relativement faible.

Ces données démontrent d'une part la pertinence du partenariat public/privé et d'autre part l'efficacité de la mise en place des écosystèmes qui sont considérés comme des leviers non seulement pour la création d'emplois mais aussi pour l'émergence industrielle.

En plus des investissements importants déjà réalisés qui se sont traduits par la création d'un nombre conséquent de postes d'emploi, la percée du secteur va continuer avec d'ailleurs l'inauguration prévue en 2019 d'au moins 50 usines, ce qui se traduit par des investissements, la création d'emplois supplémentaires mais également par le renforcement de la production nationale et les équilibres commerciaux permettant une contribution supplémentaire de l'industrie au PIB.

Les tendances de l'emploi dans chacun des secteurs économiques de toute région, dépendent en premier de lieu de l'évolution à court, moyen et long terme de la demande orientée vers la production du secteur en question. D'une part, concernant l'industrie automobile, la demande pour les différents segments de véhicule va continuer à croître à très long terme sous sa forme classique, particulièrement dans les économies en voie de développement où le taux d'équipement est encore assez bas, et c'est par excellence le cas des pays du continent africain. La demande en véhicules va connaître également et très probablement une tendance à la hausse au niveau de nouveaux segments de l'industrie automobile mondiale, relatifs aux véhicules des nouvelles générations et des technologies nouvelles du domaine déjà engagées à l'international y compris pour les grands constructeurs installés au Maroc. Ainsi, la demande régionale et internationale est bien confirmée et pour la satisfaire il faut créer des emplois conséquents en nombre et surtout en qualité à court, moyen et long terme.

Le hub automobile Maroc, offre des avantages économiques et environnementaux certains et de proximité pour l'industrie de l'automobile qui cherche à se renforcer, améliorer son positionnement y compris de point de vue géographique par rapport aux marchés demandeurs, échapper à l'encombrement des ports et des plates-formes logistiques des pays développés.

Les grands producteurs mondiaux de l'automobile ont opté pour la destination Maroc et pour collaborer avec le Royaume à propos de la création d'emplois productifs et le développement des compétences industrielles et de services spécifiques nécessaires à l'épanouissement de ces entreprises, des ressources humaines et des territoires du pays.

Les réalisations actuelles enregistrées dans le secteur de l'automobile ont poussé le Ministère de l'industrie à réviser certains objectifs du secteur à la hausse (prévisions) notamment les réajustements à opérer, en concertation avec les partenaires du secteur, à savoir :

- La capacité de production annuelle, pour atteindre un million de véhicules à l'horizon 2022, soit à travers des extensions des constructeurs existants ou l'installation de nouveaux constructeurs. Ainsi qu'avec une capacité déjà prévue de 700.000 véhicules (500.000 pour Renault et 200.000 pour PSA), le secteur est actuellement à 70% du nouvel objectif. L'objectif initial était de 600.000 véhicules.
- Le chiffre d'affaires à l'export, pour atteindre 100 milliards de DH contre 70 milliards initialement. Actuellement le secteur est à 65% de cet objectif (70% selon l'estimation du ministre). D'ailleurs, le ministère veut revoir à la hausse cet objectif et le porter à 200 milliards de DH à l'horizon 2025.

La percée du secteur va continuer, d'ailleurs cette année connaîtra l'inauguration d'une cinquantaine d'usines à Tanger et à Kénitra ; ce qui se traduit par des investissements, la création d'emplois supplémentaires mais également le renforcement de la production nationale et les équilibres commerciaux se traduisant par une contribution supplémentaire de l'industrie au PIB.

Ainsi, le Ministère de tutelle avait anticipé les besoins en formation évalués à 66500 profils à l'horizon 2020 dont près de 52700 ont fait l'objet d'un contrat d'exécution avec l'OFPPT et l'AMICA.

Pour répondre à la problématique de la disponibilité des données sur l'emploi dans le secteur, il est recommandé de mettre en place un observatoire de veille prospective en tant qu'outil d'aide à la décision, ayant la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile.

