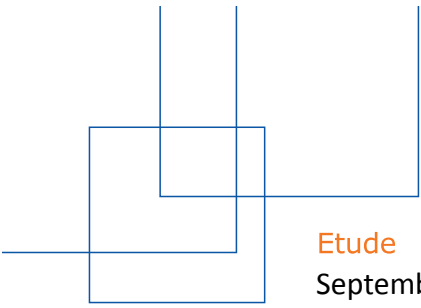




Etude
Septembre 2019



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

ETUDE SUR LE COMMERCE ET LES CHAINES DE VALEUR DANS LES ACTIVITÉS PORTEUSES D'EMPLOIS (TRAVERA) : CAS DU SECTEUR AUTOMOBILE AU MAROC



Aomar IBOURK



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

SOMMAIRE

ACRONYMES ET ABREVIATION	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	8
RESUME EXECUTIF	11
I- INTRODUCTION	24
1. Contexte général	24
1.1. Background du projet	24
1.2. Objectifs et consistance de l'étude	24
1.3. Cadrage thématique et géographique	25
2. Evolution du marché mondial de l'automobile	26
2.1. Une demande automobile mondiale en pleine mutation, avec un basculement vers les pays émergents	26
2.2. Un secteur automobile Marocain jeune mais en forte croissance	30
2.3. Positionnement du Maroc sur le marché africain de l'Industrie Automobile	33
3. Actions menées en faveur du développement du secteur Automobile	33
4. Développement du secteur local de l'automobile : des exemples internationaux	35
5. La compétitivité hors prix, pour le développement de l'industrie Automobile au Maroc	48
II- DEMARCHE METHODOLOGIQUE	50
1. Etapes de la démarche méthodologique adoptée	50
2. Sources d'information mobilisées	53
III- ANALYSE DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC	56
1. Développement de la filière automobile au Maroc : Evolution historique et situation actuelle de l'industrie automobile marocaine	56
2. Concentration géographique de l'industrie Automobile au Maroc	60
2.1. Processus se déroulant dans la chaîne de valeur	60
2.2. Acteurs de la chaîne de valeur	61
2.3. Segments intégrés de la chaîne de valeur automobile	64
3. Autre acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur Automobile : soutien de la chaîne	70
3.1. Instituts de collaboration	71
3.2. Fonds public d'investissement	76
3.3. Instituts d'éducation et de formation	79
3.4. Partenaire technologique de l'industrie automobile	80
4. Gouvernance et stratégie de développement de la chaîne de valeur du secteur Automobile	80
4.1. Veille et stratégie	81
4.2. Logistique	82
4.3. Financement	82
4.4. Sous-traitance	83
4.5. Compétences	83

4.6. Écosystèmes industriels	84
IV- L'EMPLOI DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DU SECTEUR AUTOMOBILE	86
1. Emploi dans la chaîne de valeur du secteur	87
1.1. Entreprises du secteur Automobile	87
1.2. Niveau d'emploi dans la chaîne de valeur	87
2. Caractéristiques de l'emploi dans la chaîne de valeur.....	89
2.1. Genre	89
2.2. Niveau de qualification	90
2.3. Régularité de l'emploi.....	91
3. Rotation de la main d'œuvre	93
4. Conditions de travail dans la CV du secteur Automobile	94
3.1. Durée moyenne de travail dans la chaîne de valeur	94
3.2. Rémunération des salariés de la chaîne de valeur	94
5. Typologie de la chaîne de valeur du secteur Automobile	95
1.1. Typologie des branches d'activité du secteur Automobile	95
1.2. Typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur.....	96
6. Evaluation de l'emploi indirect	98
7. Difficultés de recrutement dans la CV Automobile	99
V- FORCES ET FAIBLESSES DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC	101
1. Forces et facteurs contribuant à l'émergence et développement du secteur de l'automobile	101
1.1. Les avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents.....	102
1.2. Amélioration de l'environnement des affaires	102
1.3. Promotion de l'investissement	104
1.4. Promotion des exportations et accords de libre-échange	105
1.5. Complémentarités apparentes avec certains pays de l'Afriques du Nord	108
1.6. Avantages de l'agglomération.....	108
1.7. Composants électriques et électroniques : un segment en plein essor	109
1.8. La disposition de formation professionnelle et de programmes actifs d'emploi.....	110
1.9. Instituts de formation professionnelle pour le secteur automobile : influence positive de l'AMICA.....	110
2. Défis et faiblesses du secteur automobile.....	112
2.1. Une amélioration du climat des affaires à renforcer	112
2.2. Baisse du marché automobile européen.....	113
2.3. Manque de quelques segments importants.....	114
2.4. Challenge de l'accès au financement	115
2.5. Lenteur des procédures administratives et démultiplication des démarches.....	117
2.6. Secteur public et jeu de la concurrence et de la collaboration	117
2.7. Manque de compétences pour développer le secteur de l'Automobile.....	117
2.8. Manque d'expertise pour faire de la R&D et de la conception.....	119
2.9. Une régulation contraignante du marché du travail, parfois incertaine.....	120
2.10. Une main-d'œuvre peu qualifiée et en manque de culture industrielle	121
2.11. Insuffisance d'instituts de collaboration pour élargir le cluster	122
2.12. Les contreparties de l'agglomération : la concurrence sur le marché de l'emploi ...	122

3.	Eléments pour le renforcement de la gouvernance du secteur automobile marocain	123
3.1.	Politiques de la PNEI orientées vers le secteur automobile	123
3.2.	Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	126
3.3.	Enjeux de l'approfondissement de l'intégration locale	127
3.4.	Le followsourcing comme compromis stratégique pour accroître le taux et la vitesse de l'intégration locale	128
3.5.	Challenge de l'installation d'un second constructeur majeur au Maroc	129
3.6.	Transfert de connaissances, apprentissage et capacités locales	129
3.7.	Préoccupations des entreprises : élément essentiel de la gouvernance	130
VI-	PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE LA CHAINE DE VALEUR DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE POUR GENERER ET AMELIORER L'EMPLOI	133
1.	Tendances récentes de la production et des exportations automobile au Maroc	133
2.	Tendances du marché mondial des principales exportations du secteur automobile	135
2.1.	Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces	136
2.2.	Châssis et Parties de Transmission	138
2.3.	Câblage et composants électriques	139
2.4.	Moteurs et pièces	139
2.5.	Pneus et chambres à air automobiles	140
2.6.	Pièces diverses	141
3.	Marché potentiel pour les entreprises de la chaîne de valeur	142
4.	Extensions possibles de la base des exportations	143
4.1.	Véhicules	144
4.2.	Câblage et composants électriques	146
5.	Défis et opportunités pour les exportations des producteurs locaux de la chaîne de valeur	152
6.	Limites face à l'extension d'exportation directes et indirectes de la chaîne de valeur	154
7.	Facteurs de compétitivité des entreprises de la chaîne de valeur	155
8.	Importance des facteurs sectoriels pour la performance des entreprises de la chaîne	156
9.	Evolution du secteur de l'automobile sur le plan technologique et l'avenir du travail	158
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini. 160
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	164
	ANNEXES	169
1.	Taux statistiques et figures relatifs à l'analyse du secteur de l'automobile	169
2.	Exploitation des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).	172
3.	Exploitation du fichier de données des entreprises de 50 salariés et plus affiliées à la CNSS (2016)	176
4.	Tableaux statistiques : Perspectives d'amélioration de la chaîne de valeur du secteur automobile	181
5.	Questionnaire de diagnostic du secteur de l'automobile au Maroc	187
6.	Liste des personnes rencontrées (rencontres avec les parties prenantes concernées).	196

ACRONYMES ET ABREVIATION

BIT	Bureau international du travail
MTIP	Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle
MICIEN	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile
ASMEX	Association Marocaine des Exportateurs
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
CGEM	Confédération Générale des entreprises du Maroc
FDII	Fond de Développement Industriel et des Investissements
HCP	Haut-commissariat au plan
IDE	Investissement Direct Etranger
IFMIA	Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile
Md MAD	Milliards de Dirhams
MENA	Middle East North Africa
OCP	Office Chérifien de Phosphate
OFPPT	Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation internationale de travail
ONG	Organisation non gouvernementale (association)
PAI	Plan d'accélération Industrielle
PME	Petite et Moyenne Entreprise
TFZ	Tanger free zone
DCV	Développement de la chaîne de valeur
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
R&D	Recherche et développement
CV	Chaîne de valeur
PNEI	Pacte National pour l'Emergence Industrielle
TCAC	Taux de Croissance Annuel Composé
PSA	Peugeot Société Anonyme
AMDI	Agence marocaine de développement de l'investissement
MP	Matières premières
BAE	Branches d'activité économique
IMD	Institute for Management Development
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
UE	Union européenne
AELE	Association Européenne de Libre-Échange
ITC	Centre du Commerce International

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Production automobile de l'Afrique par top producteurs	31
Tableau 2 : Principales incitation du PNEI	34
Tableau 3 : PNEI et secteur automobile.....	35
Tableau 4 : Avantage de compétitivité de l'Inde par rapport aux concurrents	36
Tableau 5 : Thailand's Automotive Trade and Investment Policies : Phase de facilitation des exportations, 1997-2015	41
Tableau 6 : Conseil des privilèges d'investissement, depuis 2013.....	41
Tableau 7 : Aperçu des indicateurs du secteur automobile en Turquie (1000 unités)	46
Tableau 8 : Tableau synoptique des sources d'information mobilisées.....	54
Tableau 9 : Tableau synoptique sur les faits marquants caractérisant l'évolution de l'industrie Automobile au Maroc.....	58
Tableau 10 : Maillons de la chaîne de valeur du secteur Automobile	61
Tableau 11 : Segments de la chaîne de valeur du secteur Automobile dans les pays maghrébins	64
Tableau 12 : Critères d'éligibilité au soutien du FDII	77
Tableau 13 : Emplois dans la chaîne de valeur du secteur Automobile par type d'activité ^(*)	88
Tableau 14 : Structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile par type d'activité et taille d'entreprise ^(*)	88
Tableau 15 : Structure de l'emploi dans la CV du secteur Automobile et au niveau national selon le niveau d'éducation	90
Tableau 16 : Parts des emplois permanents dans la chaîne de valeur du secteur Automobile (en %) .	92
Tableau 17 : Rotation de main d'œuvre par segment de la CV du secteur Automobile	93
Tableau 18 : Typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile.....	97
Tableau 19 : Répartition des entreprises par segment de la CV et classes constituées.....	98
Tableau 20 : Structure des entreprises ^(*) de la CV du secteur Automobile par niveau de difficulté ou facilité de recrutement (en %)	100
Tableau 21 : Structure des entreprises ^(*) de la CV du secteur Automobile selon les méthodes de recrutement utilisées (en %)	100
Tableau 22 : Principales incitations à l'investissement au Maroc	104
Tableau 23 : Accords de libre-échange marocains conclus et en cours de négociation.....	107
Tableau 24 : Exportations régionales et mondiales du secteur automobile en Afrique du Nord en 2016 (en milliers de dollar américain).....	108
Tableau 25 : Cartographie de la chaîne de valeur relative à la fabrication des composants et pièces	114
Tableau 26 : Obstacles d'accès au financement.....	115
Tableau 27 : Diagnostic de l'innovation au Maroc	120
Tableau 28 : Répartition de la population active selon le niveau de diplôme et le milieu de résidence, 2000-2017.....	121
Tableau 29 : Degré de gravité de chacun des obstacles qui entravent le développement des exportations	130
Tableau 30 : Degré d'importance des facteurs à même d'améliorer la compétitivité des produits	132

Tableau 31 : Degré de gravité des obstacles qui entravent le développement des exportations	152
Tableau 32 : Menaces/défis les plus importants pour les activités de la chaîne	155
Tableau 33 : Facteurs d'amélioration de la compétitivité des produits de la chaîne.....	156
Tableau 34 : Capacités à mettre en place en vue d'améliorer les performances des entreprises de la chaîne tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation	157
Tableau 35 : Obstacles d'accès au financement (57,9% des entreprises de la chaîne considère le manque de financement comme obstacle majeur).....	157
Tableau 36 : Evolution des ventes des pays asiatiques en véhicules entre 2009 et 2014 (1000 unités)	169
Tableau 37 : Tableau synoptique des programmes IDMAJ et TAEHIL	171
Tableau 38 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (en %)....	172
Tableau 39 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (%).....	172
Tableau 40 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (en%).....	173
Tableau 41 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile écosystème et niveau d'éducation (%)	173
Tableau 42 : Evolution du volume des flux des employés dans la CV du secteur Automobile par écosystème	174
Tableau 43 : Appréciation des compétences des employés de l'entreprise	175
Tableau 44 : Structure des entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile selon le type d'activité et la région (en %).....	176
Tableau 45 : Structures des entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile selon le type d'activité et la taille (en %)	177
Tableau 46 : Structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile selon le type d'activité et la taille d'entreprise (en %)	177
Tableau 47 : Structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile selon le type d'activité et la région (en %).....	178
Tableau 48 : Structure des entreprises (*)par facteur impactant le choix de recrutement des employés	179
Tableau 49 : Concentration des pays importateurs des produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces »	181
Tableau 50 : Concentration des pays importateurs des produits «Châssis et Parties de Transmission»	182
Tableau 51 : Concentration des pays importateurs des produits « Câblage et composants électriques »	183
Tableau 52 : Concentration des pays importateurs des produits « Moteurs et pièces ».....	184
Tableau 53 : Concentration des pays importateurs des produits « Pneus et chambres à air automobiles »	184
Tableau 54 : Concentration des pays importateurs des produits « Pièces diverses».....	185
Tableau 55 : Concentration des pays importateurs des principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur du secteur automobile.....	186

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Evolution de la demande automobile mondiale par zone géographique (million d'unités) .	27
Figure 2: Ventes mondiales d'automobile en 2018 par zone géographique (en million d'unités)	27
Figure 3: Contributions à la croissance des ventes mondiales de véhicules (%)	28
Figure 4: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, en nombres de véhicules et en part de marché (en %).....	29
Figure 5: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles (2018).....	29
Figure 6: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, par chiffre d'affaires(milliards de dollars)	30
Figure 7: Production de véhicules, 2010-16 (en milliers d'unités).....	30
Figure 8: dynamique des exportations du secteur automobile	31
Figure 9: Droits de douane des véhicules importés au Maroc	32
Figure 10: Evolution des Effectifs employés 2009-2013 – Secteur Automobile	32
Figure 11: Vente automobile et PIB/habitant en Indonésie	38
Figure 12: Les ressources humaines de l'industrie automobile thaïlandaise 2010-2016	39
Figure 13: Production automobile mondiale 2017	39
Figure 14: Unité d'exportation de voitures de Thaïlande et valeur entre 2009 et 2016	40
Figure 15: Production automobile dans les pays du V4 de 2005 à 2015 (en millions)	42
Figure 16: Fabrication de matériel automobile (% de la production manufacturière totale)	43
Figure 17: Top producteurs mondiaux d'automobiles en 2017 (en millions d'unités)	45
Figure 18: Disponibilité des ressources humaines pour le développement du secteur automobile en Europe Centrale.....	47
Figure 19: Cout horaire du travail dans les pays de l'Europe Centrale	47
Figure 20: Cout de l'énergie dans les pays de l'Europe Centrale.....	48
Figure 21: La chaîne de valeur de l'activité de l'industrie Automobile au Maroc.....	51
Figure 22: Evolution de la production de la gamme Entry	57
Figure 23: Structure simplifiée de la chaîne de valeur du secteur Automobile.....	61
Figure 24: Acteurs de la chaîne de valeur de l'automobile	62
Figure 25: Structure de cout des fournisseurs du secteur automobile au Maroc.....	63
Figure 26: Intervenants de l'écosystème de la filière « câblage ».....	65
Figure 27: Intervenants de l'écosystème de la filière « intérieur, véhicule et siège ».....	66
Figure 28: Intervenants de l'écosystème de la filière « intérieur, véhicule et siège ».....	66
Figure 29: Intervenants de l'écosystème de la filière « batterie »	67
Figure 30: Intervenants de l'écosystème de la filière « moteur et transmission ».....	68
Figure 31: Entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile par type d'activité et région.....	68
Figure 32: Zones franches automobiles au Maroc	69
Figure 33: Répartition sectorielle des entreprises fournisseurs en fonction du nombre d'entreprises..	70
Figure 34: Acteurs de soutien de la chaîne de valeur de l'automobile.....	71

Figure 35: Répartition sectorielle des PME bénéficiaires de Moussanada (à mai 2014)	75
Figure 36 : Taux de couverture des programmes de Maroc-PME, répartition régionale et sectorielle (2014-2017)	75
Figure 37 : Rôle du Centre technique des industries des Equipements pour véhicules	80
Figure 38 : Commissions du travail de l'AMICA	81
Figure 39 : Stratégie de développement de l'automobile	82
Figure 40 : Plateforme Industrielle Intégrée (P2I) de Kenitra	83
Figure 41 : Instituts de formation dédiés à l'Industrie Automobile (IFMIA)	84
Figure 42 : Chronologie des écosystèmes automobiles	85
Figure 43 : Structuration en écosystèmes	85
Figure 44 : Objectifs par engagement à horizon 2020	86
Figure 45: Entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile par type d'activité	87
Figure 46: Emplois dans la CV du secteur Automobile par région	89
Figure 47: Taux de féminisation de l'emploi par écosystème dans la CV Automobile (en %)	90
Figure 48: Parts des emplois ayant au moins le niveau secondaire par écosystème (en %)	91
Figure 49: Parts des actifs occupés par genre et statut professionnel (en %)	92
Figure 50: Nombre moyen de jours travaillés par mois par salarié dans la CV de l'Automobile	94
Figure 51: Rémunération dans la CV du secteur Automobile par rapport au salaire moyen tous secteurs confondus	95
Figure 52: Typologie des branches d'activité du secteur Automobile	96
Figure 53: Emplois induits par une augmentation de la demande du secteur automobile d'un Milliards de Dirham	99
Figure 54: Parts des entreprises ^(*) selon les facteurs impactant le choix de recrutement des employés dans la CV du secteur Automobile	101
Figure 55: Evaluation de la compétitivité globale du Maroc en 2018	104
Figure 56: Facteurs ou événements qui peuvent constituer une menace pour l'activité de l'entreprise au cours des 3 prochains mois	113
Figure 57: Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise	118
Figure 58: Classement des obstacles aux exportations par degré de gravité	131
Figure 59: Production de véhicules, 2010-16 (en milliers d'unités)	134
Figure 60: Dynamique des exportations du secteur automobile	134
Figure 61: Marchés considérés actuellement parmi les 5 les plus importants	135
Figure 62: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces »	137
Figure 63: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Châssis et Parties de Transmission »	138
Figure 64: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Câblage et composants électriques »	139
Figure 65: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Moteurs et pièces »	140
Figure 66: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Pneus et chambres à air automobiles »	141

Figure 67: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Pièces diverses».....	142
Figure 68: Marchés considérés potentiellement parmi les 5 les plus importants	143
Figure 69: Classement des obstacles aux exportations par degré de gravité.....	153
Figure 70: Pays concurrents sur les marchés d'exportations.....	154
Figure 71: Menaces/défis les plus importants pour les activités de la chaîne	155
Tableau72: Vente de véhicules de tourisme neufs en Afrique entre 2008 et 2017	169
Figure 73: Principaux faits marquants dans l'évolution du secteur Automobile au Maroc	170

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport, portant sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc, est venu jeter la lumière sur différents aspects en liaison directe et indirecte avec le développement du secteur qu'il s'agit de la promotion de la production, du commerce extérieur et de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur.

L'ambition est de renforcer les connaissances de différentes parties prenantes concernées au niveau national et international en matière des évolutions du marché, de politiques et actions menées -et pouvant ou devant l'être- en ce qui concerne le développement et la pérennisation des opérations fondamentales des acteurs clés de la chaîne de valeur (constructeurs et équipementiers) mais aussi des retombées constatées et souhaitées en termes de production, d'exportation, d'intégration locale et d'emploi.

L'objectif est alors de formuler des propositions susceptibles d'améliorer l'effet de la production et du commerce extérieur sur l'emploi dans la chaîne de valeur en question qui demeure l'une des plus dynamique à l'export et qui constitue donc l'un des leviers potentiels susceptibles de contribuer efficacement et durablement à la création d'emplois décents.

La démarche méthodologique adoptée pour atteindre cet objectif s'est appuyé sur une approche participative et tripartite impliquant les différentes parties prenantes concernées, y compris les partenaires sociaux ainsi que d'autres personnes ressources au sein de certaines organisations professionnelles. La première étape consiste à analyser la documentation disponible concernant le secteur de l'automobile (études, recherches, enquêtes, etc.). La deuxième étape consiste à procéder aux différentes analyses nécessaires pour dégager les éléments de réponse aux questions de recherche posées à l'étude.

Quant aux sources d'information mobilisées dans le cadre de cette étude, il s'agit principalement des résultats de l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc (2018), le fichier des entreprises affiliées à la CNSS, les résultats de l'enquête nationale sur les structures économiques (HCP), les statistiques sur le secteur automobile de l'AMICA, les données relatives au secteur de l'Automobile du Ministère de l'Industrie, ainsi que d'autres rapports et portraits statistiques sectoriels en relation avec le secteur de l'automobile.

Le chemin menant à l'objectif visé par l'étude obligeait d'examiner et d'analyser cinq aspects inévitables, à savoir : (i) une analyse introductive, (ii) l'analyse de l'évolution historique de l'industrie automobile marocaine, de la structure de base de la chaîne de valeur de l'automobile et les acteurs qui la composent, (iii) l'analyse des forces et faiblesses du développement de l'industrie automobile au Maroc, (iv) l'examen de la quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur automobile au Maroc, (v) l'analyse de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur d'exportation de l'automobile, les tendances passées et futures, les opportunités liées à l'exportation ainsi que les contraintes pour les entreprises qui empêchent la réalisation de ces opportunités.

Il s'agit tout d'abord de l'analyse introductive portant sur : (i) les évolutions et tendances générales internationales et nationales des marchés et de l'industrie de l'automobile, et(ii) les stratégies, plans et programmes nationaux et sectoriels pertinents pour la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc et ailleurs.

Il ressort de cette première analyse que le marché de l'automobile mondial témoigne d'une demande automobile en pleine mutation, avec un basculement vers les pays émergents grâce à une demande qui s'est accrue à un rythme plus important, notamment la demande en provenance de l'Asie plus particulièrement de la Chine et l'Inde depuis 2008 (la Chine compte, à elle seule, pour plus de 30 % de la demande mondiale). En effet, sur un marché mondial qui comptait environ 93,56 millions d'unités en 2008, 28,08 millions ont été vendues en Chine, 10,65 millions en Asie pacifique et 4,30 en Amérique du Sud. Les perspectives à moyen terme restent favorables, les ventes annuelles devant atteindre 110 millions d'unités d'ici 2022, tirées principalement par la demande en Chine et dans une moindre mesure en Inde (OICA, IHS, Bloomberg, Allianz Research).

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

Bénéficiant de cette quête de nouvelles localisations vers des pays présentant une offre globale compétitive, le Maroc a vu des opérateurs majeurs de l'industrie s'installer chez lui, principalement à Casablanca, Tanger et Kenitra. Ainsi, l'automobile qui est un secteur relativement jeune dans le pays a connu une croissance importante depuis plus d'une décennie, avec un rythme de croissance annuel à deux chiffres en termes d'investissement et d'exportation. Cette croissance devrait continuer pour s'élever à environ 17 % du TCAC en production de véhicules entre 2016 et 2024, la demande provenant principalement des exportations très dynamique à même de permettre au secteur d'occuper le rang du premier exportateur avec une part d'environ 24% des exportations totales du pays.

A l'origine de cette dynamique sectorielle se trouvent la délocalisation de certaines entreprises françaises et espagnoles ainsi que l'accroissement des investissements industriels dans ce secteur, tout particulièrement au niveau des fournisseurs du premier et deuxième rang suite à l'extension des capacités de production de l'usine Renault Tanger-Med. Cette dynamique fait suite également aux différentes actions menées en faveur du développement du secteur de l'Automobile. Il s'agit notamment :

- Des accords de libre-échange signés avec de nombreux pays ;
- Du positionnement du Maroc sur le marché africain de l'Industrie Automobile et sa réadmission à l'Union africaine en 2017 ainsi que sa position stratégique qui le dote de moyens pour être qualifié de plaque tournante naturelle pour les investissements, de l'approche transversale de la modernisation compétitive du tissu productif existant ;
- D'un ensemble spécifique de mesures et d'incitations qui a été élaboré et défini dans le cadre du pacte national pour l'émergence industrielle ;
- De mesures spécifiques au sein des zones franches qui offrent aux entreprises du secteur plusieurs avantages, tels que l'exonération de la TVA et des droits de douane,

des cadres fiscaux spécifiques, des procédures douanières simplifiées ainsi qu'une absence de contraintes sur les capitaux et les bénéfices (Wolf et al., 2017) ;

- De la mise en place d'écosystèmes industriels (Plan d'accélération industrielle 2014-2020) visant à assurer plus de présence sur les chaînes de valeur de l'automobile grâce à l'engagement direct de l'Etat dans la coordination et l'animation de ces écosystèmes ainsi que le renforcement des mesures incitatives habituelles (Fonds industriel de développement, offre foncière et construction de produits financiers dédiés, développement de la formation) ;

Pourtant, les leçons des exemples internationaux du développement du secteur local de l'automobile indiquent qu'au-delà des avantages de coût, les pays examinés disposent de plusieurs avantages de compétitivité qui ont fait également partie des facteurs à l'origine de la progression de leurs secteurs automobiles respectifs. Il s'agit des facteurs suivants :

- L'avènement des IDE et le transfert de technologie et la fourniture des capitaux nécessaires à la modernisation des infrastructures physiques ;
- L'accès aux intrants et aux marchés ainsi que la situation géographique par rapport aux marchés et aux autres intervenants du secteur ;
- La taille du marché, la croissance des revenus, l'extension de la classe moyenne, l'urbanisation croissante et l'évolution des modes de vie ;
- L'élargissement du marché via la conclusion et la négociation de nombreux accords de libre-échange et accords préférentiels ;
- L'avantage comparatif en termes de coût de fabrication, de connaissance du marché, de technologie et de créativité ainsi qu'une grande base de fournisseurs ;
- Le fort soutien politique, notamment les politiques libérales, les allègements fiscaux, les réformes de la réglementation en matière de fonds propres et de cours de change, la réduction du pourcentage des droits de douane et la suppression des barrières relative au capital et à l'investissement ;
- La facilité d'accès au crédit et les faibles taux d'intérêt, conjugués à la forte augmentation des crédits à la consommation des banques et l'abondance de nouveaux crédits à la consommation des véhicules à bas prix [assemblés localement] ;
- La promotion de l'investissement intérieur en plus d'une politique de substitution des importations grâce au développement d'écosystèmes ;
- Un héritage manufacturier et la disponibilité d'un capital humain et d'une capacité physique suffisants pour produire des biens manufacturés complexes ;
- La disponibilité d'une main-d'œuvre relativement qualifiée et bon marché ;
- L'encouragement de la R&D en offrant des rabais sur les dépenses de la R&D et en mettant en place des infrastructures de la R&D dans le secteur automobile ;
- La convergence vers les normes occidentales ;
- La gestion active des exportations et les marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

Comme le Maroc a déjà réussi dans plusieurs des domaines cités en haut, notamment l'attraction d'importants investissements dans le secteur automobile, les défis à relever consistent à surmonter les autres obstacles, à atteindre des niveaux plus élevés d'intégration locale, à intensifier la présence au niveau de la chaîne de valeur. Ceci revient à faire face à certaines contraintes structurelles transversales et institutionnelles (Roufrane et al, 2014). Il s'agit principalement de : (i) L'offre inadaptée de formation des systèmes d'enseignement et d'éducation, (ii) La faible capacité de recherche-développement, (iii) La lente convergence vers les normes occidentales, (iv) La promotion de l'investissement intérieur, (v) La facilitation d'accès au crédit, (vi) La gestion active des exportations et les marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

Le deuxième aspect ayant trait à l'analyse de l'évolution historique de l'industrie automobile marocaine, de la structure de base de la chaîne de valeur de l'automobile et les acteurs qui la composent ainsi que les manières dont ils sont liés et organisés. Il s'agissait d'identifier les acteurs clés de la chaîne de valeur et leurs caractéristiques et d'examiner les différents processus de production et de transformation qui ont lieu dans la chaîne de valeur. Concrètement cet aspect de l'analyse s'est intéressé à savoir la position occupée par les organes et les entreprises de la chaîne d'approvisionnement automobile, leur statut, la participation dans la formulation ou le support du total des charges des éléments de coûts (main d'œuvre, logistique, énergie et cinq familles des matières premières les plus utilisées), et les approvisionnements réalisés auprès de producteurs marocains et ceux importés auprès de fournisseurs étrangers.

