

QUEL POSITIONNEMENT D'AVENIR POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MAROCAINE ?

ENJEUX ET OPPORTUNITÉS POUR LE ROYAUME CHÉRIFIEN



Policy Paper

Sous la direction du Professeur **Ahmed AZIRAR**,
Directeur de la Recherche au sein de l'IMIS.

Chercheurs à l'Université Euromed :

- **Hicham SEBTI**
- **Hafsa EL BEKRI**

Avec la contribution de :

- **Mohammed SQALLI HOUSSAINI**
- **Asmae ABADI**

iMIS

Institut marocain d'intelligence stratégique

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 3 |
| LE SECTEUR AUTOMOBILE MONDIAL : DÉPLACEMENT DE L'ÉPICENTRE DU SECTEUR VERS LES MARCHES EMERGENTS | 4 |
| LE SECTEUR AUTOMOBILE AU MAROC : DÉVELOPPEMENT ET NOUVELLES OPPORTUNITÉS | 6 |
| POSITIONNEMENT DU MAROC DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE | 7 |
| La stratégie des écosystèmes | 8 |
| Les chaînons manquants à développer | 10 |
| MUTATIONS POST-COVID : SORTIE DE CRISE ET POSITIONNEMENT RÉGIONAL DU MAROC | 11 |
| Reconfiguration des chaînes mondiales de valeur : une opportunité pour le maroc | 12 |
| Recommandations pour la période post-covid | 17 |
| TRANSITION ÉCOLOGIQUE : VERS UNE MOBILITÉ DURABLE | 18 |
| Un changement structurant pour l'industrie automobile mondiale | 18 |
| Transition vers un mix motorisations/énergies | 19 |
| Comment le secteur automobile au maroc accompagne-t-il la transition écologique ? | 20 |
| Quels sont les principaux freins à la transition énergétique industrielle ? | 21 |
| Recommandations pour la transition écologique du secteur | 22 |
| TRANSFORMATION DIGITALE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : UN NOUVEL ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ | 23 |
| Positionnement du maroc en matière de digitalisation et mesures d'accompagnement | 23 |
| Recommandations pour la transformation digitale du secteur | 24 |
| L'INDUSTRIE AUTOMOBILE, ACTEUR D'UN DÉVELOPPEMENT INCLUSIF DU MAROC ? | 25 |
| Recommandations pour un développement inclusif du secteur | 26 |
| RECOMMANDATIONS | 27 |
| MUTATIONS POST-COVID : SORTIE DE CRISE ET POSITIONNEMENT RÉGIONAL DU MAROC | 28 |
| TRANSFORMATION DIGITALE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : NOUVEL ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ | 29 |
| TRANSITION ECOLOGIQUE | 30 |
| DEVELOPPEMENT HUMAIN ET INCLUSION SOCIALE | 31 |
| RÉFÉRENCES | 32 |
| MÉTHODOLOGIE | 33 |

INTRODUCTION

UNE INDUSTRIE MONDIALE À LA CROISEE DES CHEMINS

L'industrie automobile mondiale est en proie à des évolutions structurelles sous les effets conjugués des transformations digitales écologiques et sociétales et de l'impact de la crise de la Covid-19.

La pandémie a fortement affecté le secteur par une baisse des ventes de véhicules dans les régions touchées, mettant à mal les stratégies de développement des constructeurs et de l'ensemble de la filière.

La chute importante des ventes et l'arrêt des usines durant le pic de la crise ont accentué les difficultés du secteur, avant que ne survienne la pénurie des semi-conducteurs qui a mis sous pression la production mondiale en 2021, enrayant en partie un mouvement de reprise très attendu. Plus récemment, cette industrie a été également confrontée à des défis relatifs à la hausse du prix du carburant ainsi qu'aux répercussions de la guerre en Ukraine.

De plus, cette crise survient dans un contexte de contraction des revenus du secteur automobile. En effet, depuis le milieu de l'année 2018, la croissance du marché mondial de l'automobile connaît un essoufflement dû au recul de la demande chinoise et au durcissement des normes d'homologation des nouveaux véhicules, dans la foulée du « Dieselgate » .

Le marché automobile mondial est donc en profonde mutation. Les grands acteurs de la filière et leurs partenaires doivent désormais consentir à des investissements massifs et redéfinir leurs stratégies industrielles et commerciales pour relever un ensemble de nouveaux défis accélérés à la fois par le contexte post-pandémique et la reconfiguration géopolitique à l'œuvre.

Parmi ces défis, l'on citera notamment la rupture de l'internationalisation, une plus forte intensité concurrentielle avec l'arrivée de nouveaux entrants plus agiles et plus digitaux, l'exigence de l'accès à la taille critique en termes d'innovation, la transformation de la demande, et, de manière transversale, la prise en compte des contraintes environnementales et l'adaptation de l'outil de production.

Les mouvements structurants et les crises conjoncturelles sont des occasions propices pour la réflexion sur les « espaces technico-productifs », à savoir comment les acteurs organisent les liens et les flux au sein de la filière automobile. De même, les « espaces de valorisation » sont au cœur de la conversation mondiale pour identifier les activités créatrices de valeur au sein de la filière.

En posant l'hypothèse d'une restructuration à venir de la filière automobile mondiale autour des grands marchés de consommation, ce Policy Paper s'attache à mieux comprendre la position de l'industrie automobile marocaine, à identifier les opportunités qui s'ouvrent et à détecter les menaces qui pèsent sur elle, après plus d'une décennie de croissance remarquable qui a conduit le secteur à devenir le premier métier du Maroc en termes d'exportations

De ce fait, comment le Maroc peut-il tirer parti des mutations en cours dans le secteur et se positionner comme un acteur régional de premier plan, sur le podium de la production automobile de la Méditerranée ?

L'objectif de ce travail de recherche est d'analyser les mutations en cours que connaît la chaîne de valeur mondiale de l'industrie automobile et de prospecter les places possibles pour le secteur au Maroc à l'aide d'une grille d'analyse multidimensionnelle (Matrice 4*4) combinant enjeux stratégiques (digitalisation, écologie, mutations post-Covid-19 et inclusion sociale) et dimensions opérationnelles (organisation de la production, financement, formation et accompagnement).

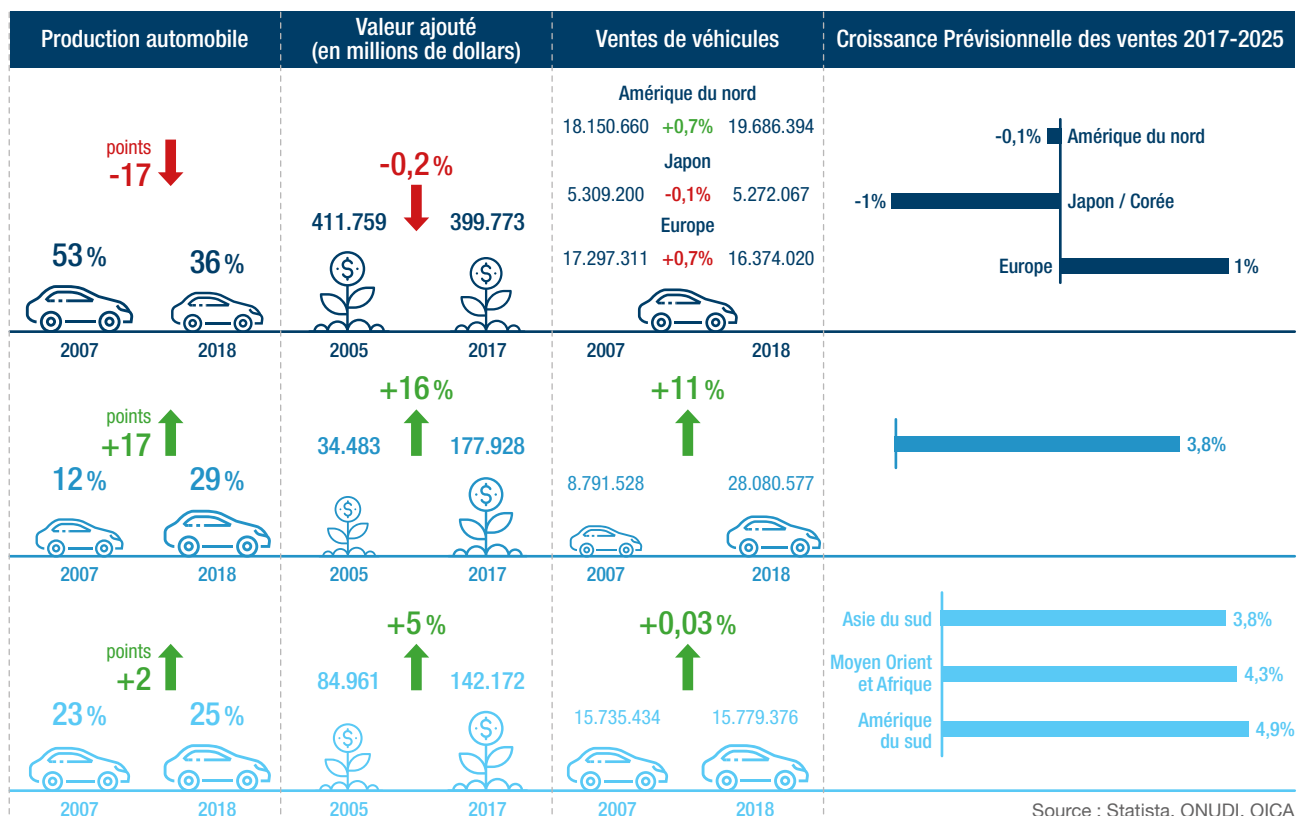
¹ Appelée aussi Affaire Volkswagen, qui a utilisé de 2009 à 2015 divers techniques visant à réduire frauduleusement les émissions polluantes de certains de ses moteurs.

