Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc

Rapport final

Septembre 2009

Cette publication a été réalisée par Nathan Associates Inc. en vue de son examen par l'Agence américaine pour le Développement International.

Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc

Rapport final

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien du Peuple Américain à travers l'Agence des Etats Unis pour le Développement International (USAID). Son contenu engage exclusivement la responsabilité de(s) son(es) auteur(s) et ne reflète pas nécessairement le point de vue de USAID ou du Gouvernement des Etats-Unis.

Table des Matières

Sommaire

1. Introduction **1**

2. Mise en œuvre **3**

Approche 3

Offre de Services 4

Entreprises clientes 4

Plans d'action à l'exportation et protocoles d'entente 5

Évaluation à mi-parcours 6

Indicateurs de résultats 7

Evénements inattendus et circonstances défavorables 8

Suivi et Supervision 10

Situation financière 12

3. Résultats **13**

Méthode de Reporting 13

Exercice Financier 2006 16

Exercice Financier 2007 16

Exercice Financier 2008 16

Exercice Financier 2009 17

Durée de vie du programme 17

4. Réalisations **19**

Ventes acquises et potentielles 19

Salons professionnels 21

Guides à l'exportation documentés 23

Image renforcée dans les médias professionnels 24

Communication avec les Clients 25

alertes acheteurs, Tech Packs et production d'échantillons 26

Visites des Acheteurs 27

Formation 27

Etudes 28

Collaboration avec les entreprises 29

Autres activités clés du programme 30

5. Enseignements tirés et recommandations 33

Reconnaître et être prêt à saisir les opportunités du marché américain 34

Commencer d'ores et déjà à s'adapter aux conditions, aux tendances et aux modèles du marché 34

Avoir une vision à long terme et stratégique 35

Maintenir l'approche efficace de NBO 36

Illustrations

Tableaux

Table ES-1. Résultats et objectif des entreprises assistées par le programme

Table 2-1. Résumé des indicateurs et objectifs de NBO 8

Table 3-1. Résultats de NBO pour les exercices financiers 2006–2009, planifiés vs. réels 15

Figures

Figure 4-1. Produits du fabricant de chaussures marocain Benson exposés dans les magasins de détail haut de gamme aux Etats-Unis 20

Figure 4-2. Représentants d'entreprises d'habillement marocaines, de l'AMITH, du CMPE et du programme NBO célèbrent le prix "Best in Show" décerné lors du salon MAGIC à Las Vegas 22

Figure 4-3. Promotion du Maroc à l'entrée du MAGIC Trade Fair 25

Annexe

Annexe 2-1.Données budgétaires et situation financière de

NBO au 30 septembre 2009 12

Annexe 4-1.Succès enregistrés dans les secteurs du cuir, de la chaussure et de l'habillement sur le marché américain 19

Sommaire

Le contrat d'USAID relatif au programme des Nouvelles Opportunités d'Affaires (NBO) a été attribué à Nathan Associates Inc. le 15 septembre 2005. L'objectif de ce programme était de développer, au profit des exportateurs marocains des opportunités d'affaires aux Etats-Unis dans le contexte de l'accord de libre-échange (ALE) entré en vigueur le 1 janvier 2006. Cet ALE prévoit en effet la suppression ou l'élimination progressive des droits de douane sur une gamme étendue d'articles d'habillement et de chaussures. Par conséquent, le programme a fait des textiles, de l'habillement, des cuirs et chaussures ses secteurs prioritaires, travaillant en étroite collaboration avec l'Association marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) et de la Fédération Marocaine des Industries du Cuir (FEDIC) en fonction de leur demande. Le programme a également coopéré avec des fabricants de pièces de rechange automobile jusqu'à ce qu'il est devenu manifeste que les entreprises marocaines ne pouvaient pas satisfaire aux exigences du marché américain en termes de prix, de volume et de demandes d'achat. Après qu'une évaluation à mi-parcours du programme a recommandé à NBO d'explorer des secteurs plus prometteurs et d'analyser la demande du marché américain et l'offre marocaine, NBO a également commencé à travailler avec des exportateurs du secteur des aliments transformés.

Aux Etats-Unis, quatre experts marketing internationaux senior ont prospecté le marché, à la recherche d'opportunités d'affaires en fournissant des services *business-to-business* (B2B). Deux experts spécialisés dans l'habillement et deux dans le secteur de la chaussure ont aidé les exportateurs marocains à commercialiser et à vendre leurs produits aux acheteurs américains. Un expert marketing « habillement » s'est concentré sur la Côte Ouest et l'autre sur la Côte Est des Etats-Unis. Chaque expert « chaussures » a axé ses efforts sur un segment de marché différent : les chaussures pour hommes, femmes et enfants. Un spécialiste du développement des affaires s'est chargé de mettre en relation les fabricants marocains d'aliments transformés et les acheteurs américains. Les experts, qui travaillent principalement à mi-temps sous la supervision de l'équipe de direction de NBO à Casablanca, a fourni des renseignements pratiques sur les marchés ainsi que des conseils commerciaux aux entreprises clientes de NBO. Ils se sont rendus régulièrement au Maroc pour mettre en œuvre les activités prévues par le plan de travail ou sur demande des clients et partenaires. Au cours des deux dernières années, ils ont également accompagné des acheteurs américains —parmi eux des représentants des grandes marques comme Ralph Lauren, Ann Taylor, Mothers Works et William Sonoma — désireux de se faire directement une idée des conditions de production et de discuter des opportunités d'affaires avec les fabricants marocains.

NBO a également dispensé une formation technique au travers de séminaires et d'ateliers, a coaché les exportateurs en les préparant à participer aux salons professionnels, a guidé et soutenu une campagne de communication destinée à constituer une image de marque pour les produits marocains, a facilité la mise en relation entre les organisations professionnelles marocaines et américaines et a réalisé de nombreuses études. Les publications NBO peuvent

être consultées sur le site Internet du programme (www.nbo-programme.com) et le site *Development Experience Clearinghouse* (www.dec.usaid.gov) d'USAID. Ils sont également disponibles à travers nos organisations partenaires : l'AMITH, la FEDIC, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) et l'Agence Nationale pour les Petites et Moyennes Entreprises (ANPME).

RESULTATS DU PROGRAMME

Le programme NBO a été conçu pour contribuer à l'objectif stratégique du Maroc / USAID de "croissance économique accrue et de création d'emplois" et le Résultat Intermédiaire 2, la "création de nouvelles opportunités d'affaires en dehors des secteurs de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire." Le programme a surpassé la plupart de ses objectifs en termes de résultats. A titre d'exemple, les ventes à l'exportation ont dépassé l'objectif de la durée de vie du programme, chiffré à 75 millions USD, de près de 10 millions ; le nombre d'entreprises exportant aux Etats-Unis a dépassé de quatre l'objectif visé de 65 ; et le nombre de réunions avec les acheteurs est 15 fois supérieur à l'objectif ciblé. En effet, il y a eu plus de 600 réunions individuelles, certaines organisées lors de salons professionnels, et près de 2.000 contacts téléphoniques de suivi pour planifier des paquets techniques (*tech packs*), des demandes d'échantillons et des commandes test. Le nombre de demandes d'échantillons et de commandes tests a dépassé les objectifs et le nombre d'emplois créés, communiqué par les entreprises ayant bénéficié de l'assistance du programme, a été de près de 40 pour cent supérieur à ce qui avait été prévu. Les objectifs visant à améliorer la qualité des renseignements sur le marché américain — telle que mesurée par les séminaires d'information NBO — ont été atteints, mais celui de la valeur perçue des renseignements est restée légèrement en-deçà des chiffres prévus. Cette lacune peut être attribuée, en partie, à une surestimation initiale de cet indicateur. Dans la mesure où la plupart de ces entreprises font partie du programme depuis l'exercice 2006 et qu'elles étaient déjà exposées au marché américain, des renseignements supplémentaires ne pouvaient pas les sensibiliser beaucoup plus aux opportunités offertes par ce marché. Par conséquent, seules les entreprises ayant rejoint ultérieurement le programme NBO ont indiqué avoir approfondi leurs connaissances sur le marché. Le tableau ES-1 synthétise les résultats des entreprises assistées par le programme.

Tableau ES-1
Résultats et objectifs-cibles des entreprises assistées par le programme

Indicateurs	Planifiés	Effectifs	Ecart
1.1 Valeur des ventes aux USA des entreprises assistées par NBO (en millions de dollars US)	75,0 USD	84,83 USD	9,83 USD
1.2 Nombre d'entreprises vendant leurs produits sur le marché américain	65	69	4
1.3.1 Nombre de réunions entre les experts de marché sénior et les acheteurs américains	150	2,522	2,372
1.3.2 Nombre d'échantillons demandés par les acheteurs américains	75	445	370
1.3.3 Nombre de commandes test reçues de la part des acheteurs américains	30	42	12
1.4.1 Nombre d'emplois créés	3.300	4.637	1 337
1.4.2 Nombre d'emplois créés pour des femmes	[2.700]	3.306	606
2.1 Amélioration des informations sur le marché américain	36	50	14
2.2 Amélioration de la valeur des services relatifs à l'entrée sur le marché américain	126,25	115,38	-10,87

Remarque les réunions avec les experts marketing sénior internationaux comprennent les rencontres individuelles et téléphoniques. Les chiffres relatifs à la durée de vie du projet incluent plus de 600 entretiens individuels et près de 2.000 conversations téléphoniques de suivi.

En résumé, les résultats des indicateurs ne relevant pas du contrôle du contractant (ex. : total des ventes à l'exportation et nombre d'entreprises exportant vers les Etats-Unis) ont été modérés ; par contre, les objectifs ont été dépassés pour les indicateurs sur lesquels le contractant avait plus de contrôle (ex. : les activités B2B visant à générer des ventes). Les entreprises ont communiqué près de 85 millions de dollars US de ventes à l'exportation pendant la durée de vie du programme NBO, et 2,5 millions USD de commandes auprès d'entreprises sont en cours de traitement au moment de la rédaction de ce rapport. De plus, à la clôture du programme NBO, les exportateurs marocains peuvent toujours exploiter plus de 60 millions USD d'affaires potentielles aux États-Unis.[1]

Au cours de la durée de vie du programme, les experts de marchés internationaux sénior ont porté de nombreuses opportunités d'affaires, d'une valeur dépassant largement 200 millions USD, à l'attention des fabricants marocains. Sept experts basés aux USA ont développé ces opportunités à travers des « alertes acheteurs », la diffusion de *tech packs*, des demandes d'échantillons, des commandes tests et commandes commerciales. Toutefois, ces opportunités n'ont pas abouti, pour la plupart, en raison d'une combinaison de facteurs, notamment la dégradation générale du marché d'une part, et la réticence des fabricants à vendre leurs produits à des prix inférieurs à ceux qu'ils ont l'habitude de pratiquer en Europe, d'autre part. Les exportateurs étaient également peu enclins à prendre des risques avec le dollar américain, faible pendant la majeure partie de la durée de vie du programme, alors que la valeur de l'euro, la devise dominante dans le panier du dirham marocain, est restée élevée pendant cette période. Les exportateurs ont cependant exprimé un regain d'intérêt pour le marché américain, compte tenu du récent ralentissement de l'économie européenne et des perspectives de remontée du dollar américain. Maroc Export et les associations professionnelles marocaines pourraient ainsi aider leurs membres à exploiter les pistes d'exportation identifiées.

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Des problèmes de personnel et budgétaires ont affecté la mise en œuvre du programme au cours des premiers mois. Elle a du être reportée lorsqu'USAID a décidé de ne pas approuver le recrutement de ressortissants de pays tiers. Ce revers a été accompagné d'une coupe budgétaire de 45 pour cent, qui a requis une reconfiguration complète du programme. L'équipe NBO déployée par Nathan Associates en mai 2006 a travaillé avec assiduité pour rattraper le temps perdu, de sorte que toutes les tâches requises aux termes du contrat et présentées dans les plans de travail annuels ont pu être achevées dans les délais et conformément aux exigences de qualité attendue et de coûts. Même les tâches qui ne figuraient pas dans les plans de travail annuels, ajoutés au cours de la deuxième moitié du programme — comme l'étude sur les composants automobiles, une étude comparative des exportations d'articles d'habillement sur le marché américain, une évaluation de la production *full-package*, et des guides à l'attention des exportateurs pour trois secteurs — ont toutes été achevées avec succès. Les défis internes et externes rencontrés n'ont donc pas eu d'impact durable sur la performance ou les résultats du programme, comme le montre, en partie, l'examen à mi-parcours du CPR d'USAID et l'évaluation à mi-parcours du programme, qui ont plutôt félicité NBO pour ses réalisations et performances.

---

[1] Tel qu'indiqué dans les *trackers* (tableaux de suivi) des acheteurs d'articles d'habillement et de chaussures NBO. Ces pistes seront remises à Maroc Export et aux associations professionnelles en vue de leur suivi.

ÉVALUATION A MI-PARCOURS

Nathan Associates a demandé que soit effectuée une évaluation à mi-parcours indépendante, laquelle a eu lieu en octobre 2007, pour deux raisons. Premièrement, parce que des forces internes et externes ont radicalement changé le contexte dans lequel évoluait le programme et deuxièmement, parce que les ventes à l'exportation escomptées vers les Etats-Unis accusaient un certain retard par rapport aux efforts déployés pour les promouvoir. L'évaluation a passé en revue les hypothèses de calcul, les indicateurs, les tactiques de mise en œuvre, les résultats préliminaires et la mise en œuvre à proprement parler. Elle a ensuite formulé les recommandations suivantes : les évaluateurs ont recommandé une approche plus forte, plus rationalisée et plus rentable des opportunités d'exportation. Ils ont également préconisé une réduction des effectifs expatriés de deux à un, le recrutement d'un ressortissant marocain au deuxième poste clé, et l'abandon par NBO du secteur automobile, au profit de secteurs plus prometteurs. Cette dernière recommandation a conduit au choix du secteur des aliments transformés comme secteur cible pour le reste de la durée de vie du programme. Les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont été intégrées dans le plan de travail pour la durée de vie du programme et les indicateurs ont été révisés pour tenir compte du contexte entourant le programme.

VIABILITE DU PROGRAMME

Le marché américain continue de présenter un grand intérêt pour les décideurs marocains. Le principal défi rencontré pour exporter davantage aux Etats-Unis est de persuader les associations professionnelles et les fabricants que la création d'opportunités sur le marché américain est une proposition de longue haleine. L'offre de produits marocains, par exemple, a d'ores et déjà réussi le test de qualité des acheteurs américains, comme le démontrent l'augmentation subite des visites d'acheteurs au Maroc pour examiner les conditions de production ainsi que les nombreuses alertes acheteurs et *tech packs* que NBO a porté à l'attention des fabricants marocains. Ceci étant, les alertes acheteurs et *tech packs* s'adressent à tous les concurrents du marché — et la qualité, des prix compétitifs et la conformité sociale sont des conditions préalables qui s'appliquent à tous les fournisseurs du marché américain. Les acheteurs choisissent aujourd'hui leurs fournisseurs sur la base de la rapidité de mise sur le marché et sur la communication, nécessaire pour bâtir des relations de confiance. Les entreprises désireuses d'explorer les opportunités doivent développer une stratégie d'exportation claire et un programme de communication similaire à celui élaboré par NBO et engager des ressources humaines, consacrer du temps et de l'argent pour poursuivre ces opportunités.