L'analyse de l'évolution historique de l'industrie automobile marocaine révèle que la signature de la convention portant sur la production de voitures économiques avec le groupe Fiat Auto S.P.A. ainsi que la signature, en 1996, de deux conventions avec PSA Peugeot – Citroën et Renault, pour le montage de véhicules utilitaires légers [économiques] bon marché à un taux d'intégration/compensation de 100%, marquent le point d'inflexion. Ces projets ont été de réels catalyseurs pour le développement de la sous-traitance automobile au Maroc.

Un autre temps fort est celui de la cession des parts de l'Etat (38%) dans la SOMACA en juillet 2003. Ce fut le début de l'ère de la libération du secteur automobile au Maroc. La première exportation en 2007 de la « Logan » vers la France est également un moment qui mérite d'être souligné. La réussite de la gamme 'entry' l'a placé au cœur de la stratégie Renault pour la conquête de marchés nouveaux dans les pays émergents ou d'exportation vers le marché européen. En conséquent, le projet se développe et la capacité de production augmente (plus de 1,1 millions de production de la gamme Entry en 2015 contre 400 000 en 2007).

Février 2012 fut aussi une date critique pour l'industrie automobile au Maroc. Avec le démarrage de l'activité du complexe industriel de Renault-Tanger, le secteur s'est vu orienter vers le segment de la construction automobile ce qui a favorisé l'arrivée de nouveaux équipementiers et sous-traitants au Maroc et a mis les premiers engins de l'émergence d'une base automobile marocaine de rang mondial.

Deux développements récents méritent aussi d'être mentionnés : (i) le lancement du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 (PAI) pour renforcer les atouts du secteur automobile via l'adoption d'une philosophie des écosystèmes industriels pour une industrie davantage

intégrée, et (ii) la conclusion d'un accord entre PSA Peugeot-Citroën et l'État marocain, en 2015, pour l'implantation d'un nouveau site de production à Kenitra, d'une capacité prévue de 200 000 véhicules et 200.000 moteurs, dont le démarrage est prévu pour 2019.

Outre l'évolution historique du secteur, le deuxième aspect sur lequel porte notre analyse concerne l'examen des différents processus qui se déroulent dans la chaîne de valeur du secteur Automobile. Six principaux maillons ont été identifiés :

1. **Conception et développement de véhicule** : La conception des véhicules demeure une phase strictement réservée aux donneurs d'ordre. Elle est confidentielle et difficile de la sous-traiter en dehors des compétences internes.
2. **Conception et développement de MP** : La conception de la matière première et des composants qui entreraient dans la fabrication des véhicules pourrait se faire au Maroc, chose que les autorités marocaines ont compris et ont commencé à faire timidement en commençant par PSA et d'autres équipementiers, chose qui pourrait développer le Know how au Maroc en faisant travailler la compétence marocaine.
3. **Développement des fournisseurs** : Continuer à développer les fournisseurs Rang 1, 2 et 3, en essayant de les répartir sur le territoire national à savoir le sud, le centre et l'Est du Maroc.
4. **Sous-Traitance** : Développer la sous-traitance marocaine en tant que rang 1, 2, 3 et 4
5. **Assemblage véhicules** : Développer d'autres constructeurs automobiles dans la région d'Agadir, de Fès ou de Nador pour développer ces régions en termes d'infrastructures et de création d'emplois
6. **Distribution** : Développer la Logistique et les flux de matière (Entreposage, transport, transite...)

Quant aux acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur Automobile, ils sont répartis en sept grandes familles selon leur cœur de métier :

- **Famille 1** : Les assembleurs ou constructeurs, qui construisent les véhicules par assemblage des pièces détachées fournies par les équipementiers ;
- **Famille 2** : Les équipementiers, qui fabriquent les pièces nécessaires aux véhicules telles que les châssis, les moteurs, les carrosseries, les sièges, les équipements électriques, les pneumatiques ;
- **Famille 3** : Les fournisseurs en amont de matières premières et d'énergies, les opérateurs logistiques et de transport, les compagnies d'assurance et de financement des industries de support en amont ;
- **Famille 4** : Les clusters connectés au secteur automobile via les connaissances, les compétences, les intrants, la demande ou d'autres liens.
- **Famille 5** : Les organismes de législation et de contrôle, qui définissent les pratiques autorisées et les pratiques interdites, par exemple en matière de sécurité routière et de gestion des véhicules usagés.
- **Famille 6** : Les acteurs impliqués dans le soutien au développement du secteur automobile.
- **Famille 7** : Les concessionnaires automobiles, soit les revendeurs eux-mêmes.

Si les acteurs du noyau font l'essentiel du métier, le soutien de la chaîne de valeur de l'automobile est assuré par les départements ministériels concernés mais également par d'autres acteurs clés comme l'AMDI et la CGEM. Il s'agit notamment des instituts d'éducation et de formation, des fonds publics d'investissement, des instituts de collaboration et des partenaires technologiques de l'industrie automobile.

Ainsi, avec la configuration actuelle, quelques constats sont à faire :

- L'articulation de l'activité autour des grands opérateurs [constructeurs] mondiaux qui se concentrent, de plus en plus, sur la conception de base et les opérations d'assemblage, ainsi que sur les services après-vente, et préfèrent traiter avec de grands fournisseurs.
- La réorganisation du reste de la chaîne de valeur en intégrateurs de sous-systèmes, en fabricants de composants et en acteurs de produits de base. Cette ségrégation est perçue comme moyen de " partage des risques " qui était auparavant concentré entre les constructeurs et les fournisseurs de rang 1.
- La présence de faiblesses qui doivent être corrigées pour développer l'industrie et attirer de grandes entreprises internationales. Quatre domaines clés ont été identifiés : (1) développement de la base de fournisseurs, (2) développement des compétences, (3) optimisation des coûts logistiques et des délais et (4) financement des investissements pour l'industrie automobile. Pour chaque domaine, une commission au sein de l'association a par la suite été créée pour faire avancer le dossier respectif.
- Une concentration des entreprises du secteur Automobile dans trois régions, Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Rabat-Salé-Kenitra avec près de 88% des entreprises du secteur et 100% des entreprises exerçant des activités « Fabrication de carrosseries et remorques » et « Fabrication d'autres équipements automobiles ».
- Une concentration des entreprises du secteur Automobile dans des activités à forte intensité de main-d'œuvre [considérées comme produisant une valeur ajoutée faible à moyenne] comme les fils, les sièges, les pièces de carrosserie, les pare-chocs et les pots d'échappement (Pavlinek et al., 2009).
- Le manque encore de quelques segments importants du cluster et les retombées de et vers les clusters connexes (aéronautique, métallurgie, technologie de production) sont encore limitées malgré la présence de fournisseurs et de sous-traitants qui dotent le cluster automobile de quelques industries de soutien solides.
- La faible présence au niveau de la production de composants à plus forte intensité technologique que l'accord-cadre entre l'Etat et PSA Peugeot est venu remédier alors que l'accord s'est accompagné par la mise en place de l'écosystème « moteur et transmission » (Flanders Investment & Commerce, 2015).

Si l'analyse des deux premiers aspects ont permis de souligner quelques-unes des forces et de faiblesses de la chaîne de valeur de l'industrie automobile, le troisième aspect concerne l'analyse plus détaillée des forces et faiblesses du développement de l'industrie automobile au Maroc.

Nombreux atouts [de structure] ont permis au Maroc de développer son secteur automobile particulièrement :

- Une stabilité politique et macro-économique ;
- Une doctrine réformiste, à l'origine d'une amélioration marquée du climat des affaires¹ ;
- Une amélioration du cadre institutionnel qu'il soit politique ou économique ;
- Une politique d'ouverture économique et commerciale, couronnée par la conclusion de multiples accords de libre-échange ;
- Des avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents ;
- D'immenses progrès au niveau des infrastructures² ;
- La mise en place d'une infrastructure d'accueil de qualité avec des plateformes industrielles intégrées dédiées et bénéficiant du statut de zone franche ;
- Une stratégie de formation innovante et pragmatique adaptée au besoin du secteur, ainsi que la mise en place de trois instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile (IFMIA) ;
- La contribution de l'Etat à l'installation et à l'acquisition d'équipements via le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social.

L'ensemble de ces atouts ont eu pour effet de faire du Maroc une plateforme automobile visible et attractive aux yeux des leaders industriels. Cependant, certains défis persistent. Il s'agit principalement des défis suivants que le secteur automobile marocain doit relever :

- La baisse des perspectives du marché européen ;
- Le manque de quelques segments importants du cluster et les retombées de et vers les clusters connexes, sont encore limitées ;
- L'accès au financement qui demeure problématique surtout pour les PME ;
- La lenteur des procédures administratives et la démultiplication des démarches et l'inefficacité du gouvernement par rapport à certaines questions comme la promotion de la collaboration ;
- Insuffisance d'instituts de collaboration pour élargir le cluster. Les instituts de collaboration actuels ne semblent pas en mesure de porter le cluster à de nouveaux niveaux
- L'amélioration de l'approvisionnement local, en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang ;
- Le manque d'expertise pour faire de la R&D et de la conception rend difficile pour le Maroc de progresser dans la chaîne de valeur du cluster automobile ;
- La capitalisation sur les expériences réussites de soutien et d'accompagnement, par les grands constructeurs, d'entreprises qui ont devenues fournisseurs officiels des dits constructeurs ;

¹Le Maroc a fait un bond de 70 places en 9 ans dans le classement Doing Business, passant de la 130ème place en 2009 à la 60ème en 2018

²Des efforts massifs consentis dans les infrastructures routières aériennes portuaires et industrielles depuis plus d'une décennie. Le Maroc est 1er en Afrique en matière de qualité des infrastructures selon Global Competitiveness Index - WEF 2016-2017

- Le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang ; et
- L'augmentation du nombre et l'amélioration de la compétence des ingénieurs, des cadres intermédiaires et des techniciens qui ont suffisamment de connaissances et de savoir-faire, tant de la production de base que de la technique de gestion dans le secteur automobile.

L'analyse des faiblesses de la chaîne de valeur de l'automobile au Maroc a permis d'identifier certains des principaux défis de la gouvernance du le secteur automobile, à savoir : (i) L'intégration locale et économies d'échelle, (ii) L'amélioration de l'approvisionnement local en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang, (iii) Le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang, (iv) Transfert de connaissances, apprentissage et capacités locales, et (v) La nécessité de l'élargissement du marché et du cluster nord-africain, voire africain.

Le quatrième aspectsur lequel porte note analyse concerne l'examen de la quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur automobile au Maroc.

A l'instar de la situation au niveau national, l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile est caractérisé par un taux de féminisation relativement faible (31%). Ce taux varie selon les segments de la chaîne et atteint son maximum dans l'écosystème « Câblages » (45%). Le niveau de qualification de l'emploi reste relativement élevé dans la chaîne de valeur du secteur Automobile, dont 58,6% des employés de la chaîne ayant au moins le niveau secondaire, contre seulement 20,6% au niveau national. L'emploi dans le secteur Automobile se caractérise également par une plus grande régularité, dont les emplois permanents représentent 84,6% du total des emplois de la chaîne de valeur, tous écosystèmes confondus. Selon le type de segment, la part de l'emploi permanent varie de 71,3% au niveau d'écosystème « Moteur / transmission » à 89,9% au niveau d'écosystème Câblages pour atteindre 100% pour les autres écosystèmes.

Un autre constat mérite d'être signalé, le volume de flux des employés de la chaîne de valeur du secteur Automobile a accusé une baisse de 10% entre 2016 et 2017, liée particulièrement à la baisse des flux enregistrés dans l'écosystème « Câblages » de près de 32% durant cette période.

Autre fait marquant de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile, les salariés sont parmi les mieux payés au niveau national. Ils gagnent en moyenne 1,5 fois que le salaire moyen de l'ensemble des salariés du secteur privé formel, tous secteurs confondus. En termes de difficultés de recrutement, les analyses menées ont montré qu'en général le recrutement est facile ou même très facile dans la chaîne de valeur du secteur Automobile. Néanmoins, la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés.

Relativement aux emplois indirects, nos résultats montrent que 43% de l'emploi induit par une augmentation de la demande adressée au secteur automobile se crée dans d'autres secteurs (ou branches d'activité). Le « commerce et réparation » profite le plus, relativement aux autres branches de l'économie, d'une telle augmentation avec environ 14,5% du total des

emplois induits. Les industries connexes (l'industrie du caoutchouc et des plastiques, le travail des métaux, la fabrication de machines et appareils électriques et la métallurgie) s'accaparent d'environ 20% de l'ensemble des emplois induits par une augmentation de la demande du secteur automobile et se positionnent comme premier et sixième plus grand bénéficiaire de ces créations d'emploi, respectivement.

En ce qui concerne la typologie de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile, les différentes analyses menées dans le cadre de cette étude ont permis de dégager les constats suivants :

- La chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc se classe dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale ;
- La « Construction de véhicules automobiles » reste le segment le plus dynamique en matière de création d'emplois avec des meilleurs salaires ;
- La « Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles » est le segment le plus faible dans la chaîne de valeur du secteur en matière d'emplois et des salaires versés.

L'analyse menée en matière d'emploi a permis, par ailleurs, de formuler les recommandations suivantes :

- Mise en place d'un observatoire de veille prospective en tant qu'outil d'aide à la décision, ayant la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile ;
- L'amélioration de la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'automobile passe inévitablement par le renforcement des capacités des travailleurs de la chaîne à travers la formation continue, ainsi que l'amélioration du dispositif actuel de formation afin de répondre aux besoins actuels et futurs en compétences dans les différents segments de la chaîne ;
- Encourager une plus grande coordination entre les acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile (départements ministériels concernés et acteurs professionnels du secteur) à travers la mise en place d'une commission regroupement les acteurs impliqués à tous les segments de la chaîne ;
- Réaliser des études de potentiel pour les marchés internationaux non encore explorés jusqu'à présent pour chaque segment de la chaîne de valeur du secteur Automobile, afin notamment d'apporter des pistes de réflexion susceptibles d'outiller davantage les décideurs dans leurs choix face aux nombreux défis et obstacles qui entravent le développement des exportations (accès aux marchés internationaux, qualité et disponibilité des matières premières, coût élevé de la logistique, etc.).

Le dernier aspect sur lequel porte notre analyse, ayant trait à la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur d'exportation de l'automobile, les tendances passées et futures, les opportunités liées à l'exportation ainsi que les contraintes pour les entreprises qui empêchent la réalisation de ces opportunités.

Le point de départ consiste à analyser les variations de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur des exportations et la captation des signes indiquant des augmentations [ou baisses] futures de la demande. Cette analyse a montré une dynamique de la production s'est reflétée sur les exportations alors que la grande partie des produits de la filière se trouvent écoulées à l'international avec une forte concentration au profit du marché européen qui représente 93% des débouchés des exportations du secteur.

Cette croissance impressionnante des exportations, enregistrant un taux de croissance annuel moyen d'environ 34% entre 2005 et 2015, due essentiellement à la hausse des ventes du segment construction automobile (+13,3%) et du câblage (13,4%). D'ailleurs, les produits du groupe « Câblage et composants électriques » ont affiché de bonnes perspectives à l'export alors qu'ils dotent de balances commerciales excédentaires au même temps que les progressions de leurs exportations et de la demande mondiale s'annoncent positives. Ce groupe est dominé par des produits à balance commerciale excédentaire. Le (six produits au total). Les « Jeux de fils pour bougies d'allumage et autres jeux de fils, pour moyens de transport » et l'« Appareillage pour le branchement, le raccordement ou la connexion des circuits électriques » font l'essentiel de leurs exportations. Des exportations dont la demande mondiale a connu une hausse [dans l'ensemble] au même temps que les exportations marocaines ont progressé sur la période 2014-2018.

Pour les autres groupes de produits, la croissance de la demande mondiale du groupe de produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces » a été modérée au cours des dernières années se situant en général entre 1% et 7%. Au même temps, les exportations marocaines ont progressé à des rythmes des fois très impressionnants au cours de la période 2014-2018. En effet, les exportations marocaines cumulatives de certaines produits (codes SH 7000721 et 940120) ont progressé de plus de 100% sur la même période. Les « parties de sièges », qui occupent le premier rang au niveau des exportations du présent groupe de produits, affichent un taux de croissance des exportations d'environ 75% au cours de la même période. De même, la demande mondiale pour ce produit de la chaîne a augmenté d'environ 3% attestant d'une évolution positive des opportunités de ce produit dans les dernières années. C'est le cas aussi pour les « Garnitures, ferrures et similaires en métaux communs, pour véhicules automobiles ».

Pour les « Châssis et Parties de Transmission », la croissance des importations mondiale a été du côté des principales exportations marocaines. En effet, la demande mondiale des « Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs et véhicules » a progressé d'environ 3% sur la période 2014-2018, alors que les exportations marocaines ont marqué une évolution de 18% attestant d'un gain de part de marché. En revanche, la demande mondiale a reculé pour deux produits des exportations marocaines à balance commerciale positive. Il s'agit des « Garnitures de freins et plaquettes de freins, à base de substances minérales ou de cellulose » dont la demande s'est détériorée d'environ 4% contre une progression d'environ 90% des exportations.

A l'inverse du groupe de produits « Câblage et composants électriques », le groupe « Moteurs et pièces » est dominé par des produits à balance commerciale déficitaire. Un seul produit dispose d'une balance à solde positif. Il s'agit des « Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ». Ce dernier constitue l'essentiel des exportations du groupe, avec environ 871 millions \$ en 2018. Sa demande mondiale a connu

une hausse d'environ 3% alors que l'offre d'exportation s'est accrue d'environ 20% sur la période 2014-2018, indiquant la présence de gain de part de marché.

Pneus et chambres à air automobiles, un autre groupe dominé par des produits à balance commerciale déficitaire. Seulement deux produits disposent d'une balance à solde positif (code SH 401212 et 101220). Ces deux produits représentent une part minime dans les exportations du groupe de produits. Ceci témoigne d'une faible intégration locale au niveau de cette partie de la chaîne de valeur. Or, il s'agit d'un marché mondial en déclin alors que la demande sur les « Pneumatiques neufs, en caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou les camions » est en baisse de plus de 2% sur la période 2014-2018.

Le deuxième point de l'analyse menée au niveau de cette partie est celui de l'identification des possibilités pour les entreprises de la chaîne de valeur d'étendre leurs activités par des exportations directes ou indirectes. Deux approches ont été privilégiées. La première concernant le diagnostic des possibilités géographiques grâce à une analyse de la concentration des pays importateurs par produit. La deuxième ayant trait à l'identification des produits à connections primaires avec les produits actuellement exportés par la chaîne de valeur. Cette dernière identification a été faite grâce à une analyse en espace produit³.

Le diagnostic des possibilités géographiques a permis d'établir un constat selon lequel il existe une forte concentration des pays importateurs des principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur. Ainsi, les possibilités pour les entreprises de la chaîne de valeur d'étendre leurs activités par des exportations directes ou indirectes sur une base géographique, se trouvent un peu limitées. A l'exception des « Garnitures de friction [p.ex. plaques, rouleaux, bandes, segments, disques, rondelles, plaquettes] » qui ont un indice de concentration de 0,16, tous les autres marchés sont jugés concentrés pour permettre une extension géographique.

Toutefois, les entreprises de la chaîne de valeur portent beaucoup d'intérêt au marché de l'Afrique. Etant donné la volonté d'augmenter les exportations de la chaîne, et le dynamisme de la consommation d'une classe moyenne africaine en croissance, le Maroc peut de servir d'intermédiaire naturel pour le commerce avec les États-Unis, l'Europe, le Moyen-Orient et le reste de l'Afrique de par sa situation géographique stratégique et ses accords de libre-échange avec de nombreux pays.

L'identification des pistes pour étendre les exportations directes et indirectes de la chaîne de valeur, faite à l'aide de l'analyse en espace produit, a permis de repérer des produits absents de la base d'offre d'exportations mais ayant des connections primaires avec ladite base (des produits qui sont potentiellement fabricables et exportables depuis le Maroc). Il s'agit des produits suivants ayant des connections primaires avec la base d'offre d'exportations :

- Produit à Code HS4 « 8703 » : 4016, 7007, 7320, 8428 et 8708.
- Produit à Code HS4 « 8803 » : Sculptures et statues originales, en toutes matières «9703».
- Produit à Code HS4 « 8704 » : 4009, 5603, 8409, 8708, 8607, 8703, 8704, 9029
- Produit à Code HS4 « 8803 »: 2001, 3925, 6104, 6107, 6108, 6109, 6115, 6202, 6203, 6204, 6211, 6810, 6910, 7308, 7309, 7310, 7604, 8418, 9403, 9406.

³ L'espace produit est une représentation en réseau de tous les produits exportés dans le monde. Ce réseau permet d'indiquer la capacité d'un pays d'exporter un nouveau produit. Cette nouvelle capacité dépend de sa capacité d'exporter des produits similaires ou nécessitant des capacités similaires. Ainsi, les produits nécessitant des capacités similaires sont plus susceptibles d'être exportés par un pays donné.

- Produit à Code HS4 « 8536 »: 3926, 4009, 7320, 7326, 7616, 8301, 8311, 8481, 8501, 8537, 8538, 8546.
- Produit à Code HS4 « 8537 »: 5911, 7326, 8431, 8485, 8503, 8536, 8538, 8546.
- Produit à Code HS4 « 8538 »: 3926, 4009, 4016, 6805, 7320, 8205, 8406, 8419, 8466, 8468, 8481, 8485, 8536, 8537, 8547, 8708, 9029, 9033.
- Produit à Code HS4 « 8547 »: 3909, 7318, 8406, 8419, 8458, 8462, 8466, 8467, 8483, 8512, 8515, 8538, 8708.
- Produit à Code HS4 « 8530 »: 4005, 4016, 4911, 5911, 6806, 7320, 8416, 8428, 8466, 8607, 8701, 8708.
- Produit à Code HS4 « 8541 »: 7006, 8443, 8473, 8505, 8522, 8523, 8529, 8532, 8533, 8534, 8542, 8543, 9002.
- Produit à Code HS4 « 8541 »: 4302, 5107, 6112, 6201, 7314, 7320, 7321, 7326, 7608, 7616, 8302, 9403.

Certes l'élargissement des marchés de la chaîne de valeur à l'export, en produits et en clients, requiert l'identification des pistes possibles, mais nécessite la mise en place de facteurs spécifiques requis pour que les entreprises exploitent ces pistes et pour que les entreprises locales participent davantage aux marchés d'exportation.

L'enquête TRAVERA du BIT a permis de souligner certains des obstacles graves et majeurs qui entravent le développement des exportations. Il s'agit en premier lieu des coûts logistiques élevés qui constituent un obstacle grave pour 31,0% des employeurs répondants et un obstacle majeur pour 41,4% d'entre eux. Le coût financier, deuxième obstacle grave ou majeur, dont 61% des employeurs le considérant ainsi. Le manque d'informations sur le marché et l'accès au marché représentent également un défi très sérieux alors que plus de la moitié (58,6%) des employeurs interrogés l'ont considéré comme étant un obstacle grave ou majeur. Finalement, 50% des employeurs interrogés de la chaîne considère le Coût élevé de l'énergie et de l'électricité comme obstacle grave ou majeur. Les autres facteurs sont considérés comme des obstacles mineurs ou ne sont pas des obstacles pour plus de la moitié des employeurs interrogés.

En outre, il existe un certain nombre de contraintes qui limitent le fait de profiter des opportunités d'exportation, et par transition d'emploi, directes et indirectes. La gamme de ces contraintes est large au point d'inclure plus de 9 dimensions, dont l'accès aux compétences adéquates qui est évalué comme étant un défi extrêmement important pour 21,4% des employeurs interrogés et très important pour 50% d'entre eux. D'autres contraintes sont aussi pesantes, notamment la qualité et la disponibilité des matières premières, dont 80% des employeurs interrogés l'ont considéré comme un défi très important ou extrêmement important pour l'extension et le développement des activités d'exportation de la chaîne.

La compétitivité des entreprises de la chaîne de valeur est également importante pour l'extension des activités de la chaîne et la création de l'emploi. Cette compétitivité se trouve, cependant, souffrir d'étranglement transversaux à l'échelle de l'économie qui limitent la capacité des entreprises de la chaîne de valeur à être compétitifs. Il s'agit de l'accès aux intrants de bonne qualité, de l'amélioration de la qualité de la formation, de l'amélioration de la qualité des produits et du développement des compétences existantes qui constituent, pour plus de 90% des employeurs interrogés, des facteurs très importants ou extrêmement

importants pour l'amélioration de la compétitivité des produits de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile.

Finalement, l'analyse de l'ensemble des facteurs sectoriels sous-jacents qui causent de mauvaises performances ainsi qu'un manque de création d'emplois et de mise à niveau le long de la chaîne de valeur a donné lieu à l'identification de capacités à mettre en place en vue d'améliorer les performances des entreprises de la chaîne tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation. Il s'agit principalement de capacités en relation avec cinq maillons de la chaîne de valeur, à savoir :

- Les opérations qui se trouvent très importantes pour les entreprises de l'enquête ;
- Le développement du produit en matière d'amélioration, d'invention et d'innovation ;
- Les ventes et la commercialisation dont la composante « exportations » est très importante pour 53,6% des entreprises ;
- La conformité avec les exigences réglementaires ;
- Le positionnement dans la chaîne de valeur, surtout la logistique et la gestion des relation fournisseurs.

I- INTRODUCTION

1. Contexte général

1.1. Background du projet

Dans le cadre des efforts consentis par l'OIT pour aider les pays en développement à l'élaboration des politiques en matière du commerce international susceptibles d'offrir plus de possibilités de travail productif et décent, un projet intitulé « Renforcement de l'impact des politiques sectorielles et commerciales sur l'emploi », financé par l'Union européenne, a été lancé en 2016 par l'OIT en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) et le Ministère de l'Industrie, du Commerce de l'Investissement et de l'Economie Numérique (MICIEN). Ce projet vise à renforcer le cycle de l'élaboration des politiques et des programmes liés au commerce international et analyser la dimension emploi dans ces politiques et programmes, notamment les marges d'action permettant de favoriser la création d'emplois en quantité et en qualité.

Ce projet ambitionne de renforcer les connaissances de différentes parties prenantes concernées au niveau national en matière d'identification, de mesure et d'évaluation des effets du commerce international sur l'emploi. Il vise également la formulation des propositions susceptibles d'améliorer l'effet du commerce extérieur sur l'emploi, particulièrement dans les secteurs exportateurs, qui constituent des leviers potentiels susceptibles de contribuer efficacement et durablement à la création d'emplois décents. L'appui technique au développement des compétences professionnelles et des chaînes de valeur dans les activités exportatrices, est prévu également dans le cadre de ce projet.

Par ailleurs, dans un contexte marqué par une économie mondiale de plus en plus intégrée et une ouverture commerciale croissante résultante notamment des progrès technologiques et de la réduction des barrières commerciales, les pays en développement devront investir dans la compréhension, l'analyse et la promotion dans les chaînes de valeurs pour tirer un meilleur profit de leurs exportations. Dans ce cadre, ce projet vise à aider les entreprises des pays en développement, en particulier les petites et moyennes, à s'intégrer dans les chaînes mondiales de valeur et d'en tirer des gains en matière de création d'emplois décents et d'amélioration de la productivité et des revenus des travailleurs.

C'est dans cette perspective qui s'inscrit l'étude TRAVERA lancé par l'OIT en collaboration avec le MTIP. Conformément aux termes de référence, cette étude portera sur les activités axées sur l'exportation et sera basée sur l'approche du développement de la chaîne de valeur (DCV) de l'OIT.

1.2. Objectifs et consistance de l'étude

L'étude TRAVERA qui porte sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, a pour objectif principal d'identifier les opportunités et les menaces dans la chaîne de valeur des exportations en relation avec la création de plus et de meilleurs emplois. Elle sera réalisée selon une approche DCV de l'OIT qui se focalise sur les secteurs les plus dynamiques en matière de création d'emplois productifs et décents, notamment les secteurs de l'habillement, la chaussure, l'assemblage électronique, les centres d'appels, les services aux entreprises, le tourisme et la logistique.

L'objectif visé est de renforcer tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, de la matière première au consommateur, afin de fournir une plus grande valeur et des avantages aux travailleurs en termes de croissance économique et de développement. Dans ce sens, l'étude fournira une analyse approfondie et complète des quatre principaux domaines suivants :

- Les opérations commerciales de toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur des exportations ainsi que les liens entre eux.
- Les opportunités et contraintes liées à l'exportation de la chaîne de valeur qui empêchent la réalisation de ces opportunités.
- La quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur.
- Les règles pertinentes (règles, normes, lois et normes informelles) et les fonctions de soutien qui peuvent être adaptées afin d'accroître la compétitivité de la chaîne de valeur des exportations, tout en offrant un emploi accru et de bonnes conditions de travail.