LE SECTEUR AUTOMOBILE MONDIAL : DÉPLACEMENT DE L'ÉPICENTRE DU SECTEUR VERS LES MARCHÉS EMERGENTS

La géostratégie du secteur automobile mondial s'est transformée sous l'effet de l'internationalisation croissante du secteur. En l'espace d'une vingtaine d'années, l'épicentre du secteur s'est déplacé des puissances industrielles européennes et nord-américaines vers les pays émergents de l'Asie, de l'Amérique du Sud et de l'Afrique.

Les principaux indicateurs de l'Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles (OICA) montrent clairement le déplacement de la production, de la valeur ajoutée et de la consommation automobile de la Triade Amérique du Nord, Europe, Japon-Corée vers la Chine et les Pays Émergents d'Asie du Sud, d'Amérique du Sud, du Moyen Orient et de l'Afrique.

Figure 1 : Principaux indicateurs de l'industrie automobile dans le monde

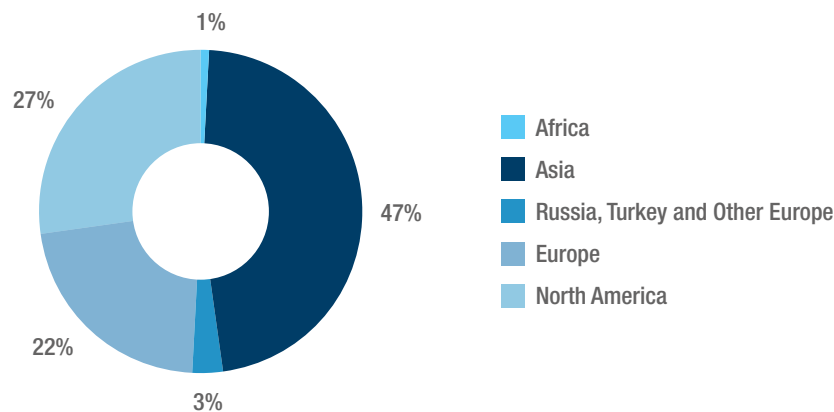


Le marché automobile mondial s'est ainsi fortement restructuré durant les deux dernières décennies, principalement sous l'effet de la montée en puissance d'un certain nombre de pays émergents notamment en Asie et en Amérique latine.

Les données de l'Organisation internationale des constructeurs automobile (OICA) révèlent le dynamisme de la demande sur les marchés émergents, tirée par la croissance économique et le développement d'une classe moyenne. En Asie, les ventes se sont élevées à 35 959 799 véhicules en 2019 (soit 45% des ventes mondiales) contre 15 097 677 en 2005 (représentant 33% de la part de marché mondiale).

A contrario, les marchés européens fortement matures et dans lesquels les taux d'équipement sont relativement élevés, affichent un taux de renouvellement du parc automobile modéré et une croissance « molle » de la demande.

Figure 2 : Répartition des ventes par région 2019



Source : Calcul de l'auteur - données OICA

Le déplacement de la demande mondiale vers les marchés émergents s'est accompagné par l'accroissement des capacités productives dans ces mêmes marchés.

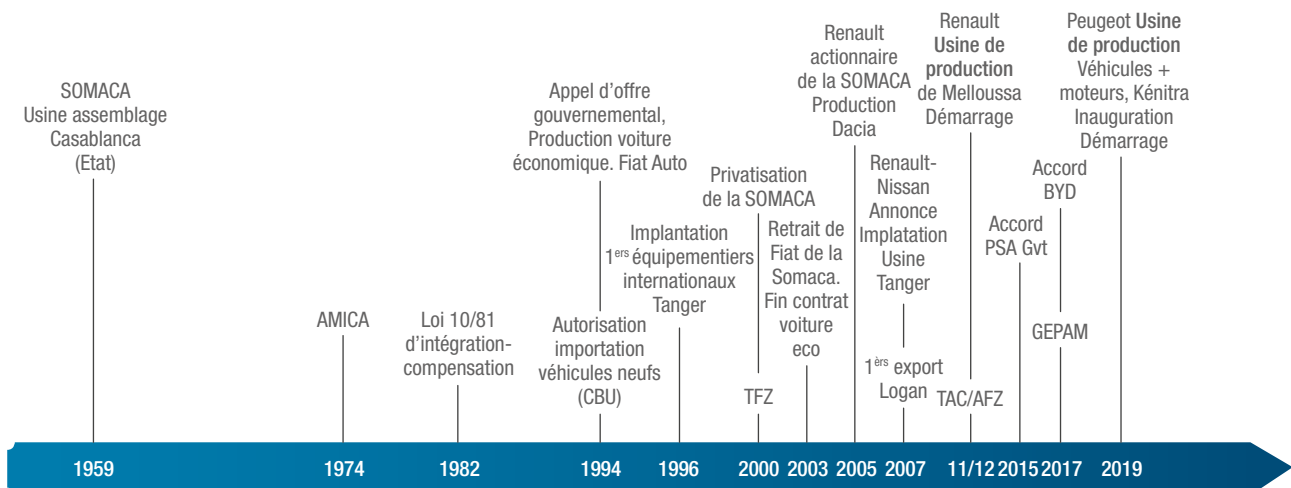
Les chiffres de l'OICA révèlent un accroissement remarquable de la production en Asie passant de 4 192 000 véhicules en 1999 à 49 266 873 en 2019. Les stratégies industrielles des grands constructeurs et de leurs fournisseurs ont accéléré ce mouvement par la décomposition des processus de production et l'extension des chaînes logistiques.

² Fondée en 1974, l'Association Marocaine pour l'Industrie et la construction Automobile, AMICA, accomplit la mission d'interface entre ses membres et les départements ministériels concernés par le secteur. L'association assure une variété de rôles, notamment de défense des droits des membres, d'interface avec les pouvoirs publics, de promotion à l'international et de veille stratégique sur les opportunités et les risques pour le secteur.

LE SECTEUR AUTOMOBILE AU MAROC : DÉVELOPPEMENT ET NOUVELLES OPPORTUNITÉS

L'industrie automobile marocaine date des années 1960 avec la création de la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA), mais les deux dernières décennies ont été marquées par un développement important et rapide du secteur.

Figure 3 : Historique du secteur automobile au Maroc



Source : AMICA

Le Maroc ambitionne de capitaliser sur ces atouts et les premières réussites de sa stratégie sectorielle pour attirer plus de constructeurs et de fournisseurs de rangs 1 et 2, afin de créer des écosystèmes performants, améliorer le taux d'intégration industrielle du secteur et de développer l'innovation technologique au service d'une mobilité plus intelligente et plus durable.

POSITIONNEMENT DU MAROC DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

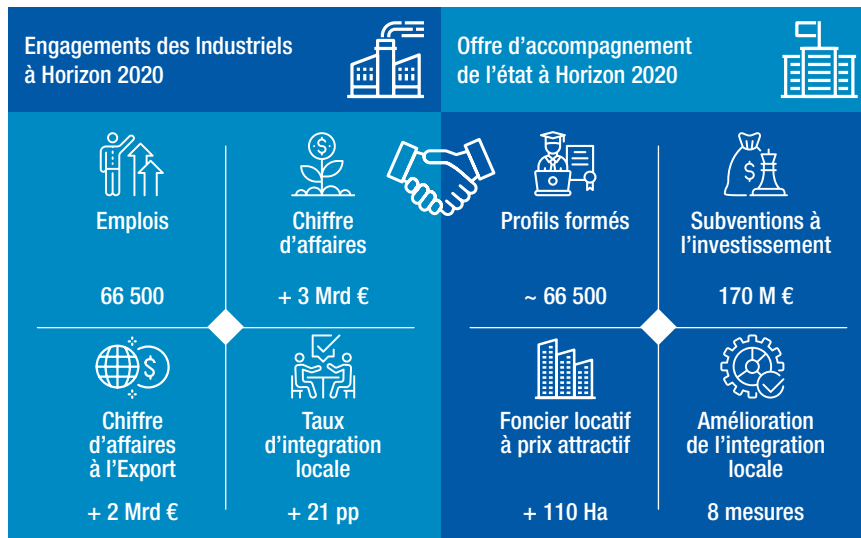
Selon les chiffres de l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile (AMICA), la filière automobile marocaine enregistre des performances remarquables :

- Capacité de production installée de 700.000 véhicules par an (au-delà de l'objectif cible de 600.000 unités à l'horizon 2020), ce qui le hisse en position de premier producteur en Afrique ;
- 10 milliards d'euros de Chiffre d'Affaires à l'export ;
- Taux d'intégration industrielle de 86% à l'horizon 2025 (contre 56% en 2019) ;
- Création de près de 117.000 emplois directs entre 2014 et 2018 (au-delà de l'objectif cible de 90.000 emplois direct à l'horizon 2020) ;
- Plus de 200 équipementiers automobiles installés.

Grâce à ses performances, le Maroc a intégré le top 15 des constructeurs automobiles mondiaux et a rejoint en 2021 le club fermé des pays où les moteurs sont fabriqués et montés.

Dans le cadre de ses stratégies sectorielles, le Maroc a construit un environnement socio-économique favorable au développement de l'industrie automobile. Cette politique s'appuie sur un partenariat solide entre le Ministère de l'Industrie et du Commerce et des acteurs de l'industrie regroupés sous la bannière de l'AMICA².

Cette coopération renforcée entre les industriels et les pouvoirs publics vise à co-construire les incitations institutionnelles, économiques et fiscales à l'installation des industriels, notamment par le développement des écosystèmes qui améliorent la performance globale des acteurs. Ces liens se sont matérialisés par les engagements mutuels pris entre les industriels et les pouvoirs publics dans le cadre de la Phase I du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020.

Figure 4: Les engagements du partenariat industriels/pouvoirs publics en 2020


Source : AMICA

LA STATÉGIE DES ECOSYSTÈMES

Le développement d'écosystèmes industriels performants constitue un axe majeur de la stratégie nationale pour l'industrie automobile. Dans ce cadre, l'AMICA et le ministère travaillent de concert pour garantir la performance et l'attractivité des écosystèmes.