Une étude récemment donnée en ouvrage par le Ministère marocain du Commerce Extérieur a recommandé une stratégie de promotion des exportations semblable à celle mise en œuvre par NBO et cite les Etats-Unis parmi les cinq marchés cibles à prospecter. Lors d'un événement organisé dans le cadre de l'ALE Etats-Unis – Maroc[2], le Ministère du Commerce Extérieur a déclaré que l'approche de NBO devait être étendue à d'autres segments de marché aux Etats-Unis. Maroc Export, l'agence de mise en œuvre de cette stratégie, a passé la dernière année du programme à discuter de la manière de suivre et d'accompagner les activités du programme après sa clôture. Maroc Export désire absolument maintenir l'élan B2B créé par l'équipe NBO entre les acheteurs américains et les entreprises marocaines des trois secteurs

[2] Optimiser les échanges avec les Etats-Unis aux termes de l'accord de libre-échange, Casablanca, 9 juin 2009.

ciblés : en effet, d'après les estimations, il reste environ 60 millions USD de potentiel non exploité avec les acheteurs américains. Maroc Export a demandé que les experts de marché internationaux sénior de NBO lui présentent des plans d'actions et propositions spécifiques pour fonder sa propre stratégie opérationnelle. Le fait que Maroc Export choisisse de poursuivre d'explorer les opportunités sur le marché américain — selon une approche très similaire à celle de NBO et en faisant appel aux experts de NBO — indique que le programme est viable. Maroc Export évalue actuellement ses besoins en ressources et les coûts y afférents pour son budget annuel de 2010 ; trouver des ressources financières pour continuer de travailler sur le marché américain demeure un défi.

LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

Ci-dessous, nous faisons part à USAID des enseignements que nous avons tirés en termes de programmation et formulons des recommandations à l'attention des institutions marocaines et entreprises privées désirant tirer profit d'une nouvelle approche des affaires et des avantages que confère l'ALE entre les USA et le Maroc.

L'enseignement essentiel est : les ***acheteurs américains apprécient la qualité des produits marocains et sont prêts à travailler avec des fabricants marocains —à la condition que ces derniers satisfassent aux conditions du marché américain.*** Les fréquentes visites effectuées au cours du programme NBO par les acheteurs indiquent que l'offre de produit marocaine répond aux exigences de qualité des acheteurs américains. Les acheteurs sont aussi prêts à accepter des soumissions de fabricants marocains comme le montrent les nombreuses « alertes acheteurs » et *tech packs* générés dans le cadre de NBO. Et lors de la réunion du Comité Stratégique NBO qui s'est tenue en mars 2008, le directeur général de l'AMITH déclarait : "les exportateurs marocains ne craignent plus et ne sont plus intimidés par le marché américain." Cette affirmation est corroborée par les experts de marché du programme qui ont indiqué que les acheteurs américains ne font plus la confusion entre le Maroc et Monaco grâce au travail B2B intense mené par NBO et la constitution d'une image de marque « Maroc » lors des salons et dans les médias professionnels américains. Pour tirer profit de ces progrès, la qualité des échantillons des fabricants et commandes commerciales doit rester élevée ; Maroc Export et les associations professionnelles doivent continuer à attirer les acheteurs et à soutenir leurs visites ; et la constitution de l'image de marque « Maroc » doit se poursuivre, sinon la visibilité durement gagnée par les exportateurs partira en fumée. Il est toutefois plus important que les fabricants remplissent les conditions de qualité, de tarification, de conformité sociale de la production, de rapidité de livraison, de production *full-package*, de communication B2B communication et de réactivité. Vouloir étaler ses produits dans les rayons des magasins de détails aux Etats-Unis signifie prendre la place de fournisseurs existants et être en concurrence avec les nouveaux entrants *selon des modalités définies par les acheteurs*.

Les entreprises marocaines du secteur de l'habillement et de la chaussure doivent s'adapter aux tendances du marché, que ce soit sur les marchés traditionnels ou les nouveaux marchés. En conservant leurs méthodes de production et services traditionnels, les exportateurs ne ratent pas uniquement des opportunités importantes sur le marché américain, mais risquent aussi de devenir obsolètes sur les marchés traditionnels en Europe. Lors du salon *Maroc in Mode* qui s'est tenu à Tanger en juin 2009, des experts de l'Institut Français de la Mode ont déclaré que le Maroc devrait "passer à la production *full-package* et parler anglais" ! Les marchés allemand et britannique exigent aujourd'hui presqu'exclusivement une

production *full-package*, et les marchés français, italien et espagnol le requièrent de plus en plus.

Pour bénéficier de l'ALE, l'industrie de l'habillement doit se mettre à niveau et passer à une production full package à grande échelle. L'industrie de l'habillement marocaine serait bien avisée d'étudier l'expérience de la Jordanie et de l'Egypte afin de tirer profit de l'ALE conclu avec les Etats-Unis. Ces deux pays ont réussi pour deux raisons majeures : une production *full package* à grande échelle d'articles d'habillement de qualité et à faible coûts d'une part, et des investissements directs étrangers massifs, d'autre part, lesquels lui ont fourni à la fois des capitaux et une expertise en matière de marketing. Au Maroc, ces conditions ne prévalent que pour les produits en denim et les jeans. Les petits fabricants qui dominent le paysage de l'industrie de l'habillement au Maroc — dont une grande partie est informelle — ne sont pas en mesure d'augmenter leur production sans IDE. Parmi les sources possibles de financement, l'on peut citer les partenaires traditionnels en France, en Espagne, en Italie et même en Turquie et des investisseurs d'Asie ou de pays voisins qui ont une longue expérience dans la production *full package* (ex : des possibilités de *joints ventures* entre des investisseurs marocains et portugais devraient être explorées).

Les producteurs d'aliments de spécialité doivent adopter des modèles de gestion spécifiques au marché américain. Le modèle de gestion appliqué au secteur américain des aliments de spécialité impose un fardeau plus lourd aux fournisseurs étrangers, auquel les entreprises marocaines ne sont, pour la plupart, pas habituées. A titre d'exemple, des produits comme le couscous et les olives sont plus attrayants pour les acheteurs américains lorsqu'ils sont produits sous une marque, étiquetés en anglais de manière attrayante, et promus à l'aide de matériels de marketing bien conçus, y compris des sites Internet en langue anglaise. Les fournisseurs sont supposés dépenser de l'argent pour promouvoir régulièrement la marque dans des magasines professionnels et lors de salons professionnels. Tout comme pour les industries de l'habillement et de la chaussure, les acheteurs américains exigent des producteurs qu'ils aillent au-delà de la simple production et vente franco usine.

S'implanter avec succès sur le marché américain requiert un engagement à long terme et n'est pas une simple question de transactions à court terme. Les fabricants des secteurs ciblés par NBO ont exporté en Europe pendant des décennies ; mais se tourner vers le marché américain ne revient pas à un simple transfert du flux de produits ; il signifie bien plus convaincre les acheteurs de prendre un risque en s'approvisionnant auprès d'une nouvelle source. C'est cette compréhension qui est à présent à la base du programme de Maroc Export et qui doit être partagée avec les associations professionnelles et les entreprises. Les sociétés souhaitant saisir les opportunités du marché américain requièrent une stratégie d'exportation claire, semblable aux plans d'action pour les exportations vers les Etats-Unis et aux kits de communication développés pour NBO, d'engager les ressources humaines nécessaires, d'investir du temps et de l'argent pour exploiter les opportunités à long terme.

Les stratégies au plus haut niveau doivent notamment encourager les petites entreprises à mettre à niveau leur production et passer au full package. Les dirigeants marocains ont fait preuve de vision et pris des mesures concrètes pour accroître la compétitivité sectorielle nécessaire pour pénétrer les marchés mondiaux (ex. : le Plan Emergence et Maroc Export Plus). La plupart des petites et moyennes entreprises clientes du programme NBO, toutefois, vivent au jour le jour et manquent, par conséquent, de vision en termes de développement à plus long terme de leurs marchés. Maroc Export et les associations professionnelles doivent

s'efforcer de montrer aux entreprises comment développer des produits pour de nouveaux marchés ; de plus, une mise à l'échelle des méthodes de production aux normes *full-package* conduira, à long terme, à de nouvelles activités sur de nouveaux marchés, comme celui des Etats-Unis. L'AMITH et la FEDIC devraient coopérer avec l'ANPME sur des programmes de mise à niveau à des capacités de *full package*.

Seules les entreprises offrant des services de production « full-package » ont une chance de réussir sur le marché américain. Les acheteurs américains sont à la recherche de fabricants fournissant des services de *full-package* et des produits finis. Cependant, il est estimé que seules 30 pour cent environ des entreprises des secteurs prioritaires du programme NBO, les secteurs de l'habillement et des chaussures, possèdent cette capacité. Pour être rentables, des programmes similaires au programme NBO ne devraient intégrer que des entreprises prêtes pour le marché américain, lesquelles peuvent répondre aux objectifs fixés et servir de modèles pour les entreprises dont les capacités sont moindres. Les entreprises potentiellement prêtes pour le marché américain à court ou à moyen terme, bénéficieraient d'un programme de mise au niveau *full package*, éventuellement développé avec le soutien d'une organisation marocaine comme l'ANPME.

L'approche NBO fonctionne. L'approche pratiquée pour pénétrer le marché américain et proposée par Nathan Associates a fait ses preuves lors de la durée de vie du programme NBO. Cette approche consiste en cinq éléments : marketing B2B, participation aux salons professionnels, constitution d'une image de marque dans les médias professionnels, promotion des visites d'acheteurs américains au Maroc, et offre en séminaires et ateliers techniques.

En résumé, nous recommandons que le modèle d'entrée sur le marché américain tel qu'il prévaut actuellement dans sa version rationalisée reste en vigueur, et que les institutions et entreprises déploient, de concert, des efforts en vue d'obtenir des résultats à court et à long terme. Il est normal que les entreprises se préoccupent davantage des résultats à court terme ; les institutions, comme Maroc Export doivent donc soutenir une vision à long terme et aider les associations professionnelles à encourager leurs membres à accroître leur compétitivité en mettant à niveau leurs capacités pour passer à une production *full-package* et en acquérant une certification internationale dans le domaine de la conformité sociale. Avec le bon modèle de gestion, les exportateurs marocains des secteurs ciblés par NBO peuvent s'implanter avec succès sur le marché américain, surtout au regard des avantages que leur confère l'ALE Etats-Unis – Maroc. Comme le déclarait le Ministre du Commerce Extérieur lors du séminaire organisé par le MEPI sur l'optimisation des échanges avec les Etats-Unis au titre de l'accord de libre-échange en juin 2009 *:* "L'approche NBO devrait être étendue à d'autres secteurs."

1. Introduction

Le programme « Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc » (NBO) (contrat SEGIR de politique économique No. PCE-I-00-00-00013-00) a démarré le 15 septembre 2005 et s'est terminé le 30 septembre 2009. Il a été conçu de manière à contribuer à l'objectif stratégique de USAID / Maroc, à savoir une croissance économique accrue et la création d'emplois, et son résultat intermédiaire corollaire 2 (création de nouvelles opportunités d'affaires en dehors des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire). Le but de NBO était d'aider les entreprises exportatrices marocaines à réaliser leur potentiel économique et à surmonter les défis engendrés par la libéralisation de l'environnement commercial marocain, notamment ceux découlant de l'entrée en vigueur de l'accord de libre échange conclu avec les Etats-Unis (ALE Etats-Unis – Maroc).

L'objectif du programme était d'aider les entreprises exportatrices des secteurs manufacturiers non agroalimentaires, intéressées par le marché américain à étendre leurs activités d'exportation et à créer de nouveaux emplois. Grâce à la suppression ou à l'élimination progressive des droits de douane prévues par l'ALE sur une gamme étendue de produits manufacturés des secteurs marocains du textile, de l'habillement, du cuir et de la chaussure, ces secteurs ont été les principaux bénéficiaires du programme. Par conséquent, le programme NBO a porté son assistance à ces deux secteurs et a collaboré avec leurs associations professionnelles, l'Association Marocaine des Industries Textile et de l'Habillement (AMITH) et la Fédération Marocaine des Industries du Cuir (FEDIC). NBO a travaillé de concert avec ces deux institutions de soutien ainsi qu'avec des agences publiques pour renforcer la réactivité de ces organisations aux besoins de l'expansion des entreprises axées sur l'exportation et de la création d'emplois.

NBO était un programme axé sur la demande, visant à établir des liens *business-to-business* (B2B) durables entre les acheteurs américains et les fabricants marocains. Outre ses activités de développement des affaires, NBO a également dispensé une formation technique à travers des séminaires et des ateliers, encadré les exportateurs en vue de leur participation aux salons professionnels, guidé et soutenu une campagne de communication destinée à constituer une image de marque pour les produits marocains dans les médias professionnels, facilité la mise en relation entre les organisations professionnelles marocaines et américaines, et réalisé de nombreuses études.

Le chapitre 2 du présent rapport résume l'approche de mise en œuvre et les défis rencontrés par le programme NBO. Le chapitre 3 résume et analyse les résultats du programme, année par année. Le chapitre 4 met en exergue les réalisations et réussites du programme et le chapitre 5 présente les enseignements tirés et les recommandations du programme.

2. Mise en œuvre

APPROCHE

Axée sur la demande. Le programme NBO a été axé sur la demande, identifiant les nouvelles opportunités de produits ou de marchés pour les entreprises exportatrices marocaines ; de plus, il a aidé les exportateurs à répondre aux caractéristiques de la demande du marché américain dans le segment particulier des produits. NBO n'a pas été un programme de renforcement des capacités d'approvisionnement à l'instar d'autres programmes mis en œuvre au Maroc pour aider les entreprises à se mettre à niveau et se moderniser.

Centrée sur le marché américain. Les liens entre le programme NBO et les marchés américains constituaient son principal avantage comparatif par rapport aux autres programmes d'assistance technique du secteur privé au Maroc. NBO a exclusivement coopéré avec les entreprises exportatrices marocaines pour les aider à être compétitives sur les marchés des biens manufacturés aux Etats-Unis. L'assistance à l'exportation vers l'Europe et d'autres marchés a été laissée à d'autres programmes.

Axée sur les transactions. L'orientation du programme était commerciale — à savoir, assister les entreprises marocaines à exporter aux Etats-Unis et à établir des relations avec des partenaires américains. La promotion directe des transactions (développement des affaires RM1) représentait le gros de l'activité de NBO. Toutes les activités de renforcement institutionnel de NBO (institutions de soutien des entreprises RM2) ont également été conçues de manière à faciliter les transactions commerciales.

Sélectivité par secteur. En principe, le programme NBO était ouvert à toute collaboration avec tout secteur manufacturier prometteur, hors agroalimentaire. Dans la pratique, toutefois, et compte tenu des avantages conférés par l'ALE, la politique industrielle du Maroc « *Plan Emergence* » et ses ressources limitées, NBO s'est concentré sur deux secteurs prioritaires, définis par les représentants d'USAID et du gouvernement marocain : les textiles - habillement et le cuir - la chaussure. Mis à part ces deux secteurs prioritaires, NBO a également œuvré dans un secteur secondaire — tout d'abord, celui des pièces de rechange automobile et, après l'évaluation à mi-parcours, celui des aliments transformés.

Tri par état de préparation des entreprises. L'état de préparation des entreprises était mis en relief dans les services fournis par le programme NBO. Toutes les entreprises désireuses d'adhérer au programme ne possédaient pas les mêmes capacités techniques, financières et managériales pour rivaliser sur le marché américain, et à la lumière du temps et des ressources requises pour être prêt à entrer en concurrence sur le marché américain, NBO a concentré ses efforts sur des entreprises hautement motivées pour pénétrer avec succès ce marché.

Emploi d'experts de marchés. La mise en œuvre de la stratégie de NBO, axée sur le marché américain et la demande, s'est appuyée sur le recrutement d'expert marketing internationaux. Ces experts techniques, basés aux Etats-Unis, ont agi en qualité de facilitateurs de liens B2B. Les experts marketing ont régulièrement visité le Maroc et entretenu des contacts réguliers et directs avec les acheteurs américains et les entreprises marocaines sur des segments de marchés désignés. Ils ont travaillé sous la houlette de l'équipe NBO basée à Casablanca, laquelle a maintenu avec eux un contact quotidien par courriel et par téléphone. Ils ont fourni des renseignements pratiques sur le marché américain et des conseils aux entreprises clientes et ont ouvert les portes aux acheteurs américains pour leur présenter l'offre de produits marocaine.