1.3. Cadrage thématique et géographique

Outre les fichiers des données administratives, l'étude a été basée sur les résultats de l'enquête TRAVERA réalisée en 2018 et qui a couvert la chaîne de valeur de l'automobile au Maroc afin d'évaluer l'approvisionnement, la production, la transformation, la commercialisation et les exportations du secteur. Les acteurs de la chaîne de valeur tels que les constructeurs, les fournisseurs (de rang 1, 2 et 3 ainsi que les fournisseurs de pièces de rechange), les transformateurs, les transporteurs, les entreprises et les organismes de réglementation étaient les catégories de la chaîne de valeur.

A. Cadrage thématique

L'exercice d'enquête a été divisé en trois aspects différents, qui ont guidé le processus de collecte des données. Il s'agit des aspects suivants :

- ***La structure de base de la chaîne de valeur de l'automobile et la cartographie des acteurs qui la composent.***

Il s'agissait d'identifier les acteurs clés de la chaîne de valeur et leurs caractéristiques. Aussi, les différents processus et ce qu'impliquent la production et la transformation - qui ont lieu dans la chaîne de valeur. Concrètement, cet aspect s'est intéressé à savoir le rang occupé par les entreprises dans la chaîne d'approvisionnement automobile, le statut de ces entreprises, la part dans le total des charges des éléments de coûts (main d'œuvre, logistique, énergie et cinq familles des matières premières les plus utilisées), et les approvisionnements réalisés auprès de producteurs marocains et ceux importés auprès de fournisseurs étrangers.

- ***La demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, les tendances passées et futures, les opportunités liées à l'exportation et les contraintes pour les entreprises qui empêchent la réalisation de ces opportunités.***

L'évolution de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur à l'exportation par rapport au passé et à l'avenir et les possibilités d'accroître l'offre et la demande à l'avenir étaient ont fait l'objet du second aspect de l'enquête. Les résultats sont utilisés pour analyser tout changement dans les préférences des consommateurs (demande des écosystèmes), le degré d'importance qu'accordent les clients aux différents critères du produit et du producteur

(Innovation, Critères environnementaux, Qualité, Proximité, Coût, etc.). Ils étaient également sources d'information quant aux marchés d'exportation actuellement et à l'avenir. Une autre importante concerne les principales contraintes auxquelles se heurtent les entreprises lorsqu'elles veulent développer des débouchés à l'exportation, mais également le degré d'importance de chacune des menaces et défis suivants, auxquels fait face l'activité automobile, y compris la concurrence.

- ***La quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur.***

Des questions ont été posées sur la quantité et la qualité de l'emploi dans la chaîne de valeur. C'est le nombre d'emplois existants et leur répartition selon le sexe, l'âge, la profession, les compétences et la taille de l'entreprise. Cette section de l'enquête analyse également la nature des emplois informels ou formels dans les contrats, les salaires payés pour ces emplois répartis par sexe, groupe d'âge, profession, niveau de compétence et taille de l'entreprise. La section évalue également les contraintes liées à l'emploi, à la productivité, au recrutement, au respect de la réglementation du travail, aux lois et au niveau de sécurité et de santé.

B. Cadrage géographique

Au Maroc, l'étude TRAVERA a été menée sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile. Le but principal de cette étude est d'identifier les opportunités et les menaces dans la chaîne de valeur des exportations en relation avec la création de plus et de meilleurs emplois. Les données de cette recherche proviennent principalement des régions de Tanger, Casablanca et Kenitra. Les entreprises de la chaîne de valeur à l'exportation des cultures à l'étude étaient les principales sources d'approvisionnement des données dans les lieux visités. Aussi, des entretiens ont été menés avec des personnes ressources au niveau des ministères de l'industrie, du travail, des finances, et avec les représentants de certaines organisations professionnelles notamment l'AMICA, la CGEM et l'ASMEX.

2. Evolution du marché mondial de l'automobile

Réalisant un chiffre d'affaires annuel de 2.000 milliards d'euros, l'industrie automobile est érigée en tant que 6^{ème} activité économique mondiale. A l'horizon 2020, le taux de croissance moyen estimé du secteur serait de l'ordre de 5%, soutenu particulièrement par le développement du parc automobile dans les pays émergents, traduisant un déplacement de la production et des ventes vers les zones à plus forte croissance⁴.

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

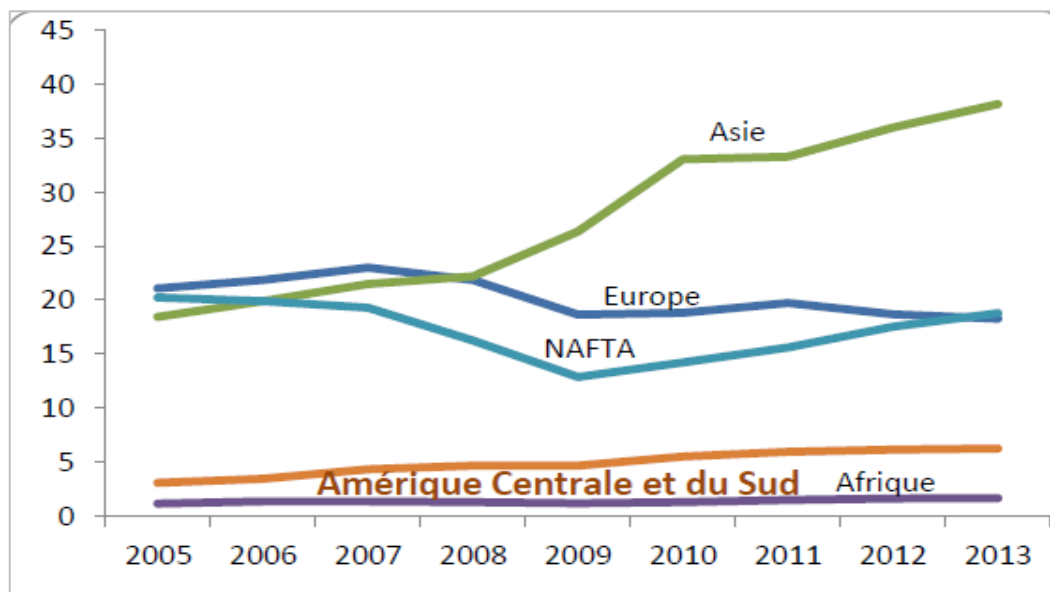
Avec un marché de près de 44 millions d'unités, la part des pays développés (Europe, Amérique du Nord, Japon et Corée du Sud), ne représente aujourd'hui que la moitié de la demande mondiale (85,4 millions de véhicules en 2013). L'autre moitié est désormais représentée par les économies émergentes, notamment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

⁴ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, Etudes DEPF, (2015), « Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale », Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Mars 2015.

se situe désormais pratiquement au même niveau que l'Allemagne (3,3 millions d'unité en 2013), le premier marché européen.

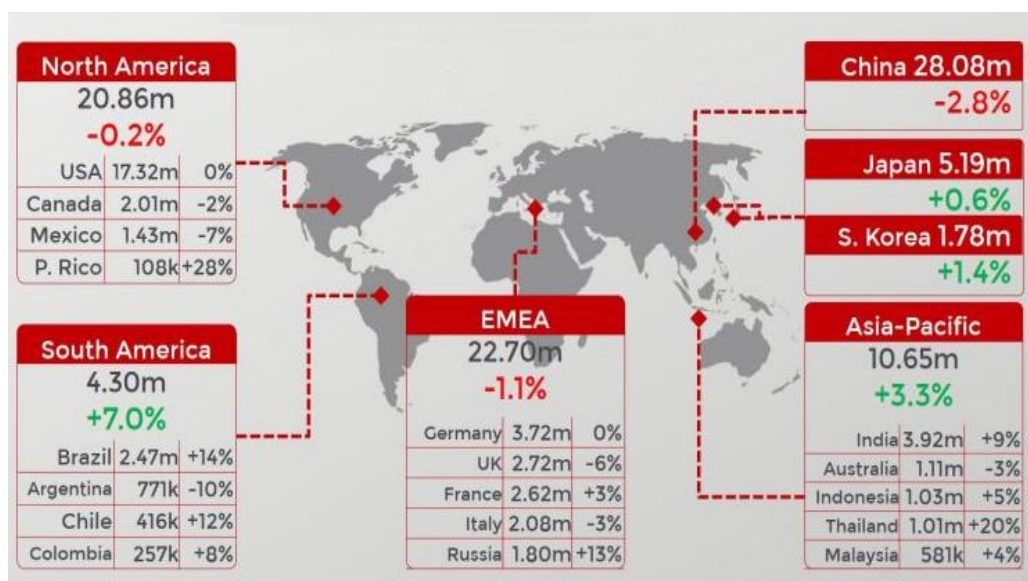
Ainsi, une forte émergence de la demande asiatique, tirée par les puissances économiques et démographiques (Chine, Inde), est à constater avec une croissance annuelle moyenne de 10% sur la période 2005-2013, suivies de l'Amérique du Sud (9% par an) et de l'Afrique (5%), contre un repli de la demande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

Figure 1: Evolution de la demande automobile mondiale par zone géographique (million d'unités)



Source : Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) / Données de l'Organisation Internationale des Constructeurs d'automobiles.

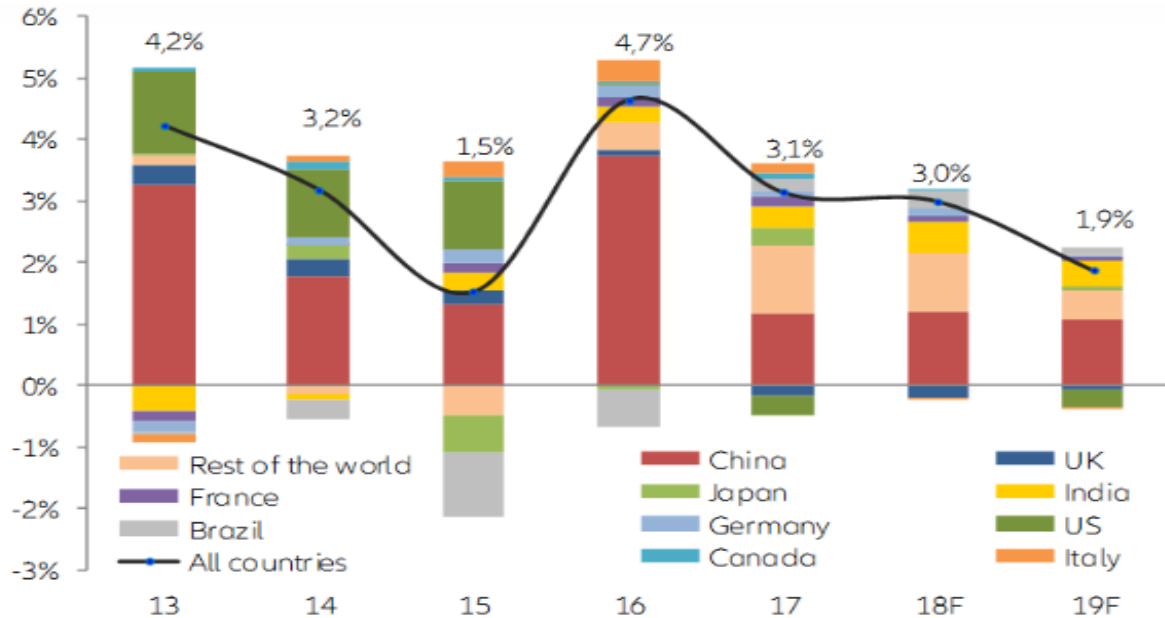
Figure 2: Ventes mondiales d'automobile en 2018 par zone géographique (en million d'unités)



Source : JATO's global analyst (2019)

Le marché automobile devrait croître de +3,0% en 2018 contre +3,1% en 2017 et ralentir à +1,9% en 2019, avec des immatriculations de véhicules neufs qui devraient dépasser 100 millions d'unités en 2019 dans le monde. Les perspectives à moyen terme restent favorables, les ventes annuelles devant atteindre 110 millions d'unités d'ici 2022, tirées principalement par la demande en Chine et dans une moindre mesure en Inde.

Figure 3: Contributions à la croissance des ventes mondiales de véhicules (%)

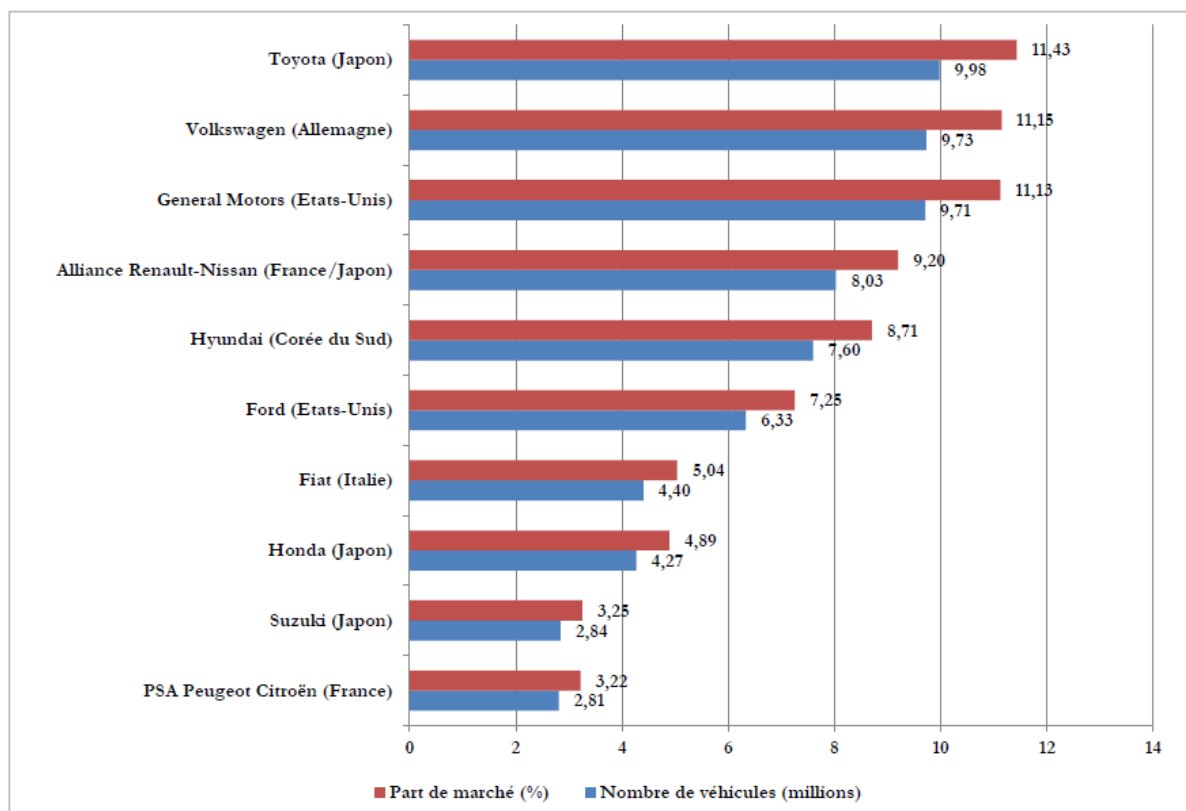


Sources : OICA, IHS, Bloomberg, Allianz Research.

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

L'analyse par constructeur montre une orientation de la demande vers cinq principaux constructeurs qui, malgré le renversement des rangs entre eux d'une année à l'autre, conservent toujours leurs places de cinq principaux constructeurs leaders dans le secteur automobile, avec une part de marché de 63% par rapport à la demande automobile mondiale.

Figure 4: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, en nombres de véhicules et en part de marché (en %)



Source : Fortune Global 500, 2013

En 2018, Toyota était à nouveau la première marque automobile mondiale avec des ventes qui ont atteint un peu plus de 8 millions de véhicules dans le monde. Volkswagen s'est classée deuxième avec des ventes en hausse à plus de 6,7 millions de voitures, tandis que les ventes de Ford ont reculé de 11 % à un peu plus de 5,3 millions de véhicules vendus dans le monde en 2018. La Ford Série F et la Toyota Corolla ont été les modèles les plus vendus au monde en 2018.

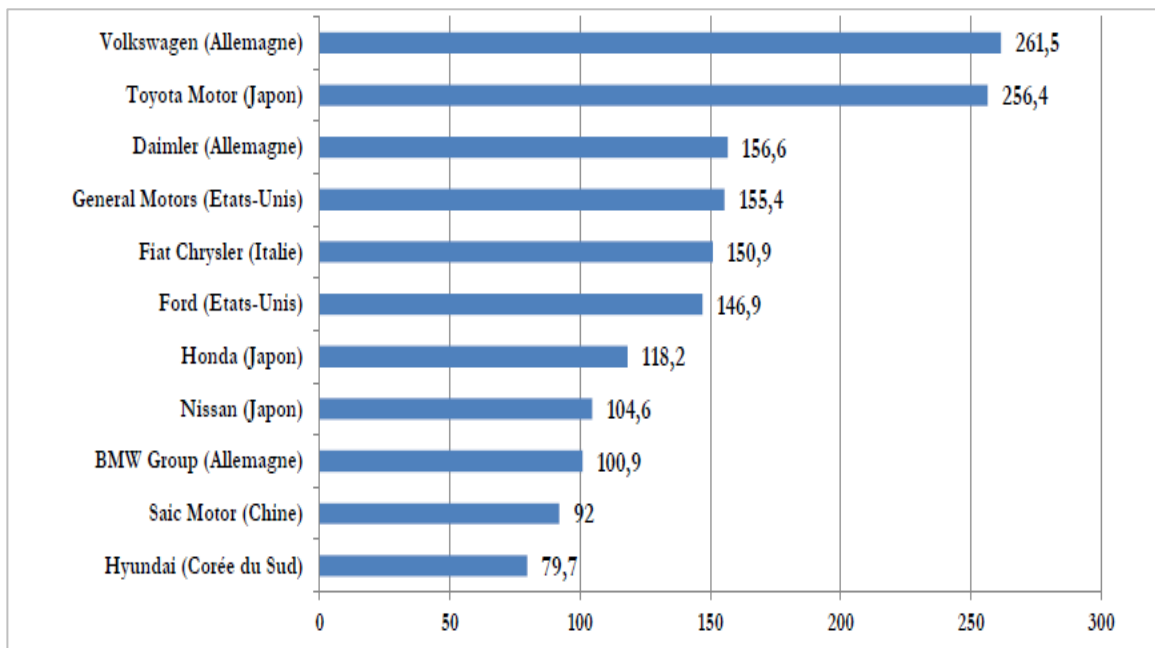
Figure 5: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles (2018)

Brand*	Sales	ΔYoY		Model**	Sales	ΔYoY
1 TOYOTA	8,091,277	+3%		1 F-SERIES	1,076,153	0%
2 VOLKSWAGEN	6,746,204	+1%		2 COROLLA	934,348	+1%
3 FORD	5,329,290	-11%		3 CIVIC	812,767	+2%
4 HONDA	4,966,037	0%		4 RAV4	807,116	+4%
5 NISSAN	4,750,863	-2%		5 X-TRAIL/ROGUE	771,145	-6%
6 HYUNDAI	4,076,913	+3%		6 CR-V	736,471	-2%
7 CHEVROLET	3,881,747	-1%		7 GOLF	731,561	-11%
8 SUZUKI	3,046,585	+5%		8 PASSAT/MAGOTAN	660,453	-2%
9 KIA	2,638,782	+4%		9 SILVERADO	650,654	-1%
10 MERCEDES	2,551,806	+1%		10 HR-V/XR-V/VEZEL	646,144	-6%
11 RENAULT	2,288,406	-3%		11 RAM PICKUP	638,194	+4%
12 BMW	2,077,314	+2%		12 TIGUAN	622,467	-8%
13 AUDI	1,812,411	-2%		13 CAMRY/AURION	622,316	+7%
14 MAZDA	1,550,131	+2%		14 POLO	598,500	+9%
15 JEEP	1,548,333	+11%		15 QASHQAI/ROGUE SPORT	586,940	+13%
16 PEUGEOT	1,533,574	-4%		16 AVANTE/ELANTRA	574,700	-6%
17 GEELY	1,384,836	+11%		17 HONGGUANG	545,928	-9%
18 FIAT	1,377,699	-8%		18 ESCAPE/KUGA	544,827	-16%
19 BUICK	1,291,266	-12%		19 TUCSON	511,963	-11%
20 SKODA	1,243,494	+5%		20 ACCORD	499,594	-1%
21 MITSUBISHI	1,060,436	+24%		21 SYLPHY CLASSIC/ALMERA	496,141	+18%
22 SUBARU	1,053,457	0%		22 BORA/JETTA/SAGITAR/VENTO	470,309	-15%
23 OPEL/VHALL	1,005,340	-8%		23 LAVIDA	468,792	+3%
24 CITROEN	1,000,273	0%		24 C-CLASS	459,778	-7%
25 BAOJUN	879,077	-13%		25 CX-5	456,712	+13%

*Includes LCV. ** Excludes LCV, includes pickups

Source : JATO's global analyst (2019)

Figure 6: Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, par chiffre d'affaires (milliards de dollars)

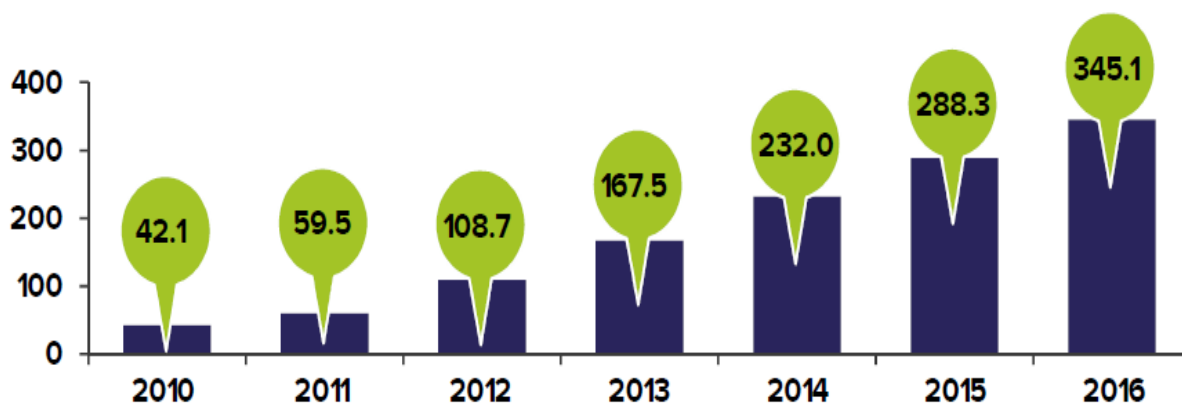


Source : Fortune Global 500, 2013

2.2. Un secteur automobile Marocain jaunement en forte croissance

L'automobile est un secteur relativement jeune mais en forte croissance. Il a connu une croissance importante depuis plus d'une décennie, avec un rythme de croissance annuel à deux chiffres en termes d'investissement et d'exportation.

Figure 7: Production de véhicules, 2010-16 (en milliers d'unités)



Source : BMI

Cette croissance de la production a permis au Maroc de devenir le deuxième plus grand producteur automobile en Afrique avec une part de 45% (2016) après l'Afrique du sud qui représente 48% de la production du continent.

Tableau 1 : Production automobile de l'Afrique par top producteurs

		2000	Part			2016	Part
1	Afrique du Sud	2305771	77%	1	Afrique du Sud	335539	48%
2	Egypte	39888	13%	2	Maroc	313868	45%
3	Maroc	17359	6%	3	Algérie	42008	6%
4	Nigeria	7834	3%	4	Egypte	10930	2%
Production Totale de l'Afrique		298778		Production Totale de l'Afrique		702345	

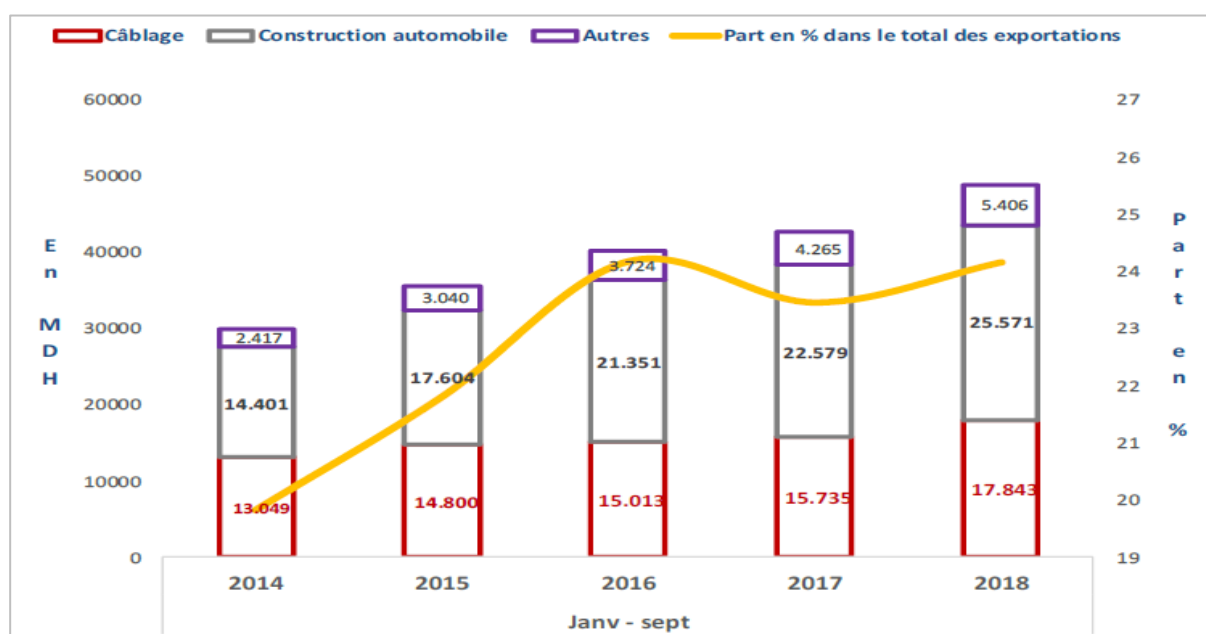
Source : Données de l'Organisation internationale des constructeurs automobiles (OICA).

Cette croissance de production de véhicules devrait continuer pour s'élever à environ 17 % du TCAC entre 2016 et 2024, sous l'effet d'une demande accrue provenant principalement des exportations très dynamique.

La dynamique des exportations du secteur automobile au terme des neuf premiers mois de l'année 2018 résulte essentiellement de la progression des ventes du segment construction (25.571MDH au lieu de 22.579MDH une année auparavant, soit +13,3% ou +2.992MDH) et du segment câblage (17.843MDH contre 15.735MDH, soit +13,4% ou +2.108MDH).

La part de ce secteur dans le total des exportations gagne 0,7 point pour s'établir à 24,1% contre 23,4% une année auparavant. La construction automobile constitue 52,4% des exportations du secteur de l'automobile à fin septembre 2018, suivi du segment du câblage avec une part de 36,5%.

Figure 8: dynamique des exportations du secteur automobile



Source : Office de change (2019)

Cette dynamique sectorielle s'est accélérée grâce à l'accroissement des investissements industriels dans ce secteur, tout particulièrement au niveau des fournisseurs du premier et deuxième rang (entreprises japonaises) suite à l'extension des capacités de production de l'usine Renault Tanger-Med. Cette

dynamique fait suite également à la délocalisation de certaines entreprises françaises et espagnoles affectées par l'impact de la crise des dettes publiques de la zone Euro sur le marché automobile.

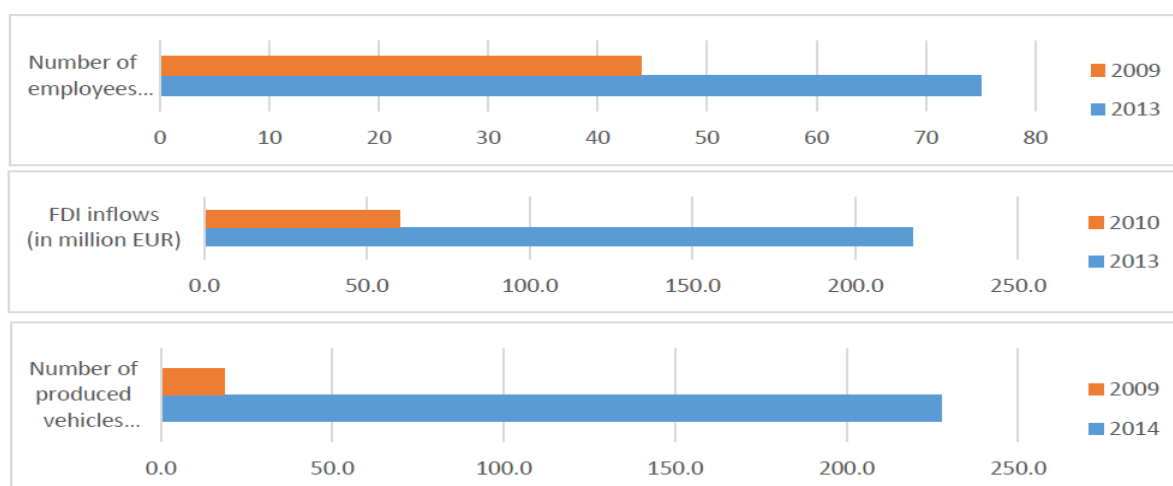
Figure 9:Droits de douane des véhicules importés au Maroc



Source: Japanese Organization of Foreign Trade, 2011

L'industrie automobile compte aujourd'hui plus de 200 entreprises et emploie plus de 60.000 personnes. Elle se classe parmi les filières industrielles ayant contribué à la création de l'emploi avec une croissance à deux chiffres (31 205 emplois directs pour la période 2000-2012 avec un taux de croissance moyen annuel de l'ordre de +16%).

