

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES
ET DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION



DEPF Etudes

L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance



depf.finances.gov.ma

Janvier 2020

Equipe de travail :
Afaf HAKAM

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
1. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC : UNE ÉVOLUTION RÉUSSIE VERS L'ATTEINTE DE LA TAILLE CRITIQUE DE PRODUCTION	6
1.1 Des perspectives favorables pour le Maroc pour confirmer son positionnement en tant que plateforme d'assemblage automobile mondiale	8
1.2 Une demande étrangère en progression pour la sous-traitance automobile et pour les composants et pièces automobiles produits localement au Maroc.....	12
1.3 Des choix stratégiques pour développer les segments « entry », « small cars » et « electrified vehicles »	14
2. NOUVELLES TENDANCES MONDIALES : DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MAROCAINE.....	15
2.1 Une complexité géographique.....	16
2.2 Une complexité de business	19
2.3 Une complexité des acteurs	21
3. VERS DE NOUVEAUX GISEMENTS DE CROISSANCE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE NATIONALE.....	22
3.1 Tirer profit de la délocalisation de la production	23
3.2 Miser davantage sur les investissements en R&D et faire de Casablanca un hub régional en R&D automobile	25
3.3 Saisir les nouvelles opportunités qui se profilent à l'horizon, en relation avec les mutations de la demande extérieure	25
3.4 Investir dans son capital humain	26

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1 : Capacité de production automobile annuelle par période (en unité)-----	6
Schéma : Phases de développement de l'industrie automobile au Maroc-----	7
Figure 2 : Nombre de véhicules produits par pays en 2011 et 2018 (en unité)-----	8
Figure 3 : Répartition des exportations marocaines de véhicules neufs par marché 2015-2018 -----	9
Figure 4 : Evolution de la structure des exportations automobiles 2011-2018 (en millions de dirhams) -----	9
Figure 5 : Taux de couverture des échanges extérieurs de l'industrie automobile au Maroc 2007-2018 (en %) -----	10
Carte : Répartition géographique des équipementiers ¹ de rang 1 et 2 par écosystème -----	11
Figure 6 : Emplois de l'automobile 2008-2018-----	11
Figure 7 : Evolution des IDE de l'industrie automobile au Maroc par principaux pays de provenance 2007-2018 (en millions de dirhams) -----	12
Figure 8 : Répartition des IDE de l'industrie automobile au Maroc en 2010 et 2018 par région mondiale (en %) -----	12
Figure 9 : Evolution de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles 2000-2014 (en millions de dollar américain)-----	13
Figure 10 : Part de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles en moyenne ----- sur la période 2012-2016-----	13
Figure 11 : Principaux indicateurs de l'industrie automobile dans le monde -----	17
Figure 12 : Délocalisation de la production automobile dans le monde (en %) et par nationalité des constructeurs 2016 -----	17
Figure 13 :Revenus de l'industrie automobile (en milliards de dollars)-----	19
Figure 14 : Taille de marché des services de mobilité partagée (en milliards de dollars)-----	19
Figure 15 : Nombre de voitures autonomes vendues en 2035 en millions d'unités -----	20
Figure 16 : Nombre de brevets déposés liés à la conduite Autonome entre 2010 et 2017-----	21
Figure 17 : Voitures autonomes en circulation en Californie (%) 2018 -----	21
Figure 18 : Part de marché des véhicules électriques en 2017 et projections 2020-2025-----	22

Introduction

L'industrie automobile marocaine a réussi à s'ériger progressivement en secteur d'activité phare au sein du paysage économique nationale. La stratégie dédiée à cette branche s'est avérée opportune pour asseoir les jalons d'une industrie automobile performante et compétitive, suffisamment intégrée dans les chaînes de valeur mondiales. Pour preuve, ce secteur est devenu le premier secteur exportateur, représentant, en 2018, 26% des exportations nationales et jouit d'un positionnement de choix en matière de contribution à l'emploi industriel avec 27% du total.

Cette performance est redevable, en grande partie, à l'effort d'attractivité déployé par les pouvoirs publics, qui a permis de drainer des investisseurs étrangers de renommée mondiale, comprenant deux constructeurs mondiaux majeurs et une centaine d'équipementiers et de fournisseurs.

Cette attractivité renforcée, qui prend appui sur les efforts consentis par le Maroc en termes d'édification d'infrastructures logistiques de haut niveau et d'extension du profil de spécialisation intra-branche vers des segments à forte valeur ajoutée, permet aujourd'hui à notre pays de se positionner au 1^{er} rang des producteurs de voitures de tourisme en Afrique et à la 24^{ème} place au niveau mondial. Les perspectives qui se profilent à l'horizon, notamment pour ce qui est de l'accroissement attendu des capacités de production (700.000 unités d'ici 2023), permettraient certainement au Maroc d'impulser encore davantage son positionnement dans le paysage de l'industrie automobile à l'échelle régionale et internationale.

Les évolutions positives décrites précédemment ne devraient pas pour autant perdre de vue un certain nombre de défis qui profilent à moyen-terme, notamment en rapport avec les bouleversements technologiques que connaît l'industrie automobile mondiale, sous l'effet des pressions concurrentielles et des mutations accélérées de la demande de véhicules.

Cette dynamique aurait, certainement, des incidences manifestes sur la logique de fond qui sous-tend les mouvements de délocalisations, surtout que l'électrification et la digitalisation renforcée des véhicules favoriseraient l'entrée de nouveaux acteurs, exerçant, ainsi, une pression concurrentielle additionnelle sur les opérateurs traditionnels de l'industrie automobile.

De par l'intérêt qu'elle accorde au suivi et à l'analyse des politiques publiques et des stratégies sectorielles, la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) a jugé opportun de consacrer cette publication à l'examen du bilan et des perspectives de l'industrie automobile marocaine.

Dans la mesure où la stratégie dédiée à ce secteur arrive à échéance, il s'avère important de mettre en relief les atouts à consolider et les insuffisances à combler pour permettre à l'industrie marocaine de saisir les opportunités qui accompagnent la nouvelle carte de l'industrie automobile qui se dessine et d'anticiper au mieux les risques y afférents. Le but consiste, in fine, à prospecter les meilleures voies possibles de nature à permettre à notre pays de sécuriser et renforcer son positionnement international dans l'industrie automobile et d'en faire un accélérateur de son processus d'industrialisation.

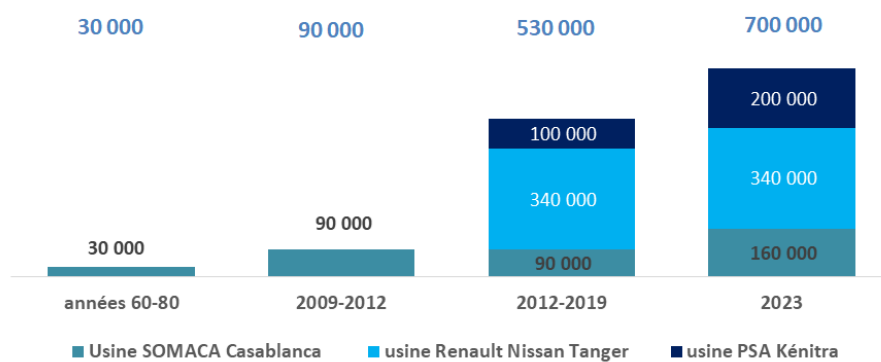
1. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC : UNE ÉVOLUTION RÉUSSIE VERS L'ATTEINTE DE LA TAILLE CRITIQUE DE PRODUCTION

L'industrie automobile nationale a connu des développements positifs depuis sa genèse au début des années 1960, avec la création de la première société d'assemblage et de construction automobile SOMACA. Au début, l'activité principale portait sur l'assemblage et le montage de véhicules à partir de pièces automobiles importées de l'étranger. Au milieu des années 1990, en plus de l'assemblage, le secteur a étendu son activité à la fabrication de composants automobiles. Ce nouveau segment s'est développé grâce aux clauses spécifiant, dans les conventions signées avec les investisseurs étrangers, le minimum de contenu local entre 25% et 50%. A cette époque, le volume de production avoisinait 30.000 véhicules par an.

Mais, depuis la mise en service de l'usine de Renault à Tanger, en 2012, le secteur a connu une nouvelle dynamique, comme en témoigne le relèvement substantiel de la capacité de production du secteur, qui a atteint 430.000 unités en 2018 entre les deux sites de Tanger (340.000 unités) et de Casablanca (90.000 unités).

Une telle performance a permis au Maroc de renforcer son positionnement en tant que plateforme industrielle de choix, capable d'attirer de plus en plus d'investisseurs automobiles de renommée internationale dans diverses filières, tel que Peugeot-Citroën pour la construction de véhicules et de moteurs, BYD pour la construction de véhicules électriques (encore en projet), Magneti Marelli pour les amortisseurs, Hands pour les jantes aluminium, Nexteer Automotive pour les systèmes de directions assistées et les systèmes de transmissions, Ficosa pour les systèmes de sécurité, Faurecia pour les coiffes cuirs et textiles de sièges automobiles, Leoni pour les câbles et les systèmes de câblages...

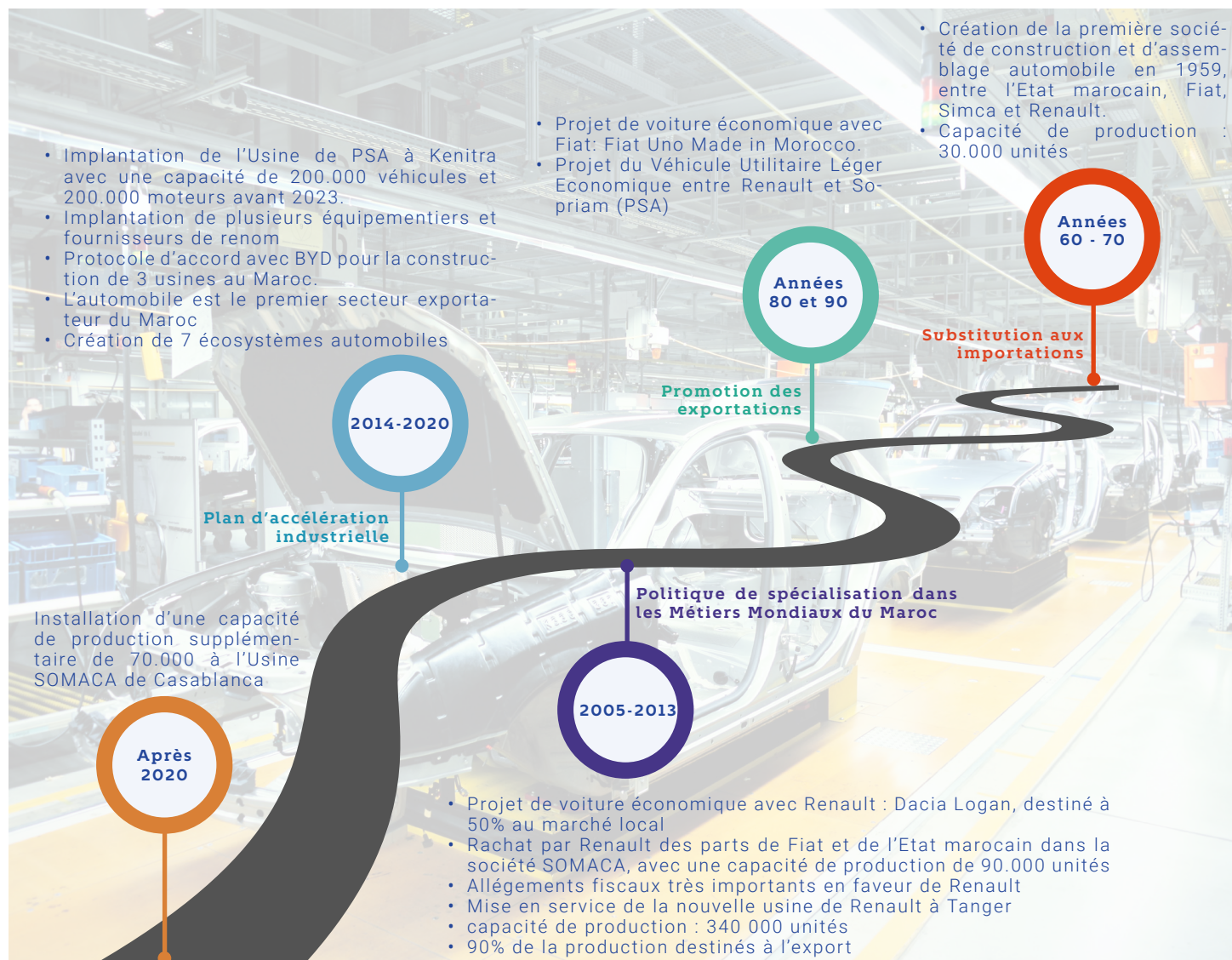
Figure 1 : Capacité de production automobile annuelle par période (en unité)