OFFRE DE SERVICES

NBO a collaboré avec deux types de clients : les entreprises et associations professionnelles. S'agissant des entreprises, NBO a fourni des services individuels et groupés. Les services individuels comprenaient l'assistance technique et le coaching alors que les services groupés incluaient les séminaires et ateliers. Les experts marketing internationaux sénior ont assisté les entreprises dans l'établissement de liens B2B avec des acheteurs américains potentiels ; ils ont coaché des entreprises pour participer à des salons professionnels et des missions commerciales ; ils ont fourni des renseignements sur les marchés, ainsi qu'une assistance en marketing et en promotion ; ils ont diffusé les renseignements relatifs aux opportunités du marché américain au travers d'alertes acheteurs (cf. Réalisations, p. 26) et un bulletin trimestriel du programme. Mis à part cette assistance technique programmée, NBO a également travaillé avec des sociétés pour identifier des offres de services supplémentaires en fonction de la demande.

Pour les associations professionnelles, principalement l'AMITH et la FEDIC dans les deux secteurs prioritaires, NBO a concentré son action sur le renforcement des capacités et la viabilité de la focalisation sur le marché américain après la clôture du programme. Des coordonnateurs ont apporté leur soutien aux associations professionnelles des secteurs du textile et de l'habillement, du cuir et de la chaussure, notamment un soutien de la part des experts en marketing, la participation à des salons professionnels et des missions commerciales, des séminaires et ateliers. Les coordinateurs au sein des associations professionnelles ont collaboré avec l'équipe NBO pour assurer une coopération étroite et un transfert des connaissances. Les associations professionnelles devaient créer des espaces physiques et virtuels où les entreprises pouvaient obtenir des renseignements sur les marchés et trouver des opportunités d'affaires aux Etats-Unis, *Espace USA*, mais aucun local physique n'a jamais été mis à disposition, mis à part un bureau pour les coordonnateurs. Les sites Internet des associations mentionnent les liens aux ressources du marché américain.[3]

ENTREPRISES CLIENTES

Un processus exhaustif de recrutement et de sélection des entreprises participantes a été élaboré au début du programme. Le programme a publié des annonces en juillet 2006 dans les principaux journaux marocains (*L'Economiste*, *Le Matin* et *La Vie Economique*), et a fait sa publicité sur son site Internet, à travers le MICNT, l'ANPME, l'AMITH, la FEDIC, le CMPE

---

[3] http://www.textile ma/Amith/Fr/SitesWeb/NBO/Info+FTA htm?wbc_purpose=Basic et http://www.cuirmaroc.com/FEDIC/Fr/MenuHaut/EspaceUSA/

et l'AMICA, ainsi que lors d'événements régionaux organisés par les associations professionnelles. Les entreprises intéressées ont rempli un questionnaire spécialement conçu à cet effet, dépouillé et traité par le programme NBO. Elles ont aussi été passées au crible par leurs associations professionnelles respectives et les experts marketing internationaux sénior de NBO ont vérifié leurs capacités de production pour satisfaire les exigences des acheteurs américains en termes de qualité, d'expérience et de conformité sociale. Le Comité de Suivi du programme a ensuite procédé à la sélection finale.

Toutes les entreprises ne possédaient pas les capacités techniques, financières et managériales pour rivaliser sur le marché américain. Au cours de la première année, sur les 147 entreprises qui se sont portées candidates, 74 ont été choisies pour participer au programme. Ce chiffre était d'environ 85 pour cent plus élevé que celui de 40 sociétés avec lesquelles l'équipe NBO avait envisagé travailler lors de la première année d'existence du programme.

Après l'évaluation à mi-parcours, le programme a classé les sociétés en trois groupes en se basant sur les informations recueillies par les experts de marché et autre personnel NBO. Le groupe 1 était composé d'entreprises capables, très actives et engagées ; le groupe 2 d'entreprises capables, mais modérément actives et le groupe 3, d'entreprises ne disposant pas des capacités pour exporter aux Etats-Unis pendant la durée de vie du projet, ou disposant des capacités, mais qui ne montraient pas d'engagement à vouloir explorer les opportunités d'exportation aux Etats-Unis.

Des campagnes annuelles de recrutement ont été organisées au cours des trois premières années, mais pas au cours de la dernière. Au départ, les entreprises rejoignaient le programme sur une base annuelle, mais au cours de la dernière année, un recrutement ouvert a été adopté sur une base extrêmement sélective, pour remplacer les entreprises devenues moins actives ou qui ont abandonné le programme.

Compte tenu des abandons et du changement de secteur cible après l'évaluation à mi-parcours, NBO a coopéré pendant la durée du programme avec 70 à 80 entreprises, pour terminer avec 74 clients actifs. Pendant la majeure partie du projet, plus de la moitié des entreprises étaient actives dans le secteur « textile / habillement ». Le cuir et la chaussure représentaient environ un tiers des entreprises clientes, le reste étant constitué de fabricants de pièces de rechange ou d'aliments transformés, selon l'année.

PLANS D'ACTION A L'EXPORTATION ET PROTOCOLES D'ENTENTE

Au cours de la 1ère et de la 2ème année d'existence du programme, le plan d'action à l'exportation aux Etats-Unis était le principal outil utilisé pour orienter les entreprises clientes. NBO a collaboré avec les entreprises individuellement pour élaborer les plans. Le plan d'action à l'exportation précisait les besoins de l'entreprise pour pénétrer et s'implanter avec succès sur le marché américain. Il identifiait les produits pour lesquels l'entreprise présentait à la fois une expérience approfondie dans la production et un avantage clair, ainsi que le segment de marché cible approprié. Chaque entreprise a réalisé une évaluation interne de ses forces et de ses faiblesses, y compris de ses besoins organisationnels, en personnel et en ressources pour pénétrer le marché américain. Un plan d'action à l'exportation a été élaboré ensuite, sur la base de cette évaluation. Le personnel NBO a discuté de ce projet de plan d'action avec les dirigeants de l'entreprise, afin de valider l'exactitude des renseignements donnés et la stratégie d'entrée sur le marché. Le feedback a été intégré dans

un plan final établissant les responsabilités du programme NBO et de l'entreprise participantes et le plan a été approuvé par la direction de l'entreprise et celle de NBO.

En avril 2007, 66 plans d'action à l'exportation avaient été élaborés et signés par les entreprises clientes de NBO. La mise en œuvre de ces plans d'action par les entreprises était supervisée à intervalles réguliers, normalement au cours des visites sur site trimestrielles. La direction de NBO s'est vite rendue à l'évidence que la plupart des entreprises n'appliquaient pas leur plans d'action (ex. : elles n'envoyaient pas leur personnel suivre des cours d'anglais, ne développaient pas de version anglaise de leurs sites Internet ou ne participaient à aucun salon professionnel aux Etats-Unis). Lorsque ces insuffisances étaient soulevées lors des réunions d'étude, les dirigeants des entreprises concernées déclaraient inévitablement qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps pour traiter ces questions, mais qu'ils le feraient dès que la pression de l'exécution des commandes baisserait.

L'équipe qui a effectué l'évaluation à mi-parcours a estimé que les plans d'action à l'exportation étaient conçus à trop long terme pour pouvoir être couronnés de succès comme feuille de route établissant l'interaction entre NBO et la plupart des entreprises clientes, et qu'il fallait les abandonner comme outil de programme obligatoire. [4] NBO a ainsi proposé aux entreprises adhérant au programme l'option d'élaborer un plan d'action à l'exportation détaillé ou un protocole d'entente (PE), qui ne requiert pas d'évaluations approfondies et processus de développement longs du plan d'action. Les protocoles d'entente étaient un outil nettement plus simple et ne portaient que sur les services convenus entre l'entreprise et NBO. Les protocoles d'ententes plus simples devinrent ainsi le mécanisme privilégié pour établir un engagement et des relations entre NBO et les entreprises au cours de la dernière moitié du programme.

ÉVALUATION A MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours, réalisée par USAID en octobre 2007, a eu un impact considérable sur le programme NBO. Nathan Associates avait demandé que cette évaluation soit effectuée par des évaluateurs indépendants, dans la mesure où les résultats escomptés tardaient à venir. Il s'est avéré que les hypothèses de calcul, les indicateurs et les stratégies de mise en œuvre du programme n'avaient pas été réajustés correctement au moment où la portée du programme avait été substantiellement réduite au démarrage du programme. Les résultats préliminaires et le cours de la mise en œuvre du programme devaient être évalués indépendamment et des mesures correctives prises à temps pour optimiser l'impact du projet au cours de la période restante.

L'évaluation à mi-parcours a préconisé une approche plus forte et plus rationalisée. Il a recommandé la réduction des effectifs expatriés à long terme de deux à un, le recrutement d'un ressortissant marocain au deuxième poste clé pour assurer le travail sur le terrain, y compris le soutien marketing aux entreprises clientes. Il a également recommandé que le programme axe ses efforts sur les deux secteurs prioritaires (textile – habillement et cuir - chaussure) et le changement du secteur secondaire.

---

[4] Évaluation à mi-parcours du programme "Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc", USAID, novembre 2007, pp. 23 et 24

Les évaluateurs ont également recommandé de catégoriser la base de clients du programme en groupes selon leur degré d'engagement et de participation aux services fournis par le programme. Ils ont également conseillé à NBO de ne fournir de services de mise en relation B2B qu'aux deux premiers groupes, tout particulièrement au premier groupe, le troisième ne devant bénéficier que d'une formation, de renseignements et services de communication sur le marché américain et les exigences des acheteurs.

Lors de cette évaluation à mi-parcours, les évaluateurs ont examiné de très près les indicateurs du programme et formulé des recommandations afin de recalibrer certains d'entre eux et d'en remplacer d'autres. Certains indicateurs ont été révisés à la baisse pour tenir compte de la réduction de taille du programme ; d'autres ont été éliminés en raison de leur pertinence limitée par rapport aux buts et objectifs du programme. De nouveaux indicateurs ont été introduits pour mesurer les résultats résultant des activités intenses menées par NBO pour trouver des opportunités d'affaires et assister les entreprises marocaines cherchant à exporter sur le marché américain.

Des indicateurs de production plus appropriés ont été préconisés pour mesurer les performances du contractant : le nombre de réunions entre les experts de marchés internationaux sénior et les acheteurs, le nombre d'échantillons de produits demandés par les acheteurs et le nombre de commandes test reçues par les acheteurs américains. Exception faite des commandes tests, tous les nouveaux indicateurs mesurent de manière plus précise les performances du contractant que les anciens. De plus, ils ont été révisés pour tenir compte des conditions économiques et de marché défavorables dans lesquelles NBO opérait. Ceci fut le cas, par exemple, pour la réduction des ventes à l'exportation attendues de 175 millions à 75 millions USD. De même, les chiffres liés à la création d'emplois ont été révisés à la baisse, de 9.500 à 3.300.

INDICATEURS DE RESULTATS

Les indicateurs initiaux étaient plus des indicateurs de résultats que de production. Des indicateurs comme, par exemple, les ventes à l'exportation réalisées par les entreprises bénéficiant de l'assistance de NBO, le nombre d'emplois créés, la qualité des informations fournies par les associations professionnelles à leurs membres etc., étaient tous des indicateurs de résultats sur lesquels le contractant n'avait guère de contrôle. Au mieux, les activités du programme pouvaient contribuer à matérialiser certains indicateurs ou pouvaient encore servir d'indicateurs de résultats attendus. Aucun lien de cause à effet ne peut être déduit des transactions de ventes à l'exportation, par exemple, la mise en relation par le personnel du programme d'acheteurs et de vendeurs, sans pour autant participer à la négociation des commandes. Par conséquent, les indicateurs de résultats sont une mesure médiocre des performances du contractant.

Le tableau 2-1 résume les résultats cibles établis après l'évaluation à mi-parcours, après approbation par USAID et les homologues marocains. Le plan de travail et budget ont été révisés en conséquence, l'ordre de mission revu et le contrat modifié au cours du dernier trimestre de l'exercice financier 2008 d'USAID.

Tableau 2-1
Résumé des indicateurs et objectifs de NBO

Série de résultats et indicateur	Mesuré par	Résultats Objectifs				
		A1	A2	A3	A4	Total
MODULE 1— DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES EXTENSION DES OPPORTUNITES DE VENTE ET D'AFFAIRES ET AUGMENTATION DE LA CREATION D'EMPLOIS AU SEIN DES ENTREPRISES PARTICIPANTES						
1.1 Valeur des ventes aux Etats-Unis des entreprises assistées par NBO (en millions USD)	Ventes à l'exportation annuelles sales	5	20	25	25	75
1.2 Nombre d'entreprises enregistrant des ventes sur le marché américain	Nombre d'entreprises	8	18	20	19	65
1.3 Nombre de réunions d'experts marketing internationaux sénior avec les différents acheteurs américains (en personne ou par téléphone)	Nombre de réunions	-	-	50	100	150
1.4 Nombre d'échantillons demandés par les acheteurs américains[a]	Nombre d'échantillons de produits	-	-	25	50	75
1.5 Nombres de commandes tests reçues de la part d'acheteurs américains[a]	Nombre de commandes tests	-	-	10	20	30
1.6 Nombre d'emplois créés	Nombre de nouveaux emplois	285	755	950	950	3,300
1.7 Augmentation du nombre d'emplois pour femmes [b]	Nombre de nouveaux emplois	155	625	755	755	2,700
MODULE 2—INSTITUTIONS DE SOUTIEN DES ENTREPRISES AMELIORATION DE LA REACTIVITE DES INSTITUTIONS						
2.1 Amélioration de la qualité des renseignements fournis sur le marché américain	Changement en termes de qualité[c]	6	10	10	10	36
2.2 Amélioration de la valeur des services sur l'entrée sur le marché américain	Valeur de l'indice[d]	100	130	135	140	- -

[a] *Non applicable au cours des deux premières années avant l'évaluation à mi-parcours*
[b] *Ces chiffres sont un sous-ensemble du nombre total d'emplois supplémentaires.*
[c] *A mesurer par le nombre d'événements de diffusion d'informations sponsorisés par NBO.*
[d] *A mesurer par les changements de l'indice de satisfaction au sein d'une association.*

Les résultats attendus ne concernaient que les entreprises et organisations de soutien directement assistées par NBO, mais le succès enregistré par les clients NBO devait fournir des modèles de gestion reproductibles et de modèles de soutien institutionnels pour d'autres entreprises marocaines désireuses d'exporter vers le marché américain en particulier, et de nouveaux marchés, en général.

EVENEMENTS INATTENDUS ET CIRCONSTANCES DEFAVORABLES

Le programme NBO a été mis en œuvre dans un environnement difficile, à la fois sur le plan interne et externe. Certains événements auxquels le programme a été confronté ont eu un impact profond sur sa mise en œuvre.

Evénements internes

Après l'attribution du contrat et le déploiement du personnel clé, le responsable régional des contrats (RCO) d'USAID a remis en question l'utilisation à long terme de ressortissants de pays tiers en tant que personnes clés, comme prévu par Nathan Associates dans sa proposition retenue, pour mettre en œuvre le programme. USAID a demandé à Nathan Associates de recruter des experts à long terme américains ou marocains. Mais en raison des besoins du

programme en expertise sectorielle et linguistique, et compte tenu de la perspective d'une réduction budgétaire à l'horizon (de volume inconnu), il était pratiquement impossible de trouver des experts américains pour occuper ces postes. Après deux mois de recherches, un spécialiste marocain a été trouvé, mais nos homologues marocains n'ont pas entériné cette solution, faisant valoir que le programme exigeait une connaissance approfondie du marché américain, que les ressortissants marocains ne possédaient pas. Quelques quatre mois après la signature du contrat, le programme était dans l'impasse.

Entretemps, début mars 2006, la réduction du plafond budgétaire fut annoncée, et elle était draconienne : de 14,7 millions à 8,0 millions USD. Cette réduction radicale du budget, mis à part l'instabilité causée pendant les cinq premiers mois du programme, nécessitait une refonte profonde en termes de portée du programme. A la mi-mai 2006, USAID a approuvé le recrutement d'un employé sénior de Nathan Associates en qualité de chef de partie, lequel a aidé à reconcevoir et à reconfigurer le programme. Celui-ci ainsi que le plan de travail ont été entièrement révisé et le nombre de secteurs ciblé réduit de 6 à trois ; les indicateurs ont, par conséquent, eux aussi été révisés. Le recrutement de quatre expatriés à long terme a été porté à deux plus un spécialiste marketing local. Le programme NBO, plus restreint et reconfiguré a été ainsi approuvé par USAID et le Comité de Suivi à la mi-juin et officiellement lancé le 27 juin 2006.