Figure 10:Evolution des Effectifs employés 2009-2013 – Secteur Automobile



Source : DEPF (2015), AMICA (2015).

2.3. Positionnement du Maroc sur le marché africain de l'Industrie Automobile

Etant donné la volonté du pays d'augmenter ses exportations des produits à haute valeur ajoutée, le Maroc a déjà signé un nombre important d'accords commerciaux et tarifaires avec des pays subsahariens sur la clause de la Nation la plus favorisée. Un certain nombre d'accords sont également en cours de négociation.

De par sa situation géographique stratégique et ses accords de libre-échange avec de nombreux pays, le Maroc peut servir d'intermédiaire naturel pour le commerce avec les États-Unis, l'Europe, le Moyen-Orient et le reste de l'Afrique. Le pays apparaît comme l'une des solutions pour les entreprises cherchant à se développer en Afrique, compte tenu de son environnement économique stable et de sa réadmission à l'Union africaine en 2017. Le Maroc est également le premier pays d'Afrique du Nord à avoir des relations commerciales avancées avec l'Europe, qui représentait 67% des exportations du pays en 2016.

Toutefois, d'autres pays du continent sont également impatients d'assumer un rôle similaire. L'Afrique du Sud possède un avantage géographique stratégique similaire et a traditionnellement été utilisée comme plaque tournante pour les investissements africains. L'Éthiopie est également en train de s'établir en tant que centre de fabrication de vêtements et de chaussures en Afrique. En outre, le protectionnisme existant en Afrique subsaharienne et la crainte de voir des produits étrangers bon marché transiter par le Maroc pour inonder les marchés ouest-africains ont entraîné des droits de douane élevés et des barrières commerciales, entravant l'expansion du commerce marocain avec ces pays. Par exemple, le tarif extérieur commun imposé au sein de la CEDEAO depuis 2016 sur le Maroc concernant les " biens de consommation finale " et les " biens spécifiques pour le développement économique " était de 20% et 35%, respectivement.

3. Actions menées en faveur du développement du secteur Automobile

Dans sa quête pour le développement de la branche automobile, le Maroc a adopté une politique de dynamisation d'un sourcing « low cost » en composants auprès des sites d'assemblages situés en Espagne, au Portugal et en France. Dans le cadre du Programme Emergence (2005), le secteur automobile a été sélectionné parmi les sept Métiers Mondiaux du Maroc. Il a, donc, bénéficié de l'approche transversale de la modernisation compétitive du tissu productif existant (amélioration de l'environnement des affaires, fonds de mise à niveau des entreprises, soutien aux acteurs en croissance et aides à la restructuration des activités en difficulté), et d'un ensemble spécifique de mesures et d'incitations qui ont été élaborées et définies dans le cadre du pacte national pour l'émergence industrielle, à savoir : (1) améliorer la compétitivité des PME ; (2) renforcer la formation et l'éducation pour le développement industriel ; (3) améliorer le climat des affaires; et (4) créer une agence spécifiquement dédiée à la promotion des investissements étrangers (JICA, 2014).

En ce qui concerne l'industrie automobile, le PNEI a poursuivi trois objectifs afin de développer davantage le secteur. Il s'agit de :

- 1. Renforcement de la présence des fournisseurs de deuxième et de troisième rang parmi les entreprises actives dans le pays ;**
- 2. Développement des capacités d'assemblage spécialisé ;**
- 3. Attraction d'un second grand constructeur international.**

Pour atteindre ces trois objectifs, différentes incitations ont été proposées.

Tableau 2 : Principales incitation du PNEI

Objectifs	Mesures
Attirer davantage de fournisseurs	- Soutenir jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans le cadre d'un gel (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ; - Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ; - Offre immobilière aux normes internationales.
Attirer plus de fabricants	- Cadre incitatif attractif et compétitif pour les fournisseurs (non précisé) - Environ 300 ha de terrain pour les installations de production ; - Logistique de haut niveau (non précisé) ; - Des programmes de formation de haute qualité.
Attirer des fabricants spécialisés	- Supporter jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans une zone franche (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ; - Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ; - Offre immobilière aux normes internationales.
Amélioration des conditions générales	- Programme de formation adapté au secteur automobile comprenant quatre profils : cadres, ingénieurs, techniciens, opérateurs ; - Appui au marketing et aux relations publiques ; - Création de Plateformes Industrielles Intégrées à Tanger et à Kenitra, offrant des services généraux tels que les télécommunications, les services bancaires et de santé, des services logistiques et d'ingénierie avancés et des programmes de formation.

Source : Royaume du Maroc (2008)

Par ailleurs, les zones franches offrent aux entreprises du secteur plusieurs avantages, tels que l'exonération de la TVA et des droits de douane, des cadres fiscaux spécifiques, des procédures douanières simplifiées, l'absence de contraintes sur les capitaux et les bénéfices (Wolf et al., 2017).

Pour atteindre et développer davantage les objectifs déjà fixés dans le cadre du PNEI, le Plan de l'Industrie Automobile prend en compte les spécificités du secteur automobile et cible les entreprises à un niveau plus différencié (Vidican-Auktor et Hahn, 2017).

Tableau 3 : PNEI et secteur automobile

Objectifs	Mesures
- Attirer davantage de fabricants internationaux - Faire du Maroc une base d'approvisionnement majeure pour l'Europe - Élargir la chaîne de valeur locale /poursuivre l'intégration	- Création d'écosystèmes composés de certains sous-secteurs, dirigés/organisés par des "locomotives", c'est-à-dire une grande entreprise du sous-secteur qui peut identifier les besoins et favoriser leur développement. - Incitations financières spécifiques pour les fournisseurs des différents écosystèmes (subventions, exonérations fiscales, avantages douaniers, soutien financier à la formation)
- Améliorer l'efficacité logistique	- Facilitation de l'accès au financement
- Développement de l'expertise locale	- Programmes de formation en fonction des besoins du secteur

Source : AMICA (2015)

Dans le cadre du très récent Plan d'accélération industrielle (2014-2020), l'Etat a visé la mise en place d'écosystèmes industriels afin d'assurer plus de présence sur les chaînes de valeur de l'automobile. Cette politique s'affiche désormais comme étant au service de la constitution de chaînes de valeur complètes. Ces écosystèmes doivent permettre de produire et d'assembler localement les pièces qui sont importées aujourd'hui. Dans ce contexte, l'Etat s'engage directement dans la coordination et l'animation de ces écosystèmes. Les mesures incitatives habituelles sont renforcées avec, en premier lieu, la mise en place d'un nouveau Fonds industriel de développement de 20 milliards de Dirhams, une offre foncière montée à 1000 ha, la construction de produits financiers dédiés et le développement de la formation (Benabdejlil et al, 2016).

4. Développement du secteur local de l'automobile : des exemples internationaux

L'objectif de cette section consiste à donner un aperçu du secteur automobile et des actions mener pour son développement au niveau d'un échantillon de pays concurrents du Maroc. L'objectif est de mener une analyse comparative des mesures prises par le Maroc et les autres pays en matière de politiques industrielles visant le soutien du secteur automobile au niveau international.

4.1. Le secteur de l'Automobile en Inde

Alors que l'industrie automobile indienne a commencé à se développer dans les années 1940, ce n'est qu'au milieu des années 1990 qu'elle a commencé à s'ouvrir suite aux réformes économiques qui ont eu lieu en Inde en 1991 mais aussi grâce aux opérations de Venture-joint (co-entreprise) et d'autre forme de collaboration avec des constructeurs mondiaux, notamment japonais⁵. Depuis 2000, d'autres changements de politique ont été introduits et l'augmentation des exportations est devenu une priorité de l'industrie. Aujourd'hui, l'Inde est un important exportateur. L'industrie fabrique actuellement 25 millions de véhicules, dont 3,5 millions sont exportés, soit 4,3% des exportation du pays. Les récentes statistiques indiquent que les exportations d'automobiles indienne ont augmenté de 15,54 % entre avril 2018 et février 2019 et devrait croître à de 3,05 % [en moyenne annuelle] durant la période 2016-2026. Aussi, l'industrie automobile indienne est devenue la 7^{ième} constructeur de véhicules utilitaires et la

⁵ La décennie 1985-1995 a vu l'entrée de Maruti Udyog dans le segment des voitures particulières en collaboration avec Suzuki du Japon et les constructeurs japonais dans les segments des deux-roues et des véhicules commerciaux. Jusqu'aux années 1990, l'industrie automobile en Inde était principalement dominée par Maruti Suzuki, Tata Motors, Hindustan Motors et Premier Padmini dans le segment des voitures particulières. Ashok Leyland, Tata Motors et Mahindra & Mahindra ont dominé le segment des véhicules utilitaires tandis que Bajaj Auto a dominé le segment des deux roues.

4^{ième} en importance dans le monde, avec des ventes en hausse de 9,5 % en glissement annuel à 4,02 millions d'unités (hors deux roues) en 2017 (indian brand equity foundation, Mars-2019). Cette position a permis d'assurer d'environ 19 millions emplois et contribue à hauteur de 7% du PIB et 40% en recherches et développement.

La taille du marché, la croissance des revenus, l'extension de la classe moyenne, l'urbanisation croissante et l'évolution des modes de vie étaient déterminants pour le développement du secteur de l'automobile en Inde. Ces facteurs contribuent toujours à la croissance du secteur et sont renforcés d'une meilleure politique d'accès au crédit pour l'achat de véhicules de tourisme et commerciaux⁶. En effet, le marché indien du financement automobile s'est accru à un taux de croissance annuel composé de 13,20 % à partir de 2010-2015 et devrait atteindre 30,43 milliards de dollars d'ici 2020 (Kotak Mahindra Prime, TechSci Research).

L'avantage de compétitivité par rapport aux concurrents fait également partie des facteurs à l'origine de la progression du secteur automobile en Inde. L'Inde a un avantage comparatif par rapport à ses pairs en termes de coûts de fabrication, de connaissance du marché, de technologie et de créativité ainsi qu'une grande base de fournisseurs.

Tableau 4 : Avantage de compétitivité de l'Inde par rapport aux concurrents

<i>Concurrents</i>	<i>Compétences en conception et en ingénierie</i>	<i>Compétences en fabrication</i>	<i>Coûts de main-d'œuvre</i>	<i>Base de fournisseurs</i>	<i>Matières premières</i>
<i>Corée du Sud</i>	-	-	+	+	-
<i>La Chine</i>	-	+	-	+	-
<i>Thaïlande</i>	+	+	+	+	+
<i>Indonésie</i>	+	+	+	+	+
<i>Vietnam</i>	+	+	+	+	+
<i>Tchèque</i>	-	-	+	-	-
<i>Romanie</i>	+	+	+	+	+
<i>Pologne</i>	+	+	+	+	+
<i>Slovaquie</i>	+	+	+	+	-
<i>Russie</i>	-	+	+	+	-
<i>Hongrie</i>	-	+	+	+	+
<i>Turquie</i>	+	+	+	+	-
<i>Brésil</i>	+	+	+	+	+
<i>Mexique</i>	+	+	+	+	-

Source : ACMA, TechSci Research

Le fort soutien politique a été crucial pour le développement du secteur. Ceci inclut les politiques libérales pendant le milieu des années 1990, les allègements fiscaux et les réformes de la réglementation en matière de fonds propres et de cours de change. Aussi, la réduction des droits de douane imposés sur les exportations et le changement dans les politiques bancaires ont contribué à l'expansion et à la croissance du secteur. Il y a également eu suppression des barrières relative au capital investissement

⁶BMW, Audi, Toyota, Skoda, Volkswagen et Mercedes-Benz ont commencé à fournir des financements sur mesure à leurs clients, concessionnaires et fournisseurs par l'intermédiaire de sociétés financières non bancaires (NBFC) spécialisées.

alors que l'approbation des prises de participation étrangères jusqu'à 100 % est devenue automatique dès 2000.

La politique publique était également en faveur de l'encouragement de la R&D en offrant des rabais sur les dépenses de R&D. En plus d'autres actions, cet encouragement s'est concrétisé avec la mise en place du Projet national d'infrastructure d'essais et de la R&D dans le secteur automobile en 2005 (NATRiP). Un projet unique dans le cadre duquel le gouvernement indien et l'industrie automobile indienne se sont réunis pour créer des installations d'essai et de la R&D de pointe, de sorte que des compétences de base en technologie automobile en Inde puissent être créées pour faciliter une intégration harmonieuse de l'industrie automobile indienne avec le monde. Initialement, ce projet visait la mise en place de centres de la R&D pour permettre à l'industrie d'être à la hauteur des standards mondiaux⁷.

L'action publique indienne a touché également à l'élargissement du marché via la conclusion et la négociation de nombreux accords de libre-échange et accords préférentiels (voir <http://www.indiantradeportal.in>). Maintenant, le pays est en négociation pour la conclusion de 18 accords⁸.

4.2. Le secteur de l'Automobile en Indonésie

En Indonésie, l'industrie automobile connaît depuis des années une croissance régulière et impressionnante. Il s'agit d'une industrie qui est essentiellement d'assemblage, dominée par les grands constructeurs automobiles japonais.

Depuis 1995, l'industrie automobile a été encouragée par l'entremise des programmes de libéralisation⁹. Les tarifs douaniers ont été abaissés et l'industrie des composants a été renforcée davantage. Dans le cadre de l'AFTA, les tarifs ont été réduits, y compris ceux des voitures, ce qui a entraîné de nouvelles réductions et possibilités pour l'Indonésie d'exporter des véhicules aux membres de l'ASEAN.

De nombreux facteurs ont alimenté un boom automobile en Indonésie. Il s'agit, en plus d'une politique d'ouverture économique et commerciale, de facteurs comme la facilité d'accès au crédit et les faibles taux d'intérêt, conjugués à la forte augmentation des crédits à la consommation des banques et l'abondance de nouveaux crédits à la consommation à bas prix [assemblés localement].

Par ailleurs, la médiocrité des infrastructures, l'insécurité juridique et l'absence d'incitations fiscales ont été blâmées vue la baisse des investissements étrangers dans le secteur dans le début et le milieu des années 2000.

Aujourd'hui, l'Indonésie capitalise sur la progression de son marché pour booster son industrie automobile. Avec un PIB qui devrait atteindre 1,3 trillion de dollars en 2020, des grands centres urbains

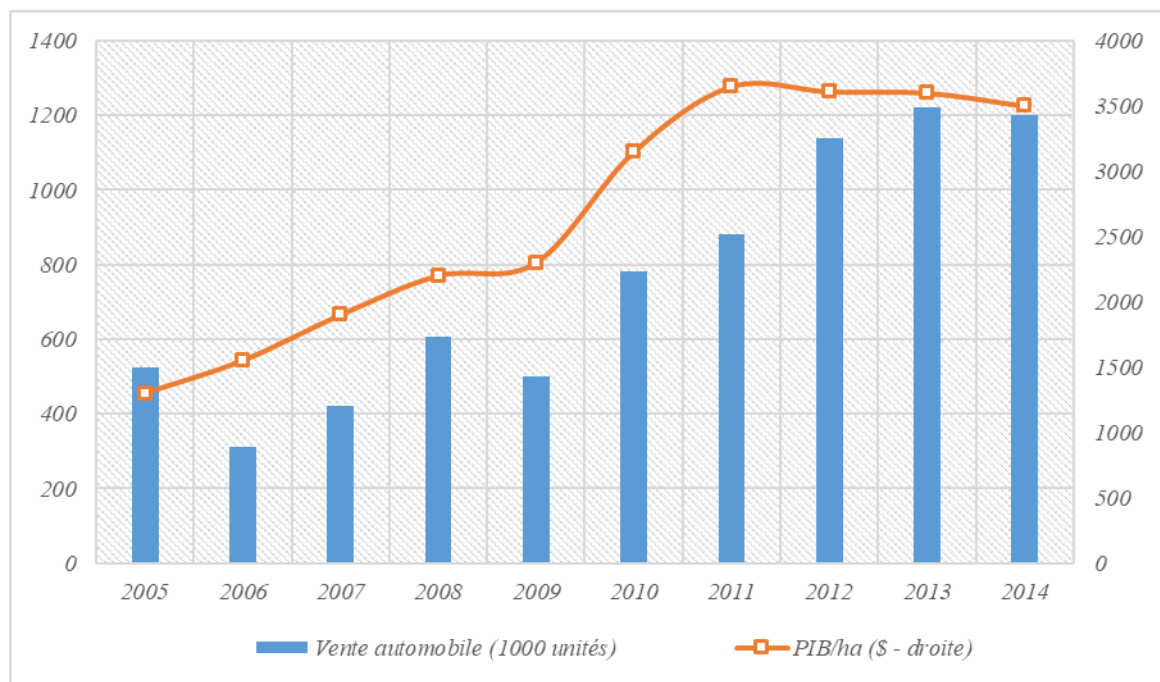
⁷ Neuf centres d'excellence en R&D axés sur la fabrication à faible coût et les solutions de développement de produit.

⁸ Association of East-Asian Nations (ASEAN)-India Regional Trade and Investment Area; Afghanistan-India Preferential Trade Agreement; Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation (BIMSTEC) Free Trade Area; Chile-India Preferential Trade Agreement; China-India Regional Trading Arrangement; Egypt-India Free Trade Agreement; European Free Trade Area (EFTA)-India Economic Partnership Agreement; European Union (EU)-India Trade and Investment Agreement; Gulf Cooperation Council (GCC)-India Free Trade Agreement; India-Indonesia Comprehensive Economic Cooperation Arrangement; India-Japan (Comprehensive) Economic Partnership Agreement; India-Malaysia Comprehensive Economic Cooperation Agreement; India-Mauritius Comprehensive Economic Cooperation and Partnership Agreement; India-Mercado del Sur (MERCOSUR) Preferential Trade Agreement; India-MERCOSUR-SACU Trilateral Free Trade Agreement (T-FTA); India-Russia Comprehensive Economic Cooperation Agreement; India-South Korea Comprehensive Economic Partnership Agreement; India-Southern African Customs Union (SACU) Comprehensive Free Trade Agreement.

⁹ Dans les années 1990, le gouvernement a offert des incitations aux producteurs d'automobiles pour l'utilisation de composants nationales et a réduit les droits d'importation dans les secteurs connectés. Plus le niveau de contenu local atteint est élevé, plus le droit à l'importation est faible pour les autres composants qui doivent être importés. La libéralisation s'est poursuivie en 1995. Le gouvernement 1995 déréglemente les investissements dans l'industrie automobile pour la production de voitures neuves et a réduit les droits à l'importation en 2003, principalement en raison de l'engagement de l'Indonésie envers l'AFTA et l'APEC.

émergeront avec une croissance plus équilibrée, de nouvelles opportunités seront offertes. La poursuite de l'urbanisation et l'ajout de 21 millions de nouveaux consommateurs stimuleront la consommation globale et la demande de véhicules de tourisme et de motocyclettes. L'urbanisation pourrait atteindre 70 % d'ici 2030 et l'accroissement de la population en âge de travailler jouera un rôle clé dans la stimulation de la nouvelle consommation.

Figure 11: Vente automobile et PIB/habitant en Indonésie



Source: CEIC, IMF World Economic Outlook, Avril 2015, compilé par BTMU CRD Singapore

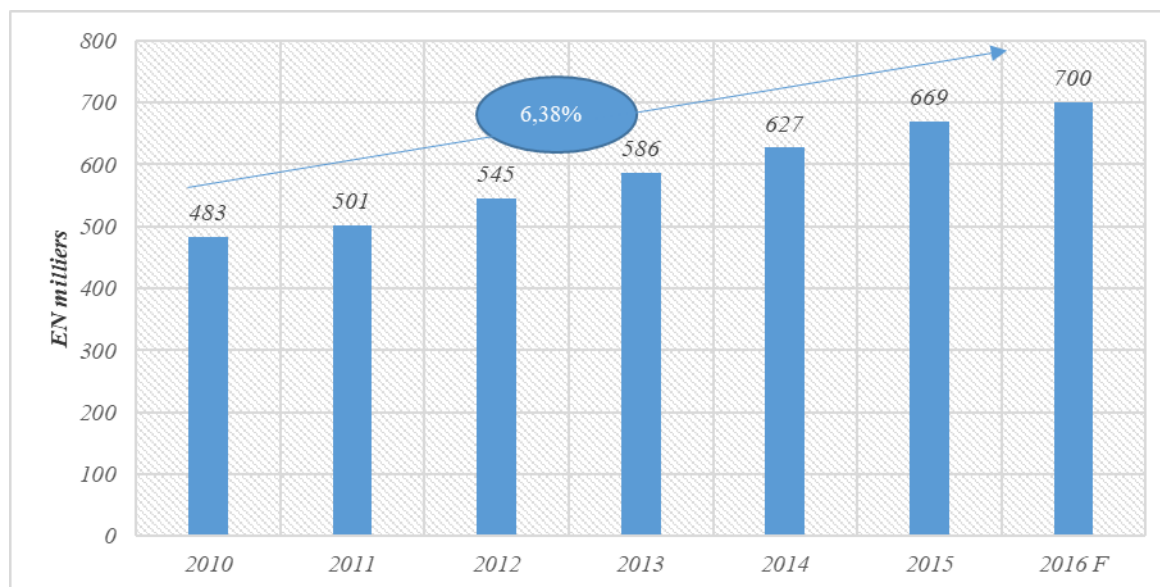
Aussi, le gouvernement a entamé une série de réformes depuis 2015 afin d'accroître l'attrait de l'Indonésie en tant que destination des IDE ce qui devraient profiter principalement aux secteurs de la fabrication, mais aussi de la construction et de l'hôtellerie. Les réformes mises en œuvre en 2015 pour répondre à la croissance économique souhaitée se concentrent principalement sur la déréglementation. Par exemple, le temps requis pour remplir les procédures permettant aux investisseurs de recevoir des incitations fiscales doit être inférieur à 28 jours, auparavant jusqu'à un an. Il y a lieu aussi de suppression de la TVA sur l'importation de composants et de matières premières pour les moyens de transport produits en Indonésie, ainsi que l'assouplissement de la liste des certificats négatifs pour des secteurs spécifiques, y compris l'automobile (IPSOS Business Consulting).

4.3. Le secteur de l'Automobile en Thaïlande

La Thaïlande est également considérée comme l'un des principaux pays exportateurs d'automobiles en Asie. L'industrie automobile est l'une des principales industries de la Thaïlande. L'industrie a contribué à hauteur de 12 % au PIB avec plus de 1,94 million de véhicules produits et d'une valeur de 27 milliards de dollars en 2016. Ces succès ont classé le pays au premier rang des producteurs automobiles en Asie du Sud-Est et au 12e rang mondial. En tant que "plaque tournante de l'automobile en Asie". Cette industrie génère plus de 700.000 emplois directs de main-d'œuvre qualifiée et plus en 2015, sans compter la valeur générée par

les industries connexes telles que l'industrie en amont, les industries de services telles que la finance, les assurances et le service après-vente.

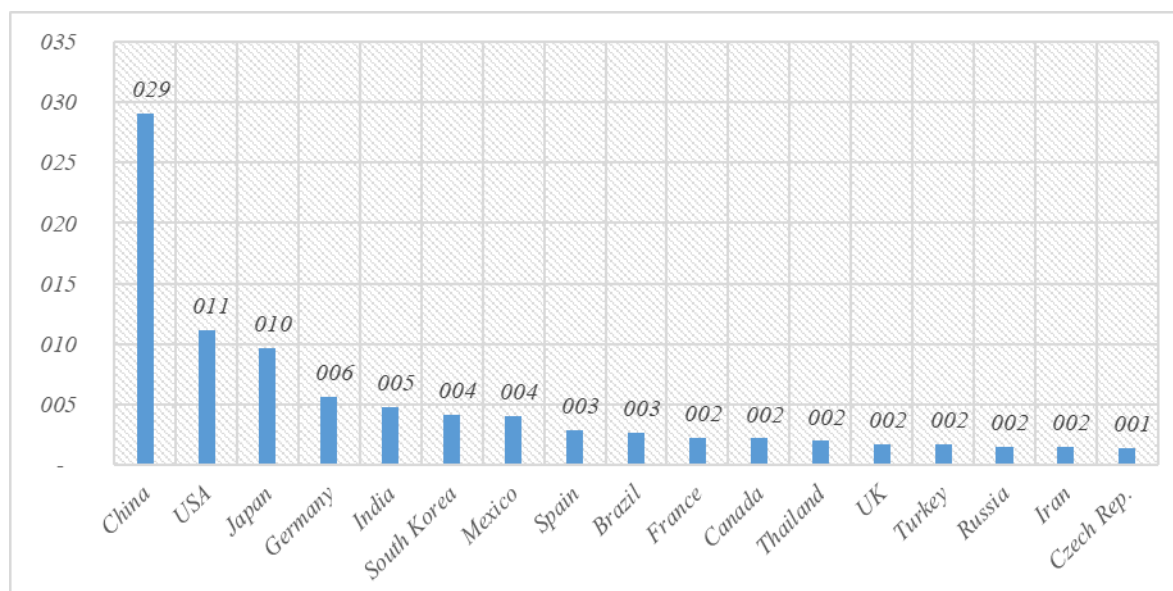
Figure 12: Les ressources humaines de l'industrie automobile thaïlandaise 2010-2016



Source: Thailand Automotive Institute (TAI) & Electric Vehicle Association of Thailand (EVAT)

En outre, la Thaïlande est l'un des principaux constructeurs automobiles régionaux et mondiaux, au premier rang des pays de l'ANASE et au 12e rang mondial en 2016.

Figure 13: Production automobile mondiale 2017



Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA) – 2019

Pour un marché interne d'environ 55 millions personnes courant les années 1990, l'appui et la promotion de l'industrie automobile par le gouvernement étaient assez constants depuis des

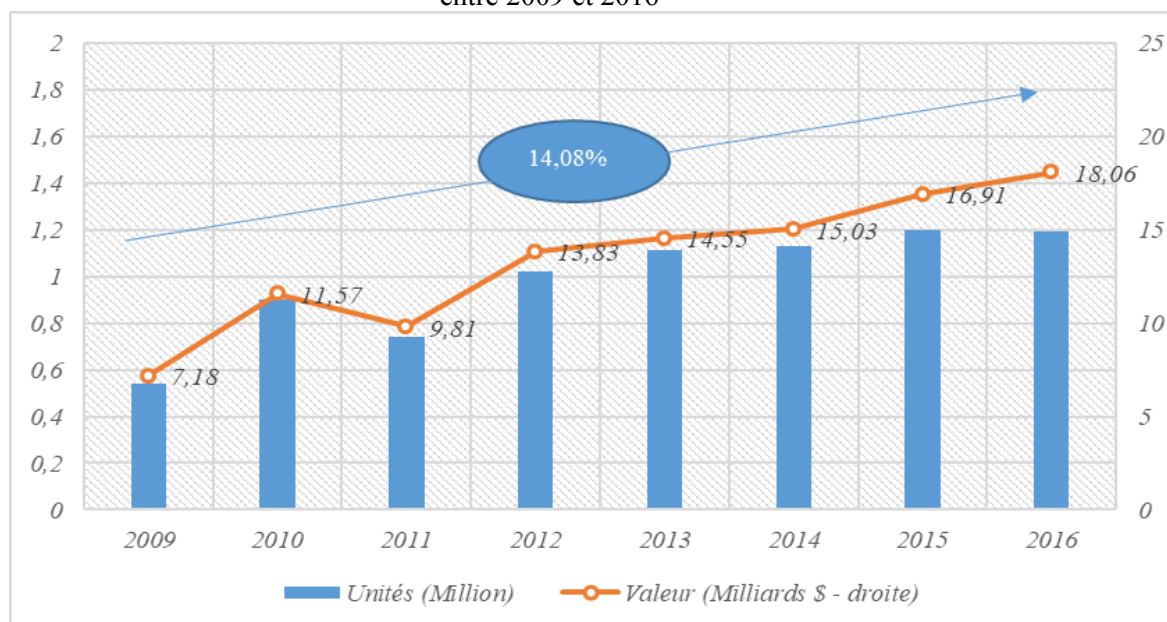
décennies, notamment avec des politiques pour faciliter la croissance des activités d'assemblage et de production.

