

Royaume du Maroc

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Direction des Etudes et des Prévisions Financières

Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale

Table des matières

Introduction	3
1. Le secteur automobile mondial : une refonte de la carte industrielle	3
1.1. Une demande automobile mondiale en pleine mutation, avec un basculement vers les pays émergents.....	4
1.2. Une offre automobile revue à la hausse avec une nouvelle géographie mondiale	6
1.3. Une mutation profonde impliquant une refonte de la chaîne de valeur et de la carte automobile mondiale	8
1.4. Présentation de quelques expériences réussies dans le secteur automobile	12
1.4.1. La Turquie : une industrie automobile résolument tournée vers l'exportation.....	12
1.4.2. Le Mexique : une industrie automobile compétitive et fortement intégrée.....	16
1.4.3. La Roumanie : un marché automobile en plein essor.....	17
2. Perspectives mondiales prometteuses consacrant la nouvelle donne du secteur	18
3. Le secteur automobile au Maroc : dynamique amorcée et perspectives prometteuses	19
3.1. Analyse du secteur automobile au Maroc.....	19
3.1.1. Bref historique.....	19
3.1.2. Evolution des performances du secteur automobile national.....	22
3.2. Fondements de l'émergence de l'industrie automobile marocaine.....	23
Conclusion.....	26

Introduction

Le secteur automobile mondial connaît une phase de refonte de sa chaîne de valeur avec un basculement de la demande et de l'offre mondiales vers les pays émergents. Cette nouvelle restructuration de la chaîne de valeur mondiale a suscité un important redéploiement des capacités de production entre les grandes zones géographiques en faveur des puissances émergentes avec une part de l'Asie qui est passée de 36% à 52% entre 2003 et 2013 et dans une moindre mesure l'Amérique du Sud (de 3% à 5%) contre un repli de la part des économies avancées : de 33% à 23% pour l'Europe et de 24% à 15% pour l'Amérique du Nord.

Au niveau de la demande, force est de constater, également, une forte émergence asiatique, tirée par les puissances économiques et démographiques (Chine, Inde), avec une croissance annuelle moyenne de 10%, suivies de l'Amérique du Sud (9% par an) et de l'Afrique (5%), contre un repli de la demande des économies avancées avec -2% par an pour l'Europe et -1% par an pour l'Amérique du Nord.

Cette nouvelle structuration de la demande a incité les industriels à chercher de nouvelles localisations vers des pays présentant une offre globale compétitive (proximité de grands marchés, offre logistique, main d'œuvre qualifiée...), pour mieux s'adapter aux demandes spécifiques des nouveaux marchés en pleine émergence.

Dans ce nouveau contexte, l'industrie automobile marocaine renforce son positionnement dans la chaîne de valeur mondiale de l'automobile comme en témoigne les performances remarquables enregistrées au cours de ces dernières années avec une production automobile dépassant 227.570 véhicules en 2014 contre seulement 18.546 véhicules en 2003. Le Maroc est devenu le deuxième producteur de véhicules en Afrique après l'Afrique du Sud avec une part de marché de 35% en 2014 contre 5% en 2003 et qui devrait se renforcer davantage avec l'entrée en service de la deuxième tranche du projet Renault portant sa capacité totale à 340.000 véhicules. Corollairement, les exportations du secteur ont franchi le cap de 40 milliards de dirhams en 2014 se hissant, ainsi, au premier rang des activités à l'export. L'usine Renault de Tanger a, par ailleurs, célébré, le 5 mai 2015, la sortie de sa chaîne de production de son 400.000ème véhicule depuis le lancement de son activité en février 2012.

Ce positionnement du Maroc sur la chaîne de valeur mondiale a érigé le secteur en véritable Métier Mondial du Maroc, autour duquel un ensemble d'efforts a été consenti pour promouvoir une offre automobile cohérente et attractive s'appuyant sur une logistique efficace autour du port Tanger-Med, une offre de formation ciblée, des infrastructures industrielles dédiées, ainsi que des aides à l'installation.

Dans ce cadre et suite à une analyse approfondie de la nouvelle donne du secteur et de ses mutations au niveau mondial, cette étude se propose de mettre l'accent sur la situation du secteur sur le plan national (performances, analyse de l'offre...) ainsi que son positionnement dans la carte automobile mondiale. Elle permettra, subséquemment, suite aux enseignements tirés de quelques expériences étrangères réussies en la matière, de proposer des voies de progrès pour le développement d'une offre automobile nationale compétitive et mieux intégrée dans la chaîne de valeur mondiale.

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

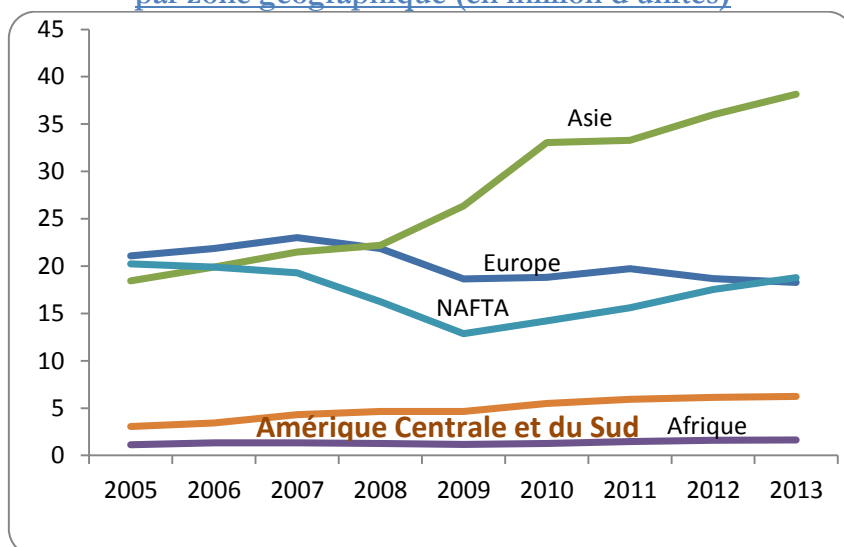
Réalisant un chiffre d'affaires annuel de 2.000 milliards d'euros, l'industrie automobile est érigée en tant que 6^{ème} activité économique mondiale. A l'horizon 2020, le taux de croissance moyen estimé du secteur serait de l'ordre de 5%, soutenu, particulièrement, par le développement du parc automobile dans les pays émergents, traduisant un déplacement de la production et des ventes vers les zones à plus forte croissance.

1.1. Une demande automobile mondiale en pleine mutation, avec un basculement vers les pays émergents

Avec un marché de près de 44 millions d'unités, la part des pays développés (Europe, Amérique du Nord, Japon et Corée du Sud), ne représente aujourd'hui que la moitié de la demande mondiale (85,39 millions de véhicules en 2013). L'autre moitié est désormais représentée par les économies émergentes, notamment en Asie: la Chine compte ainsi, à elle seule, pour plus de 25% de la demande mondiale avec 22 millions d'unités immatriculées en 2013. Quant au Brésil, avec plus de 3,7 millions d'unités, soit 4,33% de la demande mondiale, il se situe désormais pratiquement au même niveau que l'Allemagne (3,26 millions d'unité en 2013), le premier marché européen.

Ainsi, une forte émergence de la demande asiatique, tirée par les puissances économiques et démographiques (Chine, Inde), est à constater avec une croissance annuelle moyenne de 10% sur la période 2005-2013, suivies de l'Amérique du Sud (9% par an) et de l'Afrique (5%), contre un repli de la demande des économies avancées avec -2% par an pour l'Europe et -1% par an pour l'Amérique du Nord.

Evolution de la demande automobile mondiale par zone géographique (en million d'unités)



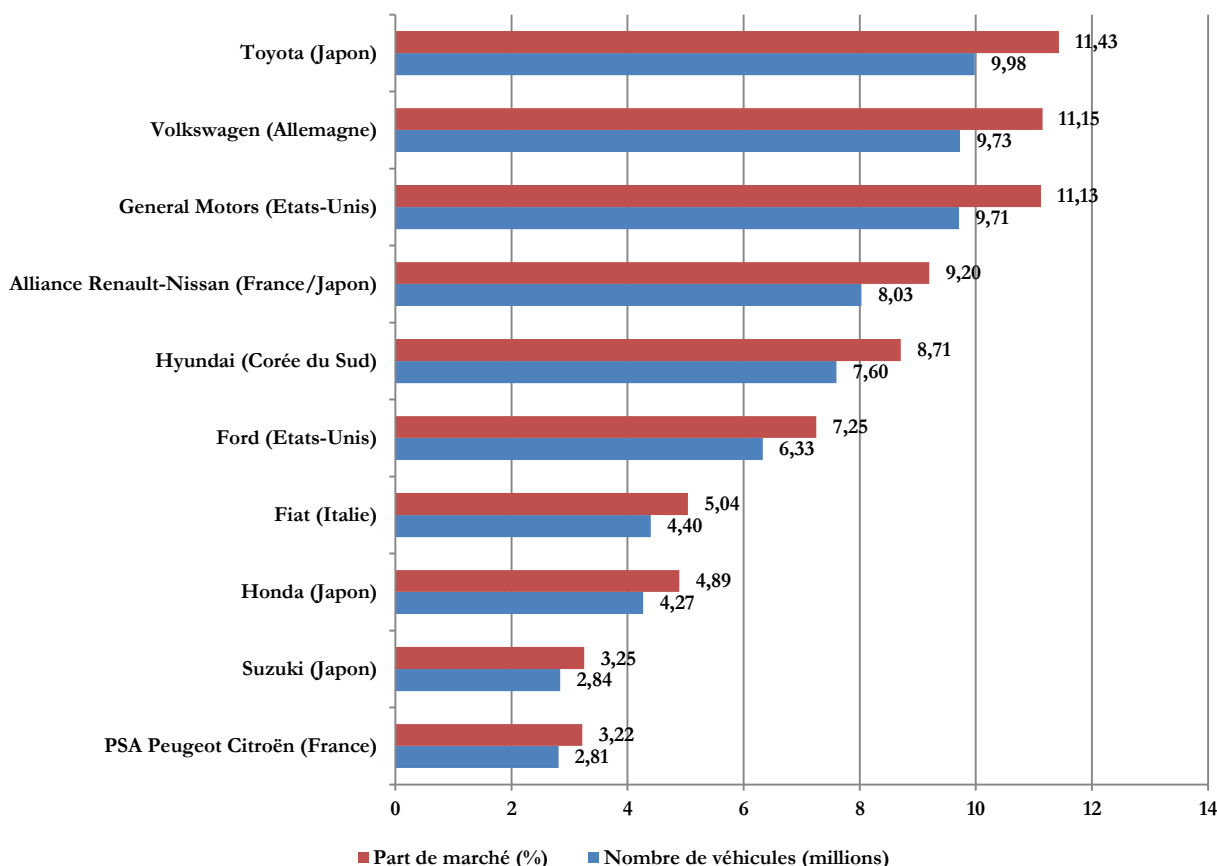
Source : Données de l'Organisation Internationale des Constructeurs d'automobiles (OICA), élaboration DEPF

La nouvelle structuration de la demande a incité les industriels à chercher de nouvelles localisations vers des pays présentant une offre globale compétitive (proximité de grands marchés, offre logistique, main d'œuvre qualifiée...), pour mieux s'adapter aux demandes spécifiques des nouveaux marchés en pleine émergence. Parallèlement, de nouveaux concurrents issus des grands pays émergents eux-mêmes commencent à apparaître.