En ce qui concerne la chaîne de valeur du secteur automobile marocain, on peut l'identifier à travers 6 maillons : i) Conception et développement de véhicule, réservés aux donneurs d'ordre mais avec l'introduction de PSA et d'autres équipementiers pourrait se développer le savoir-faire au Maroc en faisant travailler la compétence marocaine; ii) Conception et développement de matière première et des composants qui entreraient dans la fabrication des véhicules pourrait se faire au Maroc, chose qui commence à faire timidement en commençant par PSA ; iii) Développement des fournisseurs de Rang 1, 2 et 3, en essayant de les répartir sur le territoire national ; vi) Sous-traitance à développer en tant que rang 1, 2, 3 et 4 ; v) Assemblage de véhicules, qu'il convient de déployer dans d'autres régions afin de contribuer à leur développement en termes d'infrastructures et de création d'emplois ; vi) Distribution : Développer la Logistique et les flux de matière (Entreposage, transport, transit...).

Quant aux acteurs de la chaîne de valeur, on peut citer : les assembleurs ou constructeurs, les équipementiers, les fournisseurs, les clusters connectés au secteur automobile, les organismes de législation et de contrôle, les acteurs impliqués dans le soutien au développement du secteur automobile et enfin les concessionnaires automobiles, soit les revendeurs eux-mêmes.

L'analyse a porté aussi sur l'environnement des affaires. En effet, ces dernières années, un intérêt particulier est accordé à l'amélioration du climat des affaires en mettant en place un ensemble de dispositifs visant à renforcer la concurrence et la transparence. D'ailleurs, le classement Doing Business des économies établi par La Banque Mondiale selon leur facilité de faire des affaires, pour l'année 2019, fait ressortir que le Maroc a gagné 9 places, se hissant ainsi de la 69^e en 2017 à la 60^e en 2018 (il était à 128^{ème} en 2010).

Les préoccupations des entreprises au sujet de l'environnement et du climat des affaires font ressortir que parmi les facteurs qui influent sur le développement des exportations et la compétitivité des entreprises, on trouve le coût de l'énergie et de la logistique, le poids de l'économie informelle dans l'industrie, la qualité de la matière première, la qualité et la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée. Sur le volet du dialogue social, environ 2/3 des entreprises disposent d'un mécanisme de représentation des employés et de dialogue social. Ceci dénote de la stabilité sociale des entreprises du secteur; d'ailleurs, ce secteur ne connaît pas de mouvements sociaux et aucune grève n'a été notifiée.

Une analyse des perspectives de développement du secteur automobile marocain recommande de prendre en considération les tendances du secteur sur le plan mondial issues de l'analyse de la demande mondiale pour les produits de la chaîne, de la concentration des clients à l'échelle mondiale et des possibilités de diversification géographique des exportations pour ces produits.

L'offre de formation professionnelle dans le secteur de l'automobile est assurée principalement par un dispositif permettant la formation initiale et continue. La formation initiale est dispensée principalement en modes d'alternance et d'apprentissage, outre dans le niveau de CAP, d'ouvriers spécialisés et qualifiés, de techniciens et de techniciens spécialisés, en plus de techniciens supérieurs (BTS) formés dans les lycées techniques, et également les formations qualifiantes de courtes durées permettant de répondre aux besoins urgents des entreprises du secteur :

- le dispositif qui relève de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT), principal opérateur public de formation professionnelle, dans une centaine d'établissements dont 45% sont implantés dans les 3 régions de concentration de l'industrie automobile (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan). La formation initiale est dispensée en alternance dans 14 filières totalisant un effectif en formation de 14 635 stagiaires au titre de l'année 2017/2018, soit plus de 59% de l'effectif global de la formation initiale du secteur.
- les 4 IFMIA à gestion déléguée où la formation initiale est dispensée en alternance dans le cadre de partenariat avec près de 70 entreprises du secteur et ce dans 6 filières : TS en génie mécanique, TS en Maintenance Automobile, TS en Systèmes automatisés, TS en Electromécanique, Technicien en Maintenance Industrielle et Ouvrier Qualifié en magasinage; Si l'effectif des stagiaires en formation initiale ne représente que près de 3% des effectifs globaux de la formation initiale, celui de la formation qualifiante de courte durée réalisée au profit des entreprises atteint plus de 78% de ce type de formation.
- les entreprises, dans des CFA-IE (au nombre de 16), où la formation est dispensée dans la filière de câblage selon le mode apprentissage avec un effectif qui atteint 9272 stagiaires en 2017/2018, soit près de 38% de l'effectif total des stagiaires en formation initiale.