Au cours des années 1990, la politique du gouvernement était assez protectrice. Le secteur de l'automobile a été fortement influencé par la politique gouvernementale. Il s'était développé principalement grâce à la promotion de l'investissement intérieur en plus d'une politique de substitution des importations avec des droits très restrictifs à l'importation de composants.

Le marché intérieur n'étant pas très important, les économies d'échelle étaient difficiles à réaliser. Par conséquent, les activités de production étaient limitées et le secteur était opérationnel principalement grâce à l'assemblage qui se faisait par l'importation de composants critiques et l'utilisation de composants locaux de base.

Dans la période postérieure à l'AFTA, la Thaïlande s'est assez libérale et de nombreuses multinationales sont prêtes à tirer parti de la situation. Le secteur devient principalement porté par les IDE japonais. Pour ce pays, les politiques gouvernementales de libéralisation de l'investissement ont apporté d'importants avantages au secteur automobile alors qu'elle a permis une entrée en scène des acteurs privés étrangers qui ont apporté de la technologie moderne. Aujourd'hui, le pays est classé deuxième exportateur automobile en Asie¹⁰ grâce à une croissance impressionnante depuis des années.

Figure 14: Unité d'exportation de voitures de Thaïlande et valeur entre 2009 et 2016



Source : Institut automobile thaïlandais - 2017

Les réalisations ne sont pas le fruit du hasard, mais d'un dévouement constant du gouvernement pour le développement de l'industrie automobile thaïlandaise. Ceci inclut l'administration de politiques favorables pour chaque période, la formulation de la Thaïlande Plan de l'industrie automobile 2002-2006 et Plan directeur de l'industrie automobile thaïlandaise 2007 - 2011 et la collaboration du secteur privé.

¹⁰ Ce classement concerne 2015. L'Australie, les Philippines, l'Indonésie, le Japon et la Malaisie sont les principales destinations des exportations

Peter Warr et Archanun Kohpaiboon (2017) avancent trois principaux facteurs qui ont facilité le succès de la Thaïlande à attirer la production automobile. Le premier était l'investissement dans l'infrastructure, qui a débuté à la fin des années 1980 et qui était axé sur la création d'un port en eau profonde de grande capacité¹¹. Le port de Laem Chabang est intégré avec d'importants investissements dans les routes, l'électricité et l'approvisionnement en eau à proximité du port et le long de l'autoroute reliée au port. Le deuxième facteur réside dans les changements de politique introduits par le gouvernement thaïlandais peu de temps après [en partie en réponse à la crise financière asiatique de 1997-1999]. Ces changements ont reconnu pour la première fois que la propriété étrangère illimitée des assembleurs finaux et des pièces, dans le secteur de l'automobile. Ils ont aboli la réglementation thaïlandaise jusqu'à présent restrictive en matière de contenu local des véhicules automobiles produits en Thaïlande. Un troisième facteur est non économique et difficile à quantifier. Pour des raisons historiques et culturelles, la Thaïlande est un pays attrayant et accueillant pour les entreprises japonaises. Leurs dirigeants et leurs familles soulignent qu'ils aiment vivre en Thaïlande, ce qui donne à ce pays un avantage pour attirer les investissements japonais par rapport à la plupart de ses voisins d'Asie orientale.

Tableau 5 : Thailand's Automotive Trade and Investment Policies : Phase de facilitation des exportations, 1997-2015

1997	<i>Suppression de l'exigence de propriété locale pour les projets à investissement étranger (annoncée en 1993 ; mise en œuvre en 1997).</i>
1999	<i>Hausse des tarifs douaniers sur les véhicules CKD¹² de 20 % à 30 %-35 % pour amortir l'impact négatif potentiel de l'abolition imminente de l'exigence de contenu local.</i>
2000	<i>Suppression de l'exigence relative au contenu local.</i>
2003	<i>Les préférences tarifaires dans le cadre de l'accord de libre-échange de l'ANASE sont entrées pleinement en vigueur : les droits à l'importation applicables au commerce intra-ANASE sont tombés de 0 à 5%.</i>
2007	<i>Lancement de la phase 1 du projet "Eco-car" par le biais d'incitations à l'investissement pour la production de petites voitures particulières. Le principal incitatif à l'investissement est le faible taux de la taxe d'accise (17 % contre 30 % pour les véhicules de tourisme ordinaire). Cinq constructeurs automobiles ont été approuvés, dont Toyota, Nissan, Mitsubishi, Suzuki et Honda.</i>
2014	<i>Lancement de la phase 2 du projet "Eco-car". Cinq autres entreprises ont été approuvées. Il s'agit notamment de Nissan, Toyota, Mitsubishi, Ford et General Motors. Quatre autres à approuver (Honda, Suzuki, MG et Volkswagen).</i>

Source: Based on Kohpaiboon (2015)

Tableau 6 : Conseil des privilèges d'investissement, depuis 2013

¹¹ Le nouveau port, connu sous le nom de Laem Chabang, est situé à 75 kilomètres au sud-est de Bangkok et, contrairement au port historique et très encombré de Bangkok, situé en amont de la côte sur la rivière Chao Phraya, et peut accueillir de grands porte-conteneurs océaniques.

¹² CKD = completely knocked down (abattement intégral)

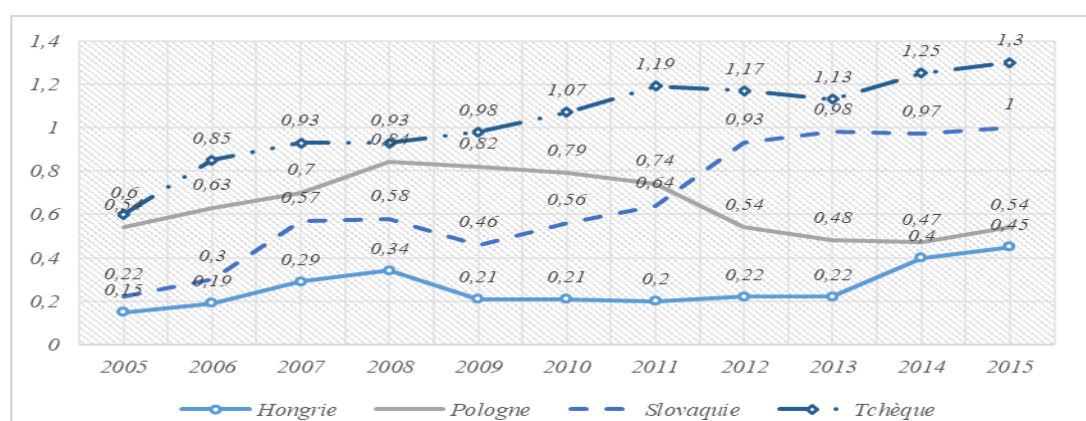
<i>Incitations fiscales</i>	<i>Incitations non fiscales</i>
○ Exonération/réduction des droits à l'importation sur les machines. ○ Réduction des droits à l'importation pour les matières premières ou essentielles. ○ Exonération de l'impôt sur les sociétés sur le bénéfice net et les dividendes dérivés de l'activité promue. ○ Une réduction de 50 % de l'impôt sur le revenu des sociétés. ○ Double déduction des frais de transport, d'électricité et d'eau. ○ Déduction supplémentaire de 25 % du coût d'installation ou de construction des installations. ○ Exonération des droits à l'importation sur les matières premières ou essentielles importés pour être utilisés dans la production destinée à l'exportation.	○ Permis pour les ressortissants étrangers d'entrer en Thaïlande dans le but d'y étudier des opportunités d'investissement. ○ Permis d'amener en Thaïlande des travailleurs qualifiés et des experts pour travailler dans des activités de promotion de l'investissement. ○ Permis de propriété foncière. ○ Permis de retirer ou de remettre de l'argent à l'étranger en devises étrangères.

Source : Conseil des privilèges d'investissement, Bangkok.

4.4. Le secteur de l'Automobile dans les pays du groupe de Višegrad

Dans tous les pays de la V4¹³, l'industrie a traditionnellement un rôle et une position forts dans l'économie. Cependant, la tradition de l'industrie automobile remonte à la période des changements de régime en 1990, à l'exception de la longue tradition de l'industrie automobile tchèque. Au cours de la dernière décennie, la région V4 est devenue le centre de la construction automobile en Europe grâce à la disponibilité d'une main-d'œuvre relativement bon marché, à la libéralisation économique depuis le début des années 1990, à la stabilité de la situation politique après l'entrée dans l'Union européenne, à l'appartenance au marché libre de l'UE, à la solidité des infrastructures et à la proximité du marché d'Europe occidentale.

Figure 15: Production automobile dans les pays du V4 de 2005 à 2015 (en millions)



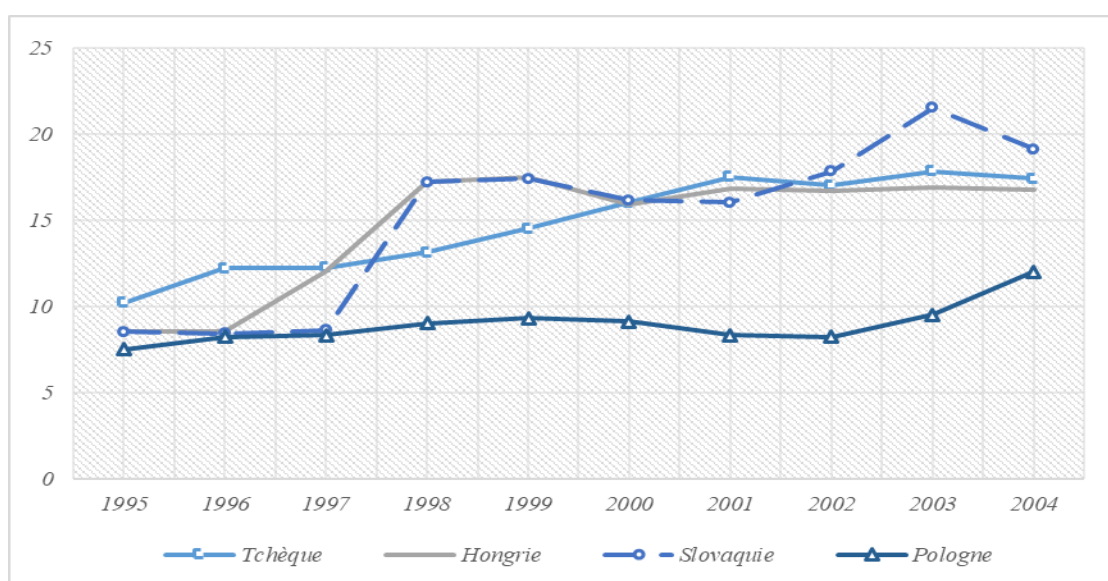
Source: OICA - International Organization of Motor Vehicle Manufacturers

Au début des années 90, les gouvernements de Višegrad se sont ouverts aux IDE à des degrés divers et à des rythmes différents. La politique industrielle favorable des Etats s'est concrétisée

¹³ Le groupe de Višegrad est un groupe informel réunissant quatre pays d'Europe centrale : la Hongrie, la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie

par la mise en place des services professionnels de soutien à l'investissement pour attirer et retenir les investissements étrangers. Dans les années 1990, le secteur automobile ne représentait que près de 10 % de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière des pays de la V4. Mais grâce aux investissements (dans l'assemblage et la production de pièces), ces ratios ont augmenté au cours des années. Le début des années 2000 étant marqué de généreux allègements fiscaux, le développement des infrastructures et un soutien financier pour la construction de nouveaux sites de production et la formation des travailleurs. Après l'adhésion à l'UE, les aides d'État ont été réorientées vers les services après investissement, dans le but d'implanter et de moderniser des entreprises, par exemple sous forme de financement pour la formation du personnel et la R&D. Si les pays d'Europe Centrale avaient été confrontés par une concurrence venant de l'Europe occidentale (importations de marques occidentales neuves et d'occasion) au regard de la diffusion de leur fabrication automobile dans leur propre marché automobile, le déficit initial s'est réduit peu à peu, à partir du début de la décennie 2000, grâce à la hausse de la fabrication sur place des marques d'Europe de l'Ouest (Bourdin, Le Thiec et Elissalde (2009)), mais surtout grâce à la croissance par les exportations (Pardi, 2017).

Figure 16: Fabrication de matériel automobile (% de la production manufacturière totale)



Source : WIIW Handbook of Statistics

Aujourd'hui, l'industrie automobile est le pilier de l'économie tchèque à même d'être classée 15^{ème} constructeur mondial avec 1,35 millions unités en 2016. Le secteur automobile est considéré aujourd'hui comme un pilier économique pour la République tchèque. Selon les statistiques, le secteur automobile représente près de 25% de la production et des exportations industrielles du pays et environ 7,4% du PIB, et plus de 155.000 personnes.

En Slovaquie, la part de l'industrie automobile dans les indicateurs de performance économique est encore plus élevée. En 2015, l'industrie automobile représentait 44 % de la production industrielle, 12 % du PIB et 40 % des exportations totales. L'industrie automobile slovaque a généré 26 milliards d'euros d'exportations, et 114 500 emplois selon le rapport annuel sur les progrès de l'industrie automobile en 2015 slovaque.

Selon l'annuaire de l'industrie automobile 2015, l'industrie automobile en Pologne représentait 9,7% de la production industrielle en 2015 et 15,5% des exportations totales. La part de l'industrie automobile dans l'emploi était de près de 9 %. Selon les données de l'office central de statistiques, plus de 407.000 personnes étaient employées dans l'industrie automobile polonaise en 2013¹⁴.

En 2013, l'industrie automobile hongroise a produit l'équivalent de 20 % de la production industrielle totale. Sa part dans les exportations totales était de 18 % et représentait 10 % du PIB hongrois. Il y avait environ sept cents entreprises dans l'industrie automobile qui employaient ensemble 115.717 personnes. De ce nombre, environ 14.000 emplois ont été créés par de grandes entreprises manufacturières (Audi, Suzuki, Mercedes et Opel).

Différents facteurs clés ont contribué à la croissance de l'industrie automobile dans les pays de la V4. Lucia Mýtna Kureková (2018) indique que la libéralisation conjuguée aux IDE. Cet avènement des IDE était aussi crucial pour le transfert de technologie et la fourniture des capitaux nécessaires à la modernisation des infrastructures physiques. Il a été principal moteur de la croissance et l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement mondiales des multinationales, principalement dans l'industrie automobile, mais aussi dans les secteurs de l'électronique, contribuant ainsi dans le développement des pays de Visegrad. Cet intérêt pour la région s'est bien maintenu après son adhésion à l'UE en 2004. Il apparaît alors que les motivations à investir en Europe centrale combinaient des motivations stratégiques de recherche du marché, de l'efficience, de ressources et de facteurs.

Les conditions du marché du travail ont joué un rôle principal dans l'essor et le développement de l'industrie automobile dans la région. Le cadre institutionnel qui a permis des arrangements souples en matière d'emploi qui ont permis aux entreprises de combiner un effectif de base stable avec une périphérie moins sûre par le biais d'agence de recrutement de travailleurs tant nationaux qu'étrangers. Ceci a aidé les principaux fabricants à d'adapter aux fluctuations de la demande. Alors, la disponibilité d'une main-d'œuvre relativement qualifiée, bon marché et docile, était essentielle raison pour l'attrait initial des investisseurs étrangers pour l'industrie manufacturière complexe dans la région V4. Cet avantage s'est vu renforcé par un l'avantage des niveaux de salaires inférieurs aux niveaux de productivité (Lucia Mýtna Kureková, 2018).

La présence d'un capital humain et d'une capacité physique suffisants pour produire des biens manufacturés complexes a joué également. Un héritage manufacturier de l'ère du socialisme d'Etat dans les pays d'Europe centrale a permis de construire des marques originales¹⁵ et de réaliser [et d'avoir les capacités à réaliser] des activités de recherche et développement (R&D) bien avant l'installation d'entreprises étrangères. En effet, pendant le socialisme d'Etat, l'Europe centrale a servi comme la base industrielle de transformation des matières premières en provenance de l'Union soviétique. Ceci a donné un avantage comparatif pour l'installation d'une industrie automobile dans les pays du V4, celui de la tradition industrielle de l'Europe centrale (Marcel Tirpak, 2006 ; Lucia Mýtna Kureková, 2018).

¹⁴De 2006 à 2013, le secteur automobile en Pologne a connu une croissance constante de l'emploi - l'emploi moyen a augmenté de 40%.

¹⁵Par exemple, l'usine de Škoda a été créée en Tchécoslovaquie dans les années 1920, tandis que les véhicules légers, les autobus, les véhicules lourds et les véhicules et moteurs militaires ont une longue histoire en Hongrie et en Pologne.

Si la proximité de l'Union soviétique a donné un avantage de tradition industrielle, la situation géographique de l'Europe centrale, y compris sa proximité avec l'Allemagne, a donné une importance stratégique aux décisions initiales des entreprises d'entrer dans la région.

Un autre pas décisif dans le développement de l'industrie automobile dans les pays de la V4 était leur adhésion à l'UE alors que le marché d'Europe est de petite taille. En effet, les stratégies des constructeurs étaient principalement orientées vers la production pour le marché européen¹⁶. En outre, l'adhésion à l'UE a garanti la stabilité politique et la stabilité institutionnelle ainsi qu'une convergence vers les normes occidentales (Chapel Hill, 2007 ; Lucia Mýtna Kureková, 2018).

4.5. Le secteur de l'Automobile en Turquie

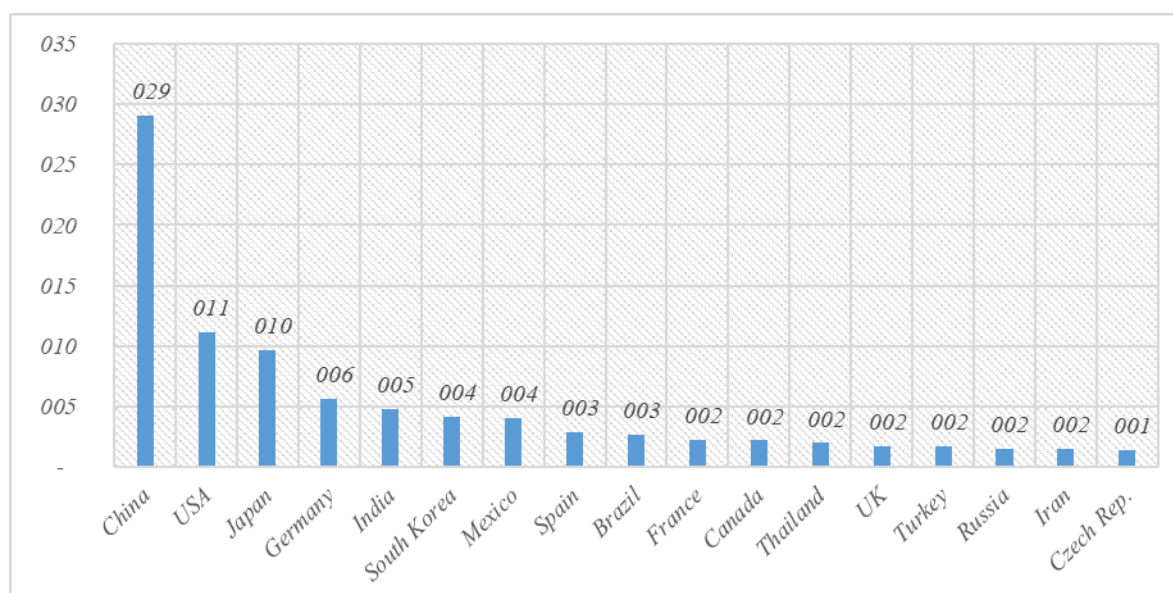
L'accès au marché européen était également facteur dans l'essor et la participation du secteur automobile Turque à l'échelle régionale et mondiale. L'accord sur l'union douanière entre l'UE et la Turquie a permis à cette dernière de se tourner vers un marché plus mondialisé alors que des droits de douane élevés à l'exportation et des obstacles au commerce avec l'Europe ont obligé le pays à s'orienter principalement vers la consommation intérieure. Cet accord a permis également de tirer profit de la libéralisation dans les années 1980 et des actions de privatisation de nombreuses industries qui ont permis aux entreprises turques d'être ouvertes aux investisseurs et au commerce étrangers (CJ Berzin, 2010).

Un autre facteur de développement du secteur automobile turque réside dans les leçons de la crise financière qu'a connu le pays en 2001. Les changements provoqués par l'effondrement ont contribué à cultiver plus de vigilance mais également une gestion active des exportations et les marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

Ces changements et autres ont placé le secteur automobile Turque parmi les plus performant au Monde (14^{ième} producteur mondial), en position de Top producteur dans l'Europe central en 2017 (1,7 millions unités), et 5^{ième} en Europe.

Figure 17: Top producteurs mondiaux d'automobiles en 2017 (en millions d'unités)

¹⁶ Les entreprises ont d'abord suivi une stratégie de "build-where-you-sell", mais la petite taille du marché d'Europe centrale et les attentes relativement insatisfaites du pouvoir d'achat de la région ont conduit à se tourner vers le marché européen.



Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers – 2019

De plus, lorsque les exportations turques ont atteint un sommet historique avec 168,1 milliards de dollars en 2018, c'était l'industrie automobile qui a eu la contribution la plus importante à l'exportation (Ministère du Commerce de la Turquie, 2019). L'automobile était le premier secteur d'exportation en 2018, avec 31,5 milliards de dollars, soit près de 19% des exportations totales. L'industrie automobile est également l'un des principaux contributeurs dans la production et l'emploi en Turquie, compte tenu de son apport dans la création d'emplois, qui s'élevait à 55.000 en 2017, et de la forte valeur ajoutée qu'elle crée et des intrants qu'il utilise en provenance des secteurs du fer, de l'acier, du caoutchouc, du verre, du textile et de l'électronique.

Tableau 7 : Aperçu des indicateurs du secteur automobile en Turquie (1000 unités)

<i>Année</i>	<i>Production</i>	<i>Exports</i>	<i>Imports</i>	<i>Emplois</i>
2009	870	628	314	39,584
2011	1 189	789	539	44,896
2013	1 126	825	616	42,330
2015	1 359	992	659	48,748
2017	1 696	1 333	624	54,595
2009-17 (CAGR)	4.4 %	4.3 %	8.2 %	2,1%

Source: Automotive Manufacturers Association, Automotive Distributors' Association

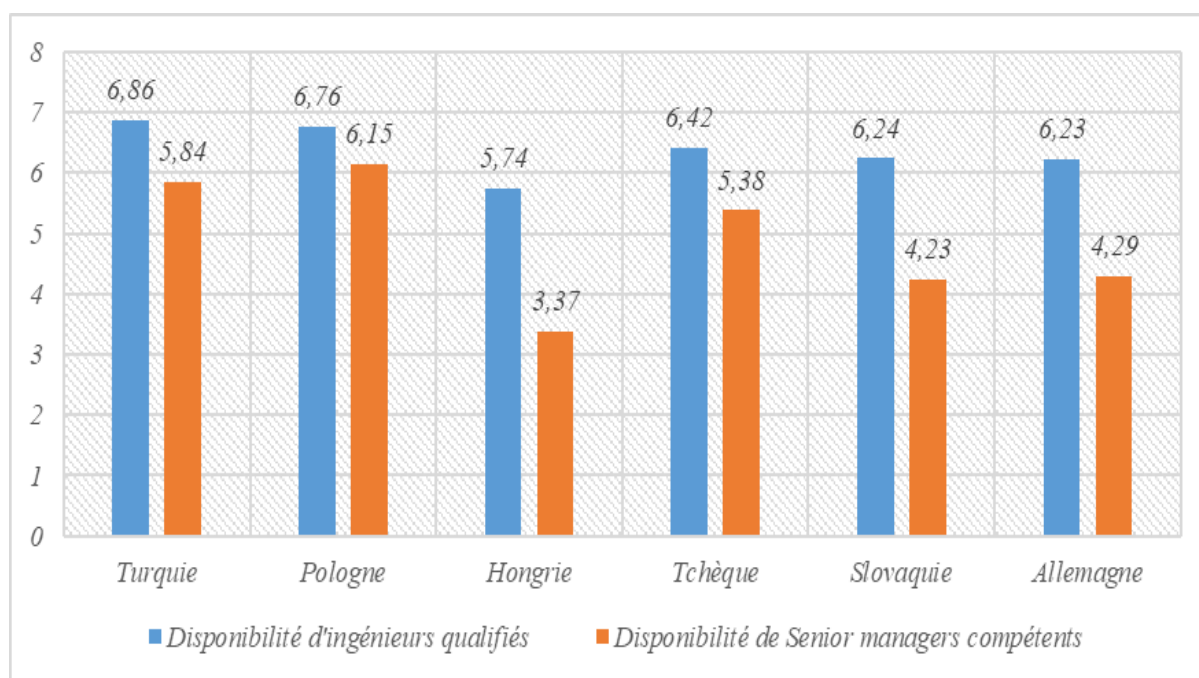
Le développement de cette industrie n'a pas été le fruit du hasard, mais de politiques conduits depuis plus d'un demi-siècle à commencer par les politiques de substitution des importations des années 1960, la mise en place, en 1996, de l'union douanière avec l'UE, et des politiques d'encouragement du développement de capacités de conception et de R&D.

La stratégie actuelle du gouvernement vise à accroître la valeur ajoutée générée au niveau national en augmentant les activités de la chaîne d'approvisionnement développées en interne

ainsi que le contenu d'innovation national. La stratégie vise à développer de nouvelles technologies respectueuses de l'environnement, à soutenir la conception locale et à affiner la stratégie de marque du pays.

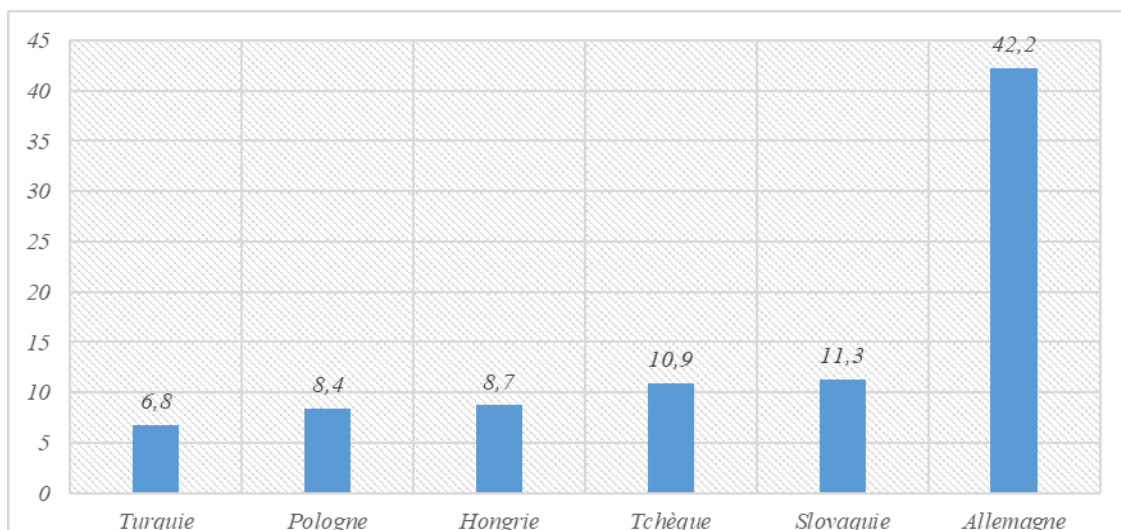
La Turquie prévoit de renforcer ces capacités industrielles en tirant parti de l'augmentation des IDE à forte intensité de connaissances et d'innovation dans le secteur automobile, en encourageant la conception originale et l'innovation dans les entreprises locales et en encourageant les coentreprises entre acteurs internationaux et nationaux (Lejarraga et al, 2016). Le pays capitalise sur un ensemble d'atouts, notamment : La croissance du pouvoir d'achat des Turques grâce à une croissance économique des quinze dernières années à même de tripler le PIB par habitant qui est passé de 3 581\$ en 2002 à 19 597\$ en 2017. La diminution des charges fiscales (taxe spéciale à la consommation, TVA, etc.) sur le secteur, mais aussi des charges de l'approvisionnement en énergie. La mise à niveau du système de l'éducation et de la formation professionnelle pour supporter le métier et fournir les compétences nécessaires à son développement, et avec un coût avantageux et compétitif.