L'analyse par constructeur montre une orientation de la demande vers cinq principaux constructeurs qui, malgré le renversement des rangs entre eux d'une année à l'autre, conservent

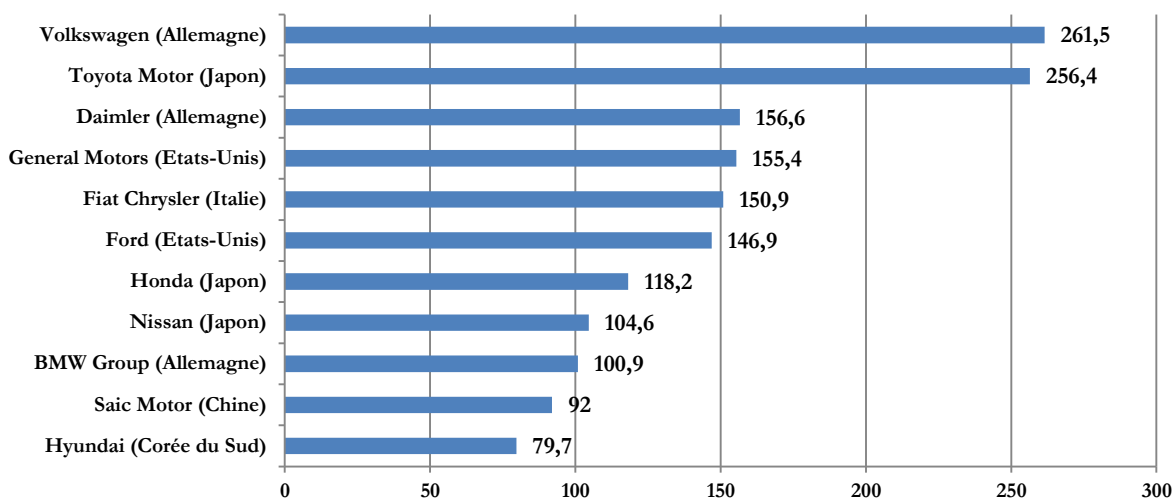
toujours leurs places de cinq principaux constructeurs leaders dans le secteur automobile, avec une part de marché de 63% par rapport à la demande automobile mondiale.

**Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, en nombres
de véhicules et en part de marché (en %) en 2013**



Source : Fortune Global 500, 2013

**Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, par chiffre d'affaires,
en 2013(milliards de dollars)**

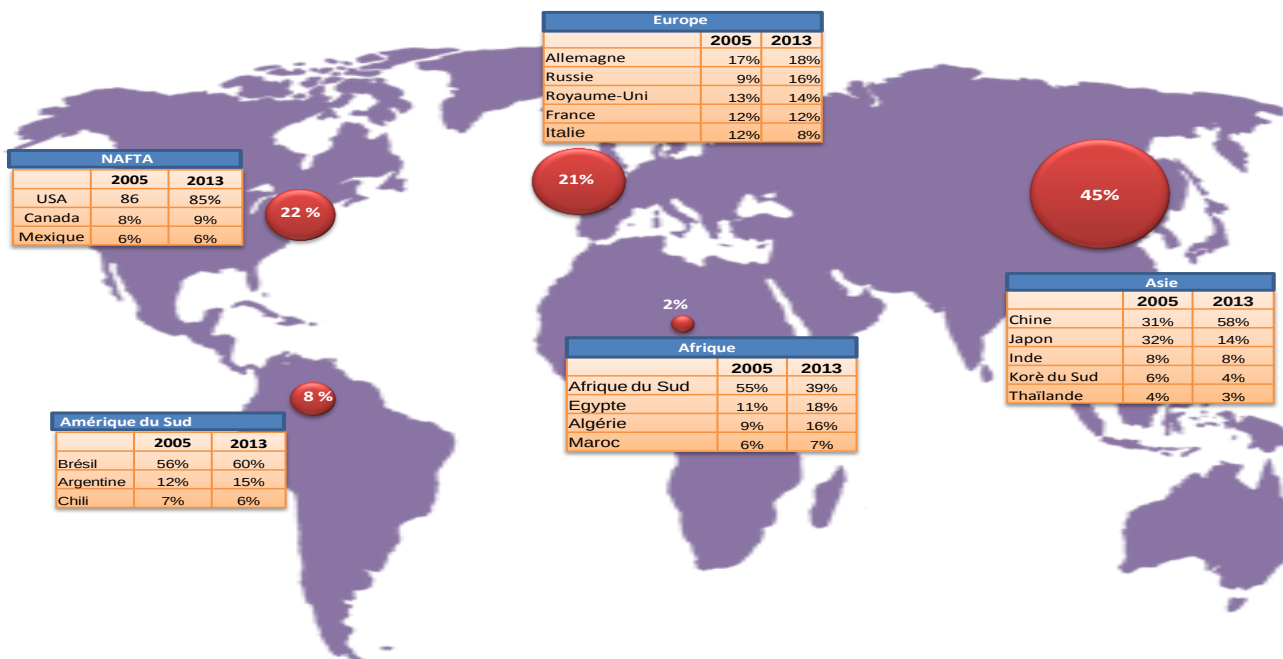


Source : Fortune Global 500, 2013

Positionnement du Maroc par rapport à la demande mondiale

Le Maroc est le quatrième marché automobile en Afrique, après l'Afrique du Sud, l'Egypte et l'Algérie avec une part de 7% de la demande africaine (1.653.058 unités en 2013), qui ne représente, quant à elle, que 2% de la demande automobile mondiale en 2013. Ce qui revient à une part nationale dépassant à peine 0,14% de la demande mondiale.

Répartition de la demande mondiale de véhicules par continent en 2013



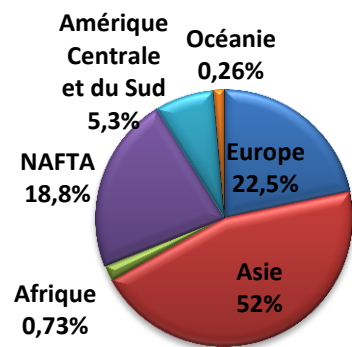
Source : Données Organisation Internationale des Constructeurs d'automobiles (OICA), élaboration DEPF

1.2. Une offre automobile revue à la hausse avec une nouvelle géographie mondiale

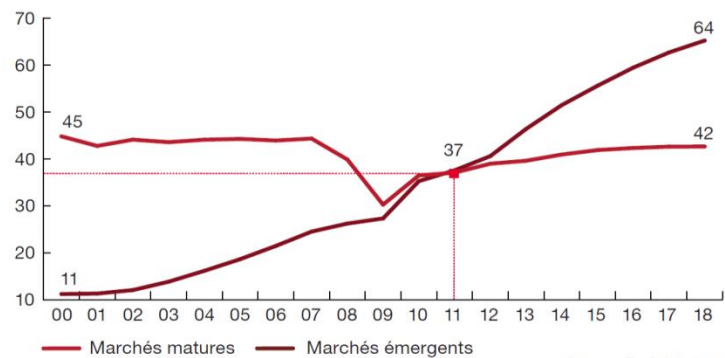
Après la chute spectaculaire en 2009 à 61,8 millions d'unités en raison des effets de la crise de 2008, la production mondiale de véhicules a repris son trend haussier avec une percée de plus en plus marquée des grandes puissances émergentes. En 2013, elle a atteint 87,3 millions de véhicules (tous types confondus), soit une hausse de plus de 3,8% par rapport à 2012. Cependant, de fortes disparités subsistent entre les régions : l'Asie maintient son leadership, avec une production totale atteignant 45,8 millions d'unités en 2012 (52% de la production mondiale), suivie par l'Amérique avec 21,13 millions d'unités (24%) et l'Europe avec moins de 20 millions d'unités (23%).

La répartition de la production automobile par pays producteur montre une forte émergence de la Chine avec une part de 25% (48% de la production automobile au niveau de l'Asie), suivie de l'UE (23%), de l'Amérique du Nord (Nafta, 19%) et du Japon avec 11% de la production mondiale.

Répartition de la production automobile mondiale, 2013



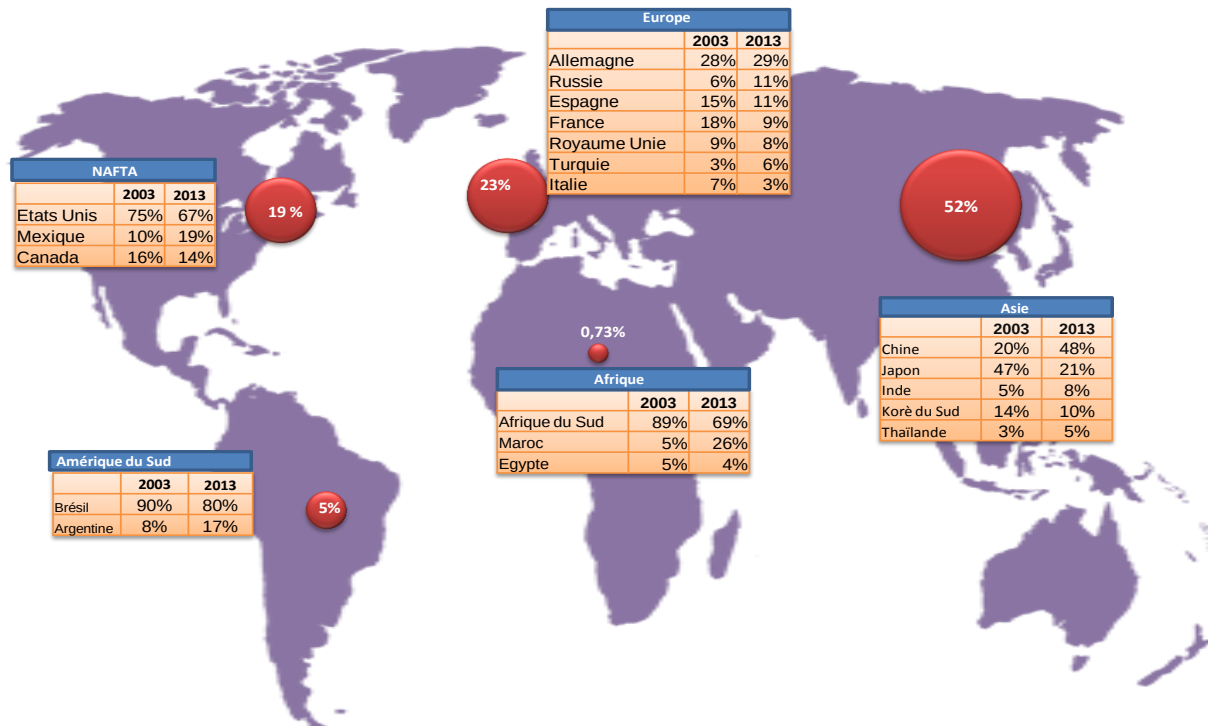
Evolution de la production automobile par type de marché en millions d'unités



Positionnement du Maroc par rapport à la production mondiale

Le Maroc est le deuxième producteur automobile en Afrique, après l'Afrique du Sud, avec une part de 26% de la production africaine (636.519 véhicules), qui ne représente, quant à elle, que 0,73% de la production automobile mondiale en 2013. Ce qui revient à une part nationale dépassant à peine 0,2% de la production mondiale (0,1% en 2012). Cette part tend, toutefois, à se renforcer d'année en année compte tenu de l'essor remarquable que connaît le segment de la construction avec l'entrée en service de la deuxième tranche du projet Renault ainsi que les efforts déployés dans le cadre de l'amélioration de l'offre Maroc automobile pour pouvoir attirer de nouveaux investissements et encourager, notamment, l'arrivée de nouveaux constructeurs au Maroc.

Répartition de la production mondiale de véhicules par continent en 2013



1.3. Une mutation profonde impliquant une refonte de la chaîne de valeur¹ et de la carte automobile mondiale

La mutation de l'industrie automobile sur le plan mondial a incité un important redéploiement des capacités de production entre les grandes zones géographiques. On constate que l'industrie de certains pays connaît une très forte croissance quand d'autres déclinent à grande vitesse.