Source : Données du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique

La mise en service de l'usine de Peugeot à Kénitra en juin 2019 devrait contribuer au renforcement de la capacité de production du Maroc de +100.000 véhicules en 2019 et de +100.000 véhicules avant 2023, et au renforcement attendu de la capacité de l'usine SOMACA de +70.000 unités, portant ainsi la capacité de production totale du Maroc à 700.000 unités par an à l'horizon 2023.

Schéma : Phases de développement de l'industrie automobile au Maroc



Force est de rappeler que cette évolution positive de l'industrie automobile nationale a été soutenue par la mobilisation d'un ensemble de leviers d'appui public dans le cadre des différentes stratégies industrielles succédées, notamment, celles mises en œuvre à partir de 2005 (Plans Emergence 1 et 2 et Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020). Il s'agit en particulier de :

- **La mobilisation du foncier** à travers la mise à disposition des opérateurs industriels :
 - › Une offre foncière en location de 1 000 hectares.
 - › 5 parcs de statut zone franche, dont deux Technopôles dédiés à l'automobile à Tanger et Kénitra à proximité d'infrastructure logistique de grande envergure : le port Tanger Med et le port de Kénitra (en cours).
 - › Projet en partenariat avec le Millenium Challenge Corporation pour améliorer la productivité du foncier industriel.

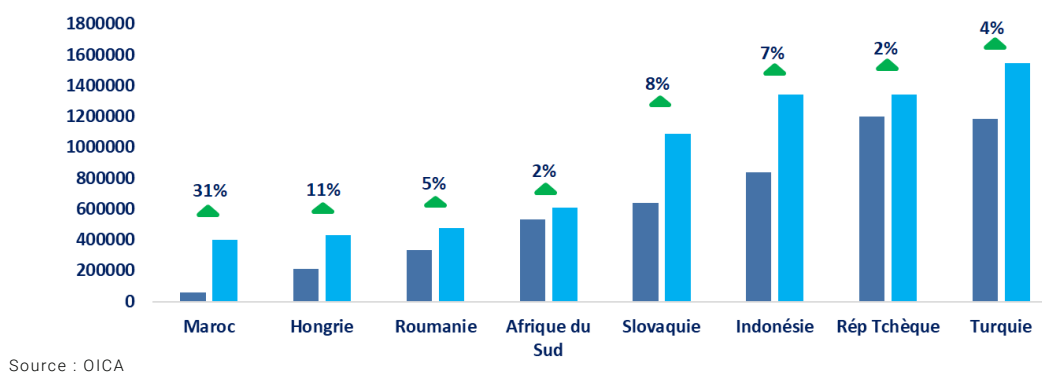
- **L'appui financier** suite à la création en 2015 du Fonds de développement d'investissement industriel FDII, doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams, pour un appui allant jusqu'à 20% du montant total de l'investissement.
- **La mise en place d'un dispositif incitatif de formation ciblée**, dont l'objectif est de répondre aux besoins du secteur automobile en compétences et ressources humaines qualifiées. Ce dispositif porte, entre autres, sur l'octroi d'aides directes à la formation allant jusqu'à 6.000 euros par employé.
- **L'offre spécifique pour les Joint-Ventures et les PME** : Mise en place de programmes de soutien à l'investissement en faveur des PME et TPE pour des projets d'extension ou de diversification à forte valeur ajoutée pouvant renforcer la capacité de production des écosystèmes, ou encore les projets d'acquisition d'entreprises dans le cadre de Joint-venture.

1.1 DES PERSPECTIVES FAVORABLES POUR LE MAROC POUR CONFIRMER SON POSITIONNEMENT EN TANT QUE PLATEFORME D'ASSEMBLAGE AUTOMOBILE MONDIALE

En 2018, le nombre de véhicules automobiles produits au Maroc a atteint un nouveau record de l'ordre de 402.085 véhicules, contre 59.477 véhicules en 2011. Ce niveau de production a permis au Royaume de consacrer son positionnement continental en tant que leader africain dans le secteur de l'automobile et de confirmer sa compétitivité internationale face à des pays de l'Europe centrale et occidentale. Le rythme de croissance de la production nationale entre 2011 et 2018, qui s'est établie à 31% en moyenne, a été le plus rapide comparativement aux pays retenus dans le benchmark (Cf. figure ci-dessous).

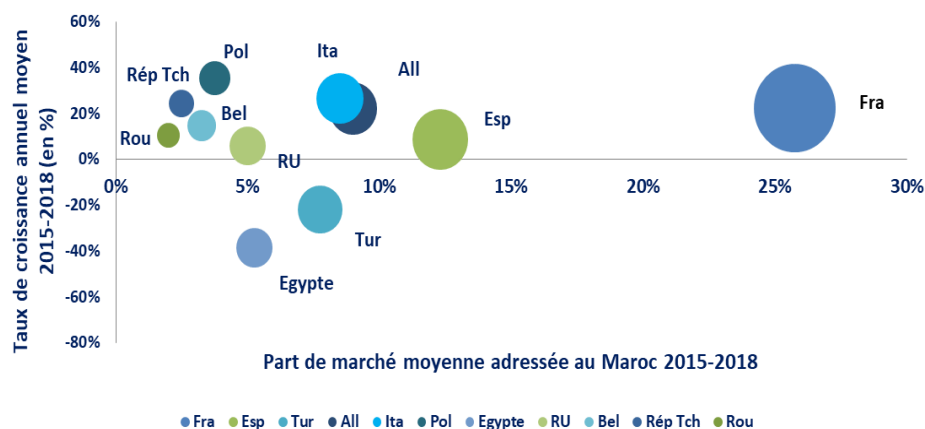
La part du Maroc dans la production africaine de voitures s'est nettement améliorée, passant de 11% en 2011 à 36% en 2018, lui permettant d'occuper la 1^{ère} place dans le segment des voitures de tourisme et la 2^{ème} place pour tous segments confondus après l'Afrique du Sud. A l'échelle internationale, la part du Maroc est passée de 0,07% à 0,42%, l'érigeant à la 27^{ème} place après la 39^{ème} place, 7 ans plus tôt.

Figure 2: Nombre de véhicules produits par pays en 2011 et 2018 (en unité)

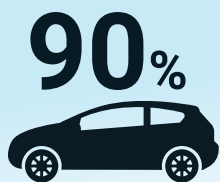


La production de véhicules assemblés (dont 91% est composée de voitures de tourisme) est exportée à l'international à près de 90%. En termes de répartition géographique, 80% sont destinés aux marchés européens, principalement vers la France (31%), l'Espagne (11%), l'Allemagne (9%) et l'Italie (9%). Le reste est exporté en Turquie (8%) et aux pays arabes (5%). En termes de dynamique, force est de constater la progression importante des marchés français (+22%), celui de la Pologne (+36%), de la République Tchèque (+24%), de l'Italie (+27%) et de l'Allemagne (+22%). Les marchés de l'Egypte et de la Turquie ont enregistré, quant à eux, une baisse respectivement de -38% et -22%.

Figure 3 : Répartition des exportations marocaines de véhicules neufs par marché 2015-2018



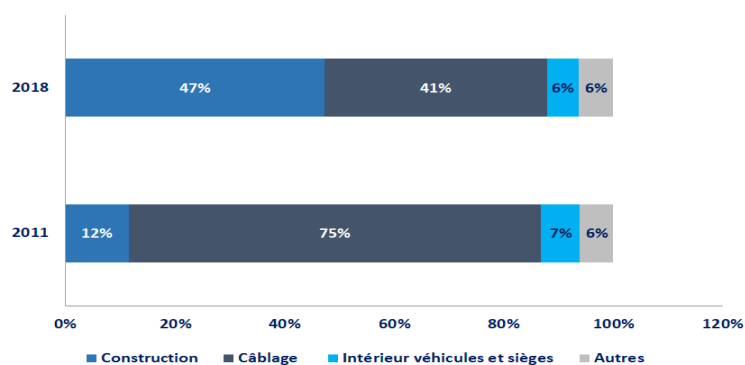
Source : Données de l'Office des changes retraitées et mises en correspondance avec la nomenclature ISIC Rév 3 Code 34 : industrie des véhicules à moteur, des remorques et des semi-remorques



La production automobile du Maroc est exportée à l'international à près de 90%, dont plus de 80% est destinée aux pays européens

Entre 2005 et 2013, les recettes issues des exportations de l'industrie automobiles ont plus que quadruplé, passant de 7,3 milliards de dirhams à 31,6 milliards de dirhams, soit un taux de croissance de 20%. Durant la période 2014-2018, suite à la transformation du secteur en écosystème automobile, les exportations sont passées de 42,7 milliards de dirhams à 72,3 milliards de dirhams, en progression annuelle moyenne de 14%, érigeant le secteur au premier rang des secteurs exportateurs pour la cinquième année successive, devant le secteur des phosphates, avec une part dans les exportations nationales de 26%.