Un dernier facteur interne au fonctionnement programme qui mérite d'être mentionné est le fait que NBO a changé 4 fois de chef de partie en 4 ans. Ces changements à la tête du programme n'on toutefois jamais eu d'impact négatif sur sa mise en œuvre. Aucun d'entre eux n'a été renvoyé et aucun n'a quitté le programme pour performances médiocres. Le transfert de responsabilité d'un chef de partie à l'autre s'est fait en bonne et due forme et n'a pas porté préjudice à l'impulsion des activités du programme. Nathan Associates s'est assuré que les changements de chefs de partie ne perturberaient pas le programme grâce à un personnel de qualité sur le terrain à tout moment. Trois des quatre employés permanents avaient une longue expérience dans la gestion de projets. Le deuxième chef de partie a du rentrer aux Etats-Unis pour des raisons de santé grave au sein de sa famille ; ce changement n'a toutefois pas eu d'impact négatif sur la mise en œuvre du projet, pas uniquement en raison de l'expertise affirmée apportée au programme par le troisième chef de partie, mais aussi parce que le deuxième a continué de travailler sur le programme en qualité de conseiller technique et de guider ses activités. En fait, quatre mois avant la fin du programme, lorsque le 3ème chef de partie a quitté NBO pour lancer un projet pour une autre société, le second est revenu au Maroc pour assurer la clôture du programme.

Après ce long report dans le démarrage du programme, l'équipe clé NBO a travaillé dur pour compenser le temps perdu et a réussi à dépasser les objectifs des indicateurs définis dans le plan de travail de la première année. NBO a atteint ou dépassé tous ses objectifs, à l'exception de celui de la valeur des services relatifs au marché américain, telle que perçue par les entreprises (indicateur au-delà du contrôle de NBO). L'examen des performances du contrat d'USAID (CPR) et l'évaluation à mi-parcours ont plutôt noté favorablement la mise en œuvre du programme.

Evénements externes

Les principaux facteurs externes inattendus étaient : (1) une forte demande du marché européen et une devise (Euro) forte ; (2) la dépréciation du taux de change Dollar / Dirham et

(3) les défis que présentent les caractéristiques uniques des secteurs ciblés sur le marché américain.

La demande en produits marocains des acheteurs européens, qui paient généralement jusqu'à 30 pour cent de plus franco usine que les acheteurs américains pour des produits similaires, a été forte pendant pratiquement toute la durée de vie du programme NBO. Compte tenu de cette forte demande et offre du marché européen, les exportations vers les Etats-Unis étaient moins intéressantes pour les fabricants marocains et ce, malgré la taille potentielle du marché américain.

De surcroît, les taux de changes favorisaient les exportations marocaines vers l'Europe. Lorsque NBO a commencé en octobre 2005, le taux de change était de 9,20 Dirhams pour un Dollar. En baisse constante, il a atteint son niveau le plus bas en août 2008 pour se situer à 7,2 Dirhams pour un Dollar, une chute d'environ 22 pour cent en moins de trois ans. Aujourd'hui, le Dirham se change à environ 8 pour un dollar, ce qui représente toujours quelques 13 pour cent de moins que le niveau de 2005. Avec l'appréciation de l'Euro au cours de la même période, et le lien étroit entre le Dirham et l'Euro, principale devise du panier du Dirham, sans mentionner la prime versée par les Européens pour les produits, exporter sur le marché américain était moins attrayants pour les fabricants marocains qu'exporter sur le marché européen.

Enfin, l'incapacité de la plupart des entreprises clientes marocaines à satisfaire aux exigences des acheteurs américains en termes de production *full package*, a posé un défi de taille et à les a empêché, en partie, de bénéficier d'un volume d'affaires potentiel de plusieurs centaines de millions de dollars, porté à leur attention par NBO. L'étude menée par NBO au cours de la dernière année de mise en œuvre a confirmé que seules 10 pour cent des entreprises clientes du secteur de l'habillement avaient une capacité complète de *full package*, même si 20 pour cent d'entre elles s'étaient fixé l'objectif de développer cette capacité, au prix toutefois d'un travail considérable pour atteindre ce niveau de production.

SUIVI ET SUPERVISION

Réunions USAID sur l'état d'avancement du programme. Pendant toute la durée de vie du programme, USAID et la direction de NBO ont régulièrement tenu des réunions avec l'équipe chargée de la Croissance Economique au sein d'USAID pour discuter de l'état d'avancement du programme. Même si aucune date n'était fixée pour ces réunions, elles se tenaient régulièrement, au moins une fois par mois. Au cours de la première année, elles eurent même lieu toutes les semaines pratiquement, pour traiter de tous les défis auxquels NBO était confronté. Avec l'introduction des rapports mensuels, la fréquence des réunions a baissé, à environ une par mois. L'équipe de NBO se rendait en général à Rabat pour se réunir dans les locaux d'USAID. A l'occasion, lorsque l'équipe chargée de la Croissance Economique d'USAID se rendait à Casablanca, les réunions avaient lieu dans les bureaux de NBO. Ces réunions étaient importantes pour tenir USAID informée de l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme et pour traiter de certaines questions, avant qu'elles ne soient soulevées lors des réunions du Comité de Suivi. Elles étaient aussi importantes pour l'équipe NBO, car elles la guidaient de manière constructive et proactive dans la mise en œuvre de ses activités.

Briefings avec l'ambassadeur des Etats-Unis et le Directeur de Mission USAID. La direction de NBO informait l'ambassadeur des Etats-Unis ainsi que le directeur d'USAID de l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme sur une base annuelle. Ces briefings

avaient généralement lieu au bureau de la Mission d'USAID et consistaient en une présentation suivie d'une séance de questions & réponses. A une occasion, l'ambassadeur, le directeur de mission et l'équipe « Croissance Economique » ont accompagné le Directeur d'Appui aux Entreprises lors d'une visite chez une entreprise cliente du secteur de la chaussure. L'ambassadeur et le directeur de Mission USAID ont encouragé l'équipe NBO, afin que cette dernière aide la Mission à répondre aux attentes liées à l'ALE Etats-Unis - Maroc.

Réunions d'avancement avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. L'équipe de direction de NBO s'est réunie à intervalles réguliers avec celle de la Division du Textile et du Cuir du MICNT. Même si les dates des réunions n'étaient pas fixées à l'avance, elles étaient organisées en cas de besoin. Les représentants marocains donnaient des directives importantes aux responsables de NBO dans leur interaction avec les associations professionnelles, lorsqu'au démarrage du programme, ses relations étaient difficiles avec l'ancien président de la FEDIC, qui ne montrait que peu d'intérêt à coopérer et à recruter un coordinateur « Cuir ». Le chef de la division Textile et Cuir et son équipe ont toujours été efficaces en prodiguant des conseils et en servant d'intermédiaires avec les associations professionnelles. L'équipe NBO est reconnaissante pour tout le soutien accordé par le Ministère.

Réunions du Comité de Suivi de NBO. Le Comité de Suivi, composé des partenaires et parties prenantes de NBO, suivait de près la mise en œuvre du projet, surtout au cours des dix-huit premiers mois difficiles. Au cours de cette époque, le comité s'est réuni tous les mois et a donné des instructions utiles sur des questions importantes, comme la méthode de sélection des clients. Un groupe au sein du comité de suivi a aidé l'équipe NBO à concevoir le questionnaire de candidature et le modèle de plan d'exportation et approuvait les versions finales de ces documents. Le Comité de Suivi avait autorité pour approuver la sélection finale des nouvelles entreprises clientes, assurant ainsi un degré élevé d'appropriation du projet de la part des associations des secteurs « textile – habillement » et « cuir – chaussure », ainsi que de la part des représentants du gouvernement marocain. Des réunions mensuelles se sont poursuivies pendant pratiquement toute la deuxième année, mais au cours de la troisième année, lorsque l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme s'est stabilisé, elles ne furent convoquées que tous les deux mois, et tous les trois mois seulement au cours de la dernière année. L'équipe de NBO s'est sentie privilégiée d'avoir pu travailler avec un comité de suivi aussi dévoué et engagé et a considérablement bénéficié de ses conseils.

Réunion du Comité stratégique de NBO. Le niveau de supervision le plus élevé du programme NBO était assuré par le Comité stratégique. Il était composé de tous les partenaires et parties prenantes de NBO et était co-présidé par le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et l'ambassadeur des Etats-Unis. Le Comité stratégique s'est réuni deux fois : la première, à l'occasion du lancement du programme en juin 2006 et la seconde, au milieu de la mise en œuvre du programme, c'est-à-dire, en mars 2008 (peu après l'évaluation à mi-parcours) ; la réunion finale prévue dans le cadre de la clôture du programme n'a pas eu lieu pour des raisons de conflits d'agenda. Les réunions du Comité stratégique étaient coordonnées étroitement avec le Comité de Suivi, lequel donnait son feu vert sur l'ordre du jour de la réunion. Les réunions avaient lieu au MICNT, et les médias étaient invités pour assurer une large diffusion du message du programme NBO. Le Ministre s'est félicité du programme NBO auprès de l'ambassadeur des Etats-Unis et à USAID et demandé que les activités du programme perdurent après sa clôture.

SITUATION FINANCIERE

L'Annexe 2-1 résume la situation financière estimée du programme au 30 septembre 2009.[5] NBO n'a pas rencontré de problèmes de gestion financière après la coupe initiale de son budget de 45 pour cent. USAID s'est acquittée de ses obligations en temps opportun, ce qui a permis au programme de disposer des fonds requis pour fonctionner. Du point de vue de la gestion contractuelle, aucun problème n'a été rencontré dans la mise en œuvre du programme. Le CPR à mi-parcours a grandement félicité le programme pour son contrôle financier prudent et rentable.

Annexe 2-1
Données budgétaire et situation financière de NBO au 30 septembre 2009

Titre	Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc	**Montant du contrat**	8 000 000 USD
Contractant	Nathan Associates Inc.	**Montant engagé**	8 000 000 USD
Date de démarrage	15 septembre 2005	**Solde non engagé**	- 0 - USD
Date de fin	30 septembre 2009	**Dépenses estimées**	
Durée de vie du programme	48,5 mois	**+ charges de régularisation**	7 950 000 USD
Temps écoulé	48,5 mois ; 100 %	**Solde non dépensé**	50 000 USD
Durée avant la date de fin du programme	0 mois ; 0 %	**Dépenses budgétaires /constatées**	**99,004** %
		Budget restant estimé	**0,006** %

Remarque les chiffres projetés estimés sont basés sur des données de l'exercice.

[5] La comptabilité du programme demeure ouverte au moment de la rédaction du présent rapport final. Nathan Associates présentera la facture finale du programme dans les six mois, conformément à la réglementation d'USAID. Les données de l'annexe 2-1 peuvent légèrement différer des données finales du programme.

3. Résultats

METHODE DE REPORTING

Comme cela est indiqué dans les plans de travail annuels, le plan d'évaluation et de suivi ainsi que dans les rapports annuels, les rapports du programme étaient établis sur la base de l'exercice financier américain, alors que les données brutes des entreprises étaient fournies sur la base d'une année civile. Compte tenu de la différence entre ces deux cycles de reporting, NBO ne disposait des données des entreprises qu'en avril de l'année suivante. Les clients de NBO sont des entreprises privées qui ne procèdent pas à un reporting trimestriel ou semestriel, mais uniquement annuel, sur la base d'une année civile, à la fin du mois de mars de l'année suivante, pour répondre à leurs obligations vis-à-vis des autorités fiscales marocaines. Pour répondre à ses obligations de reporting contractuelles, NBO devait utiliser à la fois les chiffres réels et des estimations basées sur les données communiquées par les entreprises clientes. Cette restriction a été soulevée auprès d'USAID lors des ateliers de suivi des performances réguliers et a toujours été mentionnée en note de bas de page de tous les documents du programme. Ce problème de qualité des données n'est pas particulier à NBO, mais se pose à tous les autres projets financés par USAID et d'autres bailleurs de fonds dont le reporting n'est pas basé sur les années civiles.

Pour respecter les exigences de reporting du projet et d'USAID, NBO examinait les données sur les ventes à l'exportation sur deux années civiles consécutives et extrapolait des données des années civiles pour obtenir des chiffres pour l'exercice financier. Tout d'abord, les données de l'année civile écoulée étaient réparties sur quatre trimestres. Ensuite, les données étaient recueillies pour la première moitié de l'année civile en cours (janvier – juin). Elles étaient généralement limitées dans la mesure où les entreprises marocaines n'établissent pas de rapports budgétaires semi-annuels et que seul un nombre limité d'entreprises répondait aux demandes de données. Troisièmement, un quart des données de l'année civile écoulée était ajouté aux données de l'année en cours (janvier –juin) pour obtenir un chiffre sur neuf mois. Ce chiffre était multiplié par 33,3 pour cent (équivalent à 25 pour cent de 12 mois) pour arriver à une projection pour le dernier trimestre de l'exercice financier (juillet – septembre). Ces chiffres étaient ensuite additionnés pour obtenir les chiffres projetés pour l'intégralité de l'année financière USAID. Les chiffres projetés tendaient à être inférieurs aux données réelles, mais une estimation conservatrice était privilégiée à une estimation plus optimiste. Les correctifs étaient ensuite apportés l'année suivante en fonction des données réelles.

La collecte d'informations auprès des entreprises clientes a été extrêmement difficile pendant toute la durée de vie du projet. La réticence des entreprises à partager leurs données sur les ventes et l'exportation n'a cessé de grandir, malgré les assurances que les données de vente étaient cumulées et qu'aucune donnée individuelle sur les entreprises ne serait partagée. En fait, de nombreuses entreprises encore dans le programme et qui ont enregistré des exportations conséquentes vers les Etats-Unis en 2006, l'année décisives en termes

d'exportations, dans la mesure où il s'agit de celle au cours de laquelle l'ALE est entré en vigueur, n'ont présenté aucune donnée pour les périodes de reporting ultérieures, malgré l'insistance de NBO.

Le tableau 3-1 illustre l'évolution des résultats de NBO au cours des quatre années d'existence du programme.

Tableau 3-1
Résultats de NBO pour les exercices financiers 2006–2009, planifiés vs. réels

Indicateurs de résultats	FY06			FY07			FY08			FY09			Total		
	Plan	Réel	Diff.	Plan	Réel[a]	Diff.	Plan	Réel[b]	Diff.	Plan	Réel[c]	Diff	Plan	Réel	Diff
1 1 Valeur des ventes aux Etats-Unis des entreprises assistées par NBO (en millions USD)	5,0 USD	18,38 USD	13,38 USD	20,0 USD	15,23 USD	-5,23 USD	25,0 USD	26,23 USD	1,23 USD	25,0 USD	25,0 USD	0 USD	75,0 USD	84,83 USD	9,83 USD
1 2 Nombre d'entreprises enregistrant des ventes sur le marché américain	8	13	5	18	16	-2	20	19	-1	19	21	2	65	69	4
1 3.1 Nombre de réunions d'experts marketing internationaux sénior avec les acheteurs américains[e]	--	--	--	--	--	--	50	1 268	1,218	100	1.554	1.454	150	2.522	2.372
1 3.2 Nombre d'échantillons demandés par les acheteurs américains	--	--	--	--	--	--	25	71	46	50	374	324	75	445	370
1 3.3 Nombre de commandes tests reçues de la part des acheteurs américains	--	--	--	--	--	--	10	15	5	20	27	7	30	42	12
1.4.1 Nombre d'emplois créés	285	755	470	1 175	1.488	313	950	1 544	594	950	850	-100	3.300	4.637	1.337
1.4.2 Nombre d'emplois créés pour des femmes[f]	155	629	474	705	839	134	755	1 176	421	755	662	-93	2.700	3,306	606
2 1 Amélioration de la qualité des renseignements sur le marché américain	6	15	9	10	10	0	10	11	1	10	14	4	36	50	14
2 2 Augmentation de la valeur des services relatifs à l'entrée sur le marché américain	100	124,5	24,5	130	119	-11	135	105	-20	140	113	-27	126,25	115,38	-10,87

[a] Les données proviennent de 54 entreprises sur 66.