Dans ce sens, quatre groupes de pays pourraient être distingués : des pays qui ont regagné de la compétitivité et ont relancé leur industrie automobile, comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni dont la production a retrouvé ses niveaux d'avant-crise en 2011, et pourrait atteindre ses niveaux du début des années 2000 dès 2015. D'autres ont accentué leur dynamique positive sur un modèle basé sur le profit comme l'Allemagne, la Corée du Sud et le Japon. Les grands émergents comme la Chine² et le Brésil ont vu leur industrie automobile décoller mais en lien avec une forte demande intérieure. Et d'autres, à l'inverse, ont vu leur situation se dégrader comme la France et l'Italie.

Ainsi, et avec ces quatre typologies de pays, la carte de l'industrie automobile mondiale a été complètement redessinée. D'abord, les pays avec une croissance automobile soutenue que sont la Chine, le Brésil et l'Inde ont vu leur production automobile décoller au cours de la dernière décennie, avec des investissements massifs des constructeurs étrangers.

Les pays en quête du profit, largement tournés vers l'exportation, ont maintenu leurs parts de marchés comme l'Allemagne, le Japon et la Corée du Sud. Viennent ensuite les pays en déclin, notamment l'Espagne, la France et l'Italie, où la production a considérablement chuté au cours de la dernière décennie avec un comportement différencié selon les constructeurs. Dans ce sens, le Groupe Renault Nissan a entamé des restructurations profondes axées sur la R&D et des partenariats stratégiques afin de renforcer son positionnement, notamment, sur les marchés émergents (Afrique, Amérique Latine, Chine, Inde). De même, force est de souligner l'entrée en début 2014 du constructeur automobile chinois Dongfeng à hauteur de 14 % dans le capital du groupe français Peugeot Citroën à côté de l'Etat français (14% du capital) visant à renflouer les capacités de financement du Groupe PSA et renforcer sa pénétration, notamment, sur le marché chinois en plein expansion.

Ainsi, le marché des exportations a crû de 4,9 % entre 2008 et 2013, et l'Allemagne est de loin le 1er pays exportateur mondial avec 21,2 % de part de marché gagnant 1,3 point par rapport à 2008. Le Japon conserve la 2ème place avec une part de 14,6 % en 2013, malgré une baisse de 0,8 point par rapport à 2008. Les Etats-Unis occupent la 3ème place avec 10,2 % (+1,4 point par rapport à 2008). La Corée du Sud continue de consolider sa part de marché en 2013 (+2,2 points par rapport à 2008), de même que le Canada (+1,5 point par rapport à 2008). La France est, quant à

¹La chaîne de valeur peut être organisée à l'échelle mondiale, sous l'égide d'entreprises meneuses (les constructeurs automobiles et équipementiers de rang 1) qui exercent une influence décisive sur l'évolution de l'ensemble de la chaîne. Dans ce cas, les constructeurs spécifient directement ou indirectement ce qui doit être produit, où et par qui. Ces entreprises arbitrent constamment entre l'internalisation et l'externalisation de la production, et entre l'intégration et la désintégration spatiales (regroupement au même endroit de certains types de production ou au contraire leur éclatement).

²La Chine est devenue, par ailleurs, le premier producteur au monde avec une production très largement destinée au marché intérieur. Ce pays a produit plus de 14 millions de voitures en 2011, soit douze fois plus qu'il y a dix ans. Cette performance est principalement due aux investissements considérables des constructeurs étrangers, contraints à des co-entreprises avec des groupes chinois pour pouvoir produire localement.

elle, à la 8ème position avec une part de marché de 3,9 % en baisse de 1,2 point par rapport à 2008, où elle était en 4ème position.

Top 5 pays exportateurs (2013)

Pays	Part de marché	Taux de croissance 2008-2013
1. Allemagne	21,2%	+6,1%
2. Japon	14,6%	-5,1%
3. Etats-Unis	10,2%	+16,7%
4. Corée du Sud	6,9%	+46,6%
5. Canada	6,1%	+32,2%

Source : Ubifrance

En termes d'importations, les Etats-Unis arrivent en tête des pays importateurs avec 22,1% de part de marché (+4 points par rapport à 2008). L'Allemagne maintient sa place de 2ème part de marché tandis que la Chine passe de la 10ème place en 2008 à la 3ème place en 2013 et consolide, ainsi, sa part de marché de 4,6 points. Le Royaume-Uni conserve, quant à lui, sa 4ème position mais perd 0,6 point entre 2008 et 2013. En 2013, la France quitte le top 5 et cède sa place au Canada. Elle a perdu 1,2 point entre 2008 et 2013. Alors que l'Italie qui faisait partie du top 5 en 2008, n'obtient, quant à elle, que la 10ème place en 2013 en recul de 1,9 point.

Top 5 pays importateurs (2013)

Pays	Part de marché	Taux de croissance 2008-2013
1. Etats-Unis	22,1%	+22,5%
2. Allemagne	8,1%	-1,2%
3. Chine	7,3%	+168,5%
4. Royaume-Unis	5,3%	-8,7%
5. Canada	5,1%	+9,2%

Source : Ubifrance

Refonte de la chaîne de valeur mondiale

Selon une enquête de l'institut KPMG, menée en 2013, auprès de 200 dirigeants du secteur automobile dans le monde, la chaîne de valeur automobile mondiale pourrait être bouleversée au profit des équipementiers dans les années à venir et les constructeurs pourraient-ils voir leur place changer dans la chaîne de création de valeur du secteur automobile. Deux facteurs semblent aller en ce sens.

En premier, ce sont les changements technologiques qui seraient à l'origine des modifications de l'ordre établi. En second lieu, les stratégies d'alliance entre constructeurs, équipementiers et acteurs de niche. Selon l'enquête, 68% des acteurs privilégient, dans le nouveau contexte de développement des nouvelles technologies, dont l'hybride et l'électrique sont les figures phares, la négociation de partenariats stratégiques.

En conséquence, les rapports entre les constructeurs et leurs fournisseurs (équipementiers première monte mais aussi les autres) pourraient donc se trouver modifiés en faveur des seconds. La place de marque dans le secteur serait ainsi amenée à être remise en question. Toutefois, ces

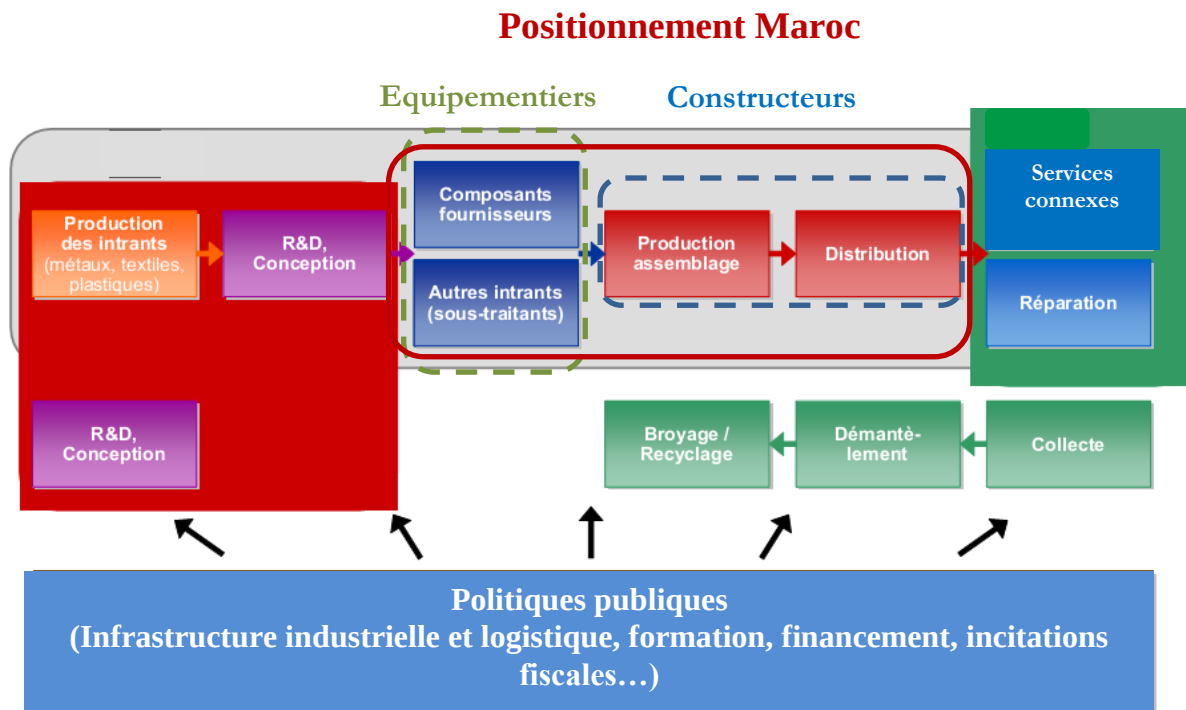
évolutions se feront de manière progressive, selon l'étude. Dans ce sillage et en raison du rôle accru des équipementiers et de l'accélération du changement technologique, le modèle d'entreprise au sein de la stratégie de chaque constructeur doit être repensé pour lui permettre de conserver le leadership technologique, le savoir-faire et l'image de marque.

Positionnement du Maroc sur la carte mondiale de l'industrie automobile

Le graphe ci-dessous présente la chaîne de valeur traditionnelle de la filière automobile (activités dans la boîte grisée), ainsi que les activités également intégrée dans la chaîne mais plus en amont (R & D sur les matériaux et composants, puis production de ces intrants de la chaîne de valeur automobile) et en aval (services connexes, y compris services de mobilité, crédit auto et assurances, et entretien réparation). Une quatrième filière se dégage aujourd'hui, toujours reliée à la filière principale, celle de la collecte-démantèlement, recyclage-valorisation et/ou broyage. Plus ou moins liée à la filière production, cette filière de traitement des véhicules en fin de vie est en cours de constitution, et présente des caractéristiques spécifiques.

Le Maroc est, principalement, présent sur la chaîne de valeur traditionnelle du secteur, se focalisant ainsi sur les composants et autres intrants, l'assemblage automobile qui a connu un développement notable ces dernières années avec l'implantation du constructeur Renault, ainsi que la distribution et certaines activités connexes. Par ailleurs, le développement des équipementiers de rang 2 et 3 constitue un défi majeur qui nécessite des efforts accentués notamment dans le contexte de la nouvelle donne économique encourageant le bouleversement de la chaîne de valeur automobile mondiale.