Figure 4 : Evolution de la structure des exportations automobiles 2011-2018 (en %)



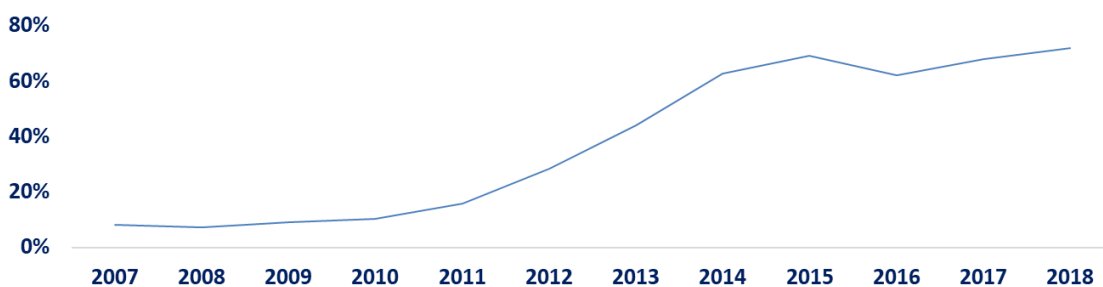
Source : Données de l'Office des Changes

En effet, jusqu'à 2011, les exportations automobiles se basaient sur la production de câblages automobiles à hauteur de 75%. Avec l'implantation de l'usine de Renault à Tanger, la part des activités de l'assemblage a augmenté significativement de 12% à 47% sur la période 2011-2018.

Ce changement de structure observé au niveau des exportations a conforté positivement le taux de couverture des échanges de biens automobiles qui a atteint 72% en 2018, contre 16% en 2011. Cette forte amélioration s'explique par un taux de couverture d'environ 100% pour les biens de construction automobile au lieu de 16% en 2011. En revanche, le poids des importations des carrosseries et des accessoires pèse encore sur les échanges automobiles, avec des taux de couverture respectifs de l'ordre de 8% et de 26%.

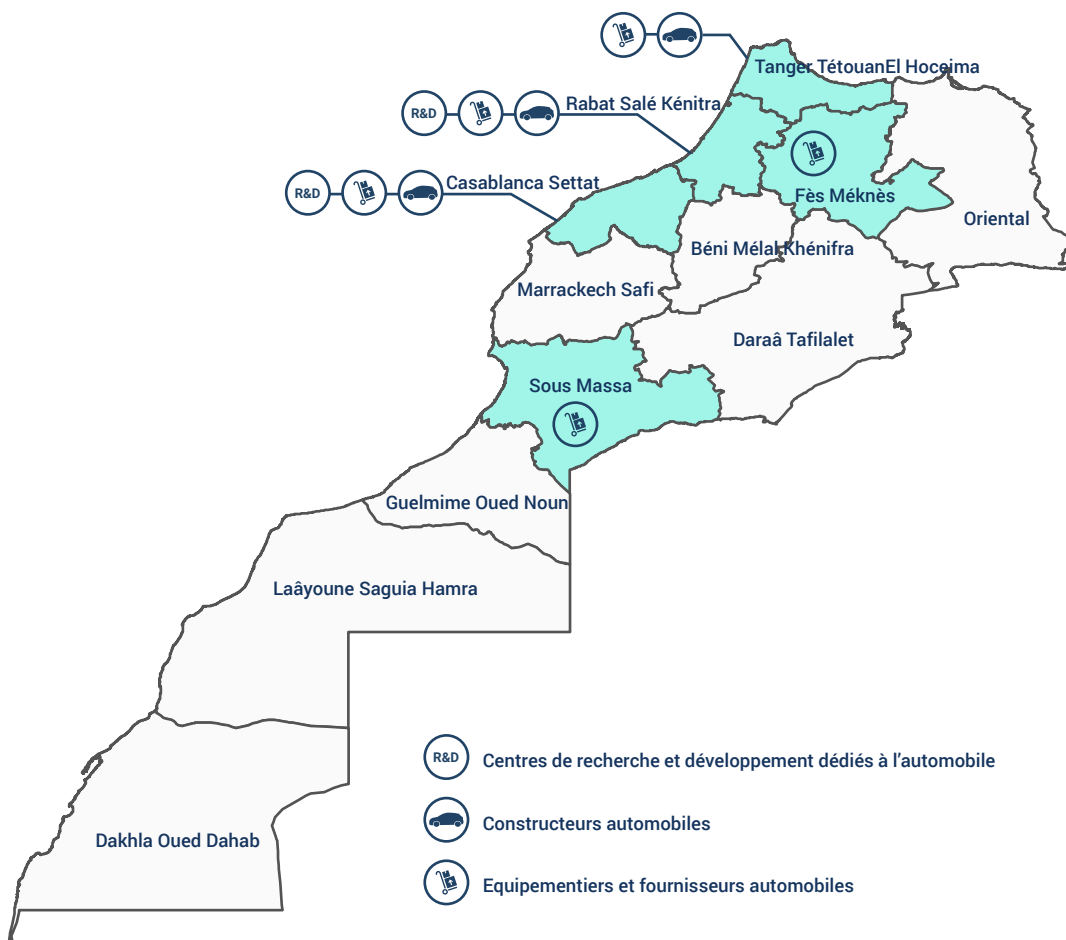
Concernant l'année 2016, la baisse observée du taux de couverture est expliquée par une augmentation importante des véhicules importés, marquant une évolution de 31% par rapport à 2015, alors que les exportations n'ont progressé que de 21%.

Figure 5 : Taux de couverture des échanges extérieurs de l'industrie automobile au Maroc 2007-2018 (en %)



Source : Données de l'Office des changes retraitées et mises en correspondance avec la nomenclature ISIC Rév 3 Code 34 : industrie des véhicules à moteur, des remorques et des semi-remorques.

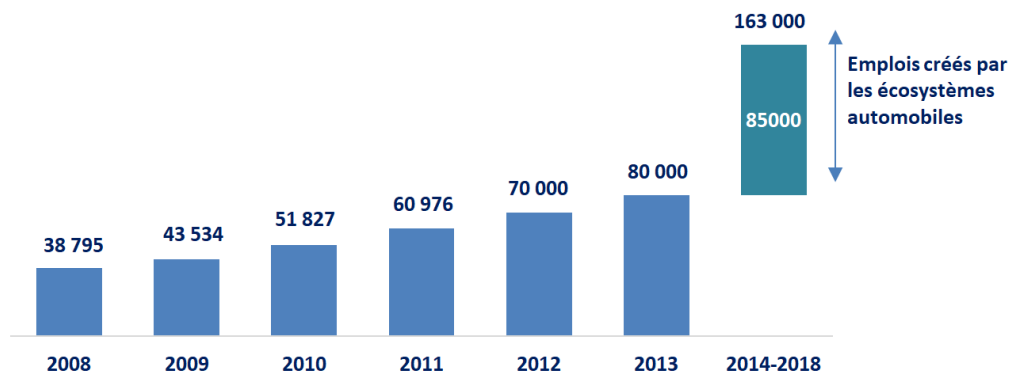
Certes, la dynamique enclenchée au niveau du secteur est concentrée autour des zones industrielles situées dans les villes de Tanger, Kénitra et Casablanca. Toutefois, d'autres villes commencent à attirer à leur tour, quoique dans des proportions moindres, des équipementiers de rang 1 et 2, tels que Faurecia à Rabat, Inotech à Agadir, Yazaki à Meknès, Batifer à Mohammedia, Floquet Monopole à Fès, et Mecalp à El Jadida.

Carte : Répartition géographique des équipementiers¹ de rang 1 et 2 par écosystème

Source : Présentation de l'AMICA dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeurs du secteur automobile au Maroc – OIT 2019

En termes d'emplois, le secteur a créé 85.000 emplois entre 2014 et 2018, cumulant 27% des créations d'emplois industriels portant l'emploi total dans le secteur à 163.000 d'emplois qualifiés et hautement qualifiés (En 2017, le nombre d'emplois créés a atteint 39.554, en progression de 68% par rapport à l'année précédente).

Figure 6 : Emplois de l'automobile 2008-2018



Source : Fédérations professionnelles de l'industrie, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique

¹ Les données sur les équipementiers regroupent ceux qui sont déjà existants à fin 2017 et ceux dont l'installation est prévue en 2020.

1.2 UNE DEMANDE ÉTRANGÈRE EN PROGRESSION POUR LA SOUS-TRAITANCE AUTOMOBILE ET POUR LES COMPOSANTS ET PIÈCES AUTOMOBILES PRODUITS LOCALEMENT AU MAROC

L'arrivée des deux grands opérateurs automobiles français au Maroc a suscité l'intérêt de plusieurs fournisseurs du secteur à choisir le Maroc comme destination de leurs investissements, surtout depuis l'année 2012.

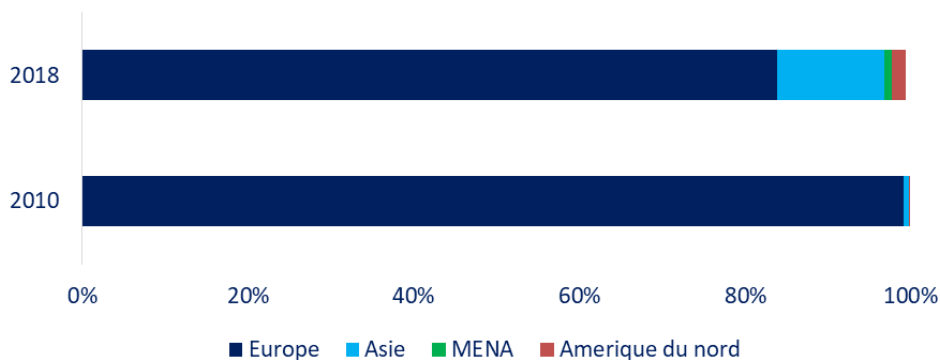
Comme le montre le graphique ci-après, les IDE automobiles reçus par le Maroc, tous segments confondus, ont connu une forte augmentation entre 2010 et 2018, pour se chiffrer à 25,21 milliards de dirhams sur la même période. Compte tenu de cette dynamique, la part des IDE automobiles dans le secteur industriel est passée de 14% en 2010 à 72% en 2018.

Figure 7 : Evolution des IDE de l'industrie automobile au Maroc par principaux pays de provenance 2007-2018
(en millions de dirhams)



Etant donnée l'origine des deux constructeurs, les IDE proviennent pour la plupart de l'Europe, dont la France qui représente la part moyenne de 69% entre 2012 et 2017, suivis de très loin de la Suisse (12%) et de l'Allemagne (4%). Toutefois, l'année 2018 a été marquée par une diversification importante des IDE en provenance de l'Asie, à hauteur de 13%, de la région MENA (2%) et de l'Amérique du Nord (1%).

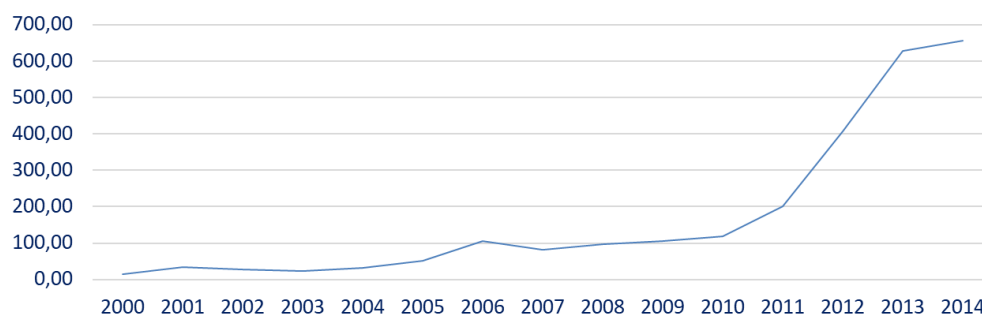
Figure 8 : Répartition des IDE de l'industrie automobile au Maroc en 2010 et 2018 par région mondiale (en %)



Source : Données de l'Office des Changes

Si le Maroc s'érige en plateforme automobile mondiale de sous-traitance, les pouvoirs publics se sont engagés également à rehausser le taux d'intégration locale, en négociant un seuil minimum de 65% de contenu local pour l'opérateur Renault (ce taux se situe actuellement à près de 50%), et un seuil minimum de démarrage de 60% pour le groupe PSA qui devrait être porté à 80% à terme. Aujourd'hui, le montant total du sourcing local signé entre les deux constructeurs automobiles et les fournisseurs automobiles au Maroc est estimé à 3 milliards d'euros, dont 2 milliards signés avec le groupe Renault et 1 milliard avec le groupe PSA.