[b] Les données proviennent de 40 entreprises sur 74.

[c] Les données estimées – réelles proviennent de 32 entreprises sur 74. Au moment de la rédaction du présent rapport, les données sont encore collectées. Les chiffres sur les ventes réelles / estimées de 32 entreprises s'élèvent à 18.324.019 USD. Les chiffres sur les ventes réelles de l'exercice 2009 des entreprises clientes de NBO sont estimés à plus de 25 millions.

[d] Les chiffres communiqués dans les rapports annuels ont été corrigés pour se conformer à la nouvelle méthode de reporting qui mesure le total des ventes à l'exportation sur le marché américain. Ce changement a été introduit après l'évaluation à mi-parcours du programme et approuvé par USAID comme étant conforme au système de reporting interne de l'agence.

[e] Inclut à la fois les réunions individuelles et téléphoniques. Le total des chiffres projetés comprend plus de 600 réunions individuelles et près de 2.000 conversations téléphoniques de suivi.

[f] Sous-ensemble du nombre total d'emplois créés.

EXERCICE FINANCIER 2006

L'exercice financier 2006 était la première année au cours de laquelle les indicateurs ont dépassé les objectifs du plan de travail annuel. Les chiffres de ventes à l'exportation étaient supérieurs aux objectifs fixés ; en effet, c'était la première année au cours de laquelle l'ALE est entré en vigueur, ce qui semble avoir généré un pic dans les ventes à l'exportation chez les entreprises qui exportaient déjà vers les Etats-Unis avant le démarrage du programme NBO. Ce taux de réussite élevé est également dû, en partie, au fait que les objectifs fixés étaient plus modestes lors de la première année du programme, car ils tenaient compte des difficultés de et retards de démarrage. Les résultats des indicateurs de mesure de la qualité des renseignements et de la valeur perçue des services reçus par les associations professionnelles étaient les plus élevés pour l'exercice 2006, dans la mesure où c'était la première fois que les entreprises étaient introduites sur le marché américain à travers NBO, notamment pour ce qui concerne les liens B2B, les séminaires et ateliers technique, le bulletin d'information, la participation aux salons etc.

EXERCICE FINANCIER 2007

Lors de l'exercice financier 2007, tous les résultats des indicateurs clés, à l'exception de la création d'emplois et du nombre d'événements de partage des informations organisés par NBO, étaient en deçà des objectifs fixés. Les chiffres de vente effectifs d'un montant de 15,23 millions USD étaient d'environ 25 pour cent en dessous de l'objectif de 20 millions. Ceci peut être dû, en partie, à la valeur mouvante du dollar et de la hausse correspondante de l'Euro, rendant ainsi le marché européen nettement plus attrayant que le marché américain. Les entreprises participant au programme et exportant vers les Etats-Unis lors de l'exercice 2007 étaient au nombre de 16, c'est-à-dire, 2 de moins que l'objectif fixé de 18. Le chiffre élevé de création d'emplois peut avoir été généré par la forte demande des marchés européens, avec en tête, la France et l'Espagne, suivis de fortes demandes et d'une livre sterling forte au Royaume Uni. Ces deux facteurs, un Euro fort sur l'année et une forte demande européenne, qui ont affecté NBO pendant pratiquement le reste du programme, étaient absents en 2006. Selon les renseignements communiqués, les créations d'emplois sont restées positives, car les entreprises clientes étaient fort occupées à répondre aux demandes européennes. Les résultats des indicateurs sur la qualité des renseignements, basée sur le nombre de séminaires de formation et d'information proposés par NBO, ont atteints les objectifs. Toutefois, le classement de la valeur des services reçus par les associations professionnelles a été moins bon au cours de l'exercice 2007 qu'au cours de 2006. Ceci est compréhensible, dans la mesure où la plupart des entreprises participaient au programme depuis une année et avaient, par conséquent, déjà obtenus des informations sur le marché américain. Ce qu'ils avaient appris au cours de l'année ne les a, par conséquent, pas sensibilisé beaucoup plus aux opportunités offertes par le marché américain.

EXERCICE FINANCIER 2008

Au cours de l'exercice 2008, les chiffres de ventes à l'exportation ont sensiblement augmenté par rapport à ceux de l'exercice 2007. Cette hausse est due à l'arrivée dans le programme des entreprises du secteur des aliments transformés, dont les ventes n'ont pas été affectées par le ralentissement des ventes au détail aux Etats-Unis, comme ce fut le cas pour l'habillement et les chaussures. Le total des ventes à l'exportation des entreprises du programme NBO s'est élevé à 26,227 millions, soit 1,227 million au dessus de l'objectif fixé de 25 millions. Les

entreprises exportant aux Etats-Unis étaient au nombre de 19, soit une de moins que les prévisions pour cette période. Pour ce qui concerne les catégories d'indicateurs introduites après l'évaluation à mi-parcours, les résultats effectifs ont sensiblement dépassé les chiffres prévus, notamment le nombre de réunions avec des acheteurs organisées par les experts marketing internationaux sénior. Ces réunions comprennent les rencontres individuelles ainsi que les appels téléphoniques. Plus de 500 de ces réunions, y compris des rencontres avec des acheteurs potentiels lors de salons, ont eu lieu en personne. Le reste consistait en appels téléphoniques pour assurer le suivi. Le nombre de demandes d'échantillons et de commandes tests a dépassé l'objectif fixé pour l'exercice 2008.

Les entreprises ont continué de communiquer des chiffres à l'emploi élevés, dépassant de loin les objectifs. Mais il s'agit de chiffres bruts, dans la mesure où les entreprises tendent à ne pas communiquer les réductions d'effectifs et transferts. Bien que les résultats pour la qualité des renseignements, basée sur le nombre de séminaires de formation et d'information organisés par NBO, fussent légèrement au dessus de l'objectif défini, la valeur des services perçue par les associations professionnelles était en dessous du niveau des deux années précédentes. Là encore, la principale raison qui motive cette baisse par rapport à l'exercice 2007 était que la plupart des entreprises clientes participaient au programme NBO depuis 2006 et qu'elles étaient bien informées sur le marché américain grâce aux informations déjà fournies par le programme.

EXERCICE FINANCIER 2009

Bien que les données relatives à l'exercice 2009 étaient incomplètes au moment de la rédaction du présent rapport, les chiffres disponibles montrent que les résultats ont, pour la plupart, dépassé les objectifs fixés. L'indicateur des ventes à l'exportation, par exemple, est un chiffre estimé qui devrait dépasser 25 millions au moment de la communication des données pour le dernier trimestre de l'exercice financier 2009 - les ventes trimestrielles effectives calculées à la fin juin dépassant déjà 18 millions. De la même manière, pour ce qui concerne le nombre d'entreprises exportatrices, réunions avec les acheteurs, demandes d'échantillons et de commandes tests, tous ces indicateurs ont dépassé les objectifs chiffrés. Ceci témoigne de l'effort intense déployé par les experts marketing pour contacter des acheteurs potentiels et stimuler les ventes. Les chiffres sur l'emploi ont été, pour la première fois, en dessous de l'objectif, ce qui est principalement dû au ralentissement des marchés européens qui s'est amorcé fin 2008. Les chiffres à l'exportation, généralement plus faibles, et l'impact qui s'en est ensuivi et qui s'est matérialisé par des pertes d'emplois a largement été couvert par la presse au cours du premier semestre 2009. La qualité des renseignements fournis, basée sur les séminaires d'information organisés par NBO, a atteint l'objectif fixé. La collecte des données sur la valeur des informations doit encore être finalisée, même si, pour les raisons mentionnées ci-dessus, les objectifs fixés pour 2009 ne devraient pas être atteints.

DUREE DE VIE DU PROGRAMME

Tout au long de la durée de vie du programme, de nombreux indicateurs ont dépassé les objectifs chiffrés définis : les ventes à l'exportation ont dépassé de près de 10 millions les objectifs fixés pour la durée de vie du programme, à savoir 75 millions, et le nombre d'entreprises exportant vers les Etats-Unis a dépassé de 4 l'objectif fixé qui se chiffrait à 65. Dans les catégories d'indicateurs introduites après l'évaluation à mi-parcours, les résultats effectifs ont largement dépassé les objectifs, tout particulièrement le nombre de réunions avec les acheteurs, lequel a été 15 fois supérieur à l'objectif environ. Ces réunions englobent les

rencontres individuelles et appels téléphoniques de suivi. Plus de 600 de ces réunions ont eu lieu en face à face, y compris les rencontres d'acheteurs potentiels lors de salons. Le reste consiste en appels téléphoniques de suivi. Le nombre de demandes d'échantillons a été cinq fois plus élevé que l'objectif fixé pour la durée de vie du programme et le nombre de commandes tests de 40 pour cent. De même, le nombre d'emplois créés communiqué par les entreprises participantes était de quelques 40 pour cent au dessus des chiffres projetés pour les quatre ans. La qualité des renseignements fournis, basée sur le nombre d'événements d'information organisés par NBO, a également atteint l'objectif fixé.

La valeur des informations fournies par les associations professionnelles, telle que perçue par le client est le seul indicateur qui n'a pas atteint l'objectif fixé pour la durée de vie du programme, principalement parce que cet objectif a probablement été surestimé. C'est le cas dans la mesure où la plupart des entreprises ont participé au programme pendant trois ans et que des informations supplémentaires n'ont pas sensiblement amélioré leur prise de conscience des opportunités offertes par le marché américain au cours des années suivantes. Seules les entreprises qui ont rejoint le programme plus tard ont indiqué avoir acquis des connaissances plus approfondies sur le marché américain au cours de l'exercice 2009.

4. Réalisations

Ce chapitre décrit les principales réalisations et activités du programme NBO.

VENTES ACQUISES ET POTENTIELLES

Nouvelles activités et nouvelles opportunités

Nous estimons de manière conservatrice que NBO a présenté aux entreprises marocaines des opportunités d'affaires de largement plus que 200 millions USD. Dans le secteur de l'habillement, à lui seul, les entreprises clientes de NBO ont communiqué des ventes à l'exportation d'un montant de 79,4 millions au cours du projet, et 50 millions par an pourraient résulter d'entreprises qui ont d'ores et déjà exprimé l'intérêt de s'approvisionner au Maroc. Des commandes pour montant d'approximativement 2,5 millions sont en cours de traitement et un potentiel de 60 millions d'affaires peut être exploité.[6] L'Annexe 4-1 met en relief quelques transactions en cours, facilitées par le programme NBO.

Annexe 4-1
Succès enregistrés dans les secteurs du cuir, de la chaussure et de l'habillement sur le marché américain

Commande test pour des chaussons de danse de qualité

Ballet Makers, une société basée aux Etats-Unis, fabrique et vend des chaussons de danse depuis 100 ans et sa marque, Capezio, représente la norme de qualité la plus élevée. Pendant le salon Marocuir qui s'est tenu en octobre 2008, NBO a invité Pat Barklow, le directeur du sourcing de Ballet Makers à visiter l'usine du fabricant de chaussures marocain Romain. M. Barklow a exprimé un intérêt vif pour les produits de Romain et les concepteurs de produits de son entreprise ont passé six mois à tester les chaussons de danse de Romain. Ensuite, lors du salon FFANY qui s'est tenu à New York du 10 au 12 juin 2009, Didier Ferrali de Romain a rencontré les dirigeants et concepteurs de Ballet Makers au siège de la société dans le New Jersey. Résultat : une commande test de 5.000 paires de chaussons de dance de Romain livrables début 2010. Cette nouvelle

Vente de chaussures marocaines dans les magasins de détail américains haut de gamme

Benson Shoes, une usine d'avant-garde, fabriquant des chaussures cousu Goodyear désire développer des ventes sur le marché américain. Benson a participé à tous les salons soutenus par NBO et sa persistance s'est avérée payante : aujourd'hui, ce fabricant de chaussures leader au Maroc, expose la marque "Benson" dans les boutiques de chaussures haut de gamme américaines, comme Hides in Shape à New York City (Madison Avenue), Gentlemen Jodhpur à Washington D.C. et Bob Jones à Kansas City. Benson prévoit en 2010 des exportations de l'ordre de 750.000 USD. (cf. Figure 4-1)

La publicité dans les médias spécialisés américains débouche sur des ventes d'articles d'habillement

Pendant longtemps, Woven Mod s'était spécialisée dans les articles tissés destinés au marché européen.

[6] Tel qu'indiqué dans les *trackers* (tableaux de suivi) des acheteurs d'articles d'habillement et de chaussures NBO. Ces pistes seront remises à Maroc Export en vue de leur suivi.

opportunité pourrait déboucher sur 2 millions USD de nouvelles ventes par an.

Après la publicité sur le Maroc lancée par NBO dans les médias spécialisés aux Etats-Unis, J Jill et Talbot's ont négocié avec Woven Mod une transaction pour un montant de 2,9 millions.

Un volume nettement plus élevé de ventes aurait pu être généré si les entreprises marocaines avaient été davantage intéressées par le marché américain. Toutefois, elles ont choisi de ne pas, ou n'ont pas été en mesure de tirer avantage des opportunités présentées, en raison de la faible valeur du dollar pendant pratiquement toute la durée de vie du programme et du fait que les capacités de production étaient consacrées à remplir des commandes pour leurs principaux clients en Europe.

Figure 4-1
Produits du fabricant de chaussures marocain Benson exposés dans les magasins de détail haut de gamme aux Etats-Unis

Transition réussie vers Maroc Export

L'équipe NBO a régulièrement rencontré le Directeur Général de Maroc Export et son équipe dédiée au marché américain au cours de la dernière année du projet pour préparer la clôture et transition. Maroc Export a l'intention de maintenir les relations B2B cultivées par NBO dans les secteurs ciblés et d'exploiter les 60 millions USD d'opportunités estimées. L'agence met actuellement une stratégie au point pour ses opérations aux Etats-Unis sur la base des plans d'action fournis par les experts marketing internationaux sénior de NBO et évalue ses besoins en ressources pour son budget 2010. S'assurer des ressources pour le dernier trimestre de l'année civile 2009 sera une tâche ardue. En fait, Maroc Export, gèrera promotion des exportations sur le marché américain conformément à la stratégie d'exportation recommandée par une étude demandée par le Ministère du Commerce Extérieur. La stratégie est similaire à celle de NBO et mentionne le marché américain parmi les cinq marchés cibles pour les exportateurs marocains. Dans un discours prononcé lors d'un séminaire organisé dans le cadre

de l'ALE E-U - Maroc[7], le Ministre du Commerce Extérieur a déclaré que l'approche NBO devrait être étendue à d'autres segments de marché également.

Au cours de la dernière année du programme, Maroc Export a envoyé son équipe dédiée au marché américain sur les salons pour travailler en étroite collaboration avec l'équipe NBO et étudier les détails de la transition du programme. Il s'agissait, plus spécifiquement des questions de participation aux salons MAGIC, FFANY et Fancy Foods Show aux Etats-Unis. De plus, l'expert des aliments transformés de NBO a récemment accompagné le Directeur Général de Maroc Export lors d'une visite à New York, pour négocier un accord de promotion avec Food Emporium, deuxième chaîne de supermarchés en termes de ventes, qui approvisionne New York. Aux termes de cet accord, la promotion des produits alimentaires marocains (y compris artisanaux et cosmétiques) sera assurée sur une période de deux semaines en septembre 2010. Ceci établit un circuit de ventes direct entre les fabricants marocains et Food Emporium et ce sera la première fois que des produits alimentaires marocains seront promus directement auprès des consommateurs.

SALONS PROFESSIONNELS

Habillement — Prix « *Best in Show* » au MAGIC

Le salon MAGIC de l'industrie de l'habillement, qui se tient deux fois par an, en hiver et en été, à Las Vegas, attire des milliers d'exposants et généralement plus de 200.000 visiteurs. Pour les nouveaux entrants, l'objectif de ce salon est simplement d'établir des contacts professionnels ; les acheteurs passent en effet rarement commande auprès de nouveaux fournisseurs lors du salon, préférant développer des rapports avec les fabricants et s'assurer qu'une usine peut répondre aux exigences de qualité et délais de livraison des commandes. Plus de 40 entreprises marocaines ont participé à cinq salons à Las Vegas pendant la durée de vie du programme NBO et en février 2007, les organisateurs du salon ont décerné au pavillon marocain le prix "*Best in Show*" (meilleur du salon) pour la conception de son stand (cf. Figure 4-2).