Figure 18: Disponibilité des ressources humaines pour le développement du secteur automobile en Europe Centrale



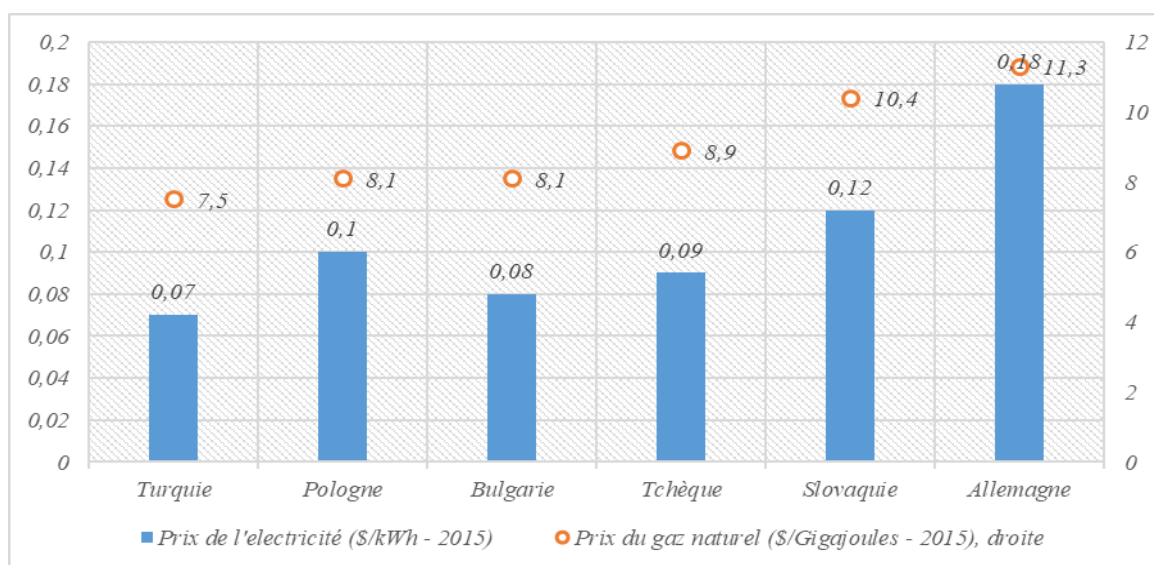
Source : IMD World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey de l'IMD basé sur un indice de 0 à 10

Figure 19: Cout horaire du travail dans les pays de l'Europe Centrale



Source: IMD World Competitiveness Yearbook, Eurostat, OCDE, BLS, TurkStat (2015)

Figure 20: Coût de l'énergie dans les pays de l'Europe Centrale



Source : Eurostat, Toutes taxes et redevances comprises

5. La compétitivité hors prix, pour le développement de l'industrie Automobile au Maroc

La section précédente a permis de donner un aperçu du secteur automobile et des actions menées pour son développement dans les pays concurrents du Maroc. Outre les avantages de coût, les pays examinés disposent de plusieurs avantages de compétitivité [par rapport aux concurrents] qui ont fait également partie des facteurs à l'origine de la progression de leurs secteurs automobiles respectifs. Globalement, il s'agit de :

- L'avènement des IDE et le transfert de technologie et la fourniture des capitaux nécessaires à la modernisation des infrastructures physiques.
- L'accès aux intrants et aux marchés ainsi que la situation géographique par rapport aux marchés et aux autres intervenants du secteur ;

- La taille du marché, la croissance des revenus, l'extension de la classe moyenne, l'urbanisation croissante et l'évolution des modes de vie ;
- L'élargissement du marché via la conclusion et la négociation de nombreux accords de libre-échange et accords préférentiels ;
- L'avantage comparatif en termes de coûts de fabrication, de connaissance du marché, de technologie et de créativité ainsi qu'une grande base de fournisseurs ;
- Le fort soutien politique, notamment les politiques libérales, les allègements fiscaux et les réformes de la réglementation en matière de fonds propres et de cours de change, la réduction des droits de douane et la suppression des barrières relative au capital et à l'investissement ;
- La facilité d'accès au crédit et les faibles taux d'intérêt, conjugués à la forte augmentation des crédits à la consommation des banques et l'abondance de nouveaux crédits à la consommation des véhicules à bas prix [assemblés localement] ;
- La promotion de l'investissement intérieur en plus d'une politique de substitution des importations grâce au développement d'écosystèmes ;
- Un héritage manufacturier et la présence d'un capital humain et d'une capacité physique suffisants pour produire des biens manufacturés complexes ;
- La disponibilité d'une main-d'œuvre relativement qualifiée et bon marché ;
- L'encouragement de la R&D en offrant des rabais sur les dépenses de la R&D et en mettant en place des infrastructures de la R&D dans le secteur automobile ;
- La convergence vers les normes occidentales ;
- La gestion active des exportations et les marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

Comme le Maroc a déjà réussi dans plusieurs des domaines cités en haut, notamment l'attraction d'importants investissements dans le secteur automobile, les défis à relever consistent à surmonter les autres obstacles, à atteindre des niveaux plus élevés d'intégration locale et à intensifier la présence au niveau de la chaîne de valeur. Ceci revient à faire face à certaines contraintes structurelles transversales et institutionnelles (Roufrane et al, 2014). Il s'agit principalement de :

- L'offre inadaptée de formation des systèmes d'enseignement et d'éducation ;
- La faible capacité de recherche-développement ;
- La lente convergence vers les normes occidentales ;
- La promotion de l'investissement intérieur et le développement d'écosystèmes ;
- La facilitation d'accès au crédit et l'adaptation de ces conditions ;
- La gestion active des exportations et les marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

II- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

1. Etapes de la démarche méthodologique adoptée

La démarche méthodologique adoptée pour atteindre les objectifs visés dans le cadre de cette étude s'appuie sur une approche participative et tripartite impliquant les différentes parties prenantes concernées, y compris les partenaires sociaux ainsi que d'autres personnes ressources au sein de certaines organisations professionnelles (AMICA, CGEM, ASMEX, etc.) susceptibles d'enrichir la réflexion au tour du sujet.

Des séances de travail et des réunions de coordination avec le maître d'ouvrage (OIT) et ses partenaires (MTIP, MICIEN, MEF) ont été organisées tout au long du processus de réalisation de l'étude pour assurer un meilleur cadrage de l'étude et recueillir leurs attentes et orientations par rapport aux différents aspects traités afin de réussir et mener à bien cette étude.

Ainsi, l'étude a été conduite en trois étapes :

Etape 1 : Etude documentaire : Cette étape consiste à analyser la documentation disponible concernant le secteur de l'automobile (études, recherches, enquêtes, etc.). Il s'agit notamment d'analyser la situation actuelle en termes de plans, programmes, stratégies et informations disponibles sur le secteur de l'automobile, afin d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche, telles qu'elles sont précisées dans les termes de référence. Ces questions portent notamment sur la description des tendances d'évolution du secteur de l'automobile, le diagnostic et la gouvernance de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile.

Cette étape est extrêmement importante dans la mesure où elle a débouché sur l'établissement d'un inventaire exhaustif des acteurs de différents segments de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc, des études et enquêtes réalisées et des données disponibles au niveau national et international relatives au secteur.

Etape 2 : Organisation des rencontres avec les différentes parties prenantes : Lors de cette deuxième étape, l'accent a été mis sur la réalisation des entretiens avec des personnes ressources au niveau des parties prenantes, ainsi qu'avec les représentants de certaines organisations professionnelles. Il s'agit principalement des acteurs suivants :

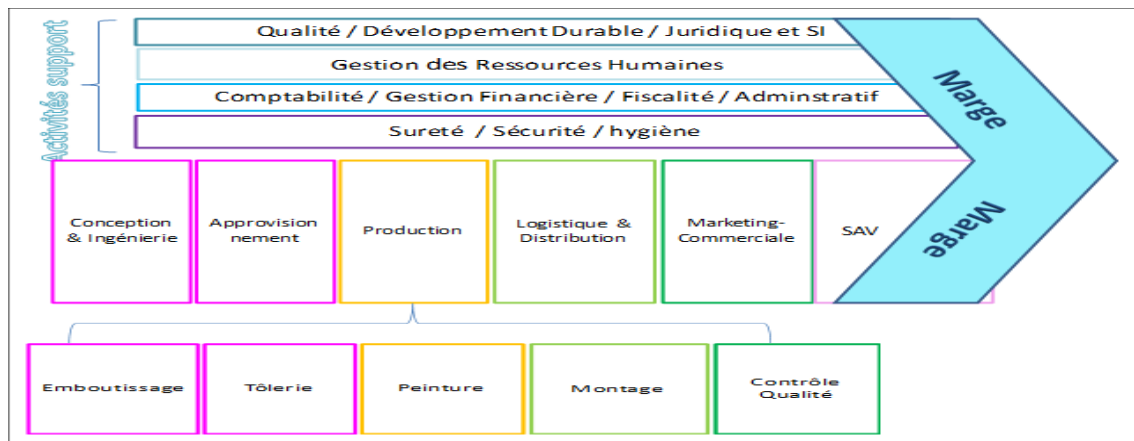
- BIT (Maître d'ouvrage)
- Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP)
- Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique (MI)
- Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile (AMICA)
- Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX)
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)

Pour mener à bien ces rencontres, une grille d'entretien a été développée et destinée aux acteurs clés concernés (voir annexe). Elle a permis de guider les entretiens et de recueillir les informations portant notamment sur l'état des lieux de différents aspects de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, les atouts et faiblesses du secteur de l'automobile marocain, les perspectives d'amélioration de la chaîne de valeur du secteur, etc. La liste des personnes rencontrées est annexée au présent rapport.

Etape 3 : Analyse et étude approfondie des 4 principaux domaines préconisés par les TdR : Cette étape constitue le cœur de l'étude TRAVERA. Elle consiste à procéder aux différentes analyses nécessaires pour dégager les éléments de réponse aux questions de recherche posées à l'étude. Telles qu'elles sont spécifiées dans les termes de référence, ces questions sont structurées autour de six principaux axes :

- a. **La description des tendances d'évolution du secteur de l'automobile au niveau national et international.** Cet axe renvoie aux questions relatives au contexte général et éléments introductifs.
- b. **Le diagnostic de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile.** Cet axe ayant trait à l'analyse de différents segments de la chaîne (voir schéma ci-après), de la conception jusqu'à l'utilisation finale du produit, afin d'établir une cartographie de la chaîne de valeur du secteur et de mieux cerner les contraintes et les possibilités existantes en matière de développement de la chaîne de valeur du secteur

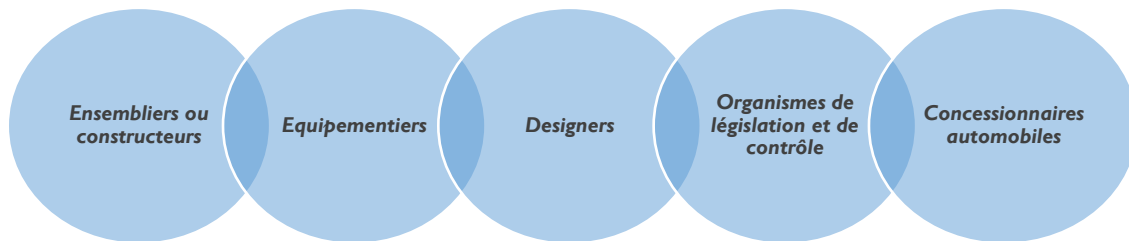
Figure 21: La chaîne de valeur de l'activité de l'industrie Automobile au Maroc



Ce diagnostic vise à répondre aux différentes questions posées à l'étude en matière de cartographie de la chaîne de valeur, liées notamment aux :

- Acteurs clés de la chaîne de valeur et quelles sont leurs caractéristiques ;
- Caractéristiques de différents segments de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile
- Gouvernance de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile (liens existent entre les acteurs au même niveau de la CV, entre acteurs à différents niveaux de la CV, etc.) ;
- Mesures ciblées et outils d'intervention adoptés en faveur de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile ;
- Positionnement international du secteur de l'automobile Marocain.

- c. **La gouvernance de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile.** Cet axe se réfère à l'analyse de l'organisation de la chaîne de valeur et de la coordination entre les différents acteurs qui sont regroupés généralement en cinq grandes familles selon leur cœur de métier (les ensembliers ou constructeurs, les équipementiers, les designers, les organismes de législation et de contrôle, et les concessionnaires automobiles).



- d. **L'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'automobile.** Cet axe renvoie à l'analyse de l'emploi dans les différents segments de la chaîne de valeur et ce, selon une démarche qualitative nécessitant l'exploitation de deux types d'informations : (i) l'information issue de l'étude documentaire et celle fournie par les différents acteurs concernés en relation avec le secteur de l'automobile (ii) l'information collectée dans le cadre de l'enquête TRAVERA sur le secteur automobile au Maroc, réalisée en 2018. Cette dernière revêt une importance particulière pour répondre aux différentes questions posées à l'étude et qui sont liées notamment au :

- Niveau de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'automobile selon les différentes déclinaisons (sexe, âge, profession, niveau de compétences, taille d'entreprise) ;
- Caractéristiques de l'emploi dans la CV du secteur ;
- Conditions de travail dans la CV du secteur ;
- Difficultés de recrutement dans les différents segments de la CV du secteur ;
- Rotation de la main d'œuvre dans la CV du secteur ;
- Evaluation de l'emploi indirect.

- e. **Opportunités et contraintes liées à l'exportation.** Cet axe ayant trait à l'analyse des opportunités dans la chaîne de valeur susceptibles de créer plus d'emplois productifs et décents, ainsi qu'à l'identification des contraintes liées à l'exportation de la chaîne de valeur qui empêchent la concrétisation de ces opportunités.

Les analyses à mener dans cette section vise à fournir des éléments de réponses aux différentes questions posées en relation avec cet axe. Ces questions sont structurées autour des éléments suivants :

- Les forces et faiblesses du cluster de l'automobile au Maroc (conditions de la demande, variations de la demande pour les produits vendus par la CV des exportations, exigences des consommateurs par rapport au produit, contexte de la stratégie et de la concurrence des entreprises, etc.) ;
- Les principaux facteurs contribuant à l'émergence du secteur et favorisant la participation des producteurs locaux aux marchés d'exportation (Incitations attractives, proximité géographique du marché Europe, accords de libre-échange, création de nouveau centre de formation et subventions à la formation, etc.) ;

- Les principales contraintes majeures limitant les entreprises de profiter des opportunités d'exportation directes et indirectes (Faiblesses de l'environnement des affaires du cluster automobile marocain, problèmes de compétences requises pour développer le secteur, nombre insuffisant d'instituts de collaboration pour élargir le cluster automobile, etc.) ;
- Les défis du secteur automobile marocain (Intégration locale et économies d'échelle, transfert de connaissances, apprentissage et capacités locales, etc.).

f. Améliorer la chaîne de valeur du secteur de l'automobile pour générer et améliorer l'emploi. Cet axe renvoie à deux éléments essentiels suivants :

- L'identification et l'analyse de différents facteurs susceptibles de renforcer et d'améliorer la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc. Ces facteurs porteront notamment sur des aspects liés au cadre institutionnel et réglementaire, la diversification de l'offre de produits, la consolidation des marchés existants et l'accès à de nouveaux marchés, etc.
- La proposition des mesures institutionnelles et politiques spécifiques susceptibles d'améliorer les performances de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc.

Outre les données fournies par l'enquête sur le secteur automobile, les analyses menées dans cette section sont basées sur les bonnes pratiques nationales et internationales en matière d'organisation de la chaîne de valeur et d'appui à la promotion du secteur.

Cette section a été marquée par la réalisation d'un Benchmark international sur les expériences réussies en matière d'organisation de la chaîne de valeur et d'appui à la promotion du secteur de l'automobile. Ces expériences sont choisies en fonction de leur pertinence et leur capacité à éclairer les questions et les enjeux identifiés relativement aux aspects institutionnels et organisationnels de la chaîne de valeur du secteur.

2. Sources d'information mobilisées

En ce qui concerne les sources d'information mobilisées dans le cadre de cette étude, il s'agit principalement des résultats de l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc (2018), le fichier des entreprises affiliées à la CNSS, les résultats de l'enquête nationale sur les structures économiques (HCP), les statistiques sur le secteur automobile de l'AMICA, les données relatives au secteur de l'Automobile du Ministère de l'Industrie, ainsi que d'autres rapports et portraits statistiques sectoriels en relation avec le secteur de l'automobile.

Le tableau synoptique suivant présente les détails des principales sources d'information mobilisées.

Tableau 8 : Tableau synoptique des sources d'information mobilisées

Sources d'information	Objectifs	Contenu / Informations fournies
Enquête sur la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc	▪ L'objectif principal de cette enquête est de fournir l'information nécessaire pour analyser les effets du commerce international sur l'emploi. Il s'agit notamment des informations relatives à la structure de base de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, les exportations et l'emploi dans la chaîne de valeur.	▪ Enquête réalisée en 2018 par le BIT ▪ Elle a ciblé 137 entreprises du secteur Automobile, mais la collecte a été portée uniquement sur 38 entreprises (difficultés de collecte des données sur le terrain) ▪ La base de données de l'enquête fournie par le BIT comporte deux types de données : - Des données concernant 131 entreprises exerçant dans le secteur Automobile. Ces données ont été achetées auprès d'Inforisk et de l'OMPIC. Elles permettront de situer le secteur Automobile dans son ensemble et de fournir une idée sur le positionnement du Maroc au niveau de la chaîne mondiale de valeur du secteur - Des données concernant les 38 entreprises exerçant dans le secteur Automobile ayant répondu au questionnaire. Ces données couvrent plus de 600 variables (identification, structure de base de la CV, les exportations et l'emploi dans la CV) et concernent 27% du total des entreprises opérant dans le secteur automobile.
Fichier des entreprises exerçant dans le secteur Automobile et affiliées à la CNSS	▪ L'exploitation de ce fichier permettra de fournir des informations pertinentes sur le secteur de l'Automobile au Maroc	▪ Ce fichier, fourni par la Direction de l'Observatoire National du Marché du Travail (DONMT), concerne les entreprises de 50 salariés et plus exerçant dans le secteur de l'Automobile. ▪ L'exploitation de ce fichier permettra de fournir des informations relatives aux : - Caractéristiques professionnelles et économiques des entreprises du secteur privé organisé (Identifiants de l'entreprise, taille de l'entreprise, branche d'activité, effectif des salariés, région) - Caractéristiques démographiques et professionnelles des salariés immatriculés à la CNSS (Sexe, salaire, durée de travail, secteur d'activité de l'entreprise d'accueil, région).

Fichier des entreprises du secteur de l'automobile / Enquête nationale sur les structures économiques (HCP)	▪ Cette enquête vise la mise à la disposition des décideurs et des opérateurs économiques, d'une batterie d'indicateurs portant sur la structure de production et de consommation par branche ainsi que le comportement des chefs d'entreprises et la performance des entreprises	▪ Enquête réalisée par le HCP ▪ Les principaux thèmes abordés concernent : les caractéristiques de l'entreprise, la production, les achats de matières premières et produits consommables, les frais de transport des marchandises, les achats de travaux, études et prestations de services, les investissements, le personnel de l'entreprise, etc.
--	---	--

III- ANALYSE DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC

1. Développement de la filière automobile au Maroc : Evolution historique et situation actuelle de l'industrie automobile marocaine

Au lendemain de son indépendance, le Maroc fut l'un des rares pays africains à avoir opté pour une politique industrielle automobile. Avec la création de la Société Marocaine de la Construction Automobile (SOMACA) en 1959, dans le but d'assembler des véhicules complets pour le marché local, le Maroc s'est officiellement lancé dans l'industrie automobile. Ce fut le premier des temps forts qui ont marqué l'évolution de l'industrie automobile marocaine. Depuis, plusieurs étapes ont marqué l'évolution de l'industrie automobile au Maroc.

Dès promulgation du dahir relatif à la création de la SOMACA, la société bénéficiait de l'assistance technique des constructeurs italiens Fiat et Simca, qui détenaient chacun 20 pour cent des parts de la société. Grâce à cette aide italienne, les premières voitures produites en 1962 furent quatre modèles de Fiat et deux modèles de Simca (DEPF, 2015). S'en suit la production de modèles du constructeur français Renault, qui détenait 8 pour cent des parts de la SOMACA, comme résultat de la signature [entre Renault et SOMACA] d'un accord pour l'assemblage des modèles Renault 4 et Renault 16, portant la production totale à 10 000 véhicules en 1968 (Attijariwafa Bank, 2012). Le portefeuille de produits s'élargit et les premières Renault 4 et Renault 16 sortent des chaînes de montage de l'usine.

L'adoption et la mise en application de la loi de valorisation à 40% fut le premier grand changement de politique au sein de l'industrie automobile au Maroc. La loi mise en application en 1970 exigeait qu'au moins 40 % des composants d'un véhicule assemblé au Maroc soient produits à l'échelle nationale, l'objectif étant de favoriser l'intégration des fournisseurs dans le pays et l'implantation des industries des équipements pour véhicules. Ce fut aussi l'année de la production, par la SOMACA, de la mythique Renault 12.

La production de la SOMACA a grimpé pour atteindre un record d'un peu plus de 25.000 véhicules en 1975. Une autre loi d'intégration/compensation à un taux de 60% a été adoptée. L'objectif étant de stimuler le développement des exportations du secteur. Cependant, la production automobile au Maroc va entrer dans un épisode de récession avec le déclin de Simca à partir du début des années 1980. Finalement, la production automobile au Maroc touche un bas historique de seulement 8.482 véhicules en 1995 (DEPF, 2015).

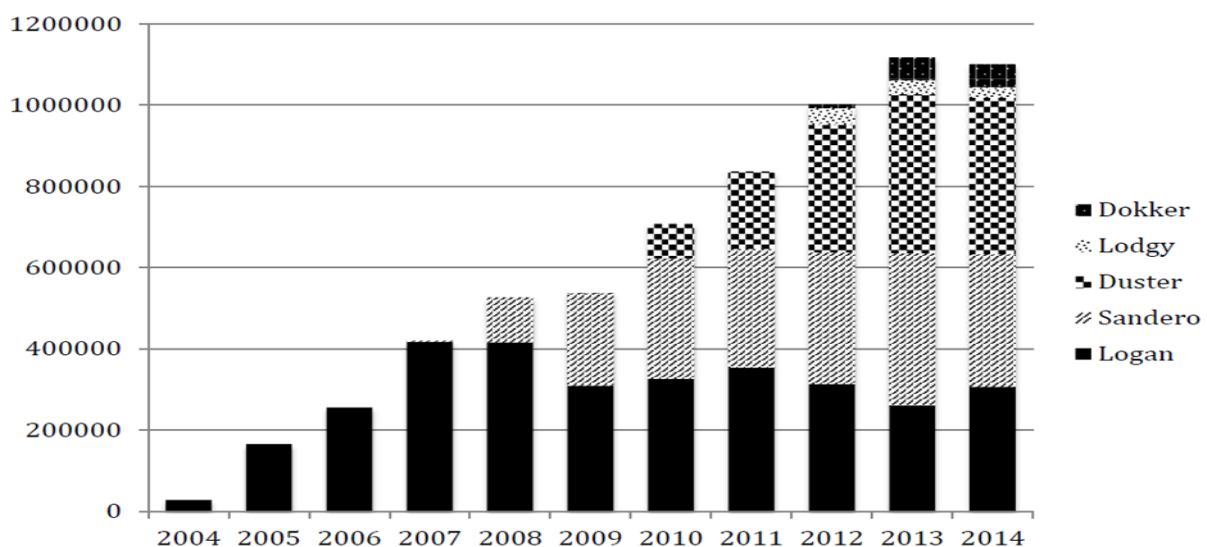
En fin de la phase de déclin, qui a été marquée par la chute de la production totale de la SOMACA, le Maroc marque une rupture avec la signature de la convention portant sur la production de voitures économiques avec le groupe Fiat Auto S.P.A. La convention porte sur un projet de voiture économique avec 50% en objectif de taux d'intégration et se poursuit avec la signature, en 1996, de deux conventions avec PSA Peugeot –Citröen et Renault pour le montage de véhicules utilitaires légers [économiques] bon marché à un taux d'intégration/compensation de 100% (25% Intégration, 75% Compensation). Ces projets, qui ont envisagé la production d'un modèle économique destiné au marché local ont eu pour effet d'accroître la demande locale en

composants automobiles grâce à la montée en volume de l'intégration locale, ont été de réels catalyseurs pour le développement de la sous-traitance automobile au Maroc. L'accroissement de l'achat des voitures neuves au détriment de celles d'occasions et importées de l'Europe, et la hausse de la production des composants automobiles ont pu amorcer une phase déterminante dans l'évolution du secteur et celle de l'implantation de nouveaux équipementiers européens, japonais et américains.

Le non renouvellement de la convention entre Fiat et l'Etat marocain (2013) met fin à la production Fiat par la SOMACA. Néanmoins, la convention qui a duré huit ans a contribué à attirer des fournisseurs européens, japonais et américains au Maroc et à donner naissance à l'apparition de fournisseurs locaux. Un second appel d'offre portant sur la privatisation de la SOMACA, l'offre de Renault axée sur un nouveau véhicule économique destiné à l'export, a suscité l'intérêt du gouvernement marocain qui lui cède, en juillet 2003, les parts de l'Etat (38%) pour un montant de 8,7 millions d'Euros (95 millions de dirhams). Ce fut le début de l'ère de la libération du secteur automobile au Maroc. Renault est devenu actionnaire majoritaire en 2005 et seul fabricant sur le marché (DEPF, 2015). Le projet de Renault portait sur le montage de la voiture familiale « Dacia Logan » destinée tant au marché local qu'à l'export.

L'année 2007 marque la première exportation de la « Logan » vers la France. Avec le développement de ce projet, la SOMACA s'est vue s'élargir dans le cadre de la stratégie de Renault pour le déploiement de la gamme 'entry' qui est au cœur de sa stratégie de conquête de marchés nouveaux dans les pays émergents ou d'exportation vers le marché européen (Cahiers du GREThA, 2016). En conséquent, la capacité de production a augmenté. La production de la gamme Entry atteint un volume annuel de plus de 1,1 million de véhicules comparativement à un peu plus de 400.000 en 2007.

Figure 22: Evolution de la production de la gamme Entry



Source : Renault, Cahiers du GREThA (2016)

Au cours de la même année [2007], le Gouvernement marocain et le groupe Renault-Nissan signent une convention pour la mise en place d'un vaste projet à Tanger, d'une enveloppe budgétaire de plus de 600 millions d'euros (6,6 milliards de DH), pour la production de 400.000 véhicules par an destinés à l'export à 90%.

Février 2012, marque le démarrage de l'activité du complexe industriel de Renault-Tanger. L'usine Renault de Tanger, élevée au rang du plus grand projet de l'industrie automobile au sud de la Méditerranée, en Afrique et au monde arabe et site pilote pour une production non polluante, exporte les premières voitures de ses chaînes de production vers l'Europe. Ce fut une date critique pour l'industrie automobile au Maroc alors que le secteur s'est vu orienter vers le segment de la construction automobile ce qui a favorisé l'arrivée de nouveaux équipementiers et sous-traitants au Maroc et a mis les premiers engins de l'émergence d'une base automobile marocaine de rang mondial. En 2013, la deuxième tranche du projet Renault est entrée en service portant, ainsi, sa capacité de production totale à 340.000 véhicules.

En avril 2014, le lancement du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 (PAI) contribue à renforcer les atouts du secteur automobile via l'adoption d'une philosophie des écosystèmes industriels pour une industrie davantage intégrée, la dotation en outils de soutien adaptés au tissu industriel et le travail pour un positionnement à l'international plus marqué (MINCET, Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020).

PSA Peugeot-Citroën a conclu en 2015 un accord avec l'État marocain pour l'implantation d'un nouveau site de production à Kenitra, d'une capacité prévue de 200.000 véhicules et 200.000 moteurs, dont le démarrage est prévu pour 2019 (Flanders Investment & Trade, 2015). Ce fut une contribution majeure pour le développement de l'industrie automobile marocaine.

Le tableau ci-après fournit les faits marquants caractérisant l'évolution de la stratégie automobile nationale depuis 1959.