Figure 5 : Les rôles respectifs du ministère et de l'AMICA dans l'animation des écosystèmes

| | |
|-----------|---|
| AMICA | COORDINATION ENTRE LES ÉCOSYSTÈMES |
| | PROSPECTIVE SUR LEURS FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ |
| | DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX ÉCOSYSTÈMES |
| MINISTÈRE | MESURES D'APPUI FINANCIÈRES ET FISCALES |
| | DÉVELOPPEMENT DU FONCIER INDUSTRIEL |
| | DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DU PAYS |

En offrant des plateformes communes aux acteurs d'un même métier, les écosystèmes favorisent les échanges, la coordination, la mise en commun de ressources et l'intégration industrielle au sein d'une filière industrielle. L'industrie s'organise ainsi autour de deux types d'écosystèmes sont :

- Les « **écosystèmes métiers** » articulés autour des fabricants, des fournisseurs et des sous-traitants de modules spécifiques
- Les « **écosystèmes constructeurs** » structurés autour des deux grands constructeurs (Renault et PSA) et de leurs fournisseurs-partenaires.

Chaque écosystème est piloté par un acteur pivot qui assure la coordination des membres et anime l'écosystème en matière de développement de l'offre, d'innovation, de développement des compétences, etc.

| TABLEAU 1 : LES ACTEURS PIVOTS DES ÉCOSYSTÈMES | |
|--|----------------------------|
| ÉCOSYSTÈMES | ACTEUR PIVOT |
| Câblage automobile | Lear corporation |
| Intérieur véhicule & Sièges | Groupe Antolin |
| Métal/Emboutissage | NP Morocco |
| Batteries automobiles | Electra Batteries |
| Power train | OMR Automotive |
| Extérieur véhicules | AGC Induver – Maroc vitres |
| Ingénierie | Tyco Electronics |
| Rechange | SIGMA ACCESSOIRES |
| Ecosystème Renault | RENAULT |
| Ecosystème Stellantis | Stellantis |

LES CHAÎNONS MANQUANTS À DÉVELOPPER

Afin d'atteindre l'objectif de 86% du taux d'intégration industriel à l'horizon 2025, l'AMICA et les pouvoirs publics s'emploient à développer une partie des chaînons manquants au sein de l'industrie automobile marocaine.

Ce développement s'organise en deux phases, selon la préparation de l'écosystème industriel local à accueillir ces nouveaux chaînons et l'existence d'un avantage compétitif pour ces produits au Maroc.

| TABLEAU 2 : COMMODITÉS ET PROCESSUS EN DÉVELOPPEMENT OU À DÉVELOPPER | |
|--|-----------------------------|
| COMMODITÉS ET PROCESSUS EN COURS DE DÉVELOPPEMENT | COMMODITÉS EN ATTENTE |
| Fonderie aluminium | Extrusion |
| Tubes aluminium | Cuir |
| Tubes acier | Combiné |
| Vis et écrous | Ecrans |
| Ressorts hélicoïdaux | Radio |
| Emballages thermoformés | Boîtier de servitude moteur |
| Usinage | Fonderie fonte |
| Serrures | Forge |
| Chromage | Pneus |
| Mécanisme lève-vitre | |
| Soufflage plastique | |
| Moules de pièces | |
| Granulés plastique | |

Un autre enjeu pour le pays sera de développer l'intégration locale en profondeur pour intégrer les commodités manquantes à la « supply chain », c'est-à-dire la valorisation des matières premières (minerais, matériaux stratégiques et terres rares). Pour y parvenir, deux approches pourraient être envisagées : l'exploitation du potentiel géologique du Maroc et l'intégration en aval de la matière première, à l'instar des minerais, jusqu'au produit industriel fini et le développement des filières de recyclage qui représentent d'importantes économies, que ce soit pour les matières premières ou l'énergie.

Cela permettra au pays d'assurer un approvisionnement stratégique aux différents écosystèmes industriels et de les protéger de la volatilité des cours mondiaux ainsi que de rassurer les investisseurs potentiels dans ce contexte de pénurie mondiale.

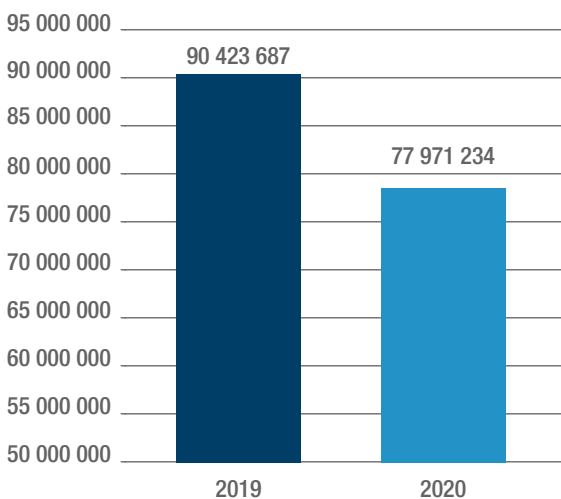
MUTATIONS POST-COVID : SORTIE DE CRISE ET POSITIONNEMENT REGIONAL DU MAROC

La crise de la Covid-19 a révélé la vulnérabilité d'une logistique mondialisée fondée sur le recours par les grandes puissances industrielles à des sous-traitants ou à des filiales majoritairement situées dans le sud-est asiatique et souvent concentrées.

■ Des effets immédiats dévastateurs

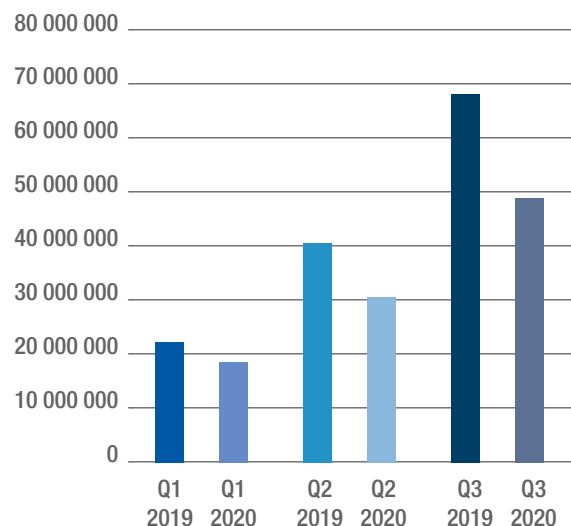
Au début de la crise sanitaire des ruptures d'approvisionnement ont été constatées dans de nombreux secteurs vitaux. Les industries à forte intensité de main-d'œuvre comme l'automobile, les composants électroniques, les biens de consommation et le textile sont particulièrement éprouvées. La pandémie de la covid-19 nous ramène ainsi à une réalité désenchantée de la mondialisation et des chaînes de valeur globalisées qui organisent la conception, la production et la circulation des biens manufacturés.

Figure 6 : Les ventes de voitures sur le marché mondial 2019-2020



Source : OICA

Figure 7 : La production automobile mondiale 2019-2020



Source : OICA

■ Une reprise post-crise contrastée

En dépit des signes de reprise et de l'optimisme suscités par le développement de vaccins anti-Covid-19 en 2021, l'économie mondiale continue à pâtir de la crise sous l'effet notamment de la pénurie des composants électroniques (semi-conducteurs notamment) en provenance des sous-traitants asiatiques, obligeant les constructeurs automobiles, notamment Renault, à mettre à l'arrêt plusieurs chaînes de montage dans leurs usines.

Chiffres à l'appui. La seule pénurie de puces électroniques fabriquées à Taïwan, a entraîné un déficit de production de 700 000 voitures dans le monde au premier trimestre 2021. Cette pénurie s'est fait sentir jusqu'au Maroc.

De la même manière, les entreprises industrielles ont fait face à une pénurie de conteneurs qui assurent le transport international de marchandises. Selon une étude de l'assureur Euler-Hermès publiée en février 2021, le prix du fret maritime a été multiplié par 2 et demi, notamment du fait de cette pénurie. Cela ponctionne les marges des entreprises françaises de plus de 23 milliards d'euros et celles des entreprises allemandes de près de 36 milliards d'euros sur le premier semestre 2021. A ce renchérissement des coûts de transports, s'ajoute l'impact de cette pénurie en matière d'allongement des délais de livraison et donc d'organisation industrielle des constructeurs automobiles. Selon Euler-Hermès, cet allongement des temps de livraison pourrait coûter -1,2 point de croissance au PIB de la zone euro en 2021 et -0,7 point de croissance au PIB des USA.

La combinaison de ces différents effets conduit à envisager une reprise contrastée de l'industrie automobile selon le niveau de développement des pays. Sur le marché européen, principale destination de la production marocaine, une contraction des ventes de 11% à 17% est attendue au cours des trois prochaines années. A l'inverse, les ventes dans les pays émergents sont prévues en hausse de 4,7% entre 2019 et 2024 après 2,7% entre 2009 et 2019, selon une étude publiée par le cabinet PwC Strategy en mai 2020.

La question de la post-crise pour l'industrie automobile du Maroc se pose sous deux angles fondamentaux :

- Renforcer la résilience économique de l'industrie automobile marocaine ;
- Repenser le positionnement du Maroc dans la nouvelle structuration régionale des chaînes de valeur.

RECONFIGURATION DES CHAINES MONDIALES DE VALEUR : UNE OPPORTUNITE POUR LE MAROC

Bénéficiant d'une position géographique stratégique à la jonction de l'Europe et de l'Afrique, à l'intersection de la mer Méditerranée et de l'océan Atlantique, le Maroc dispose d'avantages comparatifs lui permettant d'être un acteur clé des filières industrielles régionales.

Le Maroc pourrait ainsi tirer profit d'un mouvement de réorganisation régionale des chaînes de valeur – notamment dans un espace Euro-méditerranée-Afrique – en matière d'accroissement et de diversification de la demande, d'attraction des capitaux, d'intégration des filières de production et de développement des capacités d'innovation.