[7] Optimiser les Echanges avec les Etats-Unis au titre de l'Accord de Libre Echange, Casablanca, 9 juin 2009.

Figure 4-2
Les représentants des entreprises d'habillement marocaines, l'AMITH, le CMPE et le programme NBO célèbrent le prix « Best in Show » décerné lors du salon MAGIC à Las Vegas

Le soutien apporté par NBO comprenait une campagne de promotion, la conception et le

financement du stand du pavillon marocain et la mise à disposition d'un expert marketing qui a aidé les entreprises à préparer les échantillons de leurs collections. Des commandes et des demandes d'échantillons auraient été placées auprès d'exposants marocains. Une commande portant sur 300.000 paires de jeans et d'une valeur de plus de 11 millions a été passée auprès d'un exposant lors du premier salon auquel il a participé sous les auspices de NBO en août 2006. Pour des raisons obscures, cette commande ne s'est jamais matérialisée, même s'il a été avancé que l'entreprise marocaine a eu peur de ne pouvoir gérer une commande de cette ampleur. Dans l'ensemble, les salons ont tous dégagé des pistes de vente, et plusieurs acheteurs se sont rendus au Maroc pour y passer des commandes.

Cuir — Demandes immédiates d'échantillons lors du salon World Shoes Accessories

Avec le soutien de NBO, Maroc Export et la FEDIC ont participé à deux salons *World Shoes Accessories* (WSA) à Las Vegas. Le premier, et le tout premier auquel les fabricants de cuir marocains ont participé, s'est tenu en juillet – août 2007. Trente sept visiteurs du stand ont exprimé leur intérêt pour les produits marocains et la production au Maroc. Huit acheteurs américains ont immédiatement demandé que leur soient envoyés des échantillons et deux autres ont demandé ultérieurement des échantillons. L'un d'eux s'est rendu au Maroc pour y rencontrer quatre exportateurs ; résultat : quelques petites commandes tests. Maroc Export et la FEDIC ont également participé au salon WSA en février 2009. NBO a mis à disposition des experts marketing, lesquels ont développé des attractions pour visiteurs, conseillé sur les échantillons, la production et les tendances de sélection ; ils ont également fixé des rendez-vous avec des acheteurs et des producteurs ; et ont assisté aux réunions organisées lors du salon et participé au suivi des contacts qui y avaient été pris. Mis à part la participation aux salons, NBO a aussi supervisé la publicité dans les médias professionnels et le développement de matériels publicitaires imprimés. Les entreprises marocaines ont considéré ce salon comme étant une réussite et la FEDIC a exprimé son vif intérêt à participer à d'autres salons de la chaussure aux Etats-Unis.

Salons de la Chaussure FFANY

NBO a travaillé en collaboration avec la FEDIC, Maroc Export et des entreprises de chaussures locales pour exposer l'offre marocaine lors des deux salons FFANY Shoe Shows de New York. Le premier s'est tenu en décembre 2008 et le second en juin 2009. Cinq entreprises clientes de NBO ont participé et exposé leurs produits lors de la session de décembre. Le stand marocain a été l'un des plus visités du salon. Des commandes écrites ont également été passées auprès d'entreprises. Les exposants marocains se sont félicités de leur participation au FFANY. Lors du salon de juin, sept entreprises ont fourni des échantillons et envoyé sept représentants. Deux autres ont envoyé des échantillons sans pour autant participer au salon. Grâce au soutien apporté par NBO, la FEDIC et l'*American Apparel and Footwear Association* (AAFA) (association américaine de l'habillement et de la chaussure) ont signé un protocole d'entente établissant ainsi les fondements de la coopération entre les deux organisations. Sous la houlette des deux experts marketing internationaux spécialisés dans la chaussure, d'excellents contacts ont été noués lors de ces salons. L'envoi des échantillons a été financé par Maroc Export et la FEDIC a pris en charge les coûts afférents à la location des showrooms du FFANY. L'équipe NBO et les deux experts marketing spécialisés dans la chaussure ont assuré le soutien organisationnel et *coaché* les entreprises dans la sélection et le *merchandizing* des produits. Les experts marketing ont organisé des réunions B2B entre les acheteurs américains et les exportateurs marocains participant au salon. Avant le programme NBO, la FEDIC n'avait jamais participé à un salon professionnel aux Etats-Unis, mais est à présent résolue à poursuivre cette participation en collaboration avec Maroc Export.

Fancy Foods Trade Show

NBO a aidé les entreprises marocaines du secteur des aliments transformés à participer au Fancy Foods show d'été à New York, le plus important salon professionnel du secteur des aliments de spécialité américain. L'expert en services de développement des affaires (BDS) a participé au salon et facilité les contacts B2B entre 12 acheteurs américains ou agents de vente et les quatre entreprises marocaines du programme NBO. Cinq rencontres avec des acheteurs, facilitées par l'expert BDS ont débouché sur des pistes de vente prometteuses. Maroc Export, qui s'est appuyé sur la préparation et le soutien de NBO, a assumé un rôle éminent lors de cet événement, en préparation de la participation de futures délégations de ventes au salon. NBO a également organisé des réunions entre Maroc Export et des entités du segment des aliments de spécialité, notamment des représentants de magasines spécialisés leaders et des organisateurs du salon, dans le but de renforcer la participation future du Maroc. Un autre résultat important a été l'accord conclu entre Maroc Export et The Food Emporium, une chaîne de 18 supermarchés haut de gamme à New York, et portant sur la promotion du Maroc dans ses magasins pendant une période de deux semaines.

GUIDES A L'EXPORTATION DOCUMENTES

Même si les plans de travail annuels n'en faisaient pas mention, NBO a pu répondre favorablement à une demande formulée par USAID en fin de projet, à savoir la production de trois guides à l'exportation sur le marché américain dans les trois secteurs cibles. Deux d'entre eux — pour les secteurs de l'habillement et de la chaussure — étaient similaires aux autres guides à l'exportation existants. Les guides NBO, toutefois, sont, exclusivement axés sur le marché américain : exigences réglementaires, avantages conférés par l'ALE, exigences des acheteurs et ressources américaines accessibles aux exportateurs. Le troisième guide, destiné aux exportateurs d'aliments transformés, était moins conventionnel dans son approche et son contenu, car un autre guide à l'exportation récemment produit au Maroc était centré sur

le marché des produits alimentaires américain.[8] Pour éviter un double emploi, le guide NBO s'est concentré sur les aliments transformés, les avantages conférés par l'ALE et les segments de marché et a compilé un répertoire des acheteurs d'aliments transformés américains et de sources d'informations accessibles aux exportateurs marocains.

Les guides ont été réalisés en français et en arabe. Un nombre limité de copies en version anglaise a également été tiré à des fins de documentation et en vue d'une distribution restreinte. Les guides ont été conçus de manière à être des documents de référence attrayants et pratiques pour tout exportateur intéressé par le marché américain dans l'un des trois secteurs. Ils ont été distribué en premier lors de la conférence de clôture NBO qui a eu lieu le 28 septembre 2009 à Casablanca. Les principaux circuits de distribution étaient Maroc Export, l'AMITH et la FEDIC. D'autres circuits étaient l'ASMEX, l'ONCE, l'EACCE, et l'ANPME, un partenaire clé de NBO. Ces entités se chargeront de la diffusion des guides après la clôture du programme NBO.

IMAGE RENFORCEE DANS LES MEDIAS PROFESSIONNELS

Une campagne réussie de constitution d'une image de marque a été développée et mise en œuvre pour atteindre les acheteurs américains potentiels. Au début du programme, l'équipe NBO s'est rendue à l'évidence que le Maroc n'était pas présent dans les médias professionnels aux Etats-Unis. Ainsi, en août 2006 NBO et l'AMITH ont créé une image graphique à fort impact et l'ont présentée lors du MAGIC Show de Las Vegas (cf. Figure 4-3).

[8] L'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations a publié « Exportations Alimentaires sur le Marché des Etats-Unis d'Amérique—Guide de l'opérateur » en avril 2006.

Figure 4-3
Promotion du Maroc à l'entrée du MAGIC Trade Fair
Le kit média pour MAGIC 2006 comprenait un grand panneau publicitaire apposé à l'entrée

du principal hall d'exposition du centre de congrès de Las Vegas où a eu lieu le principal événement du MAGIC Show. Les banderoles étaient réparties de manière stratégique dans tout le hall d'exposition, dirigeant les visiteurs vers le pavillon Maroc, où des posters colorés et de grande taille présentaient les articles vestimentaires marocains. Le pavillon lui-même, hébergeant 10 entreprises, était un espace vivant d'images et de sons représentant l'industrie de la mode marocaine sur deux écrans plats géants. Des brochures ont également été rédigées et distribuées. Cette première expérience de développement de la notoriété du Maroc a eu un tel succès que les principaux pays producteurs d'articles d'habillement ont demandé aux organisateurs de leur préparer le même niveau de visibilité pour le prochain salon MAGIC.

A partir de là, NBO a négocié un tarif spécial avec les médias de l'industrie de l'habillement et de la chaussure pour être régulièrement présent (pratiquement tous les mois) dans les médias imprimés et électroniques qui ciblent les acheteurs américains. Depuis le milieu de l'année 2009, Maroc Export a repris à sa charge les coûts publicitaires dans les médias spécialisés, lesquels étaient précédemment assumés par NBO. Les économies de coûts obtenues grâce aux tarifs réduits négociés par NBO pour cette publicité dans les médias spécialisés ont été répercutées sur Maroc Export. Il a été recommandé que Maroc Export poursuive la publication mensuelle d'informations spécifiques dans les médias spécialisés, surtout dans les magasines et médias électroniques consacrés à l'habillement et à la chaussure.

COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS

Un kit de communication a été développé pour aider les entreprises clientes de NBO à se présenter de manière professionnelle et attrayante aux acheteurs américains. Le kit comprenait des exemples pratiques de matériels de marketing destinés à une audience américaine, à la fois sur Internet et en personne, lors de salons. Des kits distincts ont été élaborés pour les secteurs du cuir et de l'habillement. Ils comprenaient des modèles de sites Internet, des brochures, en-têtes commerciaux et cartes de visite. Outre les échantillons sous format papier, un cédérom contenant les exemples et autres modèles était inclus dans le kit, ce qui permettait

à chaque entreprise d'utiliser le modèle pour générer son propre kit de communications. Dans la mesure où le kit est interactif, il permet à l'entreprise de décider de son propre outil de communication et de marketing et aussi de guider les éventuels développeurs de sites à créer rapidement un site. Un séminaire de présentation et de distribution du kit a été organisé en octobre 2007 à l'attention des représentants de 20 entreprises. Le spécialiste marketing de NBO a procédé à des visites de suivi et fourni une assistance technique individuelle sur demande. Lors du suivi, NBO a appris que certaines entreprises avaient essayé de mettre en œuvre les meilleures pratiques du kit, comme l'amélioration de leurs sites Internet et l'adaptation de leurs brochures d'information aux acheteurs américains.

ALERTES ACHETEURS, TECH PACKS ET PRODUCTION D'ECHANTILLONS

Un outil clé utilisé pour présenter très tôt des opportunités d'affaires aux entreprises marocaines était les «alertes acheteurs», ou notifications envoyées aux fabricants pour qu'ils présentent des offres de produits que les acheteurs américains recherchaient. Les experts marketing internationaux sénior étaient informés de ces «alertes acheteurs» grâce à leurs contacts directs avec des personnes clés au sein des entreprises américaines. Selon les données de NBO, plus de 1.000 «alertes acheteurs» ont été envoyées pendant la durée du programme. Sur la base des réponses aux «alertes acheteurs», les experts marketing ont essayé d'obtenir des paquets techniques, ou *tech packs*, des entreprises émettrices pour les entreprises clientes de NBO. Toutes les entreprises clientes de NBO dans une catégorie de produit donnée, recevaient les «alertes acheteurs», mais seules celles d'entre elles qui ont exprimé leur intérêt à explorer cette opportunité d'affaire recevaient les *tech packs*, lesquels contenaient les spécifications techniques requises pour préparer les échantillons et les cotations. Plus de 250 *tech packs* ont été envoyés pendant la durée du programme NBO. Les *tech packs* et cotations ont suivi conduit à des demandes d'échantillons et à la production d'échantillons auprès des entreprises comprises dans la gamme de compétitivité. Pendant la durée du programme, il a été estimé que plus de 1.000 échantillons ont été présentés à des acheteurs potentiels américains. Au cours de l'exercice 2009 à lui seul, 374 échantillons d'articles d'habillement et de chaussures[9] ont été produits par des entreprises marocaines et présentés à des acheteurs américains. Les demandes d'échantillons découlaient des *tech packs* et des visites des experts marketing et acheteurs américains au Maroc.

Les experts marketing de NBO ont assisté les entreprises clientes dans le cadre du contrôle qualité, pour s'assurer que seuls des échantillons de qualité soient envoyés aux acheteurs américains. Les experts se sont souvent rendus au Maroc pour aider les entreprises à confectionner leurs échantillons. Lorsqu'un nombre important d'échantillons était demandé ou lorsqu'il s'agissait de cumuler les échantillons, les experts marketing étaient personnellement chargés de collecter et de livrer ces échantillons, de se réunir avec les représentants des acheteurs américains pour discuter des détails les concernant et des conditions prévalant sur le site de production et son fonctionnement. Certains des échantillons les plus réussis ont débouché sur des commandes tests, destinées à évaluer le processus de production, la logistique et rapidité de livraison du fabricant. Les experts marketing du programme étaient intimement impliqués dans le processus en tant que facilitateurs et ont encadré les fabricants marocains dans la préparation et la présentation des échantillons.

---

[9] Le nombre d'échantillons est généralement supérieur au nombre d'alertes acheteurs, dans la mesure où plus d'une entreprise réagit à la même alerte acheteur en envoyant des échantillons.

VISITES DES ACHETEURS

Les représentants de 20 acheteurs américains ont visité le Maroc pour rencontrer les propriétaires et représentants des entreprises locales et visiter les usines. Les visites d'acheteurs ont principalement été stimulées par les experts marketing internationaux sur la base des contacts B2B intenses aux Etats-Unis. La plupart de ces visites se sont déroulées au cours des exercices 2008 et 2009. NBO a coordonné les visites d'acheteurs en étroite collaboration avec l'AMITH et la FEDIC et programmé les visites dans les usines qui correspondaient le plus aux préférences des acheteurs. Fin 2008 et en 2009, l'AMITH et la FEDIC ont commencé à davantage s'investir financièrement et ont partagé les coûts avec les acheteurs et NBO. Mis à part les frais inhérents aux experts marketing, NBO couvrait généralement les frais de transport locaux lors des visites d'usines et parfois aussi les frais d'hébergement locaux. Généralement, les experts marketing accompagnaient les acheteurs américains lors de la visite guidée des usines pour s'assurer de son succès.

L'objectif premier des visites d'acheteurs était de se faire une idée de visu des capacités de production, des conditions et processus appliqués sur les sites de production, de rencontrer le personnel et de visualiser quelques échantillons de produits. Certains de ces acheteurs sont les représentants de grandes marques américaines, comme Ann Taylor, Ralph Lauren et Williams Sonoma. Ralph Lauren a envoyé trois spécialistes du sourcing pour mener à bien l'étude de *due diligence* préalable à toute commande, effectuée systématiquement dans les nouveaux pays d'approvisionnement, qui comprend notamment, les aspects techniques, de production et de conformité sociale. Il s'agit d'une pratique standard des grandes marques américaines lorsqu'un nouveau pays est ciblé. Les fabricants marocains ne comprennent pas complètement pourquoi les acheteurs américains insistent tant sur la conformité sociale, dans la mesure où les acheteurs européens ne mettent apparemment pas autant l'accent sur cet aspect. D'autres visiteurs représentant des marques comme J Jill et James Perse sont également venus en visite au Maroc. Outre le soutien accordé par l'expert marketing dans l'identification, l'orientation et l'assistance lors des visites d'acheteurs, NBO a pris en charge les frais locaux des acheteurs américains, pendant que l'AMITH assurait la prise en charge des frais de déplacement à l'international de ces derniers.