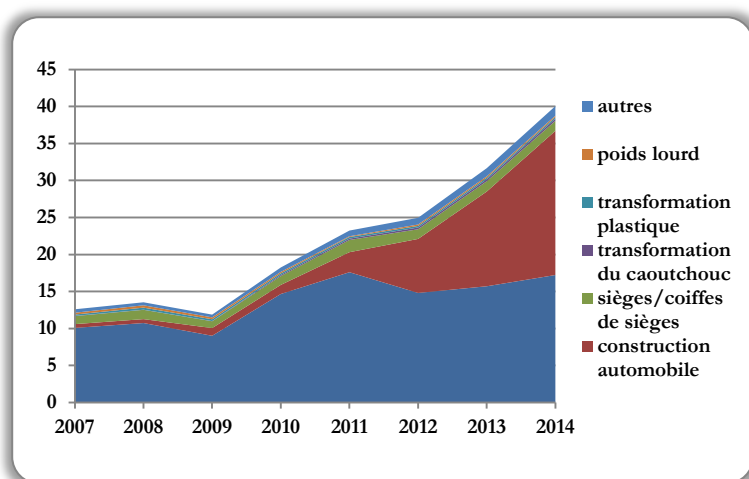
Chaîne de valeur automobile et positionnement du Maroc



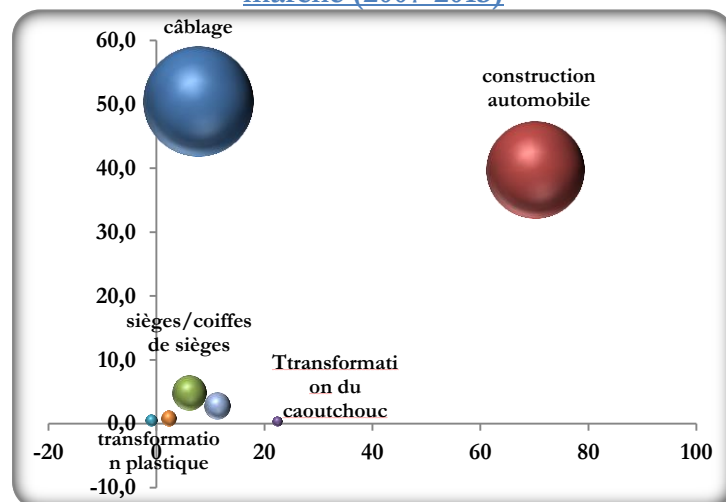
Source : Mutations économiques dans le domaine automobile, PIPAME

Par segments de la chaîne de valeur automobile nationale, une dynamique globale concernant l'ensemble des segments est à constater sur la période 2007-2013, tout en se positionnant sur les segments du câblage³ (50% du total des exportations automobiles en 2013 et un TCAM de 7,68% sur la période 2007-2013) et de la construction⁴ automobile (40% du total des exportations automobiles en 2013 et un TCAM de 70,1%). Toutefois, force est de constater que l'année 2014 témoigne du changement de la structure des exportations du secteur avec une prédominance de la construction qui a atteint la première position avec un chiffre d'affaires à l'export de 19,5 milliard de dirhams (une part de 48,7%), contre 17,2 milliards de dirhams pour le segment du câblage (une part de 43%).

**Structure des exportations automobiles par segments
(milliard de dirhams)**



Croisement du rythme de croissance et du poids du marché (2007-2013)



Source : Données Office des Changes, élaboration DEPF

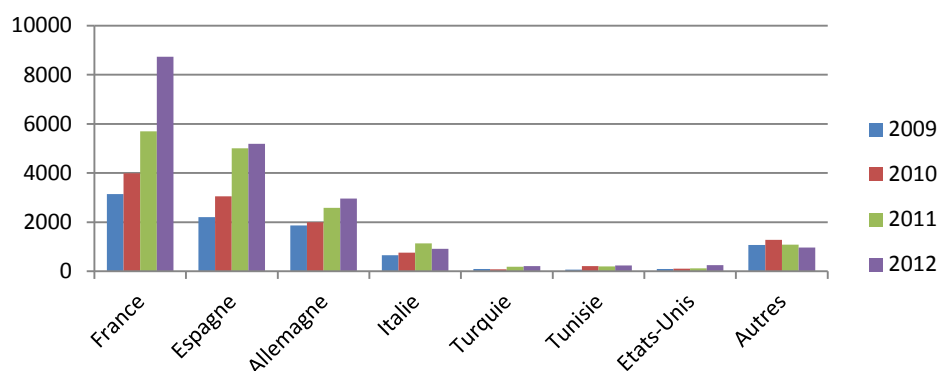
Défi de l'intégration locale avec des perspectives prometteuses

Les échanges de l'industrie automobile avec les principaux partenaires du Maroc se caractérisent par un solde positif mais qui n'atteint pas les objectifs escomptés bien qu'en nette amélioration. Cette situation est imputée, principalement, à l'importante hausse des importations du secteur notamment sur la période 2009-2013 avec un TCAM de 24% pour accompagner la forte dynamique enclenchée par le grand projet de Renault-Tanger). Ces importations proviennent principalement du marché de l'UE qui représentent près de 93% du total des importations du secteur : France (38,4%), Espagne (23%), Allemagne (13%), Italie (4%). Il est également à signaler une percée des importations à partir des Etats-Unis (54%/an), de la Turquie (36%/an) et de la Tunisie (30%/an).

³En dépit de la baisse enregistrée en 2009 suite à la crise économique, les exportations des câbles pour l'automobile ont atteint 14,8 milliards de dirhams en 2012 et 15,5 milliards de dirhams en 2013 contre 10,1 milliards de dirhams en 2007.

⁴Le positionnement du Maroc s'est développé sur le segment de la construction automobile grâce au démarrage de l'activité du complexe industriel de Renault-Tanger qui a permis d'augmenter le volume des exportations de véhicules à 89.712 unités, soit 12,7 milliards de dirhams en 2013 contre seulement 7,3 milliards de dirhams en 2012 et 2,7 milliards de dirhams en 2011.

Evolution des importations par principaux pays (millions DH)



Source : Données Office des Changes, élaboration DEPF

Ce constat pose le défi de l'intégration locale de l'industrie automobile nationale qui est considérée parmi les principaux enjeux du secteur, avec des perspectives de développement, notamment, dans le cadre du nouveau plan d'accélération industrielle 2014-2020.

1.4. Présentation de quelques expériences réussies dans le secteur automobile

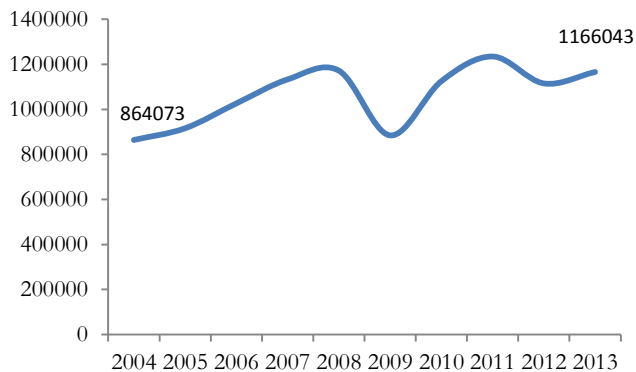
Le secteur automobile européen a considérablement souffert de la crise prolongée dans la zone euro. Il a fait face à des coûts de production structurellement élevés, et à un manque de débouchés sur son marché domestique. Dans ce contexte, les groupes internationaux du secteur ont été incités à se tourner davantage vers les marchés émergents. Les exemples de la Roumanie et de la Turquie et du Mexique illustrent cette tendance. Ces marchés attirent en particulier des acteurs soucieux de bénéficier de coûts de production moins élevés qu'en Europe de l'Ouest.

Cette partie de l'étude mettra en avant les caractéristiques des stratégies des secteurs automobiles de ces trois pays, tout en donnant un éclairage sur leurs industries automobiles, les risques inhérents à l'implantation sur ces marchés étrangers, ainsi que les opportunités offertes.

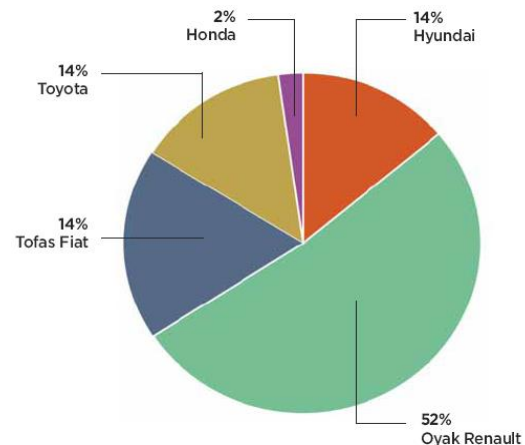
1.4.1. La Turquie : une industrie automobile résolument tournée vers l'exportation

Avec 15 constructeurs implantés dans le pays, plus de 1000 équipementiers, et 500.000 emplois générés, l'industrie automobile est l'un des principaux piliers de l'économie turque. Favorisée par l'entrée dans l'union douanière en 1996, la Turquie a en effet connu une profonde mutation de son industrie pour devenir progressivement l'un des principaux centres de production mondial avec 1.166.043 unités en 2013 contre 864.073 unités produites en 2004 et 11 milliards d'euros d'investissements directs étrangers (IDE) depuis 2003. Le pays est aujourd'hui le 16ème producteur mondial et le 5ème en Europe.

Evolution de la production automobile en Turquie (nombre d'unités)



Répartition de la production automobile turque par constructeur, 2013

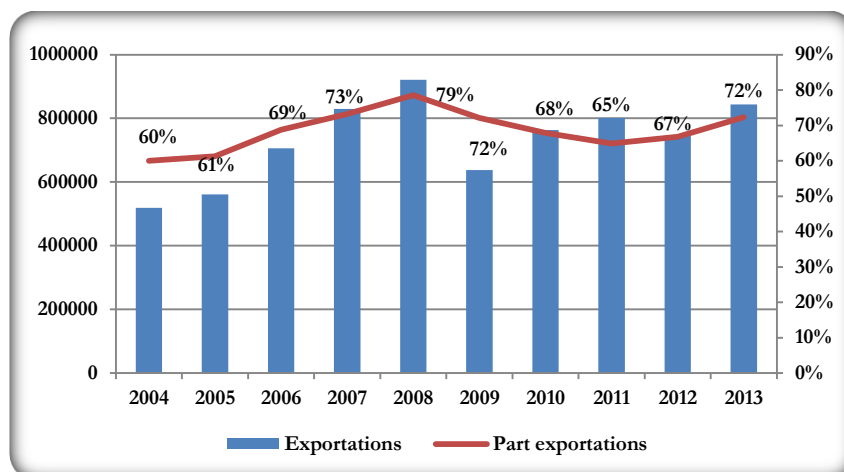


Source : Association de l'Industrie Automobile Turque (OSD)

Le marché turque est dominé par Oyak-Renault (joint-venture entre le fonds de pension Oyak et le groupe Renault) qui concentre plus de la moitié de la production. Vient ensuite le joint-venture Tofas, entre le groupe FIAT et la famille Koç.

Une des principales caractéristiques de cette industrie est d'être tournée vers l'exportation : la part de voitures produites exportées oscillant entre 60 % et 80 %. Elle est, ainsi, largement dépendante de la bonne santé du marché automobile ouest-européen. En effet, près de 83% des voitures exportées entre 2008 et 2013 le sont vers l'Union européenne (UE). A titre de comparaison, les débouchés de la Corée du Sud en matière d'exportation d'automobiles semblent mieux équilibrés avec trois principaux marchés qui sont l'Amérique du Nord, le Moyen-Orient, et l'Amérique latine (respectivement 24,4 %, 21,2 %, et 16,1 % de parts de marché).

Part des exportations dans la production automobile turque



Source : Association de l'Industrie Automobile Turque (OSD)

Rôle majeur des politiques publiques dans la maturité du secteur

Comme évoqué précédemment, l'industrie automobile turque est fortement dépendante de ses commandes à l'exportation. L'appareil productif est situé dans la zone la mieux desservie en moyens de transport : les usines d'assemblage ont pour terrain de prédilection l'ouest du pays, le long de l'axe Ankara-Istanbul, profitant de la proximité géographique du pays avec son principal débouché, l'Europe. Ceci lui accorde un avantage substantiel en termes de coûts logistiques. Le pays est bien desservi par un réseau autoroutier en constant développement, ainsi que par une myriade de ports en mers Noire et Egée.

La Turquie dispose aussi d'une main-d'œuvre à coût extrêmement compétitif, si on la compare à celle des pays d'Europe de l'Ouest : le coût horaire du travail est de 4,5 dollars en Turquie, contre 40 dollars en France et 25,9 dollars en Espagne.

Coût horaire du travail (en dollar)

France	40
Grèce	19,1
Espagne	25,9
Turquie	4,5

Source : Association de l'Industrie Automobile Turque (OSD)

En plus du coût du travail, la Turquie est caractérisée par une industrie d'assemblage qui s'est développée depuis les années 1960, produisant des automobiles sous licence. Après cette phase d'apprentissage, une base d'équipementiers s'est constituée, dans un marché protégé de la concurrence internationale par des droits de douane.