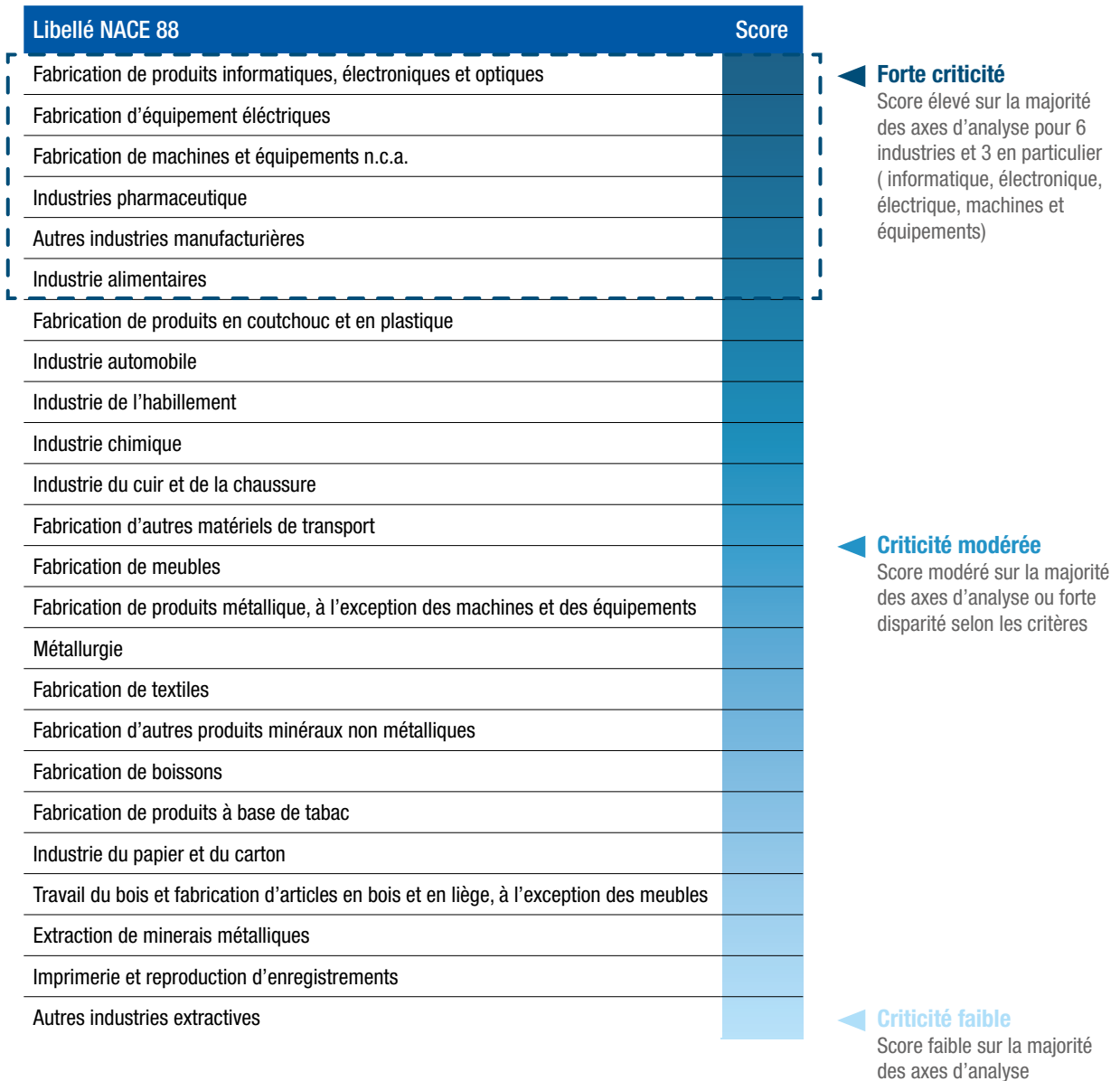
Le cabinet PwC et le conseil national des achats français (CNA) ont établi un indice de criticité afin de déterminer les importations sensibles potentiellement prioritaires pour une relocalisation en Europe.

L'indice PwC a permis d'identifier 6 ensembles à forte criticité notamment les produits informatiques, électroniques et les équipements électriques pour lesquels l'enjeu n'est plus le 'low cost' mais l'indépendance technologique de l'Europe.

L'industrie automobile apparaît dans la catégorie des secteurs 'à criticité modérée' pour lesquels une relocalisation en Europe n'est pas sensiblement prioritaire.

Conscient de la difficulté de la relocalisation en Europe, les experts PwC et CNA recommandent de compléter la localisation par le volet alliance pour investir, développer et fabriquer.

Figure 8 : Relocalisation des achats stratégiques



Source : CNA-PwC - Juillet 2020

Dans cette perspective, le Maroc pourrait bénéficier de la diversification des chaînes de valeur de l'industrie européenne, bien que d'autres pays du voisinage y prétendent également.

Une étude récente de Bertelsman Stiftung identifie en outre les opportunités pour le voisinage européen en matière de relocalisation de la production européenne. Le Think tank allemand estime que, outre le Maroc, une dizaine de pays européens et du voisinage (Bulgarie, Pologne, Roumanie, Géorgie, Pologne, Moldavie, Turquie, Tunisie, Jordanie) peuvent prétendre à ce mouvement.

Les auteurs de l'étude rappellent que plus de 80% de la valeur ajoutée intégrée dans les exportations de la zone euro vers le reste du monde a été créée au sein même de la zone. La Bulgarie, la Pologne et la Roumanie combinées contribuent pour moins de 1% à la valeur ajoutée intégrée dans les exportations de la zone euro vers le reste du monde.

A la lumière des évolutions géoéconomiques en cours, les chercheurs de Bertelsman Stiftung estiment que les réaffectations de la production notamment de la Chine pourraient être orientées vers les pays du voisinage Est et Sud de l'UE.

La relocalisation pourra être plus facile dans certains pays du voisinage étant donné les structures existantes. Le Maroc, par exemple, joue déjà un rôle important dans les chaînes d'approvisionnement européennes de l'automobile et du textile et devrait capitaliser sur ses réalisations pour attirer de nouveaux investisseurs à l'avenir.

Figure 9 : Doing Business in 2020

| | Global Rank | Starting a business | Dealing with Construction | Getting Electricity | Registering Property | Getting Credit | Protecting Minority Investors | Paying Taxes | Trading across Borders | Enforcing Contract | Resolving Insolvency |
|----------|-------------|---------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|----------------|-------------------------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| Bulgaria | 61 | 113 | 43 | 151 | 66 | 67 | 25 | 97 | 21 | 42 | 61 |
| Georgia | 7 | 2 | 21 | 42 | 5 | 15 | 7 | 14 | 45 | 12 | 64 |
| Jordan | 75 | 120 | 138 | 69 | 78 | 4 | 105 | 62 | 75 | 110 | 112 |
| Moldova | 48 | 13 | 156 | 84 | 22 | 48 | 45 | 33 | 38 | 62 | 67 |
| Morocco | 53 | 43 | 16 | 34 | 81 | 119 | 37 | 24 | 58 | 60 | 73 |
| Poland | 40 | 128 | 39 | 60 | 92 | 37 | 51 | 77 | 1 | 55 | 25 |
| Romania | 55 | 91 | 147 | 157 | 46 | 25 | 61 | 32 | 1 | 19 | 56 |
| Tunisia | 78 | 19 | 32 | 63 | 94 | 104 | 61 | 108 | 90 | 88 | 69 |
| Turkey | 33 | 77 | 53 | 41 | 27 | 37 | 21 | 26 | 44 | 24 | 120 |
| Ukrain | 64 | 61 | 20 | 128 | 61 | 37 | 45 | 65 | 74 | 63 | 146 |

Source : Bertlesman Stiftung³

³ Policy Brief. Bertlesman Stiftung : « Covid-19 a new era of closer of cooperation between the EU and its neighbours ? ». Novembre 2020

Au-delà de la volonté des industriels européens de rapprocher leurs centres de production au plus près des marchés de consommation, le Maroc pourra aussi tirer profit des délocalisations chinoises, la Chine ayant affirmé son intention de délocaliser plus de 85 millions d'emplois, principalement en Afrique⁴. Depuis quelques années, la Chine s'est orientée vers une politique d'augmentation du pouvoir d'achat des ménages afin de renforcer sa consommation intérieure, ce qui l'a conduit inéluctablement vers un décroissement de sa compétitivité sur certains secteurs à forte intensité de main d'œuvre comme l'automobile ou le textile, au profit de l'Inde.

En outre, il est de notoriété publique que la Chine souhaite ardemment intégrer l'Europe dans son immense projet d'expansion économique et politique : les nouvelles routes de la soie. Cependant, la Chine est confrontée à une crise énergétique. La consommation du pays dépend principalement du charbon (60%), dont les réserves s'amenuisent et dont le prix a triplé en un an. Avec l'instauration de la taxe carbone (CBAM) aux frontières de l'Europe, la Chine se retrouve dans la nécessité d'accélérer la délocalisation des secteurs énergivore, dont fait partie l'automobile.

Une étude publiée en Novembre 2021 par the World Benchmarking Alliance montre qu'en 2020, les émissions par véhicule produit étaient en moyenne plus élevées pour les entreprises chinoises ou ayant leur siège en Chine. À mesure que les entreprises chinoises augmentent leurs volumes de production, il devient de plus en plus important pour elles d'adopter les meilleures pratiques de gestion des émissions.

Dans ce contexte, le positionnement du Maroc dans ce mouvement pourrait être un atout majeur qu'il importe de valoriser, notamment en renforçant les capacités d'adaptation des entreprises marocaines, comme cela fut le cas durant la crise relative à la Covid-19 avec la séquence de production des masques et des respirateurs pour le marché intérieur et pour l'export.

Le Royaume du Maroc offre en effet des conditions matérielles et fiscales avantageuses pour les industriels étrangers :

- Une ressource importante, qualifiée et à un coût relativement faible.
- Des infrastructures de rang mondial notamment en matière de logistique à Tanger Med
- Une plateforme industrielle existante
- La possibilité d'exporter à partir des zones franches et sans droits de douane via l'admission temporaire ;
- Les avantages en matière de rapatriement des dividendes dans les sièges sociaux étrangers

Dans un autre registre, le retrait du Maroc en 2021 de la « liste grise de l'Union Européenne » des territoires non-conformes aux normes fiscales internationales devrait renforcer l'attractivité économique du pays.