FORMATION

NBO a organisé 28 ateliers et séminaires. Ces sessions de formation pratique sur une demi-journée couvraient une multitude de sujets variés intéressant les entreprises clientes de NBO. Au début de la mise en œuvre du projet, un sondage a été réalisé auprès des entreprises participant au programme pour déterminer les sujets qui les intéressaient. Les thèmes abordés lors des formations comprenaient les règles d'origine, les tendances de la mode, la planification des ventes, l'approvisionnement en matières premières, la collaboration avec les acheteurs américains, l'interprétation des manuels à l'attention des fournisseurs, la gestion des relations clients, la logistique de transport et les normes de production ainsi que la certification. Les séminaires étaient présentés par des experts marketing internationaux sénior et autres experts techniques, y compris des acheteurs américains, des représentants des douanes américaines, des experts en logistique de Maersk et des experts en conformité sociale de WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production). Selon l'évaluation des participants aux séminaires, le contenu présenté sur les différents thèmes proposés était toujours de qualité. Les séminaires et ateliers ciblant les fabricants des secteurs de l'habillement, de la chaussure et des pièces automobiles étaient organisés séparément.

Certains atelier ont été planifiés et mis en œuvre en collaboration avec l'association professionnelle concernée.

Même si les sujets traités lors des séminaires avaient été choisis en fonction de la demande des clients, la participation a toujours été modeste et constamment en-deçà du nombre de confirmations reçues. Lors du suivi, pour vérifier pourquoi la participation à ces séminaires était inférieure au nombre de confirmations reçues, la réponse obtenue était invariablement que l'empêchement était dû à des circonstances inattendues, généralement au niveau de la production de l'usine. Au fil du temps, NBO a appris que les problèmes de production dans les ateliers des usines d'habillement et de chaussures avaient priorité sur toute autre activité planifiée. A ceux qui étaient intéressés mais qui n'ont pas participé aux séminaires organisés avec les experts marketing internationaux, des documents et sommaires abrégés étaient généralement distribués lors des visites sur site.

ETUDES

Même si NBO a été un programme basé sur des transactions, dont les objectifs premiers étaient de mettre en œuvre des activités menant à l'exportation de produits marocains aux Etats-Unis, trois études importantes ont été réalisées. La première était une étude sur les pièces et composants automobiles, visant à jauger l'intérêt du marché américain pour les produits marocains et la capacité des entreprises marocaines à saisir les opportunités identifiées. Elle a été réalisée en raison de la lenteur des progrès constatés dans les exportations dans ce secteur, qui constituait une préoccupation majeure à mi-parcours du programme. Et elle a révélé que malgré les opportunités d'exportations considérables que présentait le secteur automobile américain, un accès réussi à ce marché hautement spécialisé et structuré de manière formelle, requerrait une approche de développement à long terme qui ne pouvait aboutir pendant la durée de vie du programme. Les conclusions de l'étude ont corroboré celles de l'évaluation à mi-parcours, lesquelles recommandaient d'abandonner ce secteur en faveur d'autres plus prometteurs.

Deux autres études se sont concentrées sur les défis du secteur de l'habillement. La première, demandée par le Comité de Suivi de NBO, était une étude comparative des secteurs de l'habillement marocain, jordanien et égyptien et de leurs exportations aux Etats-Unis. Le Maroc et la Jordanie ont tous deux signé des ALE avec les Etats-Unis et l'Egypte un accord de zone industrielle qualifiée (ZIQ) conférant des traitements préférentiels en franchise de droits en cas d'utilisation d'une quantité minimale d'intrants israéliens dans sa production d'articles d'habillement. L'étude a révélé que bien que la Jordanie avait conclu un accord de ZIQ déjà en 1998, ses exportations vers les Etats-Unis n'ont fait un bond rapide qu'après l'entrée en vigueur de l'ALE Etats-Unis – Jordanie en 2001. De la même manière, quoiqu'à plus petite échelle, les exportations d'articles d'habillement égyptiennes ont fortement augmentées après l'entrée en vigueur de l'accord ZIQ et continuent d'enregistrer une croissance de 10 pour cent par an.

L'entrée en vigueur de l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc en 2006 semble avoir contribué à accroître les exportations d'articles d'habillement vers des Etats-Unis de plus de 25 pour cent au cours de la première année. Ceci étant, au cours des années suivantes, les chiffres des ventes étaient en-deçà de ceux de 2006. En fait, les chiffres préliminaires pour 2009 suggèrent une baisse de plus de 37 pour cent par rapport à ceux de 2008, en raison du ralentissement de l'activité économique aux Etats-Unis.

Deux raisons ont été avancées pour expliquer le contraste net entre les performances des trois pays en termes d'exportations. La première sont les investissements directs étrangers (IDE) en Jordanie et en Egypte dans d'importants sites de production. En Jordanie, les plus gros investisseurs viennent d'Asie alors qu'en Egypte, la croissance du secteur est associée aux investissements turcs. Le deuxième facteur important est la capacité de production *full package* plutôt que le processus plus simple de confection CMT.

Ni les IDE ni les capacités *full package* ne sont abondantes dans le secteur de l'habillement marocain. Les fabricants marocains d'habillement sont généralement des petites entreprises familiales, gérées par leurs propriétaires. Exception faire du denim et des jeans, relativement peu d'IDE sont injectés dans le secteur de l'habillement. Pour ce qui concerne les capacités de production *full package*, NBO a des doutes sur leur étendue, même si la plupart des entreprises prétendent généralement en disposer. Après que NBO a appris que les commandes d'acheteurs américains rencontraient de sérieuses difficultés au cours de la production, la décision fut prise d'examiner le problème plus en profondeur. Ce qui a mené à la troisième étude, une évaluation des capacités *full package* des entreprises d'habillement clientes.

L'étude était présentée comme portant sur l'état de préparation pour le marché américain. Elle s'est penchée sur un échantillon stratifié de 16 producteurs d'articles d'habillement et cinq fabricants de chaussures du programme NBO et évalué leurs capacités de production. A l'aide d'un questionnaire détaillé, deux ingénieurs « habillement » ont sondé les processus de production des usines et cartographié les différentes étapes par rapport à une production *full package* standard. Cet exercice de cartographie évaluait différentes capacités des entreprises. L'organisation interne des usines, la dotation en personnel et les procédures d'approvisionnement ont également été évaluées. L'évaluation a révélé que seules quatre sur les 21 entreprises disposaient d'une capacité de production *full package* et quatre autres en étaient proches. Huit autres étaient à mi-parcours, et avaient encore un gros besoin de développement avant de pouvoir atteindre une capacité de *full package*. Les cinq restantes étaient limitées à une capacité de production CMT et n'envisageaient pas de développer une capacité *full package*. En d'autres termes, moins d'un tiers des entreprises d'habillement du programme disposaient ou étaient proches de capacités *full package*. Cette absence de capacités *full package* parmi les fabricants marocains peut expliquer, en partie, pourquoi les exportateurs marocains ont si peu exploités les nombreuses opportunités qui leur étaient proposées par NBO.

Les études peuvent être consultées sur le site Internet de NBO (www.nbo-program.com) et celui du *USAID Development Experience Clearinghouse* (www.dec.usaid.gov).

COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES

NBO a facilité les contacts entre la FEDIC et l'*American Apparel and Footwear Association* (AAFA). En juin 2009, les deux organisations ont signé un protocole d'entente pour soutenir mutuellement et renforcer le développement des affaires entre le Maroc et les Etats-Unis. NBO a également facilité les contacts entre l'AMITH et l'AAFA ; un protocole d'entente similaire sera signé lors de la réunion du Comité mixte ALE Etats-Unis – Maroc qui se tiendra en octobre 2009. La cérémonie de signature devrait avoir lieu en présence du Ministre du Commerce Extérieur marocain.

Fin 2008, NBO a financé un séminaire technique à Casablanca pour présenter les exigences et procédures de certification de la *World Responsible Apparel Production Organization*

(WRAP). Le programme de certification de la WRAP est de plus en plus accepté comme étant la norme internationale parmi les principales marques. Lors de ce même séminaire, l'AMITH a présenté son programme de certification Fibre Citoyenne. Depuis, les deux organisations ont rédigé un protocole d'entente pour promouvoir mutuellement leur programme de certification. Ce protocole d'entente sera signé en octobre 2009. L'AMITH et la FEDIC ont développé des sites et des pages Internet consacrées au marché américain.[10]

Pour promouvoir les avantages conférés par l'ALE Etats-Unis – Maroc, NBO a partagé ses plans de travail annuels avec le bureau américain des textiles et de l'habillement « Office of Textiles and Apparel (OTEXA) » et a travaillé en étroite collaboration avec OTEXA pour préparer le Maroc Sourcing Show en novembre 2007 à Casablanca. Cette collaboration s'est poursuivie tout au long du programme, comme le montrent les références régulières par OTEXA d'acheteurs américains au programme NBO.

AUTRES ACTIVITES CLES DU PROGRAMME

NBO a réalisé des centaines d'activités. Ci-dessous quelques échantillons des types d'autres activités menées à bien par NBO tout au long de la durée de vie du programme.

Promotion du Maroc auprès de Food Emporium. L'expert en services de développement des affaires (BDS) de NBO a été déterminant dans la facilitation des contacts entre Maroc Export et le Food Emporium à New York, qui ont conduit à la signature d'un accord sur l'hébergement pendant une période de deux semaines par Food Emporium d'une promotion de produits alimentaires, artisanaux et cosmétiques marocains dans ses magasins en septembre 2010. Le Food Emporium est une chaîne d'épiceries haut de gamme à New York, qui possède 18 magasins à Manhattan seulement, et qui est la deuxième chaîne d'épiceries de New York en termes de ventes annuelles. Cet événement établira un circuit de vente direct entre les fabricants marocains et Food Emporium et constituera la toute première promotion des produits alimentaires marocains au niveau des consommateurs. De nombreux fabricants de produits alimentaires marocains fourniront leurs produits, ce qui débouchera sur des ventes garanties et à d'éventuelles nouvelles commandes.

Participation aux road shows de l'AMITH. Un représentant clé de NBO a participé aux road shows organisés par l'AMITH dans six villes (Fès, Taza, Tanger, Rabat, Casablanca et Marrakech). Ces road shows sont des événements organisés tous les ans par l'AMITH pour être plus proche de ses membres et des fabricants de textiles et d'habillement, dans l'ensemble, dans les principales villes à tradition textile et habillement. Le représentant NBO était présenté dans chaque ville ; il y présentait brièvement le programme et annonçait que des questionnaires étaient disponibles pour les candidats intéressés par le programme NBO. Après l'événement principal, NBO installait un bureau et recevait les parties intéressées pour leur expliquer plus en détail le programme et ses avantages, avant de leur distribuer le questionnaire de candidature. De plus, des copies du bulletin d'information de NBO et la brochure de présentation du programme étaient distribuées. Le road show attirait un nombre relativement important de participants, permettait de communiquer et de sensibiliser davantage les participants potentiels au programme NBO.

---

[10] Pour l'AMITH, www.textile ma/Amith/Fr/SitesWeb/NBO/Info+FTA htm?wbc_purpose=Basic; et pour la FEDIC, www.cuirmaroc.com/FEDIC/Fr/MenuHaut/EspaceUSA

Participation au salon Maroc in Mode. Des représentants clés de NBO ont également participé au salon Maroc in Mode organisé tous les ans par l'AMITH fin juin à Tanger. Bien que ce salon se concentre normalement sur le sourcing du secteur de l'habillement et qu'il s'appuie fortement sur les partenaires européens du Maroc, tout particulièrement l'Espagne, NBO a saisi cette occasion pour informer les exposants et visiteurs sur le programme. Certains participants ont adhéré au programme sur la base de ces contacts initiaux et certains acheteurs, travaillant sur les marchés américains ont également saisi cette opportunité pour collaborer avec le programme NBO. Comme les salons Maroc in Mode se déroulent juste avant les salons d'été MAGIC, ils ont aussi servi de lieu de recrutement de participants potentiels aux salons MAGIC. Tout comme dans le cadre des road shows, NBO installait un bureau pour recevoir les parties intéressées et leur expliquer plus en détail le programme et ses avantages, avant de leur distribuer le questionnaire de candidature. De plus, des copies du bulletin d'information de NBO et la brochure de présentation du programme y étaient distribuées.

Formation TIC. Au début de la mise en œuvre du programme, NBO a hébergé une session de formation de deux jours organisée par le *International Trade Center* basé à Genève et destiné à une douzaine de participants d'organisations partenaires ou parties prenantes. La formation a été axée sur deux bases de données logicielles spécialisées — Trade Map et Product Map— dont USAID/Maroc a acheté la licence pour que les institutions et entreprises puissent l'utiliser. Les bases de données facilitent l'analyse de quelques 30.000 produits par pays, permettant ainsi de faire une analyse compétitive détaillée afin de développer des produits et un marketing à l'échelle internationale. Depuis l'acquisition de la base de données, les organismes marocains comme Maroc Export ont renouvelé leurs abonnements et utilisent régulièrement Trade Map.

Atelier sur les tendances de vente du printemps 2008. Pendant son voyage au Maroc, l'experte marketing sénior chargée de l'habillement a organisé un atelier à l'attention des clients de NBO sur les tendances de ventes des articles d'habillement pour le printemps 2008. Cet atelier a été l'un des plus appréciés du programme NBO. Pour préparer la saison d'achat, une documentation très fournie a été distribuée aux participants comme référence pour leurs départements design et marketing, y compris pour les modèles, styles, designs, prix et profils d'acheteurs potentiels. Onze participants étaient présents, même si certains d'entre eux représentaient entre deux et quatre entreprises. Et bien que cet atelier ait été demandé par les entreprises clientes du secteur de l'habillement, la participation a été en dessous des attentes. Après l'atelier, l'expert marketing a visité un groupe sélectionné d'entreprises qui avait demandé ce service pour discuter individuellement des collections et tendances du secteur de l'habillement pour le printemps 2008 avec leurs équipes respectives de design et de production.

Assistance technique dans le design des textiles de maison. Un designer textile new-yorkais a visité par deux fois le Maroc en 2007 pour fournir une assistance design à 10 entreprises textiles clientes. Le designer a conseillé les entreprises sur les tendances et préférences américaines dans les tissus d'ameublement, a examiné leurs stocks à la recherche de tissus susceptibles d'attirer les acheteurs américains et leur a fourni une assistance design pour les nouvelles collections de tissus à promouvoir sur le marché américain. Cette activité a eu lieu pour répondre à l'offre de services d'assistance technique proposée à ces entreprises dans leurs plans d'action à l'exportation. Mis à part les formations individuelles dispensées, l'expert en design a modéré un séminaire sur la manière de faire des affaires avec les

acheteurs américains sur le marché des tissus d'ameublement maison et présenté des échantillons des meilleures ventes de tissus. Ces échantillons ont été mis à la disposition des entreprises marocaines pour qu'elles les étudient en détail. De nombreux représentants de chaque entreprise ont participé au séminaire. Le designer textile est revenu au Maroc une seconde fois en juillet et août 2007 pour travailler avec des confrères de quelques entreprises clientes sélectionnées. La visite de suivi a été axée sur les aspects de design du tissu avec l'équipe de design de chaque entreprise. Une grande variété de designs de tissus en vogue sur le marché américain a été remise aux différentes entreprises pour qu'elles s'en inspirent dans leurs propres créations.

Entreprises listées auprès de Cotton Inc. Sur la base des contacts avec son organisation affiliée, le Cotton Council, les entreprises clientes de NBO suivantes ont été listées comme fournisseurs dans le répertoire Cotton Inc. : pour les articles en tricot : Caulliez Maroc, Iboma, Movitex, Petit Poussin, Polymaille ; et pour les articles tissés, une seule entreprise, LGM Demim (Elles sont consultables sous la rubrique "Sourcing" du site Internet de Cotton Inc. : www.cottoninc.com). L'objectif de Cotton Inc. est de veiller à ce que le coton reste le premier choix parmi les consommateurs d'articles d'habillement et de maison. Cotton Inc travaille en collaboration étroite avec des organisations affiliées comme le Cotton Board, Cotton Council International et le National Cotton Council.