Tableau 9 : Tableau synoptique sur les faits marquants caractérisant l'évolution de l'industrie Automobile au Maroc

Année	Consistance
1959	Création de la SOMACA avec l'assistance technique italienne de Fiat et Simca, qui détenaient chacune 20% du capital, l'Etat en détenait 38%, Renault 8% et les 14% restants par des investisseurs privés marocains. Implanté à Aïn Sebaa, dans la Zone Industrielle de Casablanca, le site de la SOMACA s'étend sur une superficie de 290.040 m ² dont une usine couverte de 90. 000 m ² . La capacité de production maximale étant de 30.000 véhicules par an.
1966	Signature de l'accord de montage entre Renault et SOMACA. Les premières Renault 4 et Renault 16 sortent des chaînes de montage de l'usine.
1970	Adoption et mise en application de la loi de valorisation à 40% pour favoriser l'implantation des industries des équipements pour véhicules au Maroc et production, par la SOMACA, de la mythique Renault 12.
1982	Adoption de la loi d'intégration/compensation à un taux de 60% pour stimuler le développement des exportations du secteur Automobile.
1995	Chute de la production totale de la SOMACA à 8.482 unités. Le Maroc marque une rupture avec la signature de la convention sur la voiture économique avec le groupe Fiat. Ce concept visait la naissance d'une véritable filière automobile nationale notamment par l'accroissement de l'achat des voitures neuves au détriment de celles d'occasions importées de l'Europe, et la hausse de la production des composants automobiles grâce à la montée en volume de l'intégration locale, confortée par

	l'implantation de nouveaux équipementiers européens, japonais et américains. La Fiat UNO « Made In Morocco » a vu le jour.
1996	Signature de la convention VULE (Véhicule Utilitaire Léger Economique) entre Renault et Sopriam (PSA) et l'Etat Marocain.
2003	Au 31 décembre 2013 suite au non renouvellement de la convention entre Fiat et l'Etat marocain, la SOMACA met fin à la production Fiat. Dans le cadre du second appel d'offre portant sur la privatisation de la SOMACA, l'offre de Renault axée sur un nouveau véhicule économique destiné à l'export, a suscité l'intérêt du gouvernement marocain qui lui cède les parts de l'Etat (38%) pour un montant de 8,7 millions d'Euros (95 millions de dirhams).
2005	Renault rachète les parts de Fiat Auto Spa dans le capital de la SOMACA pour un montant de 4,5 millions d'Euros. Le projet de voiture économique par Renault bénéficie de gros allègements au niveau des taxes : un tarif douanier nul sur les collections CKD au lieu des 2,5% pour le régime commun et un prélèvement fiscal à l'importation quasi nul au lieu de 15% et, un taux de TVA de 7% au lieu de 20%. L'assemblage de la Dacia Logan débute au cours du second trimestre, avec pour objectif de produire 30.000 unités par an, dont la moitié pour l'exportation à destination des pays de la Zone Euro et du Moyen-Orient dans un premier temps. La Logan acquiert rapidement la position de la voiture la plus vendue au Maroc.
2007	Première exportation de la « Logan » vers la France. Le Gouvernement marocain et le groupe Renault-Nissan signent une convention pour la mise en place d'un vaste projet à Tanger, d'une enveloppe budgétaire de plus de 600 millions d'euros (6,6 milliards de DH), pour la production de 400.000 véhicules par an destinés à l'export à 90%.
2009	La capacité annuelle de production de SOMACA est passée de 45. 000 à plus de 90.000 véhicules. Une partie de la production est exportée en Europe (France, Espagne notamment) ainsi qu'en Égypte et en Tunisie dans le cadre de l'accord d'Agadir de libre- échange.
2012	L'usine Renault de Tanger, élevée au rang du plus grand projet de l'industrie automobile au sud de la Méditerranée, en Afrique et au monde arabe et site pilote pour une production non polluante, exporte les premières voitures de ses chaînes de production vers l'Europe.
2013	Entrée en service de la deuxième tranche du projet Renault portant sa capacité totale à 340.000 véhicules.
2014	L'usine Renault produit 175.000 véhicules en hausse de 74% par rapport à 2013 portant ainsi la production automobile totale du Maroc à 227.579 véhicules (y compris la production de SOMACA).
2015	L'usine Renault produit 175.000 véhicules en hausse de 74% par rapport à 2013 portant ainsi la production automobile totale du Maroc à 227.579 véhicules (y compris la production de SOMACA).
2015	Extension des activités et arrivée de nouvelles multinationales
2015	Ouverture bureau achats Ford à TFZ
2016	Signature de l'accord-cadre entre l'Etat et PSA
2017	Signature de L'Ecosystème Renault
2018	Journée fournisseurs

Source : MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, Etudes DEPF, (2015), « Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale », Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Mars 2015.

Encadré 1 : Usine Renault Tanger Med

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

- Site industriel parmi les plus propres au monde : zéro carbone (98 %, soit environ 135.000 tonnes de CO2 évitées par an) et zéro rejet liquide industriel (prélèvement des ressources en eau pour les processus industriels réduit de 70 %).
- Un investissement de plus de 1 Milliard d'euros et une capacité installée de 340.000 dont 90% de la production destinée à l'export (France, Turquie, Allemagne, ...).
- Constitution d'un écosystème autour du projet : plus de 20 fournisseurs de rang 1 (Snop, Valeo, Takata, Sealynx, Treves, GMD, Saint Gobain, Denso, Visteon...), institut de formation, ligne ferroviaire avec le port Tanger-Med...
- Démarrage de la production en février 2012 avec 50.000 véhicules produits en 2012 et plus de 100.000 véhicules en 2013 (marques : Lodgy, Dokker et Sandero). En 2014, le constructeur Renault a produit, au total, 227.579 véhicules, y compris la production de la Somaca.
- 5.500 emplois créés à fin 2013, soit 92 % des emplois directs prévus par Renault et des perspectives correspondant à 30.000 emplois indirects.
- Un taux d'intégration locale actuellement de 45% qui devrait atteindre 55% en 2016.
- Intégration de Renault-Maroc dans le réseau de sourcing mondial (International Logistics Network (ILN) : exportation des pièces détachées produites par Renault et ses fournisseurs au Maroc vers le Brésil notamment pour les pièces de la plate-forme X52.

2. Concentration géographique de l'industrie Automobile au Maroc

Cette section est un essai de caractérisation de la chaîne de valeur de l'automobile. Cette caractérisation est faite ici en faisant référence à quatre questions principales, à savoir :

1. Quels sont les différents processus - tels que la production, la transformation et le marketing - qui se déroulent dans la chaîne de valeur avant que les produits et les services atteignent le consommateur final ?
2. Quels liens existent entre les acteurs au même niveau de la chaîne de valeur ? Entre acteurs à différents niveaux de la chaîne de valeur ?
3. Séparer la chaîne de valeur en segments de valeur ajoutée majeurs et caractériser chaque segment par ses sources de matières premières, ses acheteurs, ses mécanismes de flux d'information dans la chaîne de valeur et ses services de support clés (énergie, transport, etc.).
4. Quels sont les estimations du coût de l'approvisionnement, de la transformation et de la livraison de matières premières d'un segment (ou processus) de la chaîne à un autre.

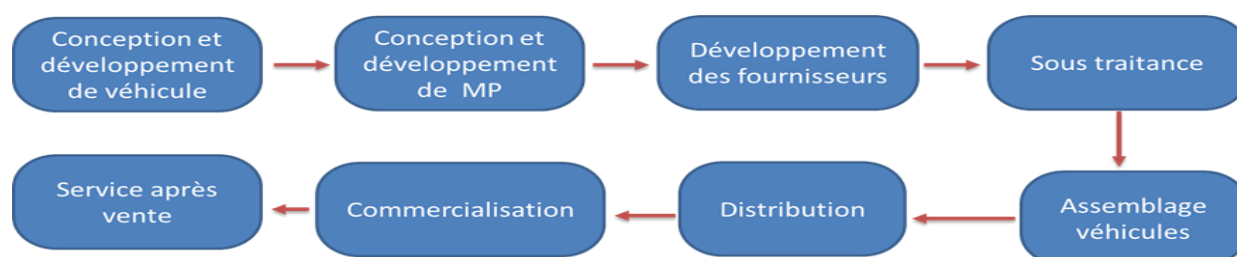
2.1. Processus se déroulant dans la chaîne de valeur

Cette partie est un essai de répondre à la question : Quels sont des différents processus - tels que la production, la transformation et le marketing - qui se déroulent dans la chaîne de valeur avant que les produits et les services atteignent le consommateur final ?

L'analyse des différents processus qui se déroulent dans la chaîne de valeur du secteur Automobile renvoie à l'examen de différentes phases (la production, la transformation et le

marketing, la conception jusqu'aux services associés à l'utilisation finale du produit), afin d'établir une cartographie de la chaîne de valeur du secteur et de mieux cerner les contraintes et les possibilités existantes en matière de développement de la chaîne.

Figure 23: Structure simplifiée de la chaîne de valeur du secteur Automobile



Source : Elaboré par l'Auteur.

Ainsi, la chaîne de valeur comporte six principaux maillons qui sont définies dans le tableaux ci-après :

Tableau 10 : Maillons de la chaîne de valeur du secteur Automobile

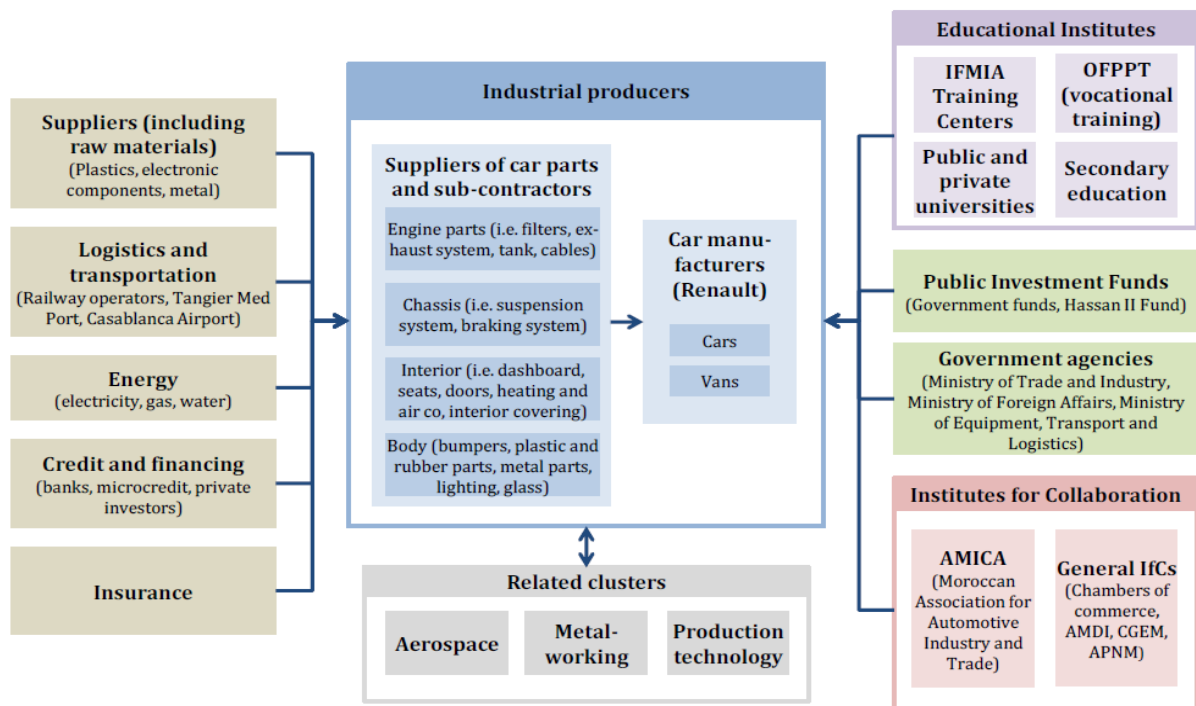
<i>Etapes</i>	<i>Consistance</i>
Conception et développement de véhicule	La conception des véhicules demeure une phase strictement réservée aux donneurs d'ordre. Elle est confidentielle et difficile de la sous-traiter en dehors des compétences internes.
Conception et développement de matière première (MP)	La conception de la Matière première et des composants qui entreront dans la fabrication des véhicules pourrait se faire au Maroc, chose que les autorités marocaines ont compris et ont commencé à faire timidement en commençant par PSA et d'autres équipementiers, chose qui pourrait développer le Know how au Maroc en faisant travailler la compétence marocaines.
Développement des fournisseurs	Continuer à développer les fournisseurs Rang 1, 2 et 3 en essayant de les répartir cette fois sur le territoire national à savoir le sud, le centre et l'Est du Maroc.
Sous-Traitance	Développer la sous-traitance marocaine en tant que rang 1, 2, 3 et 4.
Assemblage véhicules	Développer d'autres constructeurs automobiles dans la région d'Agadir, de Fès ou de Nador pour développer ces régions en termes d'infrastructures et de création d'emplois.
Distribution	Développer la logistique et les flux de matière (Entreposage, transport, transite, etc.).

2.2. Acteurs de la chaîne de valeur

Quant aux acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur Automobile, ils sont répartis en sept grandes familles selon leur cœur de métier :

- Famille 1 : Les assembleurs ou constructeurs, qui construisent les véhicules par assemblage des pièces détachées fournies par les équipementiers ;
- Famille 2 : Les équipementiers, qui fabriquent les pièces nécessaires aux véhicules telles que les châssis, les moteurs, les carrosseries, les sièges, les équipements électriques, les pneumatiques ;
- Famille 3 : Les fournisseurs en amont de matières premières et d'énergies, les opérateurs logistiques et de transport, les compagnies d'assurance et de financement des industries de support en amont ;
- Famille 4 : Les clusters connectés au secteur automobile via les connaissances, les compétences, les intrants, la demande ou d'autres liens ;
- Famille 5 : Les organismes de législation et de contrôle, qui définissent les pratiques autorisées et les pratiques interdites, par exemple en matière de sécurité routière et de gestion des véhicules usagés ;
- Famille 6 : Les acteurs impliqués dans le soutien au développement du secteur automobile ;
- Famille 7 : Les concessionnaires automobiles, soit les revendeurs eux-mêmes.

Figure 24: Acteurs de la chaîne de valeur de l'automobile



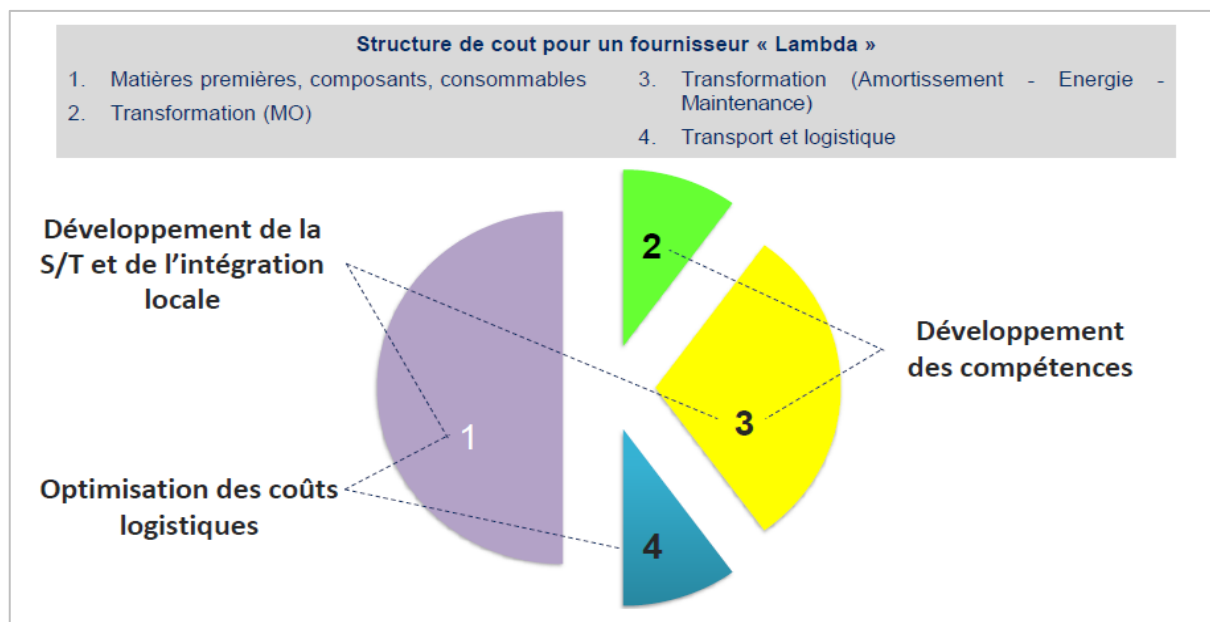
Source : Maturana et al (2015)

Nous présentons dans cette section le noyau de la chaîne de valeurs du secteur de l'automobile. La présentation des acteurs de support et de la gouvernance sera faite au niveau des sections qui suivront.

Dans la chaîne de l'industrie automobile, les grands opérateurs [constructeurs] mondiaux se concentrent, de plus en plus, sur la conception de base et les opérations d'assemblage, ainsi que sur les services après-vente, et préfèrent traiter avec de grands fournisseurs. Ces changements de stratégie des constructeurs automobiles ont entraîné une restructuration considérable de l'industrie des composants. Les années 1990 voient la naissance des méga-fournisseurs mondiaux (grâce aux opérations de fusions et acquisitions). Ils sont devenus responsables de la conception de systèmes pour les véhicules. Ces mégas fournisseurs ont pris aussi la responsabilité de réorganisation du reste de la chaîne de valeur. Par conséquent, la chaîne d'approvisionnement se transforme en intégrateurs de sous-systèmes, en fabricants de composants et en acteurs de produits de base. Cette ségrégation est perçue comme moyen de " partage des risques " qui était auparavant concentré entre les constructeurs et les fournisseurs de rang 1. Certes les fournisseurs de niveau 1 (qui se concentrent sur la fourniture de systèmes, l'assemblage de modules et la gestion des sous-traitants) prennent de plus en plus de risques, mais pratique le transfert de la pression sur les coûts vers les fournisseurs de niveau 2 qui se concentrent uniquement sur la production de sous-composants.

Après l'arrivée de Renault, AMICA a analysé les structures de coûts au sein du secteur automobile afin d'identifier les faiblesses qui doivent être corrigées pour développer l'industrie et attirer de grandes entreprises internationales. Quatre domaines clés ont été identifiés : (1) développement de la base de fournisseurs, (2) développement des compétences, (3) optimisation des coûts logistiques et des délais et (4) financement des investissements pour l'industrie automobile. Pour chaque domaine, une commission au sein de l'association a été créée par la suite pour faire avancer le dossier respectif.

Figure 25: Structure de cout des fournisseurs du secteur automobile au Maroc



Source : AMICA, 2017

Avec la configuration actuelle, les fournisseurs peuvent être divisés en quelques groupes tels que l'intégrateur de systèmes (capable de concevoir et d'intégrer des composants, des sous-ensembles), le fabricant mondial de systèmes normalisés (spécialiste en conception, développement et fabrication de systèmes complexes), le spécialiste des composants (produit des composants ou

sous-systèmes spécifiques pour une voiture ou plate-forme donnée) et le fournisseur de matières premières (Veloso& Kumar 2002).

2.3. Segments intégrés de la chaîne de valeur automobile

Avec un taux d'intégration de 43 % et la présence de fournisseurs et de sous-traitants, le cluster automobile compte quelques industries de soutien solides. Néanmoins, il manque encore quelques segments importants du cluster et les retombées de et vers les clusters connexes (aéronautique, métallurgie, technologie de production) sont encore limitées.

Tableau 11 : Segments de la chaîne de valeur du secteur Automobile dans les pays maghrébins

Segment de la chaîne de valeur	Algérie	Egypte	Maroc	Tunisie
<u>Moteur et pièces</u>				
Moteur		Pas de production		
Réservoir d'essence		X	X	X
Carburateur	X	X	X	X
Pistons		Pas de production		
Segments et autres éléments	X	X	X	X
Câblage		X	X	X
<u>Frame</u>				
Pièces en acier			X	X
Revêtement surfaces				
Acier		Pas de production		
Plastique/composites				
pour châssis		X	X	X
Système de freins		Pas de production		
Eléments de freins		X	X	X
<u>Extérieur</u>				
Verres	X	X	X	X
Optique		X	X	X
Pneus				X
<u>Intérieur</u>				
Sièges			X	X
Tissus				X
Plastiques		X	X	X
Systèmes de suspension		Pas de production		
Electronique		X	X	X
Dispositifs de sécurité		X	X	X
Dispositifs électriques et câblage		X	X	X

Source : CEA (2016).

Par ailleurs, le lancement des écosystèmes, dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, s'inscrit dans une vision d'accroissement de la présence du Maroc sur les différents segments et des retombées de et vers les clusters connexes. Cinq écosystèmes automobiles ont été lancés par l'État, en partenariat avec l'AMICA. Dans ce qui suit, nous présentons l'essentiel de la situation de ces écosystèmes, telle que présentée par l'AMICA en 2014 et en 2016, ainsi que les engagements de chacun des écosystèmes en chiffre d'affaires, en emploi et en intégration locale.

2.3.1. Câblage

La filière « câblage » a fait l'objet du premier écosystème automobile qui a été lancée en juin 2014. Il s'agit d'une filière qui enregistrait, en 2014, un chiffre d'affaires d'environ 1,5 Milliards d'Euros, employait environ 40.000 personnes et dont la valeur ajoutée locale est estimée à 33 % selon l'AMICA.

En 2016, la filière a marqué une progression en enregistrant un chiffre d'affaires d'environ 1,9 Milliard d'Euros. L'emploi est passé à environ 87.000 personnes et la valeur ajoutée locale à 48 %.

La filière est engagée d'ici 2020 pour enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 2,5 Milliards d'Euros. L'emploi devrait se situer autour de 70.000 personnes et la valeur ajoutée locale devrait se situer autour de 66 % (AMICA, 2017).

Figure 26: Intervenants de l'écosystème de la filière « câblage »



Source : AMICA, 2017.

2.3.2. Métal & emboutissage

La filière « intérieur, véhicule et siège » était l'objet du deuxième écosystème automobile au Maroc. La filière enregistrait, en 2014, un chiffre d'affaires d'environ 100 Millions d'Euros, employait environ 1.000 personnes avec une valeur ajoutée locale estimée à 30 % selon l'AMICA.

En 2016, la filière a vu son chiffre d'affaires se multiplier par deux pour se situer à environ 215 Millions d'Euros. L'emploi est passé à environ de 2.750 personnes et la valeur ajoutée locale à 41 % (AMICA, 2017).

La filière est engagée d'ici 2020 pour enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 500 Millions d'Euros. L'emploi devrait se situer autour de 5.000 personnes et la valeur ajoutée locale devrait se situer autour de 76 % (AMICA, 2017).

Figure 27: Intervenants de l'écosystème de la filière « intérieur, véhicule et siège »



Source : AMICA, 2017.

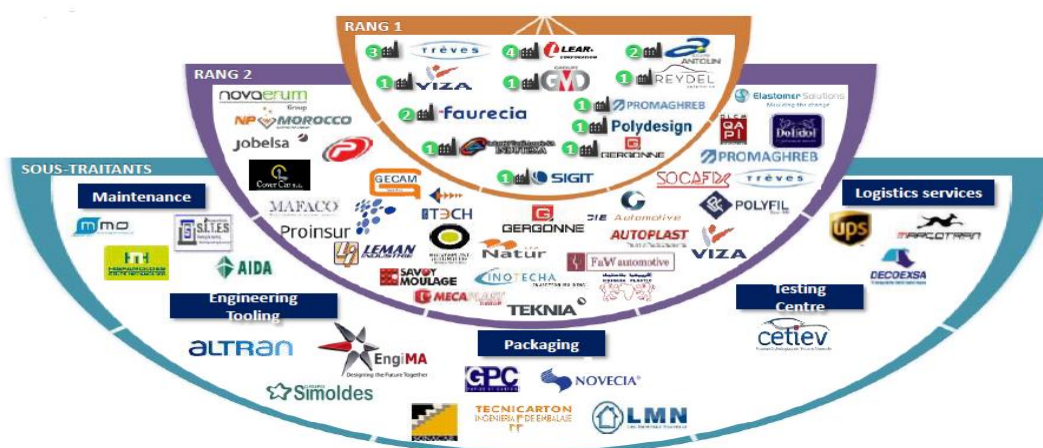
2.3.3. Intérieur, véhicule et siège

La filière « intérieur, véhicule et siège » fut le troisième des écosystèmes automobiles au Maroc. La filière enregistrait, en 2014, un chiffre d'affaires d'environ 300 Millions d'Euros, employait environ 10.500 personnes, avec une valeur ajoutée locale estimée à 26 % selon l'AMICA.

En 2016, la filière a vu son chiffre d'affaires se multiplier par deux pour se situer à environ 655 Millions d'Euros. L'emploi est passé à environ de 17.650 personnes et la valeur ajoutée locale à 40 % (AMICA, 2017).

La filière est engagée d'ici 2020 pour enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 1.000 Millions d'Euros. L'emploi devrait se situer autour de 30.000 personnes et la valeur ajoutée locale autour de 65 % (AMICA, 2017).

Figure 28: Intervenants de l'écosystème de la filière « intérieur, véhicule et siège »



Source : AMICA, 2017.

2.3.4. Batterie

Quatrième des écosystèmes automobiles au Maroc, la filière « batterie » enregistrait, en 2014, un chiffre d'affaires d'environ 30 Millions d'Euros, employait environ 1.200 personnes, avec une valeur ajoutée locale estimée à 30 % selon l'AMICA.

En 2016, la filière a vu son chiffre d'affaires passer à environ 37 Millions d'Euros. L'emploi est passé à environ de 1.400 personnes et la valeur ajoutée locale à 85 % (AMICA, 2017).

La filière est engagée d'ici 2020 pour enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 150 Millions d'Euros. L'emploi devrait se situer autour de 1.500 personnes et la valeur ajoutée locale devrait se situer autour de 90 % (AMICA, 2017).

Figure 29: Intervenant de l'écosystème de la filière « batterie »



Source : AMICA, 2017.

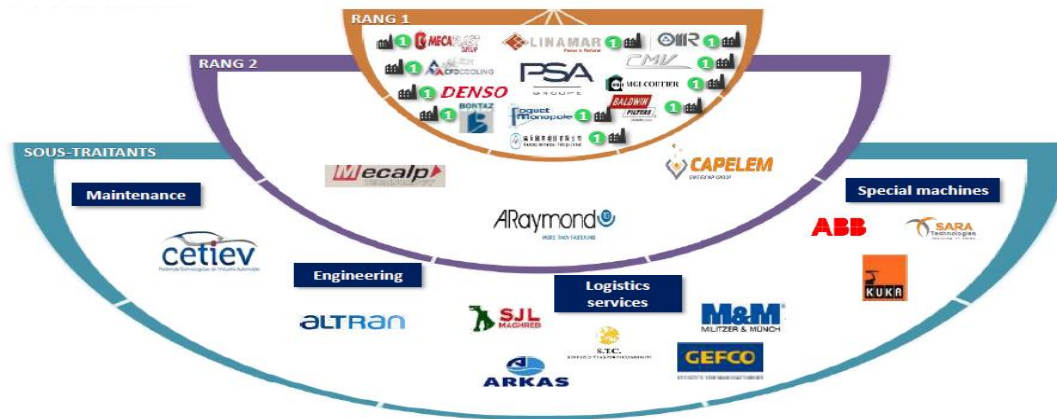
2.3.5. Moteur et transmission

Le plus jeune des écosystèmes automobiles au Maroc, à présent, la filière « moteur et transmission » enregistrait, en 2014, un chiffre d'affaires d'environ 50 Millions d'Euros et employait environ 1.200 personnes selon l'AMICA.

En 2016, la filière a vu son chiffre d'affaires passer à environ 357 Millions d'Euros. L'emploi est passé à environ de 5.200 personnes (AMICA, 2017).

La filière est engagée d'ici 2020 pour enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 600 Millions d'Euros. L'emploi devrait se situer autour de 10.000 personnes (AMICA, 2017).

Figure 30: Intervenants de l'écosystème de la filière « moteur et transmission »

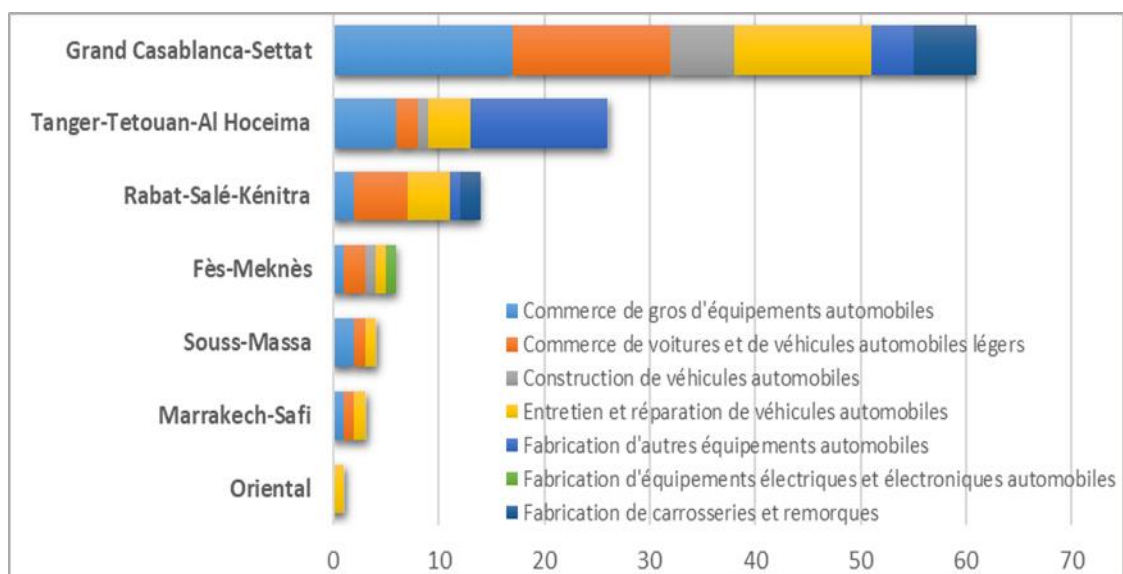


Source : AMICA, 2017

2.3.6. Concentration géographique de l'industrie Automobile au Maroc

Selon la dimension territoriale, l'analyse des données du fichier des entreprises de 50 salariés affiliées à la CNSS au titre de l'année 2016, révèle une concentration des entreprises du secteur Automobile dans trois régions, Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Rabat-Salé-Kénitra. Ces trois régions concentrent près de 88% des entreprises du secteur et 100% des entreprises exerçant des activités « Fabrication de carrosseries et remorques » et « Fabrication d'autres équipements automobiles ». Les autres régions n'abritent que 12,2% de l'ensemble des entreprises.