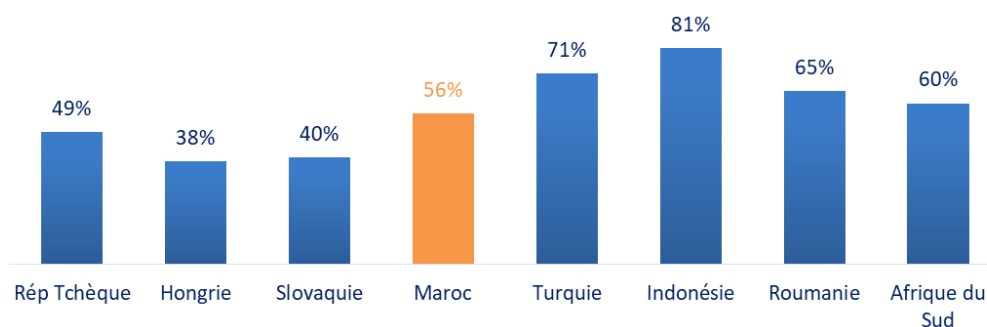
Figure 9 : Evolution de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles² 2000-2014
(en millions de dollar américain)



Source : Données sur les échanges en valeur ajoutée de l'OCDE

Sur la base des données des échanges en valeur ajoutée de l'OCDE, l'observation de l'évolution de la valeur ajoutée contenue dans les exportations automobiles fait ressortir une très grande progression de la valeur ajoutée locale après 2010, qui est passée de 111,86 millions de dollars à 656,5 millions de dollars en 2014, soit une croissance annuelle moyenne de 53%, contre 19% sur la période 2005-2009. Ce taux de croissance devrait permettre au Maroc, toute chose étant égale par ailleurs, de rattraper les pays du benchmark dans les prochaines années.

Figure 10 : Part de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles en moyenne sur la période 2012-2016



Source : Données sur les échanges en valeur ajoutée de l'OCDE

La part de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles qui s'est établie à hauteur de 56% durant la période 2012-2016, montre la situation intermédiaire du Maroc à l'échelle internationale, se trouvant à mi-chemin entre les pays réputés pour leurs plateformes de sous-traitance automobile, tel que la République Tchèque (49%) et la Slovaquie (40%) et les pays ayant développé une industrie locale des composants et pièces automobiles, tel que l'Afrique du Sud (60%), la Roumanie (65%) et la Turquie (71%).

² Le contenu en valeur ajoutée nationale des exportations brutes englobe la valeur ajoutée générée par l'industrie exportatrice au cours de ses processus de production ainsi que toute valeur ajoutée provenant des consommations intermédiaires produites localement et qui est incorporée dans les exportations.

1.3 DES CHOIX STRATÉGIQUES POUR DÉVELOPPER LES SEGMENTS « ENTRY », « SMALL CARS » ET « ELECTRIFIED VEHICLES »

Contrairement à toutes les expériences précédentes du Maroc dans l'assemblage automobile, l'installation de l'usine Renault à Tanger pour l'assemblage de voitures low cost ou Entry family car sous la marque Dacia, a permis au Maroc de se positionner sur un segment stratégique qui avait déjà connu un franc succès sur le marché européen. En effet, au moment du lancement du projet de la voiture économique de Renault dans l'usine de SOMACA de Casablanca à fin 2003, cette gamme de voiture enregistrait un taux de croissance de ventes exceptionnel de l'ordre de 19% entre 2002 et 2003 dans le monde, alors que les autres gammes du groupe Renault connaissaient une baisse de 1,14%.

Ce projet a permis, en effet, au secteur automobile marocain de se distinguer sur trois niveaux :

1. **Premièrement**, les voitures assemblées au Maroc sous la marque Dacia sont destinées en majorité à l'Europe occidentale, représentant près de 70% des exportations, ce qui implique le respect des normes et standards de haute qualité et la satisfaction d'une clientèle d'un niveau d'exigence élevé.
2. **Deuxièmement**, le nombre d'unités produites au Maroc place le pays parmi les premiers pays producteurs de la marque, en représentant 23% du total des véhicules produits³, concurrençant la Roumanie, qui est le pays d'origine de la marque et qui est doté d'un passé industriel important durant le régime communiste.
3. **Troisièmement**, le taux minimum de contenu local fixé avec le Groupe Renault à hauteur de 65%, a incité le Groupe Renault et d'autres équipementiers de rang 1 et 2 à collaborer avec les entreprises locales, à créer plus d'emplois qualifiés dans le secteur et à favoriser le transfert technologique.

Pendant que les exportations automobiles marocaines continuent de battre des records, l'arrivée du groupe PSA consolide les acquis du secteur et offre au Maroc l'opportunité de se placer sur un nouveau segment de voitures connaissant un essor remarquable. Il s'agit du small car⁴, représentant plus de 30% des ventes automobiles mondiales et évoluant entre 5% et 6% par an. La construction de l'usine PSA à Kenitra a favorisé également la montée en gamme de l'industrie automobile marocaine et le développement de nouvelles filières à forte valeur ajoutée et intensité technologique. Grâce au montage de moteurs, la part du Made in Morocco devrait s'élever à 80% dans les produits sortant de l'usine. L'installation de 27 fournisseurs dans l'écosystème de PSA conforte cet engagement vers l'élévation du contenu local dans sa production au Maroc.

D'un autre côté, les investissements en R&D et la création d'un centre d'excellence à Casablanca, employant 2.300 salariés dont 85% sont des ingénieurs, viendraient renforcer le positionnement high tech du secteur au niveau de la région MENA.

Les ambitions stratégiques du Maroc vont au-delà de ces acquis. La signature de l'accord d'entente avec BYD et les négociations déjà entamées avec d'autres constructeurs seront de nature à diversifier le secteur. Ces démarches favoriseront notamment le développement de la filière du transport électrique considérée comme l'un des maillons majeurs de l'avenir de l'automobile.

³ Commercialisés aussi bien sous la marque Dacia que la marque Renault.

⁴ La construction des autres modèles de catégorie berline et SUV n'est pas exclue par le constructeur qui dispose de la plateforme CMP « Common Modular Platform » dans son usine à Kenitra.

2. NOUVELLES TENDANCES MONDIALES : DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MAROCAINE

Dans un contexte conjoncturel marqué par une atonie de la demande et des risques économiques croissants liés, notamment, aux tensions qui pèsent sur le système commercial multilatéral (guerre commerciale sino-américaine), l'industrie automobile mondiale a subi, récemment, d'autres contraintes en particulier, la suppression des avantages fiscaux en Chine et le lancement de nouveaux tests d'émissions de carbone en Europe. De ce fait, cette industrie s'est contractée en 2018 pour la première fois depuis la crise financière mondiale, enregistrant une croissance négative de -1% des ventes automobiles, et les perspectives à court terme du secteur restent moroses. D'ailleurs, plusieurs marchés automobiles ont connu, en 2019, une baisse des ventes à l'instar de la Chine et de l'Europe où les chiffres d'affaires se sont contractés de l'ordre de 3 % au premier semestre 2019⁵.

Néanmoins, ces évolutions conjoncturelles ne devraient pas faire perdre de vue les diverses tendances structurelles qui caractériseront cette industrie pivot à l'échelle mondiale. D'ailleurs, malgré cette conjoncture difficile marquée par la chute des ventes (qui atteindrait entre -2 et -2,5% d'ici la fin de l'année), la plupart des prévisions tablent sur une croissance autour de 2 et 2,5% à l'horizon 2025-2030.

Sur un plan structurel, la complexité qui marque de plus en plus la chaîne de valeur automobile mondiale met les principaux opérateurs mondiaux devant la difficulté de prédire l'avenir de cette industrie. A cet égard, trois types de complexité peuvent être identifiés :

- **Une complexité géographique** qui marque la montée en gamme considérable des pays émergents dans certains maillons qui étaient exclusifs aux pays industriels. La double quête d'une meilleure compétitivité en termes de prix et de qualité, et d'une proximité des marchés, amplifie les mouvements de délocalisation dans plusieurs régions du monde, accentuant la fragmentation de la chaîne de valeur et multipliant les opportunités à de nouveaux entrants pour intégrer certains maillons et aspirer même à améliorer leurs positionnements.
- **Une complexité de business**, renforcée par la digitalisation montante des véhicules, qui rend la frontière entre la production de l'automobile (hardware) et la production des services digitaux (software) difficilement perceptible, et qui peut entraîner un basculement du pouvoir de contrôle de l'industrie des constructeurs et équipementiers automobiles vers des sociétés technologiques.
- **Une complexité des acteurs**, dans la mesure où l'on assiste à des déséquilibres dans les rapports de force entre les constructeurs, les équipementiers et les fournisseurs en termes de réduction des coûts, de réalisation de marges bénéficiaires et de capture de la demande finale.

⁵ Source : WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers, Fonds Monétaire International, Octobre 2019.

2.1 UNE COMPLEXITÉ GÉOGRAPHIQUE

Depuis la crise économique, le centre de gravité de l'industrie automobile mondiale empreinte de plus en plus le chemin vers la Chine et les pays émergents, aussi bien en termes de production que de ventes et de profits. Si le secteur a pu renouer avec la croissance, c'est grâce en majeure partie à la croissance enregistrée en Chine (plus de la moitié de la croissance mondiale) et aux pays émergents, dépassant celle de l'Europe, de l'Amérique du Nord et du Japon.



Un basculement important de la production automobile des pays matures⁶ vers la Chine, l'Inde et autres pays émergents tels que le Mexique, le Brésil et la Thaïlande

La proportion de cette triade⁷ dans la production mondiale de véhicules a régressé de 17 points entre 2007 et 2017, passant de 53% à 36%, au moment où la part de la Chine et des pays émergents⁸ a augmenté de 19 points passant de 36% à 55%. Dans cette nouvelle configuration, la Chine assure le rôle du premier producteur automobile mondial, enregistrant un taux de croissance annuel moyen exceptionnel de 13%. S'agissant des pays émergents, certains d'entre eux, comme l'Inde, la Corée du Sud, le Mexique et le Brésil, arrivent aujourd'hui, en termes de production et de captation de la valeur ajoutée, à rivaliser avec des pays de la triade, tel que la France, l'Espagne et le Royaume Uni.