Ce retrait représente en effet un avantage compétitif régional considérable. Le système fiscal marocain est désormais conforme aux principes mondiaux de transparence et d'imposition équitable ce qui permet au pays de figurer dans le club restreint des pays qui ont fait preuve d'une évolution positive de leurs législations et pratiques fiscales et promouvoir la destination Maroc pour les investisseurs étrangers.

De plus, le Maroc a engagé des efforts importants pour repositionner son offre industrielle. Durant les 20 dernières années, le Maroc a rehaussé son offre industrielle passant des métiers de base avec des sous-traitants à des pièces et des modules essentiels produits par des fournisseurs de rang 1. Les équipements produits par les industriels installés au Maroc sont montés sur les véhicules de gammes différentes, notamment haut de gamme (BMW, Audi, Range Rover, etc.).

L'enjeu était donc de sortir le Maroc du positionnement « Low Cost Country (LCC) » pour un positionnement « Best Cost Country (BCC) ». Ce pari est désormais réussi.

Par ailleurs, le développement de l'écosystème automobile a permis l'expansion d'autres filières adjacentes, notamment celles des bus et poids lourds. Aujourd'hui, 18 constructeurs majeurs mondiaux sont représentés au Maroc à travers un écosystème composé de 85 unités de carrossiers et d'équipementiers pour un taux d'intégration local de 42%. Le Royaume ambitionne même d'atteindre les 60% à terme. Cela ouvre la possibilité aux différents opérateurs publics et privés de s'approvisionner sur le marché local. A titre d'exemple, lors du dernier appel d'offre de la ville de Casablanca pour renouveler son parc de bus, 200 ont été fournis par la filiale marocaine de la société Irizar⁵.

⁴ <https://medias24.com/2015/12/23/mhe-nous-voulons-capter-850-000-emplois-du-marche-de-la-delocalisation-chinoise/>

⁵ <https://www.maroc-hebdo.press.ma/bus-made-in-morocco-afrique>

Enfin, les pouvoirs publics ont mis en place un certain nombre de dispositifs de soutien aux secteurs économiques pour accélérer la sortie de crise et favoriser le repositionnement industriel du Maroc. Le tableau ci-dessous reprend les principaux outils de la relance de l'économie marocaine.

TABLEAU 3 : LES DISPOSITIFS DE LA RELANCE ÉCONOMIQUE

| | |
|---|--|
| Les Programmes « Damane Relance » et « Relance TPE » | <ul style="list-style-type: none"> ■ Depuis leur mise en place par la Caisse Centrale de Garantie (CCG), les mécanismes « Relance TPE » et « Damane Relance » ont profité à pas moins de 15.183 entreprises, pour un total de 22,4 milliards de DH de crédits ayant bénéficié de ces garanties exceptionnelles, soit un montant global d'engagements s'élevant à 19,7 milliards de DH. ■ Le produit « Damane Relance », déployé en faveur des petites, moyennes et grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de DH, a profité à 4.427 entreprises. Ce mécanisme a ainsi couvert un volume de crédits de près de 20 milliards de DH, pour des engagements de 17,4 milliards de DH. ■ En termes de répartition du volume des crédits garantis selon les secteurs d'activité, les mécanismes Relance ont principalement profité aux secteurs de l'industrie (33%), suivi du secteur de du commerce et distribution (31%), et du BTP (17%). |
| La Politique Import-substitution | <ul style="list-style-type: none"> ■ Comme en témoigne le déficit structurel de sa balance commerciale, le gouvernement a pleinement considéré l'importance de réduire la dépendance du Maroc vis-à-vis du marché international. ■ Dans ce cadre, des dispositions réglementaires ont été prises par le gouvernement marocain -dans le cadre de la loi de finances rectificative 2020- afin de limiter les importations de certains produits (augmentation des droits de douane) et l'opérationnalisation des mécanismes de préférence nationale dans le cadre des marchés publics. |
| Le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le conseil de gouvernement a approuvé le 5 février 2021 le projet de décret relatif à la mise en œuvre des dispositions de la loi portant sur la création du Fonds Mohammed VI pour l'investissement. Afin d'activer le plan de relance économique, le gouvernement a fixé à 15 milliards de DH le capital initial du Fonds et travaille sur la préparation des statuts qui doivent comprendre la liste des administrateurs et du conseil d'administration dudit fonds. |
| La Team Maroc | <ul style="list-style-type: none"> ■ L'accompagnement des besoins évolutifs de l'écosystème automobile est porté par la Team Maroc, constituée de l'AMICA, l'AMDIE et les pouvoirs publics. Cette association d'acteurs nationaux a pour principale mission la commercialisation de l'offre Maroc en matière d'investissement dans le secteur automobile notamment en développant les commodités et les processus qui n'existent pas au Maroc., suivi du secteur de du commerce et distribution (31%), et du BTP (17%). |
| La banque de projets | <ul style="list-style-type: none"> ■ La volonté de renforcer la présence du capital marocain dans le tissu industriel et d'appuyer la relance industrielle du Maroc s'est notamment exprimée par le lancement d'une banque de projets d'investissement visant à encourager l'entreprenariat industriel et positionner le pays sur de nouveaux marchés. Le secteur automobile est au cœur de cette première banque de 100 projets. Les industries électriques et électroniques, la mobilité et transports, la plasturgie et les industries mécaniques et métallurgiques (IMM) sont les industries phares de cette banque. |
| Le programme Tatwir- Intégration Automobile des TPME | <ul style="list-style-type: none"> ■ Lancé le 15 février 2021, le projet Tatwir cible les TPME du secteur industriel automobile, en amorçage ou en croissance, qui souhaitent intégrer la filière automobile ou diversifier leur activité en tant que Rang 1 & 2 dans le secteur. Il propose une offre d'accompagnement des équipementiers de rang 1 pour la réalisation d'un projet de développement avec un constructeur et l'accompagnement d'équipementier de rang 2 pour la réalisation d'un projet de développement avec un équipementier rang 1. |

RECOMMANDATIONS POUR LA PERIODE POST-COVID

| ORGANISATION DE LA PRODUCTION | FINANCEMENT |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Renforcement des écosystèmes installés• Les industriels du secteur automobile doivent améliorer leur capacité d'anticipation ;• Renforcer leur pouvoir d'adaptation nécessaire à la préparation du rebond économique ;• Renforcer la résilience statique, c'est à dire les capacités à encaisser le choc au moment où il survient et consolider la résilience dynamique à travers le renforcement de la capacité à se relever après la crise. | <ul style="list-style-type: none">• Renforcer le capital marocain dans l'industrie automobile• Mesures fiscales d'encouragement à l'investissement dans le secteur |
| FORMATION | ACCOMPAGNEMENT |
| <ul style="list-style-type: none">• Former aux nouveaux métiers / chainons de la filière marocaine | <ul style="list-style-type: none">• Renforcer les mécanismes d'accompagnement de la sortie de crise• Renforcer les mécanismes d'adaptation des écosystèmes à la nouvelle donne post-covid• Renforcer l'inclusion de l'économie marocaine dans les réseaux de valeur |

TRANSITION ECOLOGIQUE : VERS UNE MOBILITE DURABLE

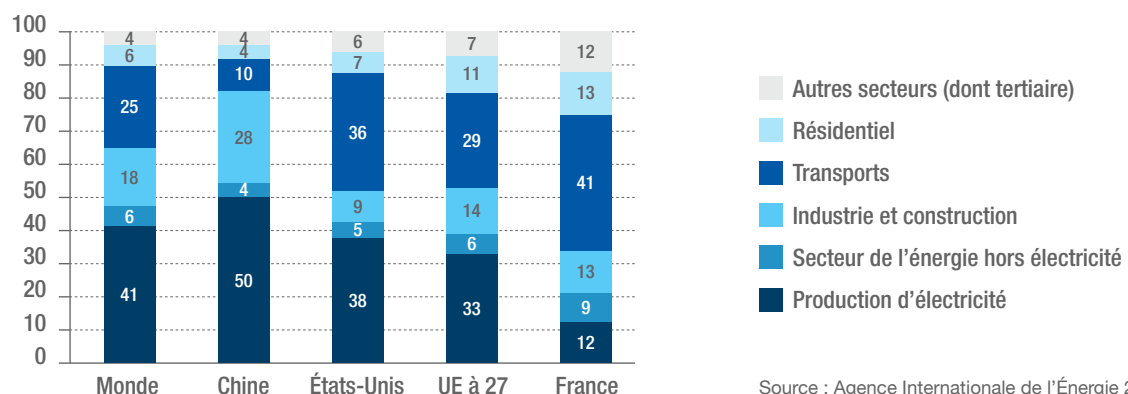
Le processus de transition écologique, entamé depuis quelques années par le Maroc devrait, à l'aune des bouleversements induits par la présente crise sanitaire, redoubler d'intensité et inciter le pays à mobiliser doublement ses potentialités géostratégiques pour un meilleur positionnement sur l'échiquier international.

Le Maroc est à pied d'œuvre pour relever le défi d'une compétitivité économique décarbonée, à travers une politique volontariste de reconversion des processus industriels énergivores, de Responsabilité Sociétale des Entreprises marocaines, ainsi que par des efforts d'investissement et de Recherche et Développement dans le domaine des énergies renouvelables. L'objectif du Maroc est de s'ériger en plateforme de jonction UE-Med-Afrique sur les questions énergétiques et environnementales.

UN CHANGEMENT STRUCTURANT POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE

Le secteur automobile a longtemps été décrié pour son empreinte écologique négative, sur toute la chaîne de valeur, soit de la production du véhicule à son utilisation finale. À l'échelle mondiale, la production d'électricité reste le premier secteur émetteur de CO₂ dans le monde, avec 41 % du total des émissions dues à la combustion d'énergie. Elle est suivie par les transports (25 %) et l'industrie (18 %, y compris la construction).