Une phase de libéralisation graduelle du secteur a, ensuite, été observée dans les années 1980, accompagnée par l'importation de technologies étrangères et par l'ouverture aux investissements étrangers. Cette phase coïncide avec le début des exportations de véhicules à destination de l'Europe. Enfin, depuis la fin des années 1990, le secteur a pris sa place dans la chaîne de valeur de l'industrie automobile mondiale, comme partenaire et centre intégré de production. L'un des défis majeurs que doit affronter aujourd'hui le secteur automobile turc est celui de la montée dans

l'échelle de valeur, à même de pouvoir pérenniser son développement et d'atténuer la concurrence des pays disposant de coûts de production moindres.

Le développement du secteur automobile a été piloté par l'Etat turc via une série d'incitations qui se sont multipliées ces dernières années en vue d'accueillir de grands opérateurs du secteur. Outre les opérateurs précédemment cités, d'autres acteurs ont ouvert des usines d'assemblage en Turquie à savoir Toyota (premier producteur au monde devant General Motors et Volkswagen), Honda et Hyundai qui se positionnent sur ce marché prometteur.

Citant parmi ces incitations l'exemption d'impôts, de taxes et paiement des cotisations sociales par l'Etat lui-même, et les mises à disposition de terrains. S'y ajoute une politique active de soutien à la R&D, une forte implication dans la formation des futurs salariés, qu'ils soient ouvriers, techniciens ou ingénieurs. Les pouvoirs publics turcs montrent une volonté évidente de capter une plus grande part de la valeur ajoutée issue de cette industrie. Enfin, la mise en place d'une union douanière depuis 1995 avec l'UE accroît le potentiel de cette industrie, lui octroyant un tremplin vers un marché de plus de 11 millions de véhicules vendus par an, lui permettant ainsi de faire des économies d'échelle et de profiter de transferts de technologies.

Une demande locale insuffisamment exploitée

En 11 ans, depuis 2002, la Turquie a connu une évolution soutenue des ventes de véhicules de tourisme, passant de 90.615 automobiles vendues à 664.655 en 2013, soit une augmentation de 633%. Le marché local écoule en moyenne chaque année depuis 2002, environ 388.000 véhicules. Sa taille ne s'écarte pas de la norme des pays émergents. Le Mexique, avec un PIB par habitant proche de celui de la Turquie, vend en moyenne 601.000 véhicules pour une population de 117 millions d'habitants, contre 75 millions habitants en Turquie. Néanmoins, le marché local est trop exigu pour offrir des marges de manœuvres suffisantes aux constructeurs automobiles en termes d'économie d'échelle.

Ce facteur de fragilité du secteur tend à s'atténuer dans les années à venir suite à une dynamique de la classe moyenne dans le pays. La classe moyenne⁵ continuera son expansion dans les années à venir. Le revenu par ménage devrait augmenter tout au long de la décennie 2010-2020. Aidée par une croissance démographique, cette classe devrait voir son nombre augmenter, en particulier les strates les plus riches. En effet, la classe moyenne dans son ensemble devrait passer, sur la même période, de 55 à 62 millions de personnes, la strate disposant de revenus plus bas verrait son nombre stagner à 35 millions, tandis que la classe médiane augmenterait de 20% à 18 millions d'individus, et la partie la plus aisée verrait son nombre presque doubler, de 5 à 9 millions.

Un positionnement fragile dans la chaîne de valeur

Le secteur automobile turc est dans sa très grande majorité une industrie d'assemblage automobile. Selon l'Institut de la Chaîne de Valeur Globale de l'Université de Duke aux Etats-Unis, l'assemblage automobile est une activité à valeur ajoutée moyenne, contrairement aux activités de R&D et de conception qui captent une grande partie de la valeur ajoutée de la chaîne de valeur.

Bien que la Turquie dispose de ressources humaines de qualité en ingénierie, et dans l'application de processus éprouvés au sein de la gestion de la production, il lui manque toutefois une plus

⁵ Selon BBVA, les classes moyennes des émergents sont composées de trois strates : la classe moyenne « basse », dont le revenu annuel ajusté de la PPA se situe entre 5 000 et 15 000 dollars ; la classe moyenne « médiane », dont le revenu ajusté est compris entre 15 001 et 25 000 dollars ; et la classe moyenne « haute », dont le revenu se situe entre 25 001 et 40 000 dollars.

grande implication des centres de recherche technologique dans le développement de cette industrie. De plus, la pauvreté en R&D risque d'affaiblir la compétitivité du secteur automobile turc. En effet, disposer d'une main-d'œuvre à coûts compétitif n'est nullement un rempart à la concurrence d'autres pays low-costs de la zone.

1.4.2. Le Mexique : une industrie automobile compétitive et fortement intégrée

Le Mexique occupe la huitième place au niveau mondial et la première position en Amérique latine dans l'industrie automobile. Depuis 1994, l'industrie automobile mexicaine a marqué une évolution remarquable, en témoigne le triplement de la production qui a grimpé de seulement un peu plus d'un million de véhicules en 1994, à près de 3 millions de véhicules en 2013. Jusqu'à présent, de grandes marques sont ainsi installées au Mexique, en particulier Chrysler, Ford Motor, General Motors, Honda, Mazda, Nissan, Toyota, et Volkswagen.

La destination mexicaine reste toujours attractive pour les constructeurs automobiles, en témoigne la hausse des investissements directs étrangers drainés dans le secteur de l'industrie automobile ayant atteint en 2013 un montant global de 2,9 milliards de dollars, soit une augmentation de 23% par rapport à 2012. Les raisons sous-jacentes à ce succès sont nombreuses. Toutefois, le facteur déterminant a été la conclusion de l'Accord nord-américain de libre-échange (ALENA), entré en vigueur en 1994 et qui a éliminé les droits de douane entre les trois pays signataires, à savoir les États-Unis, le Canada et le Mexique.

D'autres facteurs ont, également, contribué à l'essor de l'industrie automobile mexicaine, on cite en particulier le faible coût de la main-d'œuvre et surtout sa qualification, la proximité géographique et la logistique. Ceci a encouragé, au départ, certaines usines automobiles américaines à transférer leurs opérations au Mexique et les autres investisseurs ont emprunté la même voie par la suite.

Les voitures mexicaines sont exportées non seulement aux États-Unis, qui est la principale destination (70%), mais aussi à plus de 100 pays à travers le monde. Le Mexique est devenu le quatrième plus grand exportateur automobile du monde (derrière l'Allemagne, le Japon, et la Corée du Sud) grâce à sa compétitivité et à son ouverture économique. En plus de l'ALENA, le Mexique a signé des accords de libre-échange avec 44 pays (soit un marché de près de 1,2 milliard de personnes), dont le Japon, l'Union européenne et plus récemment l'Alliance du Pacifique, qui comprend la Colombie, le Chili et le Pérou.

Place de l'industrie automobile mexicaine dans la chaîne des valeurs mondiales

L'industrie automobile mexicaine est fortement intégrée dans le système de production nord-américaine. Cependant, elle reste dépendante presque entièrement des principales entreprises et des fournisseurs étrangers, notamment, en termes de conception des véhicules et d'investissements. Force est de constater que 71% de la demande interne de cette industrie est assurée par les importations. Certains des processus de fabrication attestent des niveaux importants en termes de besoins et qui ne sont couverts que partiellement par les productions locales, en particulier l'estampage (un besoin de 18,1 milliards de dollars dont 6,3 milliards de dollars produit localement et 11,8 milliards de dollars importés), la fonderie (une demande de 13,2 milliards de dollars dont seulement 25% assuré par le marché local), le forgeage (un besoin de 11,5 milliards de dollars dont 20% seulement produit localement) et l'usinage (une demande de 13 milliards de dollars dont 70% approvisionnés de l'étranger).

Le Mexique est un pays très compétitif

A rappeler que les réformes entamées dans les secteurs de l'énergie, de l'emploi, de la finance, du télécom et de l'éducation contribuent énormément dans le renforcement de la compétitivité du Mexique. Ainsi, ce pays a été classé premier par The Alex Partners devant les pays des BRIC en matière de l'indice moyen des coûts. D'autres facteurs consolident la position compétitive du Mexique, en particulier :

- Un environnement propice pour les affaires : Le Rapport Doing Business 2015 a classé le Mexique au 39^{ème} rang, très en avance par rapport aux pays des BRIC (China 90^{ème} rang, Brésil 120^{ème} rang, et Inde 142^{ème} rang).
- Des infrastructures importantes : 63 points de passages frontaliers, 68 ports internationaux, 64 aéroports internationaux, 26.876 km de chemins de fer, 370.149 km de route.
- Un marché domestique très dynamique : Le Mexique est un marché attractif, notamment, pour les entreprises américaines en raison de l'accroissement soutenu de la classe moyenne (revenu médiane de 14.000 dollars), de la stabilité économique (un effort colossal a été déployé dans la maîtrise de l'inflation ayant connu des niveaux pharamineux durant les années 80 où l'inflation a frôlé 160% pour se stabiliser à 3,57% en 2012) et l'expansion des crédits octroyés.

1.4.3. La Roumanie : un marché automobile en plein essor

Le secteur automobile occupe une place primordiale dans l'économie et le commerce extérieur de la Roumanie, grâce aux investissements étrangers et à la modernisation de l'industrie. Il est le premier secteur exportateur et l'un des principaux moteurs de la croissance économique du pays, représentant environ 8 % du PIB, 25% des exportations roumaines et servant 60.000 emplois directs et 500.000 emplois indirects. En 2013, le secteur automobile roumain a permis l'exportation de 411.000 véhicules, soit une évolution de 24% par rapport à 2012.

Fortement orienté à l'export, le secteur automobile roumain a poursuivi sa croissance pendant les années de crise, alors que le marché local a fortement décliné depuis 2008. Le parc automobile roumain ne compte en effet que 4,5 millions de véhicules pour une population de 19 millions d'habitants, soit un ratio de 0,23 voiture par habitant, plaçant ainsi le pays en dernières positions des pays de l'Union Européenne, avec un âge moyen du parc de 14 ans, le plus élevé d'Europe.

Le marché automobile roumain a connu une forte croissance dans les années 2000. Il est passé de 112.000 unités en 2002 à plus de 300.000 unités en 2007 et 2008, mais les ventes ont chuté dans les années suivantes pour ne pas dépasser 82.000 en 2013, après un recul de 6,3% par rapport à 2012 (87.000 unités). Le constructeur local Dacia, filiale de Renault, est le leader incontesté sur ce segment du marché, avec une pénétration de 27,5%.