Trois principales raisons expliquent ce basculement de la production. La première raison est la croissance économique importante qu'ont connu certains pays émergents, conjuguée à l'élargissement de la classe moyenne, rendant leurs marchés internes très attractifs pour les producteurs automobiles qui s'installent à proximité. La deuxième raison est le niveau de développement industriel et logistique atteints par des pays émergents, associé à la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et à des coûts compétitifs qui poussent les producteurs automobiles à délocaliser une partie de leurs unités de production vers ces pays et profiter de leurs avantages compétitifs. La troisième raison est l'émergence de constructeurs automobiles nationaux dans certains pays qui fabriquent des voitures adaptées à la demande locale, en l'occurrence les voitures de très petite taille à des prix abordables, et qui ne sont pas pour la plupart des modèles destinés à l'export.

Concernant la valeur ajoutée du secteur, la Chine et les pays émergents ont enregistré des taux de croissance annuels moyens significatifs de l'ordre de 16% et 6% respectivement entre 2005 et 2017, au moment où les pays de la triade ont atteint 1% de croissance seulement. Si du côté de la Chine l'évolution de la valeur ajoutée est proportionnelle à l'augmentation du volume de production, les pays émergents, quant à eux, ont pu générer une croissance de 6% malgré que leur volume de production n'ait augmenté que de 2 points. Cette situation dénote d'une montée en gamme importante de leur production vers des segments à forte valeur ajoutée.

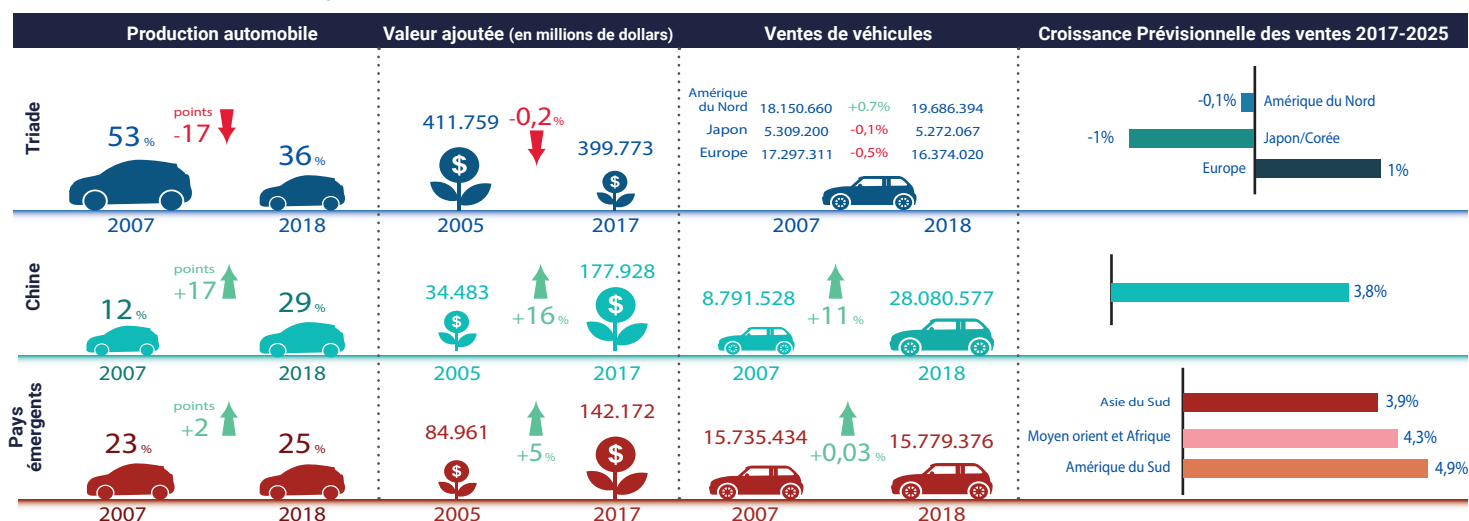
Le basculement géographique de la production n'est pas la seule tendance observée à l'échelle mondiale, puisqu'il s'accompagne d'un basculement de marchés. En effet, étant donné la saturation des marchés développés, la demande a été accaparée par le marché chinois à hauteur de 11% entre 2007 et 2018. Toutefois, les prévisions à l'horizon 2025 tablent sur une contraction de la demande chinoise et une demande plus importante en Asie du Sud, au Moyen Orient et en Amérique du Sud.

⁶ Les pays ayant atteint un niveau élevé de saturation de leurs marchés intérieurs, notamment l'Allemagne, le Japon, la France, les Etats-Unis et le Royaume Uni.

⁷ La triade regroupe : L'Amérique du Nord (les Etats Unis d'Amérique et le Canada), l'UE (l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l'Espagne) et le Japon.

⁸ La Russie, la Turquie, la Corée du Sud, la Thaïlande, le Mexique, le Brésil, l'Inde, l'Indonésie et l'Iran.

Figure 11 : Principaux indicateurs de l'industrie automobile dans le monde



Source : Statista, ONUDI, OICA

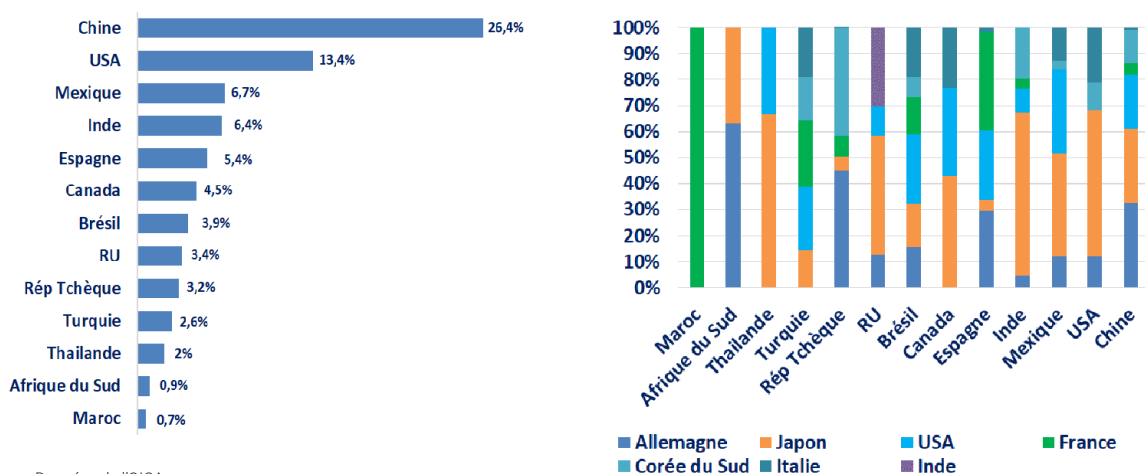
La complexité géographique de la chaîne de valeur automobile mondiale a fait qu'aujourd'hui 56% de la production automobile est délocalisée à travers le monde. La Chine s'accapare à elle seule 27% de la production délocalisée, suivie de l'Amérique du Nord (18%) et de l'Amérique Latine (12%). L'Europe occidentale et l'Europe centrale et orientale s'accaparent chacune 9% de la production délocalisée, et l'Inde représente 6%.

56%



Aujourd'hui 56% de la production automobile est délocalisée à travers le monde. La Chine s'accapare à elle seule 27% de la production délocalisée. Le continent africain en capte seulement 2%.

Le continent africain dans sa totalité n'attire, quant à lui, pas plus de 2% de la production délocalisée totale, répartie principalement entre l'Afrique du Sud et le Maroc, au moment où la Turquie en attire à elle seule 3%.

Figure 12: Délocalisation de la production automobile dans le monde (en %) et par nationalité⁹ des constructeurs 2016

Source : Données de l'OICA

⁹ La nationalité indiquée des constructeurs est celle de l'opérateur le plus dominant. La nationalité allemande concerne les groupes BMW, Volkswagen et Daimler. La nationalité japonaise concerne les groupes Toyota, Honda, Suzuki, Fuji, Isuzu, Mazda, Mitsubishi et Nissan. La nationalité américaine concerne les groupes Ford, General Motors, Navistar et Paccar. La nationalité française concerne les groupes PSA et Renault. La nationalité coréenne concerne le groupe Hyundai-Kia. La nationalité italienne concerne le groupe Fiat Chrysler Alfa Romeo. La nationalité indienne concerne le groupe Tata qui détient les marques Jaguar et Land Rover.

Les déterminants de la stratégie de délocalisation des grands constructeurs automobiles

En général les stratégies de délocalisation des constructeurs automobiles répondent à un besoin d'extension des ventes et de réduction des coûts de production. Les principaux déterminants de la décision de délocalisation des constructeurs automobiles vers les pays émergents peuvent être énumérés comme suit :

- Une main d'œuvre qualifiée et dotée des compétences techniques et technologiques de pointe, à des coûts compétitifs.
- Un positionnement géographique donnant accès à un marché de taille importante, soit local soit régional.
- Un nombre important d'accords de libre-échange signés donnant des accès privilégiés aux marchés et facilitant les échanges.
- Un large vivier de fournisseurs locaux et multinationaux, formant des écosystèmes intégrés, disposant d'une composante importante en R&D et innovation et permettant la montée en gamme dans le processus d'industrialisation.

Les activités délocalisées du processus de production vers les pays émergents appartiennent à des maillons à faible ou à moyenne valeur ajoutée, tel que l'assemblage, alors que le design et la conception, étant, des maillons à forte valeur ajoutée, restent en grande partie au niveau des pays d'origine. A titre illustratif, au Mexique, le pays qui reçoit le plus d'IDE en automobile dans le monde, les projets à forte intensité en savoir (R&D et design) ne représentent que 4% des investissements reçus.

Les stratégies de délocalisation des constructeurs automobiles peuvent être classées deux types¹⁰ : une stratégie dite globale et spécialisée et une stratégie dite multidomestique et décentralisée.

La première stratégie repose sur les bases domestiques du constructeur où sont conçus tous les modèles du groupe qui sont ensuite produits et vendus dans les pays émergents, avec une revue à la baisse de leur contenu technologique et de leur qualité, à un prix inférieur. L'organisation de la production et du travail est fidèle à celle du groupe dans son pays d'origine. C'est le cas des deux groupes Volkswagen et Toyota, dont la gestion des filiales délocalisées, depuis l'industrialisation des produits jusqu'à l'assemblage et la gestion de la main d'œuvre, est quasiment centralisée au niveau de leurs sièges. Le renforcement des centres d'ingénieries dans les pays émergents reste limité aux fonctions de moindre valeur ajoutée, au moment où les activités liées à la conception des modèles et des plateformes et à leur première industrialisation restent concentrées en Allemagne ou au Japon.

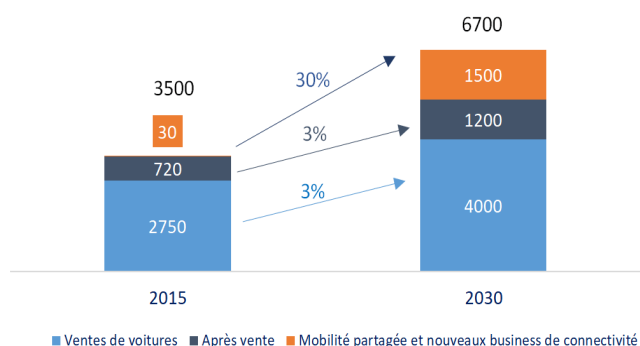
Quant à la deuxième stratégie, elle consiste à renforcer l'autonomie et le pouvoir décisionnel dans les structures délocalisées. Elle repose sur les compétences humaines et techniques et l'ingénierie du pays d'accueil pour développer des voitures répondant à ses besoins spécifiques. Ainsi, le processus d'innovation est complètement inversé, en partant des consommateurs potentiels du pays d'accueil pour concevoir un modèle des pays émergents. Parmi les constructeurs qui adoptent cette stratégie multidomestique, il y a le groupe Renault qui produit la voiture Kwid en Inde, un modèle très low-cost conçu spécialement pour le marché indien, et le constructeur Suzuki qui, à travers son alliance avec Murati, produit 11 modèles spécifiques représentant 50% du marché indien.