Figure 10 : Répartition des émissions de CO₂ selon les secteurs (En %)



Source : Agence Internationale de l'Énergie 2020

En Europe, des normes de plus en plus contraignantes vont s'appliquer dans les prochaines années pour réduire les émissions polluantes. L'objectif est d'atteindre 95g/Km de CO₂ rejeté par marque en moyenne dès l'année 2021 et d'atteindre une réduction de près de la moitié (50g) en 2030.

En plus de la mise en place d'une « taxe carbone » aux frontières sur les produits importés, un durcissement des normes d'importation en matière d'empreinte carbone des produits est désormais acté et entrera en vigueur à partir de 2025, même si cette mesure ne devrait affecter que marginalement l'industrie automobile marocaine, une période d'adaptation pour les pays africains ayant été négociée lors du sommet Union-Européenne Union-Africaine de Bruxelles qui s'est tenu les 17 et 18 février 2022.

Cela soulève toutefois deux questions en matière de positionnement de l'industrie automobile marocaine :

- Quels seront les mix motorisation / énergies privilégiés par les industriels installés au Maroc ?
- Comment les industriels de l'automobile au Maroc organiseront la transition vers une industrie décarbonée au-delà de la période d'adaptation ?

TRANSITION VERS UN MIX MOTORISATIONS/ENERGIES

En janvier 2019, l'Union européenne a voté une réduction drastique des émissions de CO₂ avec une interdiction des moteurs thermiques à des horizons différents selon les pays (Norvège en 2025; Pays-Bas en 2030; Grande-Bretagne en 2030; Espagne en 2040; France en 2040).

Trois technologies alternatives s'affrontent dans cette course au remplacement des moteurs thermiques :

- Les moteurs électriques à batteries ;
- Les moteurs électriques-hybrides ;
- Les moteurs à hydrogène.

Dans une étude prospective, les experts du cabinet d'audit et de conseil KPMG estiment que le parc automobile européen se structurera à horizon 2030 autour de quatre "mix motorisations/énergies", répartis en :

- 25% de moteurs électriques à batteries ;
- 25% de moteurs électriques-hybrides ;
- 25% de moteurs à hydrogène ;
- 25% de moteurs thermiques (diesel et essence).

Cette mutation technologique n'est pas sans transformer les modèles industriels et d'affaires du secteur automobile mondial. La voiture électrique soulève des questions profondes en matière d'organisation technico-productive de la filière industrielle mais également en matière de répartition de la valeur entre les acteurs du secteur et entre les puissances industrielles. En effet, les experts estiment que 30 à 40% de la valeur de la voiture électrique proviendrait des batteries dont l'expertise, les producteurs et les terres rares nécessaires à la production sont essentiellement en Chine. De telle sorte que le sujet de la voiture électrique à batterie soulève la polémique sur l'indépendance industrielle à l'égard de la Chine.

Dans ce contexte, le développement des moteurs à hydrogène est devenu une alternative crédible pour bon nombre d'acteurs. Plusieurs experts estiment que l'hydrogène est une solution viable au défi mondial de la décarbonation, le véhicule à hydrogène étant moins polluant que la voiture électrique sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Dans ce sillage, le rapport Hydrogen council⁶ 2020 souligne que le secteur des transports sera bouleversé par cette énergie à l'horizon 2050. Le nombre de véhicules circulant à l'hydrogène dans le monde en 2020 est seulement de 20 000 véhicules. En Europe, le plan hydrogène, lancé en Juillet 2020, prévoit une production massive de cette énergie dès 2030.

⁶ Hydrogen council « Path to hydrogen competitiveness: A cost perspective. 20 January 2020.

Si les véhicules à hydrogène, de l'avis de la communauté d'experts, ne connaîtront un essor important qu'à long terme, la pile à combustible à hydrogène peut dès maintenant venir en support à la voiture électrique pour régler les problèmes d'autonomie et de temps de recharge⁷.

Certes, aujourd'hui la production de l'hydrogène vert est coûteuse pour les pays ne disposant pas de ressources renouvelables importantes, mais le Maroc possède un potentiel combiné solaire et éolien parmi les meilleurs au monde. Fort de ce constat, le Maroc a publié sa feuille de l'hydrogène vert au cours de l'année 2021, dans laquelle il prévoit le lancement de projets pilotes pour la mobilité urbaine et interurbaine (bus et poids lourds) avant 2025, ainsi que pour les véhicules de tourisme à partir de 2030.

Le Royaume pourrait donc se positionner en « front-runner » au niveau mondial. Le choix du type de motorisation à développer ne se résumera donc pas à des critères technologiques mais intégrera aussi des contraintes économiques et géostratégiques de souveraineté.

Dans ce contexte, la filière automobile marocaine est tributaire des choix technico-économiques des grands constructeurs et de leurs fournisseurs établis au Maroc. Le pays doit toutefois préparer les écosystèmes et les compétences à-même d'accueillir les systèmes industriels du futur.

COMMENT LE SECTEUR AUTOMOBILE AU MAROC ACCOMPAGNE-T-IL LA TRANSITION ECOLOGIQUE ?

Une partie conséquente de l'écosystème industriel automobile au Maroc est composée d'entreprises multinationales qui répondent de fait à des exigences en matière de respect de l'environnement sur l'ensemble de leurs sites industriels, au Maroc comme ailleurs.

Elles sont généralement soumises à des systèmes de certification et de normalisation qualité des pratiques, qui font que l'écosystème marocain répond à des standards environnementaux et écologiques relativement élevés. Toutefois, les transformations sociétales (attentes des clients de motorisations plus respectueuses de l'environnement) et réglementaires (barrières douanières et nouvelles normes) en cours en Europe -principal marché à l'exportation de la production automobile et de pièces produites au Maroc- sont perçues comme un risque pour le développement de l'industrie automobile marocaine.

Les industriels installés au Maroc, l'AMICA et les pouvoirs publics semblent avoir saisi l'importance de ce sujet et tentent de répondre aux nouvelles exigences d'empreinte carbone de la production industrielle marocaine et de ses exportations. Cette dimension écologique, constituant un enjeu fort pour le développement de l'écosystème, fait désormais partie des composantes de la phase II du PAI 2021-2025. Les pouvoirs publics préparent également le secteur financier à accompagner les investissements vertueux en matière d'empreinte carbone et d'impact écologique.

Pour les pouvoirs publics marocains et les représentants des industriels, le durcissement des conditions d'accès au marché européen pourrait finalement apporter un avantage compétitif au Maroc, par rapport à ses principaux concurrents du continent et de la région.

Le Maroc a en effet engagé une transition écologique ambitieuse et se positionne dans la région parmi les pays vertueux en la matière. De plus, l'écosystème de l'industrie automobile au Maroc est principalement composé de multinationales qui répondent aux exigences et aux engagements pris par leurs groupes en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) et en matière d'empreinte carbone, plus particulièrement. Ces entreprises sont soumises à des dispositifs de contrôle avancés en matière d'effets environnementaux de leurs activités (normes, certifications, etc.) et reportent régulièrement leurs performances en la matière (bilan environnemental). L'organisation de l'industrie en écosystèmes favorise la diffusion des bonnes pratiques environnementales parmi les acteurs de l'écosystème. Chaque entreprise est aujourd'hui responsable de ses propres pratiques en la matière, mais également responsable de celles de ses fournisseurs et de ses partenaires industriels. Les bonnes pratiques se diffusent ainsi de proche en proche.

⁷ <https://www.renaultgroup.com/news-onair/actualites/comment-fonctionne-un-vehicule-a-hydrogene/>

Ce mécanisme de diffusion est renforcé par les nouvelles exigences de responsabilité des industriels sur leur réseau de fournisseurs et prestataires, comme cela est prévu dans les dispositions de la loi Sapin II en France⁸.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS A LA TRANSITION ENERGETIQUE INDUSTRIELLE ?

Le Maroc a réalisé des avancées substantielles en matière de réduction de l'empreinte carbone que ce soit via l'utilisation d'EnR, d'intrants recyclés ou même par des mécanismes d'offset du CO₂ comme le reboisement, offrant aux industriels et aux investisseurs un potentiel important de positionnement stratégique.

Toutefois, l'électricité produite est toujours composée de 62% charbon et de pétrole avec un contenu carbone variant annuellement entre 600 et 750 Grammes de CO₂/kWh, contre 50 à 80 Grammes de CO₂/kWh pour la France par exemple. En outre, avec l'arrêt du Gazoduc Maghreb-Europe par l'Algérie à l'été 2021, le Royaume se trouve dans l'obligation d'aller s'approvisionner en gaz naturel liquéfié (GNL) sur les marchés extérieurs à des coûts supérieurs, réduisant de facto la compétitivité de son offre gazière.

Afin d'assurer son autonomie énergétique, le Maroc a mis en place un plan gazier à l'horizon 2050, dans lequel il prévoit de s'appuyer sur les réserves de l'est du pays pour développer une offre interne compétitive au profit des industriels.

Si dans un premier temps, la production ne sera pas en mesure de compenser totalement le milliard de mètres cubes, envoyé chaque année par l'Algérie, il permettra au Maroc de réduire sensiblement sa dépendance actuelle vis-à-vis du marché extérieur et de devenir même exportateur à terme. Avec la mise en place de mécanismes en Europe pour contrôler l'impact carbone des produits importés, le Maroc se trouve face à un tournant où il devra réagir avec célérité pour ne pas exposer ses exportations industrielles, dont l'industrie automobile.

Aujourd'hui, les modèles de construction de projets gigantesques solaires ont montré leurs limites et souffrent d'une mauvaise intégration sur le réseau. Si les responsabilités sont partagées entre les différents acteurs, il serait judicieux pour le Maroc de repenser son modèle énergétique renouvelable. Pour accélérer la décarbonation de l'Industrie, il est primordial d'ouvrir le réseau à la moyenne tension. La fermeture des énergies renouvelables à la moyenne et basse tension signifie que plus de 88% du marché de l'électricité est verrouillé, au grand dam des opérateurs installés au Maroc.