L'industrie automobile roumaine est caractérisée par la présence emblématique de RENAULT qui a fait de la Roumanie le seul pays hors France doté de l'ensemble de ses structures opérationnelles : centre d'ingénierie avec 2300 ingénieurs, centre de design, centre technique et d'essais, usine d'assemblage et centre de stockage et de distribution de pièces d'origine. Elle est réorganisée autour de deux pôles historiques. Il s'agit de l'usine de Mioveni (près de Pitesti), reprise par Renault en 1999, et l'usine de Craiova, reprise par Daewoo en 1994 puis par Ford en 2008. Les relations avec les deux constructeurs ne sont pas récentes : Ford avait en effet ouvert

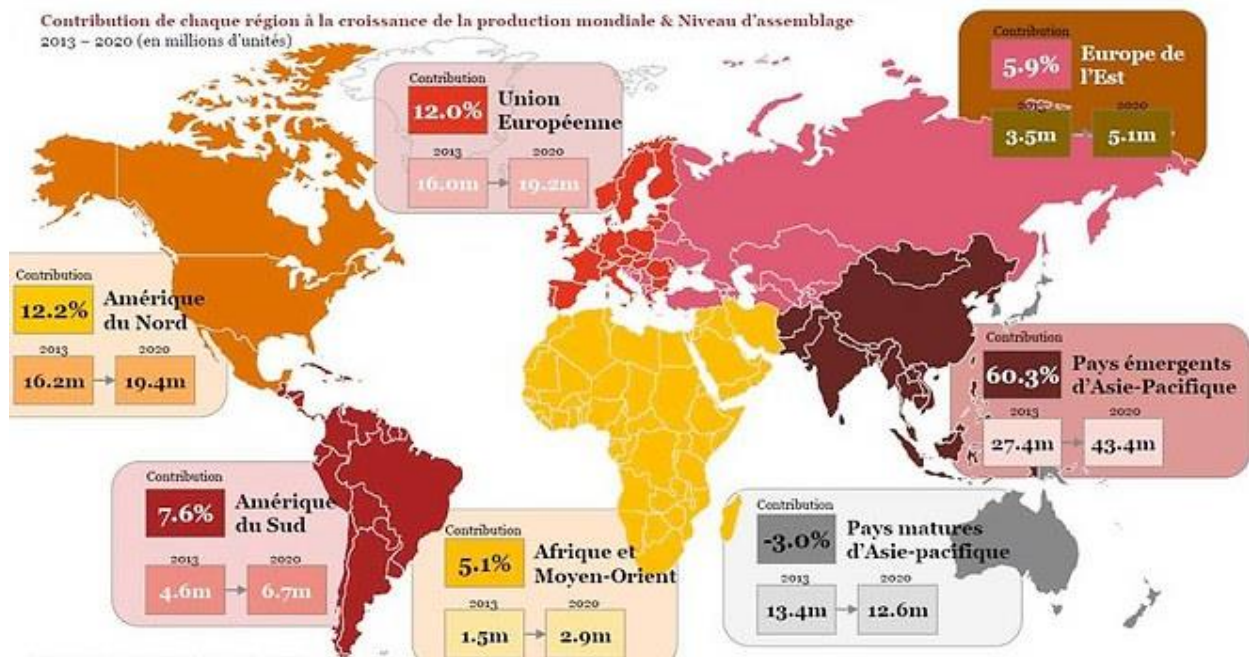
une usine d'assemblage à Bucarest dès 1935, tandis que la collaboration entre Renault et Dacia a débuté dans les années 1960.

2. Perspectives mondiales prometteuses consacrant la nouvelle donne du secteur

Selon une étude du cabinet Price Waterhouse Coopers, publiée en Octobre 2014, la production automobile mondiale va croître de 4,1 % en moyenne d'ici à 2020 pour atteindre 109 millions de véhicules assemblés. Toutefois, cette embellie ne profitera pas à tous de manière égale, les marchés émergents contribuant à hauteur de 86,5 %. Les pays d'Asie Pacifique, en particulier la Chine, tireront la production vers le haut, avec 43,4 millions d'unités en 2020 (60,3 % de la production mondiale).

L'Amérique du Nord devrait largement dépasser les niveaux de production d'avant-crise, avec 19,4 millions d'unités contre 15,1 millions d'unités en 2007. Elle contribuera à hauteur de 12 % d'ici à 2020. De même pour l'Union Européenne, qui devrait poursuivre son rattrapage de manière "limitée et progressive". Après avoir touché le fond en 2013 (15,9 millions d'unités), la production automobile européenne devrait atteindre 19,2 millions d'unités.

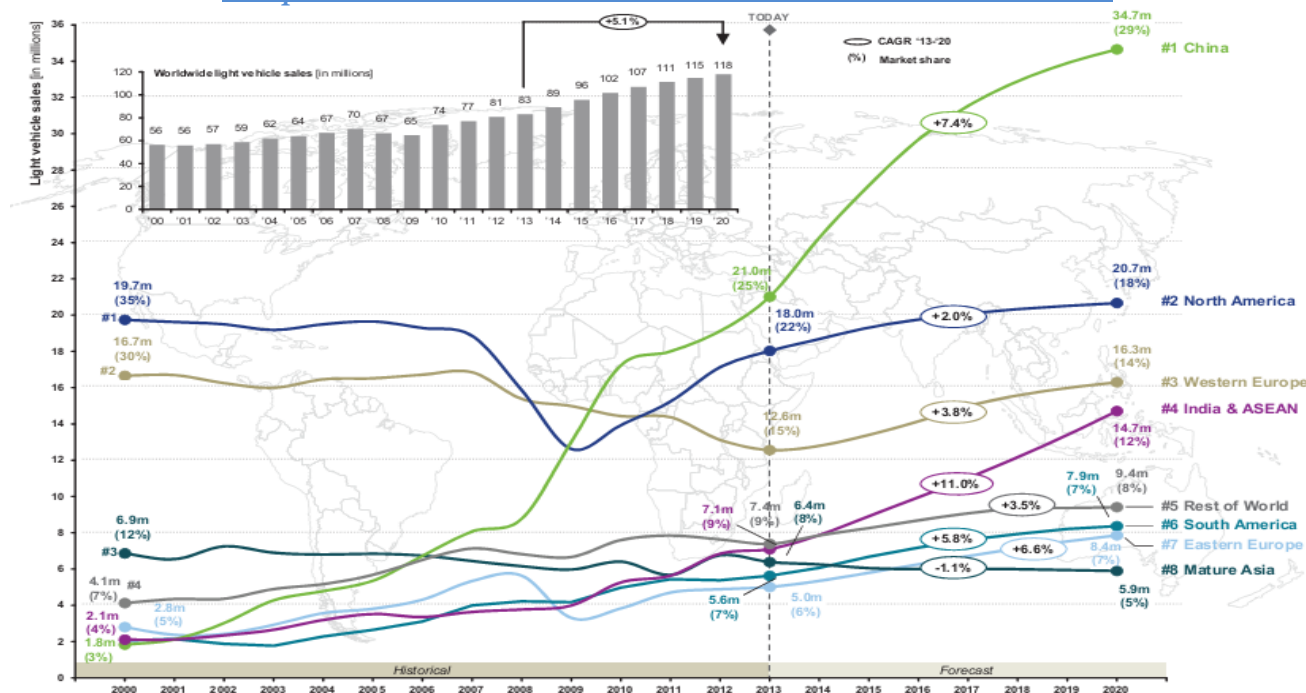
Perspectives de la production automobile mondiale à l'horizon 2020



Source : Price WaterhouseCoopers, 2014

Du côté demande, son déplacement vers la Chine atteindra des niveaux sans précédent en 2020 avec 34,7 millions d'unités. L'Amérique du Nord sera le deuxième plus grand marché, avec près de 20% du volume des ventes annuel mondial (20,7 millions). L'Europe de l'Ouest conservera, quant à lui, jusqu'au 2020 la troisième place devant l'Inde et l'ASEAN.

Perspectives de la demande automobile mondiale à l'horizon 2020



Source: KPMG, Global automotive retail market, September 2013

3. Le secteur automobile au Maroc : dynamique amorcée et perspectives prometteuses

Le secteur automobile est considéré comme l'un des secteurs moteurs de l'industrie nationale, représentant ainsi un tissu industriel de plus de 152 entreprises réparties sur trois principales régions du territoire : Tanger (43%), Casablanca (39%) et Kenitra (7%).

Cette activité a réalisé au cours de ces dernières années des performances remarquables en enregistrant une croissance significative, notamment en termes d'emplois avec un TCAM de 17,15% entre 2009 et 2012 (près de 70.000 emplois en 2012) et d'exportations avec un TCAM de 26,73% entre 2009 et 2013, passant de 12 à près de 31 milliards de dirhams.

La dynamique enregistrée par le secteur ces dernières années couvre une évolution positive de certains segments développés au niveau du Maroc dont notamment le segment du câblage qui représente plus de 50% du tissu automobile national et dont les exportations ont atteint 15,7 milliards de dirhams en 2013. Cette légère baisse constatée ces deux dernières années a été compensée par le segment de la construction automobile (40% du tissu automobile national en 2013) qui a réalisé une performance remarquable en termes d'exportations à partir de 2012 suite au démarrage effectif du projet Renault Tanger Med (12,3 milliards de dirhams en 2013 contre 7,3 milliards de dirhams en 2012 et seulement 2,7 milliards de dirhams seulement en 2011). A cela s'ajoute, l'émergence de nouvelles spécialisations comme la transformation du métal et du plastique avec une croissance de 33% entre 2011 et 2013.

3.1. Analyse du secteur automobile au Maroc

3.1.1. Bref historique

Au lendemain de son indépendance, le Maroc fut l'un des rares pays africains à avoir opté pour une politique industrielle automobile. Avec la création de la Société Marocaine de la Construction Automobile (SOMACA) en 1959, le Maroc s'est officiellement lancé dans l'industrie automobile. Les principales étapes de la stratégie automobile nationale pourraient ainsi être résumées comme suit :

- **1959** : Création de la SOMACA avec l'assistance technique italienne de Fiat et Simca, qui détenaient chacune 20% du capital, l'Etat en détenait 38%, Renault 8% et les 14% restants par des investisseurs privés marocains. Implanté à Aïn Sebaa, dans la Zone Industrielle de Casablanca, le site de la SOMACA s'étend sur une superficie de 290.040 m² dont une usine couverte de 90. 000 m². La capacité de production maximale étant de 30.000 véhicules par an.
- **1966** : Signature de l'accord de montage entre Renault et SOMACA. Les premières Renault 4 et Renault 16 sortent des chaînes de montage de l'usine.
- **1970** : Adoption et mise en application de la loi de valorisation à 40% pour favoriser l'implantation des industries des équipements pour véhicules au Maroc et production, par la SOMACA, de l'amythique Renault 12.
- **1982** : Adoption de la loi d'intégration/compensation à un taux de 60% pour stimuler le développement des exportations du secteur.
- **1995** : Chute de la production totale de la SOMACA à 8.482 unités. Le Maroc marque une rupture avec la signature de la convention sur la voiture économique avec le groupe Fiat. Ce concept visait la naissance d'une véritable filière automobile nationale notamment par l'accroissement de l'achat des voitures neuves au détriment de celles d'occasions importées de l'Europe, et la hausse de la production des composants automobiles grâce à la montée en volume de l'intégration locale, confortée par l'implantation de nouveaux équipementiers européens, japonais et américains. La Fiat UNO « Made In Morocco » a vu le jour.
- **1996** : Signature de la convention VULE (Véhicule Utilitaire Léger Economique) entre Renault et Sopriam (PSA) et l'Etat Marocain.
- **2003** : Au 31 décembre suite au non renouvellement de la convention entre Fiat et l'Etat marocain, la SOMACA met fin à la production Fiat. Dans le cadre du second appel d'offre portant sur la privatisation de la SOMACA, l'offre de Renault axée sur un nouveau véhicule économique destiné à l'export, a suscité l'intérêt du gouvernement marocain qui lui cède les parts de l'Etat (38%) pour un montant de 8,7 millions d'Euros (95 millions de dirhams).
- **2005** : Renault rachète les parts de Fiat Auto Spa dans le capital de la SOMACA pour un montant de 4,5 millions d'Euros. Le projet de voiture économique par Renault bénéficie de gros allègements au niveau des taxes : un tarif douanier nul sur les collections CKD au lieu des 2,5% pour le régime commun et un prélèvement fiscal à l'importation quasi nul au lieu de 15% et, un taux de TVA de 7% au lieu de 20%. L'assemblage de la Dacia Logan débute au cours du second trimestre, avec pour objectif de produire 30.000 unités par an, dont la moitié pour l'exportation à destination des pays de la Zone Euro et du Moyen-Orient dans un premier temps. La Logan acquiert rapidement la position de la voiture la plus vendue au Maroc.
- **2007** : Première exportation de la « Logan » vers la France. Le Gouvernement marocain et le groupe Renault-Nissan signent une convention pour la mise en place d'un vaste projet à Tanger, d'une enveloppe budgétaire de plus de 600 millions d'euros (6,6 milliards de DH), pour la production de 400.000 véhicules par an destinés à l'export à 90%.