¹⁰ Tommaso Pardi, directeur du GIS Gerpisa.

2.2 UNE COMPLEXITÉ DE BUSINESS

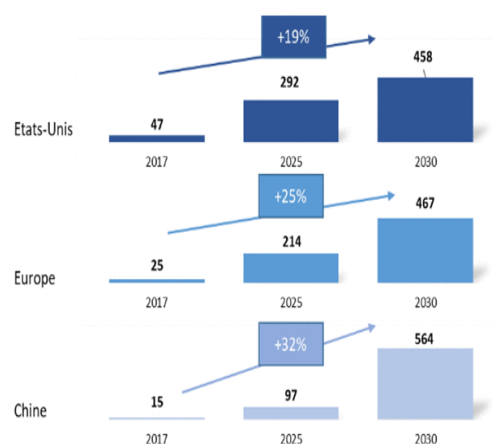
L'évolution de l'industrie automobile dépend fortement des nouvelles tendances liées à la mobilité et aux moyens de transport. Dans plusieurs pays développés, la condensation des métropoles a conduit à l'émergence de nouveaux types de mobilité, favorisant plus de confort pour les utilisateurs de véhicules. L'auto-partage, le co-voiturage et la voiture avec chauffeur sont devenus des solutions alternatives très prisées par les individus qui veulent éviter les embouteillages, les problèmes de stationnement et les restrictions réglementaires liées à la pollution des villes. D'ailleurs en Europe, aux Etats-Unis et en Chine, le chiffre d'affaire des services de mobilité partagée affiche un potentiel de croissance de 25%, 19% et 32% respectivement entre 2017 et 2030.

Figure 13 : Revenus de l'industrie automobile (en milliards de dollars)



Source : Données de McKinsey, PwC

Figure 14: Taille de marché des services de mobilité partagée (en milliards de dollars)



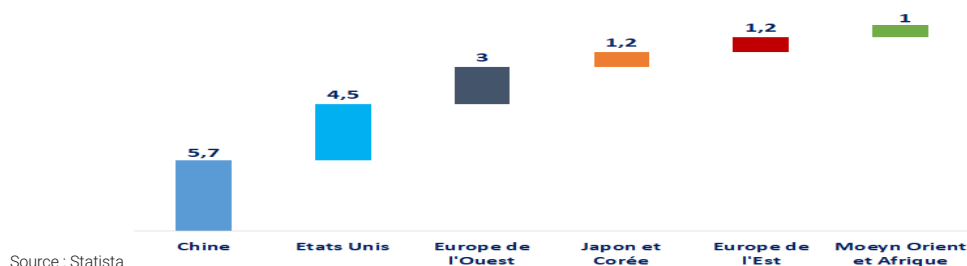
Bien que ces solutions de mobilité partagée n'évoluent pas de la même manière dans les quatre coins du globe (principalement dans les agglomérations à haut revenu en Europe, en Amérique du Nord et en Chine et pays émergents) et ne satisfont pas tous les besoins de mobilité (la voiture personnelle reste un moyen incontournable pour des trajets spécifiques nécessitant plusieurs arrêts). Néanmoins, elles présentent une menace de substitution à l'acquisition de voitures personnelles. En effet, la forte croissance de la demande pour la mobilité partagée, estimée à 30% entre 2015 et 2030 et dont la part dans les revenus du secteur passera de 1% à 22% sur la même période, a poussé plusieurs constructeurs automobiles à s'intéresser à ce nouveau marché. De fabricants de voitures, ils sont devenus également des acteurs éminents de la mobilité partagée, une façon de contourner la concurrence des nouveaux entrants dans l'industrie automobile et de compenser les pertes éventuelles sur l'achat des voitures personnelles.



Les véhicules électriques, connectés et autonomes constituent les niches futures de l'industrie automobile.

Pour n'en citer que quelques-uns, Renault et PSA ont lancé chacun leur propre service d'autopartage respectivement sous le nom de Moov'in Paris et Free2Move, BMW et Daimler ont fusionné leurs services d'autopartage respectifs DriveNow et Car2Go, et Volvo et Toyota sont devenus des partenaires d'Uber.

Figure 15 : Nombre de voitures autonomes vendues en 2035 en millions d'unités



Si pour le moment la mobilité partagée représente moins d'1% de la mobilité totale, elle atteindra son plein potentiel d'environ 35% d'ici 2030, en parallèle avec le développement des voitures autonomes et électriques. Ces dernières, conditionneront non seulement l'évolution de la mobilité partagée, mais reconfigureront entièrement l'avenir de l'industrie automobile et bouleverseront tous les maillons de la chaîne de valeur du secteur.

Les voitures totalement autonomes : une apparition prévue à l'horizon 2025

Arrivées au troisième niveau d'autonomie, moyennant des services d'assistance à la conduite proposés par de grands constructeurs automobiles à l'instar de Daimler et Volvo, la nouvelle vague de voitures totalement autonomes, autrement dit, contrôlées à distance et roulant sans chauffeur à bord, devrait apparaître à compter de 2025. Toutefois, la diffusion à grande échelle de ce nouveau type de véhicule, dépendra de plusieurs paramètres liés en particulier au rythme des inventions technologiques en la matière, à l'évolution de la réglementation y afférant, au développement de l'infrastructure routière connectée aux véhicules « vehicle to infrastructure » et au renforcement de la sécurité de ce type de voitures sur la route.

Certes, l'économie dans son ensemble est touchée de plein fouet par de nouvelles vagues d'autonomisation et de connectivité. Seulement, les sociétés technologiques œuvrant notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle et l'internet des objets s'intéressent aussi désormais au secteur de l'automobile et de la mobilité eu égard au potentiel important de la demande des utilisateurs de voitures pour les solutions et applications connectées aux véhicules ainsi qu'au potentiel de personnalisation des équipements automobiles.

Ces nouveaux entrants ne se contentent plus de fournir des services technologiques aux constructeurs automobiles, mais se positionnent en haut de la chaîne de valeur et concurrencent les constructeurs automobiles dans la fabrication de voitures autonomes. A titre illustratif, en 2018, sur les 10 pionniers des voitures autonomes en Californie, 4 opérateurs sont des sociétés technologiques représentant plus de 30% du parc, à savoir Apple, Drive.ai, Nvidia et Google. Ce dernier a cumulé 338 brevets liés à la conduite autonome entre 2010 et 2017.

Face au risque d'inversement des rôles, les constructeurs automobiles se sont lancés d'ores et déjà dans des stratégies d'alliance et des investissements technologiques. C'est le cas notamment de BMW qui a créé un fonds de capital-risque à la Silicon Valley intitulé BMW i Ventures, Toyota qui a créé Toyota Connected en partenariat avec Microsoft. Dans le même contexte, Toyota, Intel, Ericson et NTT DOMO ont formé un consortium pour développer des serveurs informatiques, Daimler et Bosch coopèrent entre eux pour développer des logiciels et algorithmes de conduite autonome, et Fiat Chrysler Alfa Romeo a rejoint l'alliance formée entre BMW, Intel, Mobileye, Delphi Automotive et Continental.

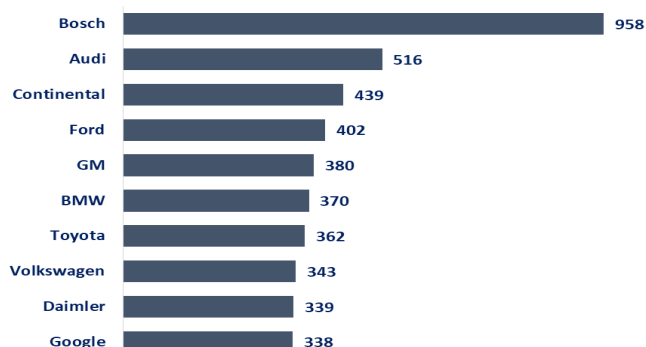
¹¹ Apple car est un projet de la société Apple de voiture autonome

¹² Société spécialisée dans l'utilisation de l'intelligence artificielle pour créer des systèmes d'auto-conduite pour les voitures

¹³ Société leader de l'informatique visuelle et spécialisée dans la conception de processus graphiques et cartes graphiques.

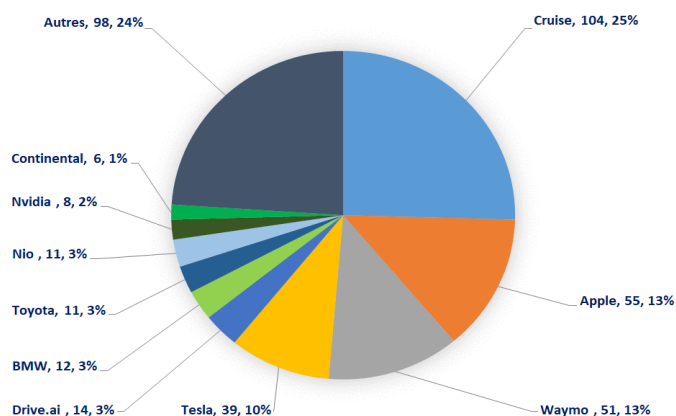
¹⁴ Google Waymo est un projet de Google de voiture autonome.

Figure 16 : Nombre de brevets déposés liés à la conduite Autonome entre 2010 et 2017



Source : Statista

Figure 17 : Voitures autonomes en circulation en Californie (%) 2018



2.3 UNE COMPLEXITÉ DES ACTEURS

Si l'avenir de l'industrie automobile reste toujours ambigu pour les opérateurs, néanmoins, bon nombre d'entre eux tentent d'agir par anticipation, afin de capter de nouvelles opportunités de croissance et consolider leur positionnement. Il devient même impératif pour eux d'établir de nouveaux partenariats qui vont leur permettre de développer et de disposer de nouvelles compétences et qualifications dans de nouveaux domaines technologiques, axés sur l'innovation et les solutions technologiques.

En effet, les turbulences et les bousclements qui caractérisent la chaîne de valeur du secteur relèvent de trois grands défis : 1) le resserrement des marges bénéficiaires suite aux coûts supplémentaires qui seront engendrés en raison de l'acquisition de nouvelles technologies et l'investissement dans la R&D ; 2) la rude concurrence qui sera exercée de plus en plus par des entreprises non-automobiles spécialisées dans les nouvelles technologies et l'auto-partage en tant que nouveaux entrants dans le marché et 3) la montée en puissance des fournisseurs automobiles qui se lanceront dans le développement des équipements technologiques et qui seront directement proches des clients finaux et de leurs attentes.