La loi 13-09, venu pour corriger ces manquements, tarde à être mise en œuvre, et fait face au blocage de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau potable (ONEE), des distributeurs privés et des régies communales, pour qui la libéralisation de la production privée d'EnR engendrerait un manque à gagner conséquent et fragiliserait davantage la situation financière de l'ONEE.

Le constat est que la préservation des intérêts des producteurs et distributeurs freine l'élan du développement des énergies renouvelables dans le Royaume, et l'empêche par conséquent de pouvoir fournir aux investisseurs et industriels étrangers une offre énergétique attractive. Une refonte des législations actuelles et une restructuration des rôles des différents acteurs publics et privés devient cruciale afin de pouvoir exploiter de manière optimale les ressources énergétiques exceptionnelles du pays.

⁸ Mesure d'évaluation des tiers de la Loi Sapin 2 sur « la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique ».

RECOMMANDATIONS POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DU SECTEUR

| ORGANISATION DE LA PRODUCTION | FINANCEMENT |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'un écosystème performant autour d'un ou plusieurs mix technologie(s) moteur(s) / énergie(s) est l'un des défis majeurs du positionnement de l'industrie automobile marocaine en matière de transition écologique.• Les industriels et les pouvoirs publics doivent également renforcer les systèmes de normalisation et de certification des productions en matière d'emprunte carbone. | <ul style="list-style-type: none">• Intégrer les critères extra-financiers, facteurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion de la performance et l'amélioration des pratiques des entreprises en matière de reporting ESG afin d'orienter les flux de capital vers les projets, secteurs et entreprises qui ont des impacts environnementaux et/ou sociaux positifs |
| FORMATION | ACCOMPAGNEMENT |
| <ul style="list-style-type: none">• Intégrer les enjeux écologiques dans les programmes des écoles spécialisées et la formation professionnelle associée au secteur | <ul style="list-style-type: none">• Les industriels et les pouvoirs publics doivent poursuivre leurs efforts en matière de décarbonation de la production locale par :<ul style="list-style-type: none">• L'investissement en recherche et Développement et l'innovation ;• La sensibilisation des collaborateurs et des partenaires (fournisseurs et clients) ; |

TRANSFORMATION DIGITALE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : UN NOUVEL ENJEU DE COMPETITIVITE

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.

Cette dynamique risque d'avoir des incidences sur 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.

Grâce à sa maturité technologique, le Maroc pourrait se joindre à cet élan de digitalisation, en développant une ingénierie locale tournée vers l'international et en renforçant son offre en recherche & développement à l'instar des nations les plus avancées en matière de transformation digitale.

POSITIONNEMENT DU MAROC EN MATIERE DE DIGITALISATION ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Pour l'industrie automobile marocaine, le défi de la digitalisation réside dans l'émergence d'écosystèmes de l'électronique embarquée et du digital performants intégrant les différentes activités de production et de service associées à la voiture et à l'usine intelligentes.

Il s'agit notamment de développer un écosystème ingénierie de services digitaux notamment à travers le développement de partenariats avec les universités et les écoles d'ingénieurs pour :

- Faire connaître l'industrie automobile et attirer les meilleurs talents ;
- Assurer la formation continue des salariés de l'industrie dans des métiers variés, notamment à travers des formations non assurées par les IFMIA (exemple : formation du middle management) ;
- Développer des programmes de recherche.

Dans le cadre du déploiement du Plan de Relance Industrielle 2021-2023, le ministère de l'industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique a lancé, le 15 février 2021, le programme d'appui aux porteurs de projet de startups industrielles « Tatwir – Startup ». Le Maroc pourrait également tirer parti de l'expérience d'un certain nombre de pays ayant développés des écosystèmes digitaux et d'entrepreneuriat numérique performants.

RAPPROCHEMENT MAROC-ISRAËL : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT EN R&D

Le rétablissement des relations diplomatiques entre le Maroc et Israël semble porteur d'opportunités économiques prometteuses notamment en matière de développement de partenariats de recherche et développement dans l'industrie automobile.

A ce titre, une première mission de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), effectuée en mars 2022, a connu une forte composante technologique et R&D.

Qualifiée de « start-up nation », Israël compte près de 7000 start-ups et une trentaine de licornes. Le pays se distingue principalement dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la mobilité intelligente, la santé numérique et la fintech.

L'indice mondial d'innovation 2019, en termes de chercheurs par million d'habitants, de dépenses brutes de R&D en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) et de talents de recherche dans les entreprises place Israël comme leader mondial de l'innovation. Le pays est également considéré comme laboratoire de l'industrie automobile du futur. Plusieurs constructeurs automobiles notamment Renault et Nissan choisissent désormais d'ouvrir des centres de recherche 'innovation-lab' en Israël afin de développer des capteurs pour les véhicules autonomes et de travailler sur les questions de cybersécurité et de big data.

RECOMMANDATIONS POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DU SECTEUR

ORGANISATION DE LA PRODUCTION

- Intégrer l'amont de la chaîne de valeur automobile (R&DI)
- Favoriser l'innovation chez les industriels
- Le rapprochement politique entre le Maroc et Israël semble porteur d'opportunités économiques prometteuses notamment en matière de développement de partenariats de recherche et développement dans l'industrie automobile.

FINANCEMENT

- Financement R&D et startups
- Renforcer l'offre d'instruments de financement et de soutien aux projets innovants

FORMATION

- L'automatisation, la robotique et l'impression 3D augmenteront la demande de main-d'œuvre qualifiée. A cet effet, les changements technologiques axés sur les compétences et associés aux CHAÎNES DE VALEURS MONDIALES (CVM) exigent un dédoublement d'investissements dans le capital humain.
- Développer un écosystème ingénierie de services digitaux notamment à travers le développement de partenariats avec les universités et les écoles d'ingénieurs.

ACCOMPAGNEMENT

- Développement et promotion de l'innovation à travers l'accompagnement des porteurs d'idées et de projets innovants
- Renforcer les capacités productives de l'écosystème électronique
- Accompagner les constructeurs engagés dans la voie de la smart car

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE, ACTEUR D'UN DEVELOPPEMENT INCLUSIF DU MAROC ?

De manière générale, la participation aux Chaînes de Valeurs Mondiales (CVM) donne aux pays en développement la possibilité d'intégrer les marchés mondiaux et de tracer une trajectoire de croissance inclusive et créatrice d'emploi.

Toutefois, depuis la dernière décennie, l'intensité des emplois dans les exportations a remarquablement diminué, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Ce constat n'est peut-être pas surprenant pour les pays avancés, où les changements technologiques axés sur les compétences ont été révolutionnaires. Il est plus déconcertant dans les pays à faible revenu, spécialisés dans la production à forte intensité de main-d'œuvre.

Les CVM exigent des compétences et des capacités qui manquent dans les pays en développement, ce qui fragilise leurs avantages comparatifs traditionnels dans le travail non qualifié. A cet effet, la solidification du potentiel du commerce et de la participation aux CVM des pays en développement ne doit pas seulement passer par l'amélioration de l'environnement économique et la modernisation du système de formation, elle doit s'inscrire dans une nouvelle orientation d'une économie verte et numérique soutenue par les nouvelles technologies et axée sur le développement humain.

Préparer le capital humain du Maroc aux défis du futur est un enjeu majeur. A cet effet, la réforme de l'Enseignement et la Recherche est résolument le chantier prioritaire pour le développement du pays. Le plus grand potentiel pour le développement du Maroc étant sa jeunesse et son capital humain, l'exploitation de cette force latente nécessite une formation et une recherche et développement de haut niveau et ciblées sur les facteurs de compétitivité.

Au Maroc, l'intégration de la chaîne de valeur mondiale de l'automobile a permis des avancées notables notamment en matière de création d'emplois et d'inclusion sociale et territoriale. Mais un chemin important reste toutefois à parcourir.

L'organisation logistique en dehors des grands ports par exemple reste un frein au développement d'écosystèmes performants dans des régions plus enclavées.

Tanger et Kenitra ont été complètement reconfigurés par l'installation de l'écosystème automobile. Cela a transformé les deux villes via la hausse des revenus, mais également par l'évolution de la qualité des ressources humaines. C'est l'ensemble de la vie en société qui en bénéficie.

■ Émergence du capital-investissement au Maroc

Le développement d'investissements en capitaux marocains est également un enjeu pour l'industrie automobile afin de renforcer son inclusivité et accroître sa souveraineté industrielle. Cependant, l'essentiel des investissements demeure lié à des capitaux étrangers et des multinationales qui choisissent le Maroc.

Le secteur automobile est un secteur à forte intensité capitalistique – avec des investissements de départ très importants – et à marges unitaires relativement faibles. Aujourd'hui, l'essentiel de l'investissement marocain se fait dans la sous-traitance et non dans l'équipement de rangs 1 ou 2. Mais les opportunités de développement existent pour le capital marocain, à condition d'un changement de mentalité afin de moins investir dans les secteurs dits « rentiers » et réorienter l'investissement dans l'industrie. Cela présuppose une refonte complète de l'arsenal réglementaire et incitatif ainsi qu'une adaptation du code du travail afin que ce dernier prenne la trajectoire de la « flexi-sécurité ».

RECOMMANDATIONS POUR UN DEVELOPPEMENT INCLUSIF DU SECTEUR

ORGANISATION DE LA PRODUCTION

- Renforcer la stratégie RSE des industriels du secteur

FINANCEMENT

- Incitations fiscales au passage de l'informel au formel. La CGEM recommande de : réduire le gap de compétitivité fiscale entre le formel et l'informel (allègement de la fiscalité sur le travail et les outils de production...)
- Simplifier la TVA (consommation vs. production)

RECOMMANDATIONS

L'amélioration des fondamentaux de l'économie nationale à travers l'investissement dans le capital humain et la gouvernance sont au cœur des enjeux pour renforcer la compétitivité du secteur automobile.