Séminaire ALE. Un séminaire de promotion de l'ALE Etats-Unis – Maroc, intitulé Optimiser les Echanges avec les Etats-Unis, s'est tenu à Casablanca les 9 et 10 juin 2009. Le chef de partie NBO a présenté l'étude comparative sur les exportations de la Jordanie, de l'Egypte et du Maroc vers les Etats-Unis. Le Ministre marocain du Commerce Extérieur a coprésidé le séminaire aux côtés du chargé d'affaires de l'ambassade des Etats-Unis. Le Ministre a fait l'éloge de l'approche mise en œuvre par NBO et a déclaré que le modèle de NBO pour promouvoir les produits marocains aux Etats-Unis devrait être étendu à d'autres secteurs.

5. Enseignements tirés et recommandations

Le programme NBO s'est révélé être très différent de ce qui avait été envisagé dans la proposition de Nathan Associates. Une coupe budgétaire de 45 pour cent au cours des premiers mois a réduit pratiquement de moitié le programme initialement prévu ; de même, le remplacement des experts longue durée de pays tiers a sensiblement reporté sa date de démarrage. Après la revue à la baisse et reconfiguration du programme, l'équipe NBO déployée en mai 2006 a travaillé avec beaucoup de rigueur pour rattraper le temps perdu. Les recommandations formulées suite à l'évaluation à mi-parcours USAID d'octobre 2007, réalisé sur demande Nathan Associates, a conduit à la révision du plan de travail et des indicateurs de résultats, pour mieux refléter le contexte changeant du programme.

Grâce à la diligence dont a fait preuve l'équipe NBO et aux ajustements apportés après l'évaluation à mi-parcours, les revers essuyés initialement n'ont pas eu d'impact sur les performances générales du programme. Toutes les tâches requises aux termes du contrat et présentées dans les plans de travail annuels furent achevés à temps et conformément aux exigences de qualité attendue et de coûts. Même les tâches qui ne figuraient pas dans les plans de travail annuels, comme l'étude sur les composants automobiles, une étude comparative des exportations d'articles d'habillement sur le marché américain, une évaluation de la production full-package, et la production de trois guides à l'exportation aux Etats-Unis, ont toutes été terminées dans les temps. L'évaluation à mi-parcours des performances contractuelles, réalisé par USAID ainsi que l'évaluation à mi-parcours indépendante ont plutôt noté favorablement NBO pour ses réalisations et performances. En résumé, les résultats des indicateurs ne relevant pas du contrôle de NBO (ex. : total des ventes à l'exportation et nombre d'entreprises exportant vers les Etats-Unis) ont été modérés ; par contre, les objectifs ont été dépassés pour les indicateurs que NBO maîtrisait (ex. : activités B2B visant à générer des ventes). Les entreprises assistées par NBO ont communiqué près de 85 millions de ventes à l'exportation au cours de la durée de vie du programme ; des commandes d'une valeur de près de 2,5 millions ont été traitées ou sont en cours de traitement ; et un potentiel d'affaires avec les acheteurs américains, estimé à 60 millions, est toujours à portée de main des exportateurs marocains au moment de la clôture du programme.

Dans ce chapitre, qui conclut notre rapport final, nous faisons part des enseignements que nous avons tirés et formulons des recommandations sur la base de notre expérience à l'attention des décideurs marocains, dirigeants et entreprises, et pour la programmation de la mission d'USAID.

RECONNAITRE ET ETRE PRET A SAISIR LES OPPORTUNITES DU MARCHE AMERICAIN

Il a été estimé que NBO et ses experts de marché ont porté à l'attention des fabricants marocains au cours des quatre années de vie du programme des opportunités d'affaires pour un montant dépassant largement 200 millions de dollars. De nombreuses opportunités n'ont pas été exploitées pour un ensemble de raisons : des conditions de marché généralement défavorables, la réticence des exportateurs à vendre des produits à des prix inférieurs à ceux pratiqués en Europe, à des acheteurs américains très sensibles aux prix, et le désir parfaitement légitime des exportateurs à éviter de prendre des risques sur un dollar à performances médiocres alors que l'Euro, qui est la principale devise du panier marocain, est resté fort sur toute la période. Ceci étant, le marché américain continue de susciter un grand intérêt auprès des décideurs marocains. Stimuler un intérêt similaire de la part des fabricants et associations professionnelles, dépendra de la capacité d'organismes comme Maroc Export à convaincre les associations et fabricants que le développement d'opportunités aux Etats-Unis est un choix à long terme et non un pari à court terme. Ainsi, les sociétés souhaitant saisir les opportunités du marché américain doivent élaborer une stratégie d'exportation claire et un programme de communication semblable à celui qui a été développé par NBO, et engager les ressources nécessaires en personnel, temps et argent. C'est ce qu'exige la concurrence sur le marché américain et c'est ce que font les concurrents du Maroc sur le marché américain.

COMMENCER D'ORES ET DEJA A S'ADAPTER AUX CONDITIONS, AUX TENDANCES ET AUX MODELES DU MARCHE

L'enseignement essentiel est le suivant : les ***acheteurs américains apprécient la qualité des produits marocains et sont prêts à travailler avec des fabricants marocains —à la condition que ces derniers satisfassent aux conditions du marché américain.*** Les fréquentes visites effectuées au cours du programme NBO par les acheteurs indiquent que l'offre de produit marocaine répond aux exigences de qualité des acheteurs américains. Les acheteurs sont aussi prêts à accepter des soumissions de fabricants marocains comme le montrent les nombreuses « alertes acheteurs » et *tech packs* générés dans le cadre de NBO. Et lors de la réunion du Comité Stratégique NBO qui s'est tenue en mars 2008, le directeur général de l'AMITH déclarait : "les exportateurs marocains ne craignent plus et ne sont plus intimidés par le marché américain." Cette affirmation est corroborée par les experts de marché du programme qui ont indiqué que les acheteurs américains ne font plus la confusion entre le Maroc et Monaco grâce au travail B2B intense mené par NBO et la constitution d'une image de marque « Maroc » lors des salons et dans les médias professionnels américains. Pour tirer profit de ces progrès, la qualité des échantillons des fabricants et commandes commerciales doit rester homogène et élevée ; Maroc Export et les associations professionnelles doivent continuer à attirer les acheteurs et à soutenir leurs visites ; et la constitution de l'image de marque « Maroc » doit se poursuivre, sinon la visibilité durement gagnée par les exportateurs partira en fumée. Il est toutefois plus important que les fabricants remplissent les conditions de qualité, de tarification, de conformité sociale de la production, de rapidité de livraison, de production *full-package*, de communication B2B solide et de réactivité. Vouloir exposer ses produits dans les rayons des magasins de détails aux Etats-Unis signifie prendre la place de fournisseurs existants et être en concurrence avec les nouveaux entrants *selon des modalités définies par les acheteurs*.

Les entreprises marocaines du secteur de l'habillement et de a chaussure doivent s'adapter aux tendances du marché, que ce soit sur les marchés traditionnels ou les nouveaux marchés. En conservant des méthodes de production et services traditionnels, les exportateurs ne ratent pas uniquement des opportunités importantes sur le marché américain, mais risquent aussi de devenir obsolètes sur les marchés traditionnels en Europe. Lors du salon *Maroc in Mode* qui s'est tenu à Tanger en juin 2009, des experts de l'Institut Français de la Mode ont déclaré que le Maroc devait "passer à la production *full-package* et parler anglais" ! Les marchés allemand et britannique exigent aujourd'hui presqu'exclusivement une production *full-package*, et les marchés français, italien et espagnol le requièrent de plus en plus.

Pour bénéficier de l'ALE, l'industrie de l'habillement doit se mettre à niveau et passer à une production full package à grande échelle. L'industrie de l'habillement marocaine serait bien avisée d'étudier l'expérience de la Jordanie et de l'Egypte afin de tirer profit de l'ALE conclu avec les Etats-Unis. Ces deux pays ont réussi pour deux raisons majeures : une production *full package* à grande échelle d'articles d'habillement de qualité et à faible coûts d'une part, et des investissements directs étrangers massifs, d'autre part, lesquels lui ont fourni à la fois des capitaux et une expertise en matière de marketing. Au Maroc, ces conditions ne prévalent que pour les produits en denim et les jeans. Les petits fabricants qui dominent le paysage de l'industrie de l'habillement au Maroc — dont une grande partie est aussi informelle — ne sont pas en mesure d'augmenter leur production sans IDE. Parmi les sources possibles de financement, l'on peut citer les partenaires traditionnels en France, en Espagne, en Italie et même en Turquie et des investisseurs d'Asie ou de pays voisins qui ont une longue expérience dans la production *full package* (ex : des possibilités de *joints ventures* entre des investisseurs marocains et portugais devraient être explorées).

Les producteurs d'aliments de spécialité doivent adopter des modèles de gestion spécifiques au marché américain. Le modèle de gestion appliqué au secteur américain des aliments spécialisés impose un fardeau plus lourd aux fournisseurs étrangers, auquel les entreprises marocaines ne sont, pour la plupart, pas habituées. A titre d'exemple, des produits comme le couscous et les olives sont plus attrayants pour les acheteurs américains lorsqu'ils sont produits sous une marque, étiquetés en anglais de manière attrayante, et promus à l'aide de matériels de marketing bien conçus, y compris des sites Internet en langue anglaise. Les fournisseurs sont supposés dépenser de l'argent pour promouvoir régulièrement leurs marques dans des magasines professionnels et lors de salons professionnels. Tout comme pour les industries de l'habillement et de la chaussure, les acheteurs américains exigent des producteurs qu'ils aillent au-delà de la simple production et vente franco usine.

AVOIR UNE VISION A LONG TERME ET STRATEGIQUE

S'implanter avec succès sur le marché américain requiert un engagement à long terme et n'est pas une simple question de transactions à court terme. Les fabricants des secteurs ciblés par NBO ont exporté en Europe pendant des décennies ; mais se tourner vers le marché américain ne revient pas à un simple transfert du flux de produits ; elle signifie convaincre les acheteurs de prendre un risque en s'approvisionnant auprès d'une nouvelle source. C'est cette compréhension qui est à présent à la base du programme de Maroc Export et qui doit être partagée avec les associations professionnelles et les entreprises. Les sociétés souhaitant saisir les opportunités du marché américain requièrent une stratégie d'exportation claire, semblable aux plans d'action pour les exportations vers les Etats-Unis et kits de communications développés pour NBO, et d'engager les personnes, un investissement en temps et en argent pour explorer les opportunités à long terme.

Les stratégies au plus haut niveau doivent notamment encourager les petites entreprises à mettre à niveau leur production et passer au full package. Les dirigeants marocains ont fait preuve de vision et pris des mesures concrètes pour accroître la compétitivité sectorielle nécessaire pour pénétrer les marchés mondiaux (ex. : le Plan Emergence et Maroc Export Plus). Les petites et moyennes entreprises clientes du programme NBO, toutefois, vivent, pour la plupart, au jour le jour et manquent, par conséquent, de vision en termes de développement à plus long terme de leurs marchés. Maroc Export et les associations professionnelles doivent expliquer aux entreprises comment la mise à niveau leurs méthodes de production et la transition au *full package* permettra, à long terme, de générer de nouvelles transactions sur de nouveaux marchés. L'AMITH et la FEDIC devraient coopérer avec l'ANPME sur des programmes de transition à des capacités de *full package*.

Seules les entreprises offrant des services de production « full-package » ont une chance de réussir sur le marché américain. Les acheteurs américains sont à la recherche de fabricants fournissant des services de *full-package* et des produits finis. Cependant, il est estimé que seules environ 30 pour cent des entreprises des secteurs prioritaires du programme NBO, les secteurs de l'habillement et des chaussures, possèdent cette capacité. Si notre évaluation du *full package* avait eu lieu au début du programme, l'approche et l'assistance technique de NBO auraient-elles été différentes ? Non, mais le nombre d'entreprises clientes aurait été réduit de moitié environ, et l'assistance limitée aux entreprises présentant ces capacités *full package* ou proches de les posséder. Le programme aurait conseillé aux entreprises intéressées par le marché américain, mais non encore prêtes, de demander un soutien pour mettre à niveau leur production, comme celui précédemment fourni par l'ANPME avant de rejoindre le programme NBO. Pour que le rapport coût-efficacité soit positif, des programmes similaires au programme NBO ne devraient intégrer que des entreprises prêtes pour le marché américain, lesquelles peuvent répondre aux objectifs fixés et faire fonction de modèles pour les entreprises dont les capacités sont moindres. Les entreprises potentiellement prêtes pour le marché américain à court ou à moyen terme, bénéficieraient d'un programme de mise au niveau *full package*.

MAINTENIR L'APPROCHE EFFICACE DE NBO

L'approche d'entrée sur le marché américain proposée par Nathan Associates a été testée et a fait ses preuves au cours de la durée de vie du programme. Cette approche est fondée sur cinq piliers : le marketing B2B, la participation aux salons, la création d'une image de marque dans les médias professionnels, la promotion de visites d'acheteurs américains au Maroc et l'organisation de séminaires et d'ateliers techniques. Nous recommandons que le modèle d'entrée sur le marché américain, tel qu'il prévaut aujourd'hui dans sa version rationnalisée, soit conservé, avec les institutions et entreprises s'efforçant, de concert, d'engranger des résultats pour le court et le long terme. Plus particulièrement, ceci implique :

- Faire appel à temps partiel à des experts marketing internationaux dans chaque secteur ;
- Participer aux principaux salons professionnels américains ;
- Faire tous les mois de la publicité pour les fournisseurs américains dans les médias professionnels, en mettant en relief les moments forts tous les trimestres, surtout avant la tenue de salons ;
- Attirer au Maroc les acheteurs américains et leur faire visiter les usines et infrastructures de production et

— Proposer une formation technique lors de séminaires et d'ateliers.

Une étude récemment demandée par le Ministère marocain du Commerce Extérieur a recommandé une stratégie de promotion des exportations semblable à celle mise en œuvre par NBO et cite les Etats-Unis parmi les cinq marchés cibles à prospecter. Lors d'un événement organisé dans le cadre de l'ALE Etats-Unis – Maroc[11], le Ministère du Commerce Extérieur a déclaré que l'approche de NBO devait être étendue à d'autres segments de marché aux Etats-Unis. Maroc Export, l'agence qui devrait mettre en œuvre cette stratégie recommandée, a discuté au cours de la dernière année du programme de la manière de suivre les activités du programme après sa clôture. Maroc Export désire absolument maintenir l'élan B2B créé par l'équipe NBO entre les acheteurs américains et les entreprises marocaines des trois secteurs ciblés : en effet, d'après les estimations, il reste environ 60 millions USD de potentiel non exploité avec les acheteurs américains. Maroc Export a demandé que les experts de marché internationaux sénior de NBO lui présentent des plans d'actions et propositions spécifiques pour fonder sa propre stratégie opérationnelle. L'agence évalue actuellement ses besoins en ressources et les coûts y afférents pour son budget annuel de 2010 ; trouver des ressources financières pour se maintenir sur le marché américain demeure un défi.

Il est normal que les entreprises se préoccupent davantage des résultats à court terme ; les institutions, comme Maroc Export doivent donc soutenir une vision à long terme et aider les associations professionnelles à encourager leurs membres à accroître leur compétitivité en mettant à niveau leurs capacités pour passer à une production *full-package* et en acquérant une certification internationale dans le domaine de la conformité sociale. Avec le bon modèle de gestion, les exportateurs marocains des secteurs ciblés par NBO peuvent s'implanter avec succès sur le marché américain, surtout au regard des avantages que leur confère l'ALE Etats-Unis – Maroc. Comme le déclarait le Ministre du Commerce Extérieur lors du séminaire organisé par le MEPI sur l'optimisation des échanges avec les Etats-Unis au titre de l'accord de libre-échange en juin 2009 *:* "L'approche NBO devrait être étendue à d'autres secteurs."

[11] Optimiser les échanges avec les Etats-Unis aux termes de l'accord de libre-échange, Casablanca, 9 juin 2009.