A ce niveau, un nombre important de fusions-acquisitions ont été opérées, suivant deux logiques. La première étant la recherche de la taille critique et des économies d'échelles, justifiant des opérations d'intégration horizontale intra et inter régionale entre constructeurs, entre équipementiers et entre fournisseurs de même niveau. La deuxième logique étant la réduction de la dépendance d'une part, des constructeurs envers les équipementiers, et d'autre part, des équipementiers envers les fournisseurs, se traduisant par des opérations d'intégrations verticales entre constructeurs et équipementiers et entre équipementiers et fournisseurs. Parmi les fusions-acquisitions qui ont vu le jour durant les dernières années, il y a lieu de citer : PSA et Opel (2017), Fiat et Chrysler (2014), Toyota et Daihatsu (2016), Yokohama Rubber et Alliance Tire Group (2016), Yinyi Group et Punch PowerTrain (2016), Ningbo Joyson Electronic et Key Safety Systems (2016), Bosch et Nikola Motor Company (2017), Faurecia et Mahle (2017).

Par ailleurs, pour des raisons liées à la réduction des coûts de production, certains constructeurs décident de partager les plateformes de production. Ce type d'alliance concerne en l'occurrence les châssis et les groupes de motopropulseur et permet de réaliser des économies en termes d'investissements en R&D et en approvisionnement en matériaux. A titre d'exemple, Nissan et Daimler ont développé conjointement la plateforme AMF, qui est utilisée à la fois dans le modèle Infiniti QX30 de Nissan et sur les modèles CLA et GLA de Mercedes. Un autre exemple est relatif à l'accord entre GM et Ford pour concevoir conjointement une nouvelle transmission à 10 vitesses.

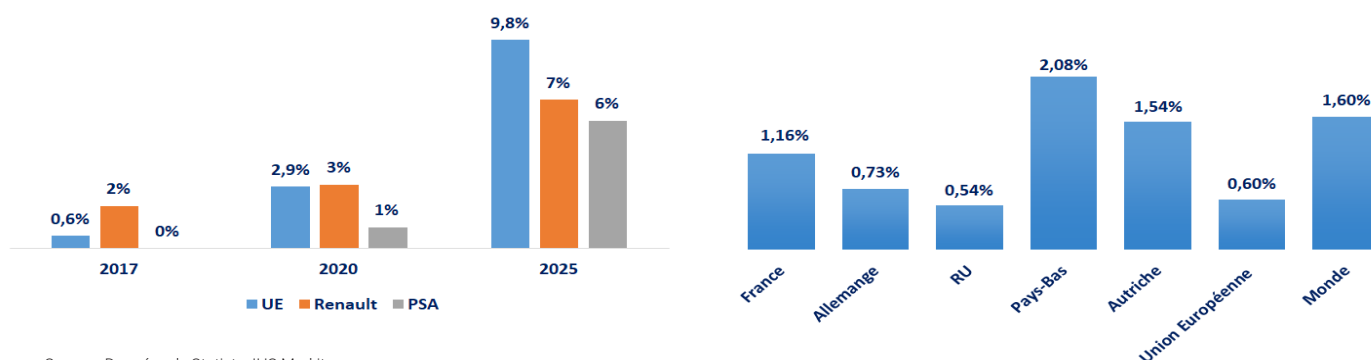
De leurs côtés, les restrictions réglementaires sur les émissions de CO2 accélèrent la migration de l'industrie automobile vers les moteurs électriques. La part de marché des voitures électriques en Europe passera de 1% en 2020 à 9,8% en 2025.

En 2017, les voitures électriques ont représenté la part de 1,6% des ventes automobiles en Union Européenne, aux Etats-Unis et en Chine. Pour l'année 2025, on estime que cette part atteindra 19% et franchira le seuil de 50% en 2030.

Le passage vers l'électrification des véhicules nécessite toutefois des technologies poussées en matière de robustesse, de consommation et de fiabilité des moteurs des batteries et des systèmes de propulsion. Afin de satisfaire une demande qui évolue de manière progressive et qui concerne principalement des pays développés, les constructeurs automobiles se sont lancés dans un processus évolutif d'électrification, qui devrait se solder par des véhicules 100% électriques.

Ce processus a poussé les constructeurs à se mettre en alliances stratégiques avec d'autres constructeurs et équipementiers pour mutualiser les efforts et les investissements. Plus encore, on observe sur la dernière décennie, l'apparition de nouveaux constructeurs automobiles qui se sont spécialisés dans la fabrication de véhicules électriques, tel que BYD en Chine et Tesla aux Etats-Unis.

Figure 18 : Part de marché des véhicules électriques en 2017 et projections 2020-2025



Source : Données de Statista, IHS Markit

3. VERS DE NOUVEAUX GISEMENTS DE CROISSANCE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE NATIONALE

L'industrie automobile marocaine recèle un réel potentiel de développement économique et technologique qui pourrait entraîner dans son sillage l'essor d'autres secteurs industriels, avec comme effet de retour une impulsion du rythme de la croissance économique et sa consolidation. Ce schéma vertueux supposerait une adaptation permanente de ce secteur aux transformations technologiques à l'œuvre et son corolaire le relèvement conséquent de sa compétitivité pour mieux faire face aux pressions d'une concurrence de plus en plus intense.

3.1 TIRER PROFIT DE LA DÉLOCALISATION DE LA PRODUCTION

Comptant à son actif deux grands constructeurs automobiles d'une capacité totale de 700.000 unités, en plus de la signature d'un protocole d'entente avec BYD, le Maroc a atteint une taille critique importante qui lui permet d'être en meilleure posture pour tirer profit de la dynamique des mouvements de délocalisation qui s'opèrent à l'échelle mondiale. De nouveaux investissements pourraient hisser l'industrie automobile nationale vers de nouveaux créneaux et apporter de nouvelles technologies et savoir-faire automobiles.

⇒ Sa proximité de l'Europe

La situation géographique du Maroc à proximité de l'Europe et son expérience avec les groupes Renault et PSA et leurs fournisseurs, lui confèrent un avantage important pour nouer des partenariats stratégiques et élargir son réseau de fournisseurs automobiles locaux et internationaux. Le cas de la marque Dacia qui est fabriquée au Maroc et vendue en Europe occidentale reflète le niveau de qualité et de technicité élevé de ses ressources humaines et techniques.

L'industrie automobile nationale gagnerait à dupliquer cette réussite en renforçant davantage son dispositif compétitif pour être en mesure de concurrencer l'offre des pays de l'Europe centrale et orientale (PECO), et parvenir, ainsi, à capter les nouveaux constructeurs qui délocalisent une partie de leur production vers les PECO, avec comme objectif cible de répondre à la demande des marchés européens.

⇒ Son statut de clé d'entrée sur le marché africain

Le marché africain, qui présenterait la deuxième grande croissance des ventes automobiles mondiales (4,3%) d'ici 2022, constitue une réelle aubaine pour les constructeurs automobiles qui cherchent à diversifier leurs marchés.

Plusieurs constructeurs automobiles sont déjà présents dans certains pays africains, bien que leurs usines installées soient de tailles très réduites (allant de 500 à 5000 unités), et manifestent un intérêt d'extension sur d'autres pays du continent. Il y a lieu de citer les cas de : 1-BMW qui est présent en Afrique du Sud et qui souhaite s'étendre sur l'Afrique Subsaharienne, 2- Nissan qui est présent en Afrique du sud, au Nigeria, au Ghana et en Egypte et qui souhaite s'installer en Tunisie, au Kenya et en Algérie, 3- Toyota qui est présent en Egypte et en Afrique du Sud et qui cherche à s'implanter au Nigeria et en Afrique du Nord.

A ce niveau, pour que le Maroc puisse attirer ce type de constructeurs automobiles, il a besoin de renforcer son partenariat commercial avec les pays africains à fort potentiel de ventes automobiles, en participant au développement d'une infrastructure industrielle, logistique et technologique avec eux. Le Maroc pourrait également jouer le rôle d'impulseur dans la région et donner aux constructeurs automobiles l'accès à un marché africain de taille attractive. D'ailleurs, cette ambition a été expressément manifestée par le constructeur PSA, qui veut faire de son usine au Maroc une plateforme industrielle régionale qui alimentera d'autres unités de montage dans d'autres pays africains.

Le Maroc peut également, grâce à son infrastructure industrielle, servir de plateforme de production automobile aux constructeurs qui adoptent des stratégies de délocalisation multidomestiques, et qui sont prêts à concevoir des modèles de voitures spécifiques aux conditions et niveau de vie du marché africain, à l'instar de la Kwid et des modèles Suzuki en Inde.

Principaux atouts recherchés par les constructeurs automobiles dans certains pays

La Turquie

- La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, valorisée par des talents techniques et des diplômes supérieurs et plus compétitive que certains pays de l'Europe de l'Est ;
- La présence d'un code de travail moins contraignant (45 heures par semaine contre 37,2 en Europe) ;
- Les coûts compétitifs de l'énergie en plus d'un accès facile aux matières premières nécessaires ;
- La signature d'une union douanière avec l'UE ;
- La situation géographique stratégique de la Turquie à proximité de plusieurs pays développés (Europe) et en développement (Moyen Orient) ;
- La proximité d'un large réseau de transport international ;
- La présence d'un marché intérieur important de véhicules ;
- La forte collaboration entre l'industrie et l'éducation ;
- L'incitation et l'encouragement à la R&D ;
- Le développement du secteur de pièces de rechange et d'accessoires.

La République Tchèque

- Le coût de la main d'œuvre parmi les plus compétitifs de l'Europe ;
- Le niveau de technicité élevé de la main d'œuvre (5.338 chercheurs par million d'habitants, dont 38% dans l'ingénierie et la technologie et 40% travaillant dans les entreprises privées) ;
- L'accès au marché de l'UE ;
- Le savoir-faire industriel local historique ;
- La présence d'un nombre important de centres de R&D ;
- L'existence d'un réseau routier et autoroutier d'excellente qualité, connecté aux marchés européens ;
- La mise en place de subventions à l'investissement, incitations fiscales, subventions à la création d'emploi et la formation du personnel.

La Roumanie

- L'accès au marché de l'UE ;
- Le faible coût de la main d'œuvre par rapport aux pays européens ;
- Le niveau de technicité élevé de la main d'œuvre (1.371 chercheurs par million d'habitants dont 47% en ingénierie et technologie) ;
- Le positionnement stratégique en tant que destination à bas salaires et à bas coûts de high-tech et de R&D ;
- La présence d'un réseau de fournisseurs travaillant dans le cadre de joint-venture avec des entreprises étrangères.

L'Afrique du Sud

- L'existence d'une forte demande locale (40% de la production) et régionale de véhicules ;
- Le développement du secteur des composants ;
- Le développement du secteur industriel ;
- Un projet de mise en place d'une logistique commune vers le Nigeria et le Congo et le Kenya pour baisser les coûts d'acheminement.

Le Mexique

- Des coûts salariaux moins élevés ;
- La signature de plusieurs accords de libre-échange (44 accords avec 12 pays) ;
- La signature d'accords avec quatre pays du Mercosur (Argentine, Brésil, Paraguay et Uruguay) ;
- Un accès plus facile et moins coûteux au marché américain ;
- Une longue tradition industrielle ;
- Un haut niveau de qualité et de productivité.