Depuis deux décennies, le Maroc a exigé des politiques volontaristes de collaboration entre le gouvernement et le secteur privé visant à renforcer le lien entre les firmes multinationales hautement productives, les fournisseurs locaux potentiels et la main-d'œuvre nationale.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics sont appelés à s'adapter aux changements que connaîtront les chaînes de valeur et à innover en matière d'incitations. En effet, les incitations des premières années de croissance des différents secteurs (réglementation, formation, promotion d'investissement, facilitations) doivent être renouvelées et adaptées, car les multinationales comme le capital local accordent de moins en moins d'importance aux subventions et aux mesures d'accompagnement « tangibles », et s'intéressent de plus en plus au « soft ». De ce fait, la rénovation et la mise en place d'une nouvelle charte de l'Investissement participe à ce renouvellement de l'arsenal d'incitation et d'attractivité du pays.

Afin de comprendre les mutations en cours que connaît la chaîne de valeur mondiale de l'industrie automobile et de prospecter les places possibles pour le secteur au Maroc, plusieurs recommandations ont été élaborées, sur la base d'une analyse multidimensionnelle combinant enjeux stratégiques (digitalisation, écologie, mutations post-Covid-19 et inclusion sociale) et dimensions opérationnelles (organisation de la production, financement, formation et accompagnement).

| | ORGANISATION DE LA PRODUCTION | FINANCEMENT |
|----------------|-------------------------------|---|
| ACCOMPAGNEMENT | Mutations Post-Covid | Transformation digitale |
| FORMATION | Transition écologique | Inclusion sociale et développement humain |

MUTATIONS POST-COVID

- La séquence pandémique a mis en évidence l'importance de renforcer les écosystèmes installés et de développer de nouveaux écosystèmes métiers, ce qui passe inévitablement par l'amélioration de la capacité d'anticipation des industriels du secteur. La crise du coronavirus et la rupture des chaînes d'approvisionnement ont en effet mis en évidence la nécessité de renforcer la résilience statique et la capacité à encaisser le choc au moment où il survient et consolider la résilience dynamique à travers le renforcement de la capacité à se relever après la crise.
- Face aux mutations de l'environnement régional et mondial, il serait judicieux de repenser la structure des chaînes de valeur en intégrant la dimension réseau. Les experts privilégient une organisation de la production mondiale en Global value networks afin de dépasser la linéarité des chaînes de valeur. Pour y parvenir, la présence du capital marocain pourrait impulser un nouvel élan à cette industrie, à travers des mesures fiscales d'encouragement à l'investissement dans le secteur.

TRANSFORMATION DIGITALE

- De manière générale, la crise du Covid-19 a montré la résilience et la créativité des opérateurs du secteur. Il convient néanmoins de relever certains défis. Il s'agit notamment d'intégrer l'amont de la chaîne de valeur automobile (R&D) et de favoriser l'innovation chez les industriels, ce qui nécessitera par ailleurs le financement de l'innovation et de la R&D et de renforcer l'offre d'instruments de financement et de soutien aux projets innovants.
- Dans ce contexte de reconfiguration géopolitique, le rapprochement politique entre le Maroc et Israël pourrait être une aubaine pour le secteur automobile. En effet, les relations israélo-marocaines offrent des opportunités économiques prometteuses, notamment en matière de développement de partenariats de recherche et développement dans l'industrie automobile.
- L'industrie automobile est en évolution constante avec l'intégration d'innovations technologiques majeures dans les différents modèles de véhicules mis sur le marché, notamment à travers l'automatisation, la robotique et l'impression 3D. Ces technologies de pointe nécessitent une main d'œuvre qualifiée et ainsi qu'un dédoublement d'investissements dans le capital humain. En effet, la qualité des ressources humaines et la disponibilité qualitative et quantitative des compétences conditionnent largement l'attractivité de la destination ainsi que la montée en charge des implantations actuelles, d'où l'importance de développer un écosystème ingénierie de services digitaux notamment à travers le développement de partenariats avec les universités et les écoles d'ingénieurs, afin de faire connaître l'industrie automobile, attirer les meilleurs talents et assurer la formation continue des salariés de l'industrie dans des métiers variés.
- Face à l'émergence et la fusion des technologies de pointe, le développement et la promotion de l'innovation s'avèrent aujourd'hui indispensables, notamment, à travers l'accompagnement des porteurs d'idées et de projets innovants, le renforcement des capacités productives de l'écosystème électronique et l'accompagnement des constructeurs engagés dans la voie de la smart car.

TRANSITION ECOLOGIQUE

- Fabriquer un véhicule nécessite des quantités très importantes d'eau et d'énergie et génère un volume tout aussi significatif de déchets. Pour les industriels du secteur automobile, la mise en place d'un écosystème performant autour d'un ou plusieurs mix technologie(s) moteur(s) / énergie(s) est l'un des défis majeurs du positionnement de l'industrie automobile marocaine en matière de transition écologique. Dans ce sillage, les industriels et les pouvoirs publics sont appelés à renforcer les systèmes de normalisation et de certification des productions en matière d'emprunte carbone.
- Sur le plan économique, l'intégration des critères extra-financiers et des facteurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion de la performance et l'amélioration des pratiques des entreprises en matière de reporting ESG sont recommandées afin d'orienter les flux de capital vers les projets, secteurs et entreprises qui ont des impacts environnementaux et/ou sociaux positifs.
- Les enjeux écologiques devraient également être intégrées dans les programmes des écoles spécialisées et la formation professionnelle associée au secteur.
- En matière de décarbonation, les industriels et les pouvoirs publics sont appelés à poursuivre leurs efforts de la production locale par : l'Investissement en recherche et Développement et l'innovation ; la sensibilisation des collaborateurs et des partenaires (fournisseurs et clients) ; et les incitations fiscales aux comportements vertueux.

DEVELOPPEMENT HUMAIN ET INCLUSION SOCIALE

- L'industrie automobile est essentielle pour atteindre les objectifs définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier s'agissant de l'objectif de développement durable (ODD) 8, qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. Le secteur pourrait ainsi jouer un rôle important pour atteindre les ODD, notamment en renforçant la stratégie RSE des industriels du secteur.
- Il est intéressant de noter que dans un grand nombre de pays émergents, les incitations fiscales tendent à refléter le degré de développement de l'industrie automobile, avec pour objectif de réduire le gap de la compétitivité fiscale entre formel et informel et alléger la fiscalité sur le travail et les outils de production et simplifier la TVA (consommation vs. production).

RÉFÉRENCES

- Bank Al Maghrib (Janvier 2021) Revue de la conjoncture économique.
- <https://dev.marocpme.gov.ma/tatwir/emergence-automobile/>
- Etude Travera « Commerce et chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois. Secteur de l'Automobile au Maroc » Organisation Internationale du Travail, Novembre 2019.
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <https://www.oica.net/2020-statistics/>
- KPMG (2019) Global automotive executive survey 2019,
- KPMG (2020) covid-19 : accélérer le rebond de l'industrie automobile européenne
- IRES et Confédération FO (2016) CHAÎNE GLOBALE DE VALEUR ET TRAVAIL DÉCENT : POUR UN RENOUVEAU DE L'OIT.
- CESE « La protection sociale au Maroc Revue, bilan et renforcement des systèmes de sécurité et d'assistance sociales » 2018.
- Pwc- CNA « relocalisation des achats stratégiques » Juillet 2020.
- World economic forum, january 2021, connecting countries and cities for regional value chain integration: operationalizing the AfCFTA.
- Direction des études économiques, Ministère de l'économie et des finances marocain, Janvier 2020, L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance.
- <https://www.mapnews.ma/fr/actualites/economie/lamdie-et-l%E2%80%99ahk-maroc-scellent-un-m%C3%A9morandum-d%E2%80%99entente-en-mati%C3%A8re-de>
- <https://www.maroc.ma/fr/actualites/sumitomo-et-yazaki-912-mdh-pour-construire-4-usines-au-maroc>
- <https://droit-finances.commentcamarche.com/download/telecharger-374-loi-sapin-2-texte-de-loi>

METHODOLOGIE

Afin de cerner les enjeux du développement de l'industrie automobile marocaine en période post-covid, une étude qualitative de terrain a été menée par l'Institut Marocain d'Intelligence Stratégique entre fin 2020 et début 2021. Des données ont ainsi été obtenues par des entretiens semi-directifs auprès notamment d'acteurs associés au développement du secteur automobile au Maroc. Une quinzaine de rencontres ont été réalisées avec des parties prenantes du secteur, notamment des acteurs de la production, de la formation et de l'accompagnement. La durée moyenne des entretiens est d'une heure. La matrice acteurs/enjeux nous a servi de guide d'entretien. Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires issues d'une variété de sources. Cette approche riche et contextualisée nous permet de mieux saisir les représentations des acteurs et de donner du sens à leur action.

TABLEAU 2 : ENTRETIENS PARTIES PRENANTES DU SECTEUR

| INSTITUTION | NATURE MÉTIERS AUTOMOBILE |
|--|---|
| AMICA (l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile) | Association des industriels du secteur automobile |
| YAZAKI | Fournisseur Rang 1 - Cablage |
| YURA | Fournisseur Rang 1 – Composants électroniques |
| APTIV | Fournisseur Rang 1 – Cablage |
| SOGEFI GROUP | Fournisseur Rang 1 – Filtres moteurs |
| NEO MOTORS | Fournisseur de pièces systèmes intérieur |
| PSA | Constructeur |
| KROMBERG & SHUBERT | Fournisseur Rang 1 – Cablage |
| RENAULT | Constructeur |
| OFPPT | Formation professionnelle |
| ANAPEC | Accompagnement des chercheurs d'emplois |
| UNIVERSITE EUROMED | Formation |
| IFMIA | Formation |
| AMDIE (Agence Marocaine pour le Développement des Investissements et des Exportations) | Pouvoirs publics |
| AMEE (Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique) | Pouvoirs publics |



Institut marocain d'intelligence stratégique

Tous droits réservés Avril 2022

Adresse : Km 3,5 Avenue Mohammed VI,
Ensemble Saada, Bureau N°3, Souissi, Rabat
Téléphone : +212537651679 - E-mail : contact@imis.ma
Twitter : @ImisMaroc / Facebook : IMISMaroc
www.imis.ma