- **2009** : la capacité annuelle de production de SOMACA est passée de 45.000 à plus de 90.000 véhicules. Une partie de la production est exportée en Europe (France, Espagne notamment) ainsi qu'en Égypte et en Tunisie dans le cadre de l'accord d'Agadir de libre-échange.
- **2012** : l'usine Renault de Tanger, élevée au rang du plus grand projet de l'industrie automobile au sud de la Méditerranée, en Afrique et au monde arabe et site pilote pour une production non polluante, exporte les premières voitures de ses chaînes de production vers l'Europe.
- **2013** : Entrée en service de la deuxième tranche du projet Renault portant sa capacité totale à 340.000 véhicules.
- **2014** : L'usine Renault produit 175.000 véhicules en hausse de 74% par rapport à 2013 portant ainsi la production automobile totale du Maroc à 227.579 véhicules (y compris la production de SOMACA).
- **2015** : L'usine Renault de Tanger célèbre, le 5 mai 2015, la sortie de sa chaîne de production de son 400.000^{ème} véhicule depuis le lancement de son activité en février 2012.

L'usine Renault Tanger Med : exemple édifiant d'un partenariat public privé à la faveur de l'attractivité du Maroc comme base d'investissement, de production et d'exportation automobiles

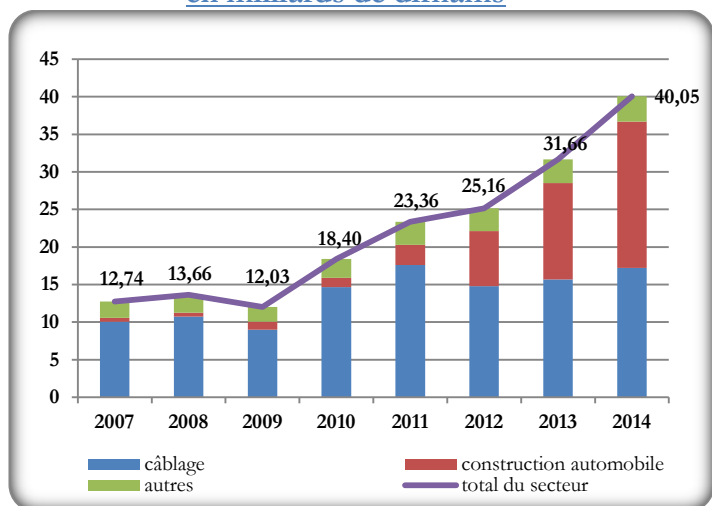
- *Site industriel parmi les plus propres au monde : zéro carbone (98 %, soit environ 135.000 tonnes de CO2 évitées par an) et zéro rejet liquide industriel (prélèvement des ressources en eau pour les process industriels réduit de 70 %).*
- *Un investissement de plus de 1 Milliard d'euros et une capacité installée de 340 000 dont 90% de la production destinée à l'export (France, Turquie, Allemagne, ...).*
- *Constitution d'un écosystème autour du projet : plus de 20 fournisseurs de rang 1 (Snop, Valeo, Takata, Sealynx, Treves, GMD, Saint Gobain, Denso, Visteon...), institut de formation, ligne ferroviaire avec le port Tanger-Med...*
- *Démarrage de la production en février 2012 avec 50.000 véhicules produits en 2012 et plus de 100.000 véhicules en 2013 (marques : Lodgy, Dokker et Sandero). En 2014, le constructeur Renault a produit, au total, 227.579 véhicules, y compris la production de la Somaca.*
- *5.500 emplois créés à fin 2013, soit 92 % des emplois directs prévus par Renault et des perspectives correspondant à 30.000 emplois indirects.*
- *Un taux d'intégration locale actuellement de 45% qui devrait atteindre 55% en 2016.*
- *Intégration de Renault-Maroc dans le réseau de sourcing mondial (International Logistics Network (ILN) : exportation des pièces détachées produites par Renault et ses fournisseurs au Maroc vers le Brésil notamment pour les pièces de la plate-forme X52*

3.1.2. Evolution des performances du secteur automobile national

Exportations et emploi

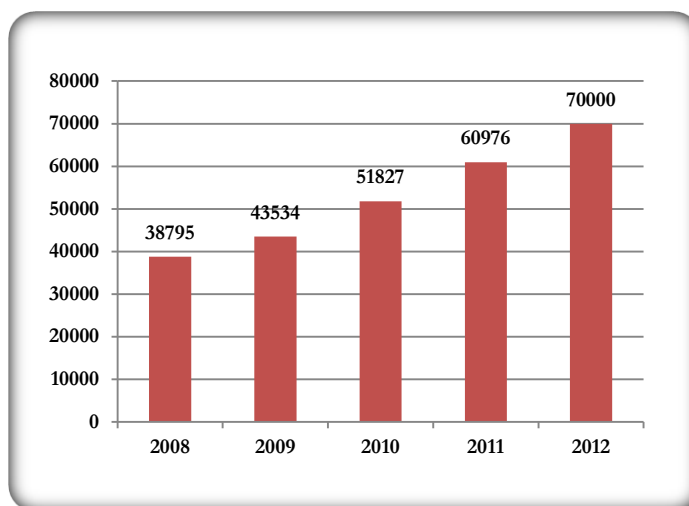
Les exportations du secteur automobile ont enregistré au cours de ces dernières années une performance remarquable passant de 12,7 milliards de dirhams en 2007 à plus de 40 milliards de dirhams en 2014, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 21%. Cet essor remarquable au niveau des exportations s'explique, principalement, par l'essor du segment de la construction automobile au Maroc tiré par le développement de l'activité du complexe industriel de Renault Tanger qui a exporté, à lui seul, plus de 170.000 unités en 2014. Cette dynamique a permis de renforcer la contribution de la construction dans les exportations de l'industrie automobile pour la porter à près de 19,5 milliards de dirhams en 2014 soit une part de 48,7% contre 43% pour le câblage. Cet élan a été accompagnée par une hausse importante de l'emploi qualifié évoluant à un rythme de près de 16% par an entre 2008 et 2012, passant de 38.795 postes à 70.000 postes, soit une création additionnelle de plus de 31.000 emplois.

Evolution des exportations automobiles 2007-2013
en milliards de dirhams



Source : Office des Changes, 2013

Emploi automobile 2008-2012

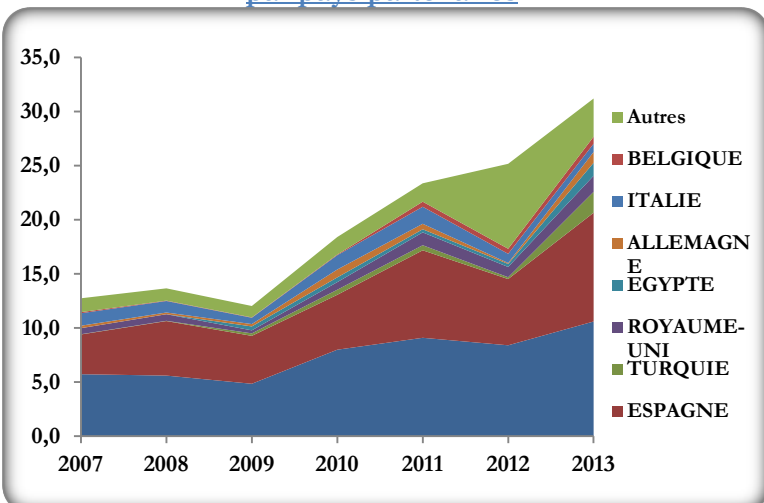


Source : 3^{ème} assises de l'industrie, 2013

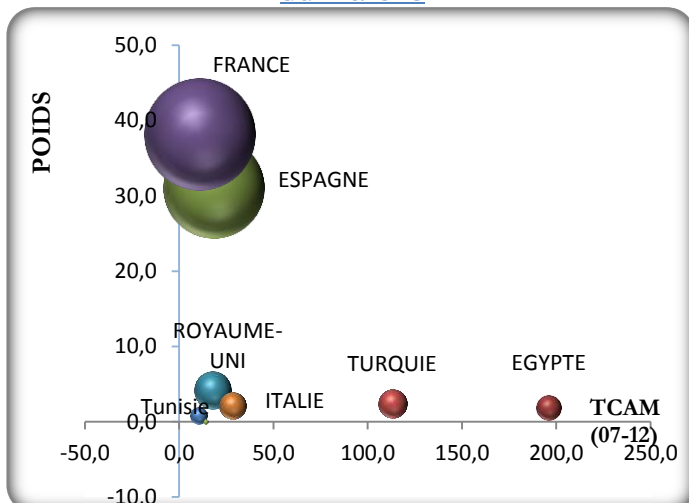
Par ailleurs, l'analyse par marché sur la période 2007-2013 montre une forte concentration des exportations automobiles nationales sur le continent européen avec une part de marché de 93%, avec la présence sur 31 pays du continent, dont la France (46%), l'Espagne (35%), l'Italie (7%) et le Royaume Uni (4,72%). Le Maroc est également présent sur le continent africain à travers 26 pays mais avec des parts de marchés peu significatives dont les plus importantes sont au niveau de l'Egypte (2,5%) et de la Tunisie (1,2%).

Toutefois, ces exportations sont caractérisées par une dynamique différenciée selon les marchés avec une croissance moins dynamique du marché français (11% par an) par rapport à l'ensemble des marchés (18,4%) contre une croissance accélérée des marchés de la Turquie (113% par an), de l'Egypte (196% par an) et de l'Allemagne (28,3%).

Structure des exportations automobiles par pays partenaires



Croisement du rythme de croissance et du poids du marché

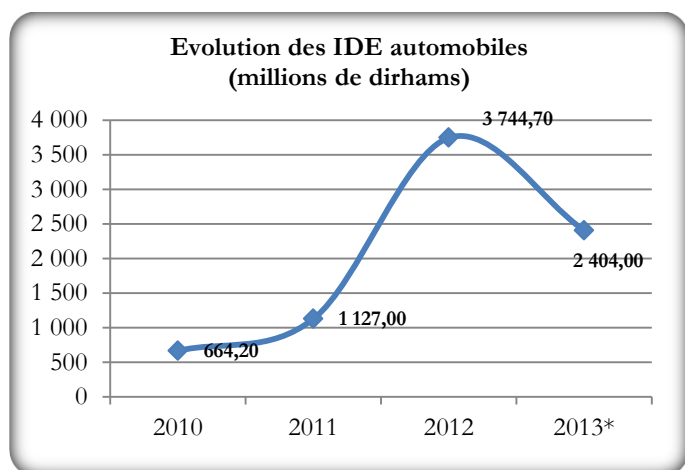


Source : Données Office des Changes, calcul DEPF

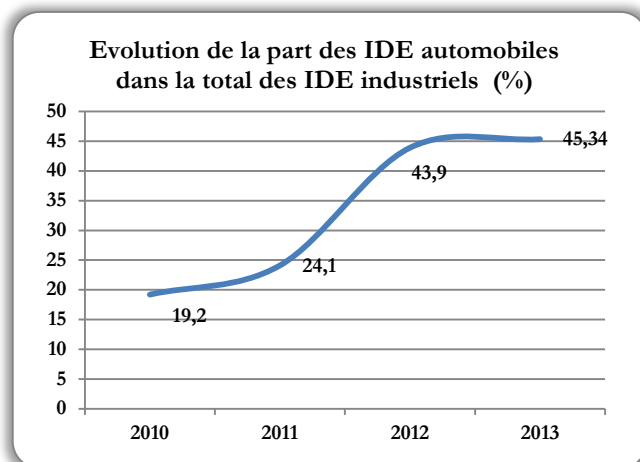
Dynamique portée par les investissements Directs Etrangers

Les recettes des investissements directs étrangers de l'industrie automobile ont enregistré une forte progression durant les trois dernières années. Elles sont passées de 664,2 millions de dirhams en 2010 à 2,4 milliards de dirhams en 2013, avec un pic de 3,7 milliards de dirhams en 2012. Cette évolution s'explique par l'accroissement des flux des investissements directs destinés au segment de la construction (projet Renault) qui ont atteint 3,2 milliards de dirhams en 2012, en dépit de la baisse des recettes des investissements enregistrées sur les autres segments, dont particulièrement le câblage.