D'autre part, la formation supérieure dans ce secteur, peut être recherchée du côté des départements de génie mécanique, de génie industriel, de génie électrique, ... relevant d'une quarantaine d'institutions telles que les écoles d'ingénieurs, les facultés de sciences et techniques ou les écoles supérieures de technologie.

L'analyse des données recueillies et des consultations opérées auprès des personnes ressources relevant des partenaires au sujet de l'ensemble de ces formations professionnelles permet de livrer les conclusions suivantes :

- La quasi-totalité de ces formations professionnelles initiales est assurée en mode d'alternance ou d'apprentissage se déroulant entre le milieu professionnel et les établissements de formation, ce qui a pour conséquence d'assurer une meilleure insertion des ressources formées dans le marché du travail, comme il est d'ailleurs montré par les taux d'insertion des lauréats de la formation professionnelle ;
- Les IFMIA, même si leur capacité d'accueil n'est pas importante, et les centres de formation sectoriels de l'OFPPT sont généralement dotés d'équipements en phase avec la technologie et les équipements utilisés dans les entreprises ;

- Les formations qualifiantes de courtes durées assurées dans les IFMIA et les centres de formation de l'OFPPT permettent de répondre aux besoins urgents des entreprises qui font appel aux mécanismes de financement gérés par l'ANAPEC ;
- La collaboration entre l'AMICA, en tant qu'association des entreprises du secteur et aussi en tant qu'acteur de formation via les IFMIA, et l'OFPPT, principal opérateur de formation dans le secteur, est jugée très positive : plusieurs actions ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du PAI 2014-2020 du secteur automobile, pour répondre aux besoins en compétences du secteur en quantité et en qualité : cogestion d'établissements de formation, création de nouvelles filières de formation, adaptation des programmes de formation, augmentation de la capacité d'accueil dans certaines filières, développement de l'alternance, introduction des modules soft skills et de la culture automobile dans la formation, ...
- Une grande partie des diplômés de BTS et de baccalauréat professionnel préfèrent poursuivre des études supérieures plutôt que d'intégrer le marché du travail ;
- Les trois régions de concentration des activités du secteur automobile sont dotées d'un réseau important d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur. Cette proximité du dispositif de formation a l'avantage de pourvoir les entreprises en ressources humaines issues des bassins d'emploi locaux facilitant ainsi le recrutement notamment de ces ouvriers qualifiés et cadres moyens dont les niveaux de salaires pourraient constituer un frein à la recherche d'emploi hors de leurs régions;
- Les départements ministériels concernés par le secteur, notamment ceux de l'Industrie, de l'économie et des finances, du Travail et de l'Insertion Professionnelle, de la formation professionnelle et celui de l'enseignement supérieur sont des acteurs de soutien importants au secteur dans le domaine des compétences à travers notamment l'investissement dans l'extension de l'appareil de formation et l'acquisition des équipements dédiés, le développement et l'adaptation des programmes de formation, le développement de l'apprentissage et de l'alternance, la formation des formateurs, le soutien financier à la formation pré-embauche et en cours d'emploi grâce aux mécanismes mis en place et gérés par l'ANAPEC, les CSF à gestion tripartite (Etat, Employeurs, représentants d'employés), ...

Même si, grâce aux efforts consentis par toutes les parties prenantes du secteur automobile au Maroc, toutes ces réalisations dans le secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur au bénéfice de la filière automobile au Maroc sont très importantes et permettent de pourvoir le marché du travail en ressources humaines qualifiées, il n'en demeure pas moins que des efforts restent à déployer aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Pour pallier les insuffisances, relever les défis et faire face aux menaces potentielles, les participants à l'atelier et les personnes ressources consultées ont émis un ensemble de propositions visant notamment à s'ouvrir davantage sur le marché africain et conquérir d'autres marchés, adapter et anticiper les besoins en compétences, développer la recherche développement dans l'ensemble des départements du secteur et améliorer la gouvernance du secteur. Aussi, ces propositions ont-elles été consolidées par l'analyse faite sur les différents aspects étudiés, sont regroupées en **sept recommandations cohérentes**.