3.2 MISER D'AVANTAGE SUR LES INVESTISSEMENTS EN R&D ET FAIRE DE CASABLANCA UN HUB RÉGIONAL EN R&D AUTOMOBILE

L'avenir appartient aux entreprises qui innovent et qui sont capables d'anticiper les changements et de créer la demande. C'est ainsi que l'un des objectifs prioritaires du Maroc serait d'attirer des IDE en recherche et développement et en innovation à même d'accompagner la transformation technologique de l'industrie automobile marocaine, dont notamment la digitalisation des véhicules et l'usage de l'impression 3D pour produire des pièces et des composants complexes.



La ville de Casablanca occupe le 12^{ème} rang mondial en termes d'IDE automobiles reçus à forte intensité en savoir.

Le Maroc gagnerait à mettre à profit ses plateformes déjà existantes¹⁶ dédiées à l'innovation et à la R&D afin d'attirer d'autres équipementiers internationaux qui sont plus avancés en termes d'investissements en R&D, tels que Volkswagen, Toyota, General Motors, Ford et Daimler qui occupent les premiers rangs au top 20 des investisseurs automobiles en R&D¹⁷ (Union Européenne 2018). Il dispose d'ores et déjà d'un positionnement high-tech très prometteur au niveau de la ville de Casablanca, qui occupe le 12^{ème} rang mondial en termes d'IDE automobiles reçus à forte intensité en savoir, le plaçant au même niveau que la ville de Barcelone en Espagne (OCDE, 2016).

Par ailleurs, occupant le 3^{ème} rang au niveau de l'Afrique en termes d'innovation, le Maroc pourrait jouer le rôle de leader dans la région en termes de services technologiques. En participant à l'installation des infrastructures technologiques dans les pays africains et à la création des réseaux de recherche et d'innovation, le Royaume créerait des espaces de collaboration et d'échange d'expériences avec ces pays et développerait son leadership technologique dans la région en faveur de l'industrie automobile.

3.3 SAISIR LES NOUVELLES OPPORTUNITÉS QUI SE PROFILENT À L'HORIZON, EN RELATION AVEC LES MUTATIONS DE LA DEMANDE EXTÉRIEURE

L'émergence de nouveaux types de véhicules tels que les voitures partagées, les voitures électriques et les voitures autonomes, devrait modifier la demande pour les voitures personnelles au niveau des marchés développés. La préparation à cette nouvelle demande pousse les opérateurs à engager des investissements colossaux en matière d'innovation et de technologie avancée, et à entamer des opérations de fusions-acquisitions à la recherche d'économies d'échelle et de parts de marché.

Dans ce contexte mondial, le Maroc, dont l'industrie automobile est émergente, devrait anticiper lui aussi les nouveaux paramètres qui caractériseront la demande automobile, notamment dans les pays de l'Europe occidentale qui constituent son principal marché automobile à l'export. S'engager dans les métiers automobiles de demain serait une condition indispensable à la survie de son industrie locale face au resserrement prévu des marges bénéficiaires des opérateurs et à la préservation de ses avantages compétitifs par rapport à ses concurrents.

¹⁶ Le Maroc a créé la fondation MASCIR spécialisée dans la R&D dans les domaines de la nanotechnologie, la biotechnologie et l'électronique et dispose de 5 cités de l'innovation, de 11 clusters industriels de l'innovation et de plusieurs centres techniques et industriels CTI dans différentes régions du Royaume.

¹⁷ Le groupe PSA et le Groupe Renault occupent, respectivement, la 13^{ème} et la 15^{ème} place.

⇒ L'électrification des véhicules

Le secteur automobile national a déjà attiré un leader mondial de la production des véhicules électriques, en l'occurrence le groupe BYD. Ce type d'investissement permettrait au Maroc de développer de nouvelles compétences et savoir-faire en la matière. Il renforcerait également son attractivité vis-à-vis des investisseurs déjà installés qui souhaitent délocaliser leurs unités de production de véhicules électriques à la recherche de coûts réduits. Son nouveau positionnement sur l'électrification des véhicules renforcera inéluctablement sa compétitivité vis-à-vis de nouveaux entrants et lui donnera plus d'avantage pour participer aux mutations de la chaîne de valeurs, au lieu de les subir.

⇒ L'autonomisation des véhicules

La tendance vers laquelle évolue l'industrie automobile favorise l'arrivée de nouveaux entrants et de nouveaux business qui commencent à concurrencer les industriels classiques. Presque à l'unanimité, les experts mondiaux s'accordent sur la prééminence future de celui qui fournit le service digital sur celui qui fabrique le produit.

Etant donné la rude concurrence entre les opérateurs automobiles et les entreprises digitales, de nouvelles opportunités intéressantes apparaissent pour les start-up à vocation exportatrice de solutions digitales, opérant dans un domaine où la notion des frontières spatiales et géographiques est quasiment absente. Ainsi, l'accompagnement de l'entrepreneuriat dans le domaine du développement de solutions technologiques et digitales au service de l'automobile s'avère un chantier crucial et très porteur.

⇒ La mobilité partagée

Dans un objectif d'optimisation de temps et d'adaptation des véhicules aux trajets à parcourir, la demande pour l'auto-partage et le co-voiturage commence à prendre forme. Les services proposés par ces modes de transport pourraient se substituer parfois à l'acquisition de véhicules personnels et offrir des solutions de mobilité partagée pour les populations des régions qui connaissent des taux de motorisation élevés. Selon les prévisions à l'horizon 2030, la part d'usage de la mobilité partagée pourrait atteindre entre 36% et 47%, selon les régions du monde.

Afin de préserver ses parts de marché dans les agglomérations européennes, l'industrie automobile marocaine serait alors incitée à s'adapter aux compétences particulières demandées pour ce nouveau type de transport, destiné à une clientèle avec des besoins et des attentes différentes de celle des simples acquéreurs de voitures personnelles.

3.4 INVESTIR DANS SON CAPITAL HUMAIN

L'anticipation de la formation des talents et de l'innovation est cruciale pour l'essor du secteur automobile marocain. En effet, orienter les jeunes vers les métiers innovants et former la main d'œuvre sur les compétences technologiques de l'avenir conforterait la sophistication de l'offre du Maroc et améliorerait son positionnement sur des maillons à forte valeur ajoutée de la chaîne de valeur automobile. Les entreprises à leur tour sont appelées à s'impliquer dans la formation des compétences et à participer au succès de la formation alternée en accueillant les stagiaires et en leur assurant de meilleures conditions d'apprentissage.

➤ **Former des profils high tech**

Le Maroc a besoin de former des profils high-tech selon les standards internationaux pour répondre aux besoins des industries locales, mais également à ceux des investisseurs étrangers qui sont à la recherche de profils spécifiques et pointus en vue de renforcer leurs capacités d'appropriation des technologies en matière de l'industrie automobile.

Dans ce sens, le Maroc a besoin de capitaliser sur l'expérience réussie des quatre instituts de formation IFMIA, et de multiplier ce modèle sur les nouveaux métiers automobiles d'avenir, avec une forte intégration des nouvelles technologies. Ces instituts ont, en effet, la particularité d'être gérés par les professionnels eux-mêmes afin d'assurer une meilleure réponse aux exigences spécifiques et pointues des métiers de l'automobile. A l'heure actuelle, 4 instituts sont mis en exploitation à proximité des zones industrielles dédiées à l'automobile, à savoir IFMIA Casablanca, IFMIA Kénitra, IFMIA Tanger et IFMIA Renault.

➤ **Créer des passerelles entre le monde académique et le monde professionnel**

L'accélération du progrès technologique implique la mise en réseau des chercheurs et des industriels. A cet effet, l'offre de formations académiques dédiée à l'industrie automobile devrait impérativement être adaptée aux besoins actuels et futurs de ce secteur. La création de passerelles entre les opérateurs automobiles et les universités et les centres de recherche scientifique à l'échelle nationale et internationale au sein des écosystèmes automobiles actuels serait un atout majeur qui ne manquerait pas d'impulser l'attractivité de la destination Maroc. Cela est d'autant important que le renforcement des liens entre l'université et l'entreprise permettrait inéluctablement de pallier la faiblesse de l'innovation et la R&D au Maroc.

L'exemple du Groupe PSA qui a créé un centre dédié à la R&D, intitulé « Morocco Technical Center » et a signé un accord de recherche avancée avec 9 universités et écoles au Maroc, devrait être encouragé et généralisé à d'autres équipementiers et fournisseurs déjà installés au Maroc.

/Références bibliographiques

1. AlixPartners (2017), Automotive-Electrification Index.
2. Deloitte (2016), The Future of Mobility.
3. Direction des Etudes et des Prévisions Financières (2015), Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale.
4. Flanders Investment & Trade (2015), Le secteur de l'Automobile au Maroc : Un secteur en pleine expansion.
5. François FOURCADE (2004), Modularisation du produit automobile et stratégies des équipementiers, L'Association des Amis de l'École de Paris du management.
6. IESF (2013), Crise automobile, Stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques., CAHIER N° 12 par le Comité Transport.
7. IHS Markit (2018), Automotive Global production Forecast outlook : Global Auto sales Growth to slow in 2018, yet remain at record levels.
8. KPMG International (2009), Global Location Strategy For Automotive Suppliers, UK.
9. Lazard & Roland Berger (2017), Global Automotive Supplier Study 2018 : Transformation in light of automotive disruption.
10. McKinsey & Company (2013), The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry? Advanced Industries.
11. McKinsey & Company (2016), Automotive revolution –perspective towards 2030 : How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry, Advanced industries.
12. OECD (2011), Recent developments in the automobile industry, OECD Economics Department Policy Notes, No. 7.
13. OCDE (2013), Industrie automobile : ajustements à moyen terme des capacités de production, Notes de politique économique du Département des affaires économiques, No. 21.
14. OCDE (2016), Upgrading pathways in the automotive value chain, session 3: round table on the future of the automotive industry background document, oecd initiative for policy dialogue on global value chains, production transformation and development, Mexico.
15. PwC (2017-2018), Five trends transforming the Automotive Industry.
16. PwC (2017), Automotive Industry Trends : The future depends on improving returns on capital.
17. PwC (2017), The 2017 strategy & Digital auto report, fast and Furious : Why making money in the « roboconomy » is getting harder.
18. Rapports annuels du groupe Renault.
19. Rudolf Traub-Merz (ed.), (2017), The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions, Trends & Perspectives in Brazil, China, India, Mexico and Russia, Friedrich Ebert Stiftung.
20. WORLD ECONOMIC OUTLOOK: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers, Fonds Monétaire International, Octobre 2019.
21. Statistiques de l'office des Changes.
22. Statistiques de l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles.
23. Statistiques de l'OCDE-TiVA.
24. Statistiques de Statista.
25. Statistiques de l'Organisation des nations Unies pour le Développement Industriel.
26. Tommaso Pardi, L'avenir du travail dans le secteur automobile, les enjeux de la (de)globalisation, GIS Gerpisa.



CONTACT

Adresse

DEPF

Boulevard Mohamed V. Quartier
Administratif,
Rabat-Chellah Maroc



Téléphone

(+212) 5 37.67.74.15/16

Online

Email : depf@depf.finances.gov.ma
Site web: depf.finances.gov.ma