De même, les investissements directs étrangers réalisés dans l'industrie automobile ont représenté 45,34% en 2013 (sans tenir compte des recettes des opérations de cessions relatives au secteur agroalimentaire) contre 19,2% en 2010 des recettes totales au titre des investissements directs étrangers de l'industrie manufacturière. L'année 2012 reste, toutefois, marquée par l'expansion des investissements étrangers dans ce secteur en raison de l'implantation du site d'assemblage Renault à Tanger avec une capacité de production annuelle de 170.000 véhicules qui devrait atteindre à terme 340.000 véhicules/an, avec l'entrée en service en octobre 2013 de la deuxième ligne de production pour un investissement de 400 millions d'euros.



(*) : Chiffre provisoire pour l'année 2013



Source : Données Office des Changes, calcul DEPF

3.2. Fondements de l'émergence de l'industrie automobile marocaine

Grâce à une Offre Maroc dédiée bâtie, notamment, dans le cadre du **Pacte Nationale pour l'Emergence Industrielle**, le secteur automobile marocain a réussi à se positionner parmi les nouveaux secteurs clés de l'économie marocaine. Cette réussite tient à un ensemble de facteurs clés de succès s'articulant, notamment, autour d'une logistique performante (Port Tanger-Med, autoroutes...), d'une offre de formation conçue autour de Partenariat Public Privé, des plateformes industrielles de nouvelle génération et d'un appui public à l'investissement sous différentes formes (foncier, fiscal, financement...).

• *Infrastructure de classe mondiale avec deux technopôles dédiés :*

A travers une offre foncière diversifiée et conforme aux meilleurs standards internationaux au sein des Plateformes Industrielles Intégrées « P2I » dédiées et bénéficiant du statut de zone franche.

Principales réalisations en termes de P2I

KENTRA AUTOMOTIVE CITY (AFZ)	• 345 Ha dont 198 Ha en Zone Franche • Commercialisation lancée en 2012 • Impacts attendus : 12 MMDH d'investissement et 30.000 emplois • Installation de plusieurs entreprises : FUJIKURA, HIRSHMAN, DELPHI, COFICAB, SAINT GOBAIN, SUMITOMO, CMGP...
TANGER AUTOMOTIVE CITY (JOUAMAA)	• 260 Ha dont 178 ha en Zone Franche • Achèvement des travaux d'aménagement de la 1ère tranche • Impact : 8 MMDH d'investissement et 30 000 emplois • Installation de plusieurs entreprises : ECI, EUROPAC, CHEMS PLAST, INTECBATI, TURBO CADIZ, FUNDICION...

• *La formation : un levier de développement du secteur*

- Un plan de formation adapté aux besoins du secteur Automobile : objectif de former plus de 70.000 personnes dans le secteur automobile entre 2010 et 2015 (3.500 ingénieurs et managers, 4.800 managers intermédiaires, 7.800 techniciens et 48.000 opérateurs).
- Un système d'aide aux opérateurs dans leurs efforts de formation à l'embauche et en continue.

Subventions RH pour toutes les embauches de marocains dans le secteur automobile

Coût de formation (Dirham/an/personne)	Opérateur	Technicien	Ingénieur-cadre
A l'embauche	15.000	30.000	30.000
Formation continue	5.000	15.000	30.000

- A côté de l'institut de formation aux métiers de l'industrie automobile « IFMIA » de Renault, opérationnel sur le site du projet depuis 2012, il y a lieu de noter l'entrée en service des IFMIA de Kenitra et de Casablanca réalisés dans un cadre de partenariat public privé et financés à 100% par l'Etat marocain. Ces instituts devraient répondre aux besoins en compétences des entreprises du secteur, avec une mutualisation des filières et des programmes de formation pointus et adaptés aux besoins réels de cette industrie.

- *Un cadre incitatif attractif à travers :*

- Des subventions fiscales dédiées aux zones franches automobiles, offrant une exonération totale de l'IS pendant les 5 premières années, suivie d'un plafonnement à 8,75%.
- Des soutiens financiers octroyés par le fonds Hassan II (30% des coûts professionnels de construction, limités à 180 euros/m², 15% des coûts d'équipement pour l'investissement en machines, contribution du fond à 15% du montant de l'investissement, plafonné à 30 millions de dirhams).
- Des aides spécifiques pour des projets de grande taille : exemple Projet Renault Tanger dans une approche PPP (mise à disposition du foncier et des infrastructures hors site, création de l'Institut des Métiers de l'automobile de Renault-Tanger, Construction d'une ligne ferroviaire liant l'usine Renault au Port Tanger Méditerranée...).

Conclusion

Le secteur automobile mondial connaît une phase de refonte de sa chaîne de valeur avec un basculement de la demande et de l'offre mondiales vers les pays émergents. Cette nouvelle restructuration de la chaîne de valeur mondiale a incité un important redéploiement des capacités de production entre les grandes zones géographiques.

Cette activité est, en effet, en phase d'une réforme de sa carte industrielle avec une nouvelle structuration de l'offre et de la demande automobile faisant la distinction de quatre groupes de pays : les pays qui ont regagné de la compétitivité et ont relancé leur industrie automobile, comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni. D'autres ont accentué leur dynamique positive comme l'Allemagne, la Corée du Sud et le Japon. Les grands émergents comme la Chine et le Brésil qui ont vu leur industrie automobile décoller mais en lien avec une forte demande intérieure. Et d'autres, à l'inverse, qui ont vu leur situation se dégrader comme la France et l'Italie.

Cette situation pourrait être également à l'origine d'un bouleversement de la chaîne de valeur automobile mondiale suite à deux principaux facteurs. Il s'agit, en premier, des changements technologiques à l'origine des modifications de l'ordre établi et, en second lieu, des stratégies d'alliance entre constructeurs, équipementiers et acteurs de niche. En conséquence de ces mutations, le modèle d'entreprise au sein de la stratégie de chaque constructeur doit être repensé pour lui permettre de conserver le leadership technologique, le savoir-faire et l'image de marque. Leurs stratégies devraient, ainsi, être orientées dans le sens d'une réduction des coûts et par conséquent une externalisation accrue notamment vers les pays émergents.

En dépit de cette nouvelle donne, certains pays ont pu renforcer leurs industries automobiles et améliorer leurs positionnements dans la chaîne de valeur mondiale. L'analyse de ces expériences réussies a permis de ressortir quatre principaux facteurs clés de succès pouvant être déclinés comme suit :

La qualité et la densité du système de production et d'innovation à travers la mise en place de tout un écosystème intégré, allant des compétences techniques et commerciales aux compétences de technologie, de production et de services. L'intégration dans la chaîne de valeur automobile devrait être pilotée par les grands producteurs automobiles et accompagnée par le développement de compétences industrielles et de services spécifiques dans des créneaux donnés. L'intégration du secteur dans le réseau mondial est rarement le résultat de l'effort d'une seule entreprise. L'évolution et la performance des entreprises individuelles dépendent de la qualité et de la densité de l'interaction des différentes entreprises, des associations professionnelles, des centres technologiques et des institutions qui traitent les multiples aspects qui influent sur la productivité et la capacité d'innovation des agents de production dans le secteur.

Un soutien efficace et intégré du secteur public : Un aspect commun de toutes les expériences des pays étudiés réside dans le rôle du secteur public à favoriser la création des conditions convenables pour le développement effectif de la chaîne de valeur. Les secteurs publics devraient, en effet, veiller sur l'offre des incitations nécessaires dans un large éventail de domaines, allant de l'accès aux services financiers et de soutien aux entreprises, au partage de l'information et la formation au niveau des professionnels et des fournisseurs locaux, tout en passant par le domaine réglementaire du secteur. Les accords de libre-échange et l'accès aux marchés internationaux sont aussi des outils importants pour promouvoir le développement de l'industrie et l'amélioration de sa portée mondiale.

Un environnement favorable à la formation et l'expérimentation : la majorité des expériences réussies ont souligné l'importance de la mise en place des conditions et des institutions qui permettent l'accumulation des connaissances et des capacités au fil du temps. En effet, l'augmentation de la valeur ajoutée nationale et l'intégration de la chaîne de valeur mondiale ne peut se faire du jour au lendemain. Dans ce cadre, les institutions publiques et privées devraient jouer un rôle déterminant dans la promotion de l'apprentissage et permettre aux entreprises et aux systèmes de production de ne pas seulement être sensibles aux changements, mais également capables de les anticiper.

Une logistique et une infrastructure efficaces, facilitant la connectivité du secteur: la qualité et la facilité de la connectivité sont des éléments clés dans l'évolution et la productivité de l'industrie dans le pays. Une logistique efficace, l'accès aux TIC et des infrastructures de transport sont essentiels pour favoriser le développement des activités liées à l'industrie automobile. Les besoins de connectivité sont fortement corrélés aux accords commerciaux existants, y compris les accords régionaux et bilatéraux.

Pour le cas du Maroc, l'industrie automobile nationale a pu également conserver sa bonne tendance d'évolution et promouvoir son intégration dans la chaîne de valeur mondiale, réalisant au cours de ces dernières années des performances remarquables : une croissance significative, notamment en termes d'emplois avec un TCAM de 17,15% entre 2009 et 2012 (près de 70.000 emplois en 2012) et d'exportations avec un TCAM de 26,73% entre 2009 et 2013, passant de 12 à plus de 31 milliards de dirhams.

Toutefois, et bien que les perspectives d'évolution du secteur demeurent très prometteuses, il n'en demeure pas moins que des défis restent à relever, notamment, en termes d'intégration industrielle, de logistique, de diversification des marchés à l'export en s'orientant davantage vers les marchés de l'Afrique et de l'Asie et de disponibilité de ressources humaines qualifiées. Dans ce cadre et bien que des dispositifs de formation de profils qualifiés à l'horizon 2015 aient été mis en place, force est de souligner la persistance d'un déficit en matière de profils pointus, notamment en relation avec les nouvelles niches à développer dans le secteur (Recherche et développement, plasturgie, emboutissage, systèmes de sécurité...).

Pour y faire face et afin d'asoir les conditions de la création d'un tissu automobile avec une chaîne de valeur plus intégrée dans un contexte de mutations mondiales, le nouveau plan d'accélération industriel 2014-2020 est venu pour donner une nouvelle impulsion au secteur (Fonds d'Investissement Industriel de 20 milliards de dirhams dont une enveloppe de 3 milliards a été, doré et déjà, mobilisée dans le cadre de la Loi de Finances 2014, 1000 Ha de foncier destiné à la location, accès au financement...) et ce, dans le cadre d'une convention qui vise à renforcer le développement de son taux d'intégration locale (de 45 à 65% à l'horizon 2020), créer 90.000 poste d'emploi additionnel et atteindre une capacité de production de 400.000 véhicules. Il s'agit d'une approche qui vise le développement des écosystèmes autour d'entreprises locomotives, et ce dans l'objectif de créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre les grandes structures et les petites et moyennes entreprises, afin qu'une fertilisation croisée puisse se mettre en place. Dans ce cadre, il a été procédé au mois d'octobre 2014 au lancement de 4 projets d'écosystèmes permettant, à eux seuls, la création de 56.000 postes d'emploi, soit 62% de l'objectif escompté.