Ces recommandations visent à mettre à niveau l'offre de formation du secteur automobile, aussi bien initiale que qualifiante de courte durée, et à restructurer les filières en fonction de leur

pertinence sur le marché de l'emploi, ce qui aura pour conséquence de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes. Elles trouveront certes leurs places dans le cadre de la nouvelle feuille de route pour le développement du secteur de la formation professionnelle préconisant des méthodes pédagogiques privilégiant la maîtrise des langues, l'approche par compétences et accordant la priorité à l'implication des professionnels, notamment en favorisant la formation en milieu professionnel à travers l'alternance et l'apprentissage, et ce dans le cadre de la création des "Cités des Métiers et des Compétences", appelées à devenir des structures multisectorielles et multifonctionnelles dans chaque région du Royaume, et qui constituent la pierre angulaire de cette feuille de route.

- **Recommandation 1** : Réalisation d'une étude sectorielle et élaboration des outils de gestion de l'emploi et de la formation (REM/REC) du secteur automobile en vue de donner une impulsion décisive au mécanisme d'adéquation dynamique entre l'offre et la demande , doter le secteur d'un plan de formation en phase avec les besoins réels des employeurs et avoir plus de visibilité du secteur sur les plans quantitatif et qualitatif;
- **Recommandation 2** : Création d'un observatoire de l'emploi et de la formation de la branche automobile en vue d'accompagner les acteurs locaux pour la prise de décision en matière d'investissements nationaux ou étrangers dans le secteur et la contribution à l'adéquation entre les besoins locaux des employeurs et l'offre de formation ;
- **Recommandation 3** : Création d'un dispositif de préparation à la certification et à la qualification des compétences selon les normes internationales dans le but d'une meilleure valorisation de compétences des ressources humaines dans l'entreprise et lui permettra aussi de mieux s'ouvrir à l'international, de lui faciliter le recrutement et la mobilité des salariés entre entreprises et secteurs et également de cadrer les actions de formation continue ;
- **Recommandation 4** : Adaptation du dispositif de formation aux besoins des entreprises par le développement/adaptation des programmes de formation , le secteur automobile est donc appelé à s'adapter aux besoins des entreprises de disposer de ressources humaines en quantité suffisante et possédant des connaissances et des compétences techniques, environnementales, et des attitudes comportementales à même d'exercer leurs métiers et de leur assurer une évolution professionnelle ;
- **Recommandation 5** : Création d'une plate-forme de recherche/développement et d'innovation dans le secteur automobile, l'objectif étant d'installer un nouveau « mind set » propice au développement de la culture de l'innovation. Cette initiative permettrait d'un côté, de répondre aux premiers besoins actuellement référencés, notamment, l'optimisation design, l'ingénierie produit, l'ingénierie process, et d'un autre côté, de développer des compétences spécifiques, pour véhicules électriques, véhicules connectés, autonomes, digitaux, ...et s'orienter de plus en plus vers la robotisation et l'automatisme, tels qu'exigés de plus en plus sur le marché et par le secteur. La création de l'ensemble des départements R&D en automobile contribuera à une meilleure intégration de la chaîne de valeur ;
- **Recommandation 6** : Extension de la gouvernance des établissements de formation par la cogestion avec les professionnels du secteur automobile ainsi que l'implication effective des professionnels du secteur s'avère nécessaire dans le montage, le pilotage et la gestion du dispositif de formation dédié au secteur de l'automobile et ce dans le cadre d'un partenariat public privé permettant ainsi d'assurer une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises ;

- **Recommandation 7 :** Création d'une plate-forme collaborative entre les institutionnels, les établissements d'enseignement et de formation et les entreprises du secteur automobile. Cette plate-forme intégrerait une base de données sur l'offre de formation professionnelle et d'enseignement supérieur dans le secteur, une base de données sur les entreprises du secteur ainsi qu'un site web permettant de fournir un bouquet de services interactifs afin d'améliorer la communication entre les différents acteurs concernés par la formation professionnelle et l'enseignement supérieur dans le secteur automobile au Maroc.