Figure 31: Entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile par type d'activité et région



Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

La concentration de l'industrie automobile autour de l'axe Tanger-Kénitra-Casablanca est tout à fait naturelle. Si la région de Casablanca fut l'emplacement de la naissance de l'industrie au Maroc, le pôle de Tanger s'est trouvé au cœur de la stratégie d'émergence de l'industrie automobile, et autres, qui s'est concrétisé avec la décision de localisation du constructeur français, alors que la mise en place de la plateforme industrielle intégrée (Atlantic Free Zone) ainsi que

l'implantation de PSA Maroc à Kenitra se trouvent parmi les principaux facteurs à l'origine du développement du pôle Kenitra. Ces pôles sont principalement basés dans la Zone Industrielle de Casablanca et dans les zones franches de Tanger/Kenitra (voir Figure).

Figure 32: Zones franches automobiles au Maroc



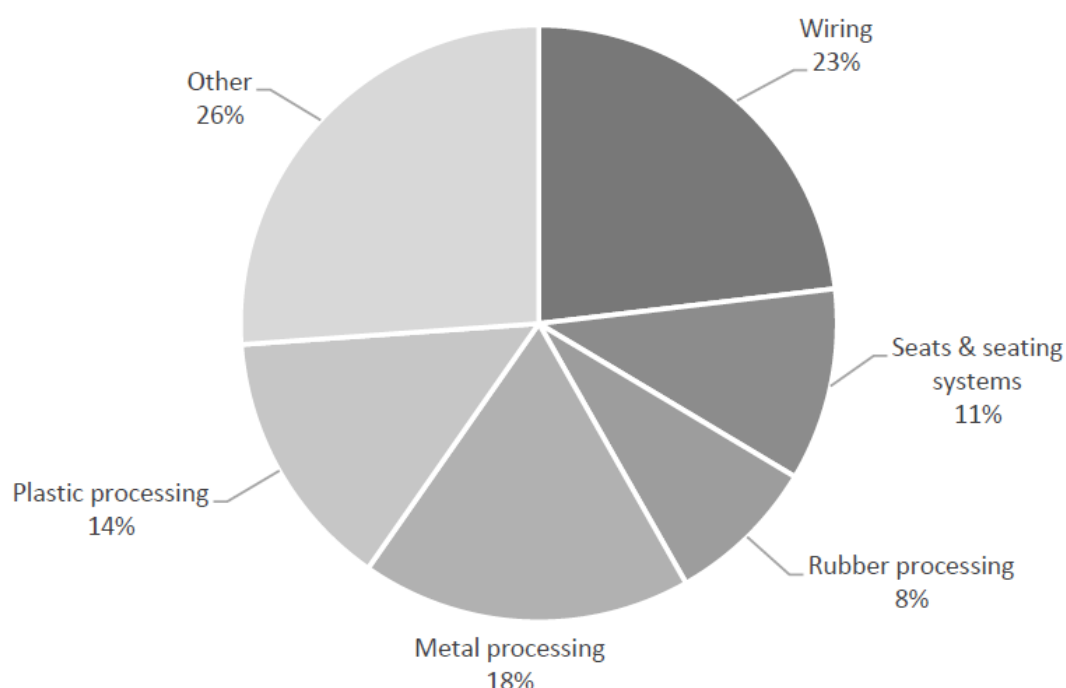
Source : AMICA-2018.

Les zones offrent des incitations fiscales et disposent d'une forte infrastructure (un réseau routier moderne et des ports à la pointe de la technologie). Dans ces zones franches, Les investisseurs bénéficient de plusieurs avantages, tels que l'exonération de la TVA et des droits de douane, des cadres fiscaux spécifiques, des procédures douanières simplifiées, l'absence de contraintes sur le capital, comme ainsi que le rapatriement des capitaux et des bénéfices (Wolf et al., 2017). Les incitations offertes suite à l'implantation comprenaient aussi la couverture de 10 % de l'investissement si l'entreprise établit un site dans la zone, le soutien de mesures de formation et le développement de programmes de formation spécifiques, ainsi que l'offre de biens immobiliers appropriés. En outre, l'État s'est engagé à sensibiliser le secteur bancaire des besoins de financement des entreprises et à veiller à ce que des offres appropriées soient disponibles. Ces mesures spécifiques aux parties prenantes ont été complétées par un programme de formation adapté aux besoins des entreprises actives dans le secteur automobile et ciblé sur différents niveaux de qualification des salariés. En outre, le pôle bénéficie aussi de la proximité géographique des grands marchés de consommation européens et de la possibilité de fonctionner comme une porte d'entrée vers les marchés émergents en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

Les informations sur le nombre total d'entreprises actives dans le secteur varient, selon les sources, entre environ 150 et plus de 200 entreprises. En ce qui concerne la concentration des entreprises par écosystème montre que la plupart des entreprises présentes sur le marché se livrent à des activités à forte intensité de main-d'œuvre et sont considérées comme produisant une valeur

ajoutée faible à moyenne, comme les fils, les sièges, les pièces de carrosserie, les pare-chocs et les pots d'échappement (Pavlinek et al., 2009). Des estimations indiquent que la filière « câblage » a dominé en 2016, avec 23 % des fournisseurs présents, suivi par la filière « métal et emboutissage » avec 14 %, la transformation des matières plastiques et les systèmes de sièges et de sièges sont troisième et quatrième respectivement (Office des Changes, 2016). Avec la signature de l'accord-cadre entre l'Etat et PSA Peugeot, on peut s'attendre à une évolution vers la production de composants à plus forte intensité technologique alors que l'accord comprend s'est accompagné par la mise en place de l'écosystème « moteur et transmission » (Flanders Investment & Commerce, 2015).

Figure 33: Répartition sectorielle des entreprises fournisseurs en fonction du nombre d'entreprises



Source: Georgeta Vidican-Auktor & Tina Hahn (2017).

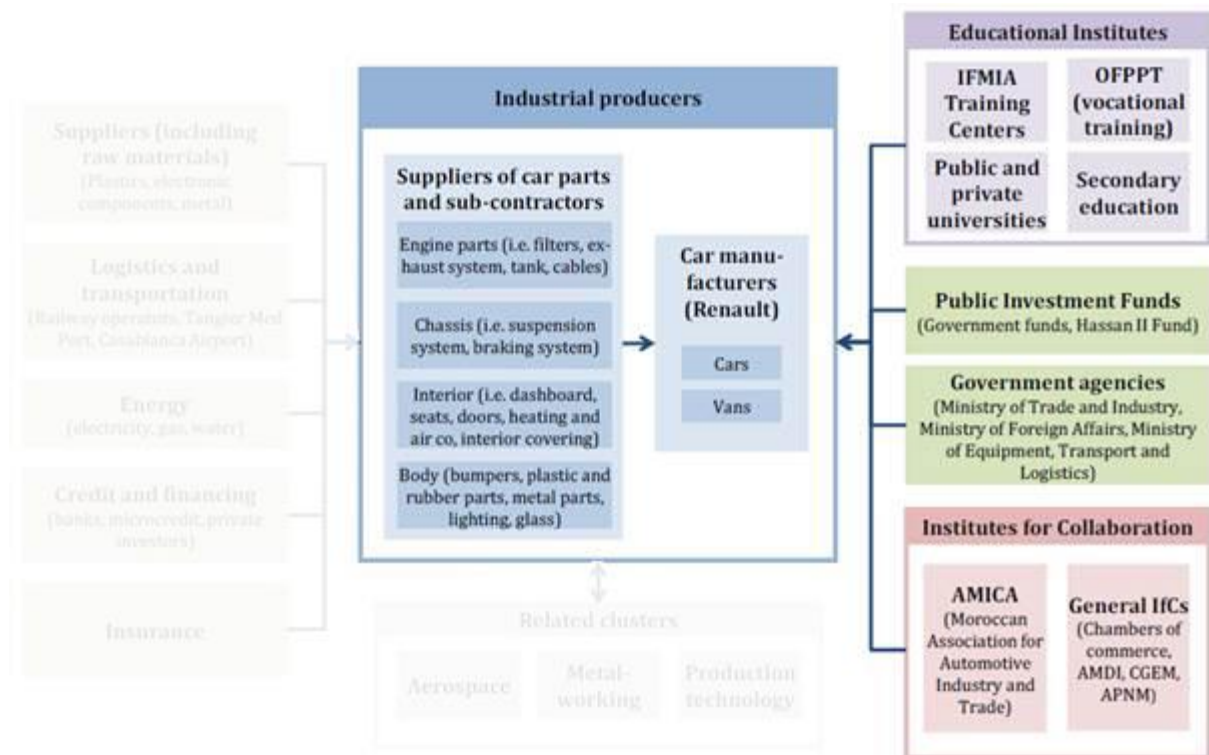
3. Autres acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur Automobile : soutien de la chaîne

Le principal acteur responsable de l'élaboration et de l'exécution de la politique industrielle du Maroc est le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique. Bien que ce soit ce Ministère qui prenne les décisions finales, d'autres institutions privées et gouvernementales participent au processus décisionnel. Ces dernières années en particulier, l'approche a progressivement évolué, passant d'initiatives purement étatiques (fondées exclusivement sur une prise de décision descendante) à une coopération public-privé entre le Ministère de l'Industrie et les représentants de l'industrie.

Outre les acteurs du noyau, les départements ministériels concernés, l'AMDI et la CGEM, force est de noter l'existence d'autres acteurs clés du secteur de l'Automobile au Maroc. Il s'agit

notamment des instituts d'éducation et de formation, des fonds publics d'investissement, des instituts de collaboration et des partenaires technologiques de l'industrie automobile.

Figure 34: Acteurs de soutien de la chaîne de valeur de l'automobile



Source : Adaptation de l'auteur à partir de Maturana et al (2015).

3.1. Instituts de collaboration

- L'Agence marocaine de développement de l'investissement (AMDI)

Un rôle majeur, notamment dans la mise en œuvre de la stratégie automobile au Maroc, est attribué à l'Agence marocaine de développement de l'investissement (AMDI), ou Invest in Morocco, comme on l'appelle maintenant. Organisme public créé en 2009, Invest In Morocco a pour principale mission la commercialisation de l'offre Maroc en matière d'investissement (MINCET, 2019). L'institution fait partie, sur le plan organisationnel, du Ministère de l'Industrie et a été fondée pour soutenir les ressources du département responsable du développement industriel. Sa mission principale est d'attirer les entreprises internationales, d'être leur point de contact et de les soutenir s'ils veulent s'installer au Maroc. L'AMDI établit, ainsi, une structure d'accueil et d'orientation pour les investisseurs, et un organe de coopération et de coordination des activités de promotion à la fois au Maroc et à l'étranger (JICA, 2014).

En outre, l'AMDI recueille des informations d'investissement sur le secteur automobile (et autres secteurs prioritaires du Pacte Émergence ainsi que sur les secteurs pharmaceutique et chimique) à partir des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), qu'elle compile par la suite dans la base de données.

Paraphrasons la description sur son site web, Invest in Morocco a pour mission de :

- Informer sur le cadre réglementaire et les opportunités d'investissements au Maroc ;
- Prêter assistance, vous accompagner dans vos démarches d'investissements ;

- Faciliter le contact avec vos partenaires locaux et administratifs ;
- Faire bénéficier du meilleur environnement pour le développement de l'investissement (l'entreprise).

- *L'Association Marocaine des Industriels et Constructeurs Automobiles (AMICA)*

Fondée en 1974, l'AMICA accomplit la mission d'interface entre ses membres et les départements ministériels concernés par le secteur, ainsi que tout autre opérateur économique et institutionnel agissant dans les domaines liés à l'amélioration de la compétitivité, le développement de la formation, la promotion des exportations, le transfert des technologies, l'accueil des investissements dans le secteur automobile.

Ses principaux objectifs sont :

- Agir activement, en étroite collaboration avec les pouvoirs publics afin de développer le secteur Automobile au Maroc
- Encourager, accompagner et aider les investisseurs dans le secteur Automobile intéressés par la plateforme Maroc.
- Promouvoir les exportations du secteur
- Agir contre l'informel, la contrefaçon et toutes les activités portant atteintes à l'essor du secteur Automobile
- Accompagner ses membres dans leurs projets de croissance et développement
- Développer la formation initiale et continue au profit du secteur automobile.

L'AMICA est le principal partenaire de l'Etat marocain pour le développement de l'écosystème industriel marocain. Elle compte près d'une centaine de membres dont quelques filiales d'entreprises françaises (Altran, Faurecia, Valeo, etc.).

L'association joue également un rôle actif dans le domaine de la formation et du développement des compétences, puisqu'elle gère deux des trois instituts de formation existants (formation professionnelle) pour le secteur automobile, les Instituts de formation professionnelle pour le secteur automobile (IFMIA) (IFMIA Casablanca, Kenitra, Tanger Free Zone), et constitue leur lien avec les entreprises du secteur.

- *La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)*

Représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) défend, depuis sa création en 1947, les intérêts des entreprises du Maroc [dans différents secteurs et de différentes tailles] auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.

La Confédération se dote, par ailleurs, d'un rôle de dynamisation du secteur privé via la promotion et l'encouragement de la mise en œuvre d'une politique de développement de l'entreprise, dans différents secteurs notamment l'automobile.

Son action de dynamisation et valorisation dans le secteur se fait généralement via ses organes régionaux aussi bien que sa fédération de l'automobile.

Les organes régionaux ont comme rôle et missions ce qui suit (CGEM - 'Tanger-Tétouan-Al-Hoceima', 2019) :

- Suivi de la conjoncture économique et sociale dans la région et au niveau national ;
- Discussions autour des rapports des différentes commissions de travail CGEM/Gouvernement ;
- Elaboration d'études pour la concrétisation de certains projets programmés ou projetés dans la région ;
- Signature de conventions de coopération et de partenariat avec divers organismes, associations et ONG, marocains et étrangers pour la promotion de l'investissement dans la région ;
- Organisation des séminaires, tables rondes et colloques autour de thèmes d'actualité à caractère économique, social, juridique et fiscal ;
- Accompagnement de l'entreprise dans son processus de mise à niveau ;
- Assistance des entreprises en cas de conflit social ;
- Echange permanent avec les membres à travers les circulaires, bulletins de liaison et médias locaux et nationaux.

Quant à la Fédération du secteur de l'Automobile créée en 2008, elle compte 165 membres et 152 entreprises et participe au développement du secteur via plusieurs de ses missions et actions, dont notamment (CGEM - 'Fédération de l'Automobile', 2019) :

- Accomplissement des études sectorielles ;
- Promotion du secteur sur les plans national et international ;
- Mise en place d'une politique générale de mise à niveau des entreprises membres de la Fédération ;
- Contribution à la réglementation du secteur à travers des dispositifs juridiques ;
- Conception et réalisation de supports de communication ;
- Organisation de séminaires, événements et tables rondes concernant des thématiques spécifiques au secteur ;
- Edition d'une revue trimestrielle à destination des membres ;
- Développement de partenariats aux niveaux national et international : organisation de voyages d'échange des membres, signature de conventions...
- Lancement d'études stratégiques traitant des problématiques spécifiques au secteur.

- *L'Association Marocaine Des Exportateurs (ASMEX)*

L'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX), fondée en 1982, est une association qui regroupe des personnes physiques et morales exerçant au Maroc des activités d'exportation l'ASMEX. Elle a pour but la dynamisation des exportations des entreprises marocaines, de défendre les intérêts des entreprises exportatrices pour une promotion active des exportateurs marocains et de les encourager à devenir plus compétitifs afin de mieux gérer les marchés étrangers.

Les activités de l'association touchent à tous les secteurs exportateurs et s'articulent autour de 4 axes principaux :

- La promotion et la dynamisation des exportations des entreprises marocaines ;
- La défense des intérêts des membres ;

- La concertation avec l'administration et l'information. Ceci, par le biais de missions collectives à l'étranger, notamment lors de salons et d'événements ;
- La formation de groupes d'entreprises dans le but de conquérir conjointement des marchés à l'étranger.

L'ASMEX fournit également des services et des informations sur les marchés extérieurs, organise périodiquement des réunions et des tables rondes autour de thématiques d'intérêt et avec les différentes parties prenantes, publie des bulletins et des revues d'information, organise des enquêtes et collecte des informations utiles pour les membres de l'Association.

- L'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME)

Créée en 2002¹⁷, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) est un établissement public, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et dont la mission est d'œuvrer pour la promotion, le développement et la mise à niveau des PME.

L'ANPME, aujourd'hui Maroc PME, est opérationnelle depuis 2004, date à laquelle elle a lancé son premier programme en coopération avec la Commission européenne (toutes ses opérations ont été reprises par le gouvernement marocain à partir de 2008). L'institution a pour objet de soutenir le développement des PME marocaines. Alors que son travail jusqu'en 2008 s'articule autour de l'appui technique et financier des PME en difficulté grâce à des financements provenant de l'aide internationale, cette action se tourne plutôt vers le renforcement de la compétitivité des PME dès la signature du cadre contractuel Etat/ANPME 2009-2015.

Au cours de la période 2010-2014, les mesures d'assistance technique (informatique, gestion et finances, par exemple) ont été complétées par un soutien financier à des projets d'investissement. Au total, le programme visait à distribuer jusqu'à 45.330.935 euros par an à 50 entreprises. A la fin de la période, environ 1.500 entreprises avaient bénéficié de ces mesures.

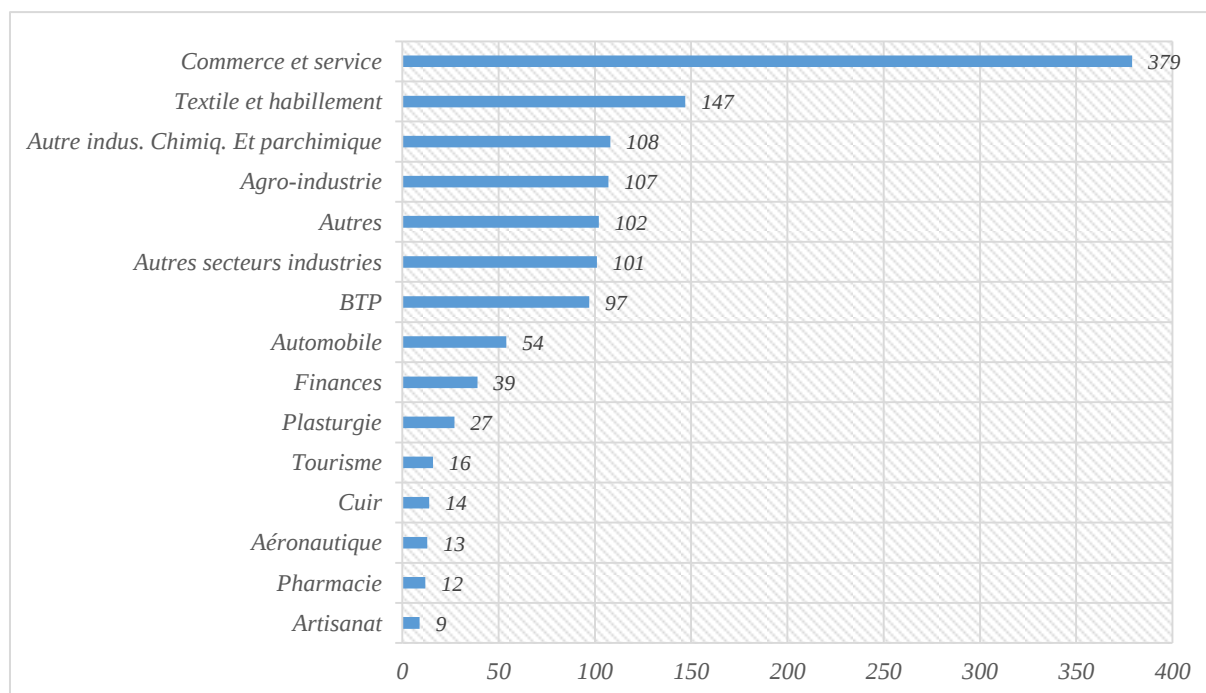
Entre 2009 et 2015, l'ANPME lance le programme Imtiaz pour soutenir les entreprises à fort potentiel de croissance disposant de projets de développement. Le but était d'accompagner 50 entreprises chaque année en accordant une prime à l'investissement matériel et immatériel à hauteur de 20% de l'investissement, plafonnée à 5 millions de dirhams.

En 2015, les mesures ont été étendues pour soutenir également les investissements dans l'innovation. Les programmes sont financés dans le cadre contractuel Etat/Maroc PME 2015-2020, et quelque programme par le Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises, qui est financé par le Fonds de Développement Industriel.

Le lancement du programme Moussanada est l'un des moments forts de cette phase d'accord contractuel. Ce programme visait l'accompagnement de 500 entreprises dans les domaines de l'amélioration de la productivité et l'adoption des technologies de l'information et de la télécommunication afin de renforcer la compétitivité coût et hors coût.

¹⁷Créée en vertu de l'article 56 de la loi n°53-00 formant Charte de la petite et moyenne entreprise (PME) en remplacement de l'Office de développement industriel (ODI).

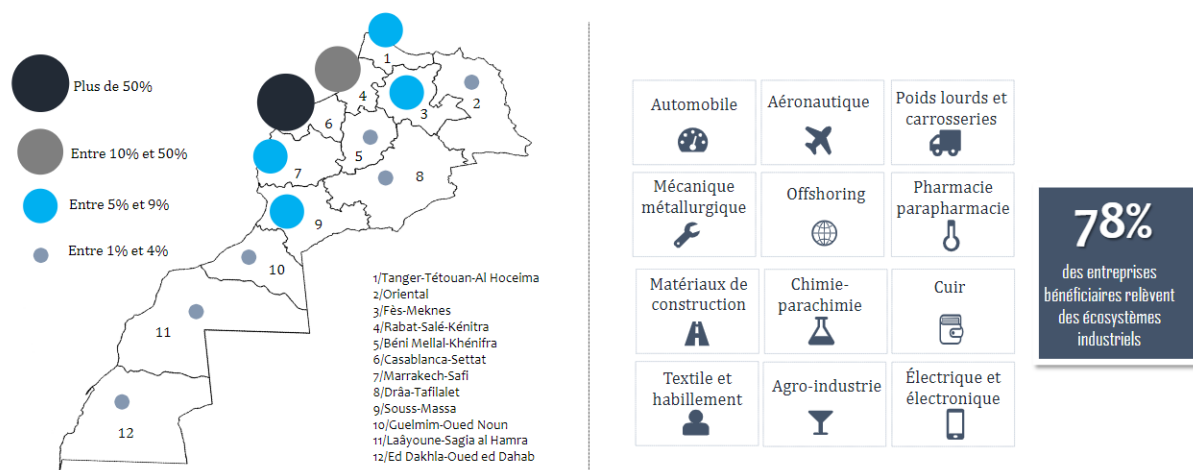
Figure 35: Répartition sectorielle des PME bénéficiaires de Moussanada (à mai 2014)



Source : ANPME, 2014

L'ANPME a veillé également à la mise en place du programme INMAA qui a eu pour objectif d'accompagner 300 à 600 entreprises en matière de la mise en œuvre des techniques de 'leanmanufacturing'.

Figure 36 : Taux de couverture des programmes de Maroc-PME, répartition régionale et sectorielle (2014-2017)



Source : Maroc-PME, 2018

3.2. Fonds public d'investissement

- Fonds de Promotion de l'Investissement

Le Fonds de promotion des investissements, lancé en 2009, gère les opérations relatives à la prise en charge par l'Etat du coût de certains avantages accordés aux investissements qui répondent aux critères, dans le cadre de contrats et ce, conformément à la Charte de l'investissement et son décret d'application.

Pour les investissements répondant aux critères de la somme investie ≥ 200 millions de MAD, l'emploi (≥ 250 emplois directs stables), le transfert de techniques, la protection de l'environnement et pour les entreprises créées dans les provinces sous-développées, le Fonds de promotion des investissements offre :

- Une aide pour la mise en place plafonnée à 5% de l'investissement total, ou 10% pour les banlieues ou les zones rurales ;
- Un financement jusqu'à 20% pour les acquisitions de terrains ;
- Un financement jusqu'à 5% du montant investi dans des acquisitions d'infrastructures externes ;
- Un financement jusqu'à 20% des coûts de formation.

- Fonds Hassan II

L'Agence marocaine de développement de l'investissement indique que : « Peuvent bénéficier de la contribution du Fonds Hassan II, les nouveaux projets d'investissement (création ou extension), dont le montant total d'investissement est supérieur à 10 millions de DH (hors droit d'importation et taxes) et à la condition que le montant de l'investissement en biens d'équipement soit supérieur à 5 millions de DH (hors droit d'importation et taxes) et présentés par les investisseurs ayant le statut de société dans l'industrie automobile: la fabrication des équipements pour l'industrie automobile, la fabrication d'équipements pour l'industrie aéronautique, la fabrication d'outils et de moules pour l'industrie automobile et pour l'industrie aéronautique, la maintenance aéronautique et le démantèlement des avions ainsi que la fabrication de composants d'ensembles et de sous-ensembles électroniques ».

Le fonds offre des aides financières, au titre des bâtiments et au titre des équipements, plafonnées à 15 % de l'investissement total et à 30 millions de DH comme suit :

Bâtiments professionnels	Biens d'équipement neufs
- Cas de l'acquisition du foncier et construction des bâtiments : 10% du coût d'acquisition du foncier et de construction des bâtiments. - Cas de l'acquisition des bâtiments : 10% du coût d'acquisition des bâtiments professionnels. - Cas de la location du foncier et construction des bâtiments : 100% du coût de loyer du foncier calculé sur la base des 6 premières années et d'un loyer maximum de 7,5 DH HT/m2/ mois et dans la limite d'une contribution unitaire maximale de 540 DH par m2 couvert des bâtiments construits, ou bien 10% du coût de construction des bâtiments. - Cas de la location des bâtiments¹⁸ : 100% du coût de loyer des bâtiments professionnels calculé sur la base des 2 premières années et d'un loyer maximum de 30 DH HT/m2/mois.	- Contribution maximale de 20% du coût d'acquisition des biens d'équipement neufs (hors droits d'importation et taxes).
	Traitement spécifique à l'automobile - Les projets d'investissement éligibles dans les activités de fabrication d'équipements pour l'industrie automobile peuvent bénéficier d'une contribution maximale de 20% à l'acquisition des biens d'équipement usagés importés utilisés dans les métiers de l'emboutissage, de l'injection plastique, de fabrication d'outils et de moules.

Source : Fonds Hassan II Pour le développement Economique et Social

- Fonds de Développement Industriel et des Investissements (FDII)

Créé par la loi de finances 2015 et doté d'une enveloppe financière de 20 milliards de DH à l'horizon 2020, le Fonds de Développement Industriel et des Investissements (FDII) accorde des aides directes aux écosystèmes industriels établis par le Ministère chargé de l'Industrie et le Ministère de l'Economie et des Finances dans le cadre de la mise en œuvre du « Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 ». Peuvent bénéficier du FDII deux catégories de projets: « Stratégique » et « Structurant ».

Tableau 12 : Critères d'éligibilité au soutien du FDII

¹⁸ Les aides à la location sont réservées aux projets installés dans des espaces d'accueil industriel dont la liste est arrêtée par décision du Ministre chargé de l'Industrie, assortie d'un contrat de location d'une durée minimale de 6 ans.

Critères d'éligibilité	Condition	Participation de l'Etat		
		Terrain	Infrastructure	Formation
- Investissement égal ou supérieur à 100 Millions Dh. - Création d'au moins 250 emplois stables. - Installation dans une des provinces ou préfectures « prioritaires » - Transfert de technologie. - Protection de l'environnement.	Signature d'une convention d'investissement avec l'Etat qui est approuvée par la Commission des Investissements.	Participation de l'Etat dans la limite de 20% du coût de l'acquisition du terrain.	Participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructures dans la limite de 5% du montant d'investissement (10% pour la filature, le tissage ou l'ennoblissement du textile).	Participation de l'Etat à hauteur de 20% du coût de formation professionnelle.

Source : AMICA, 2016

Pour les investissements respectant les critères d'éligibilité ci-dessus, le FDII offre les avantages suivants (tels qu'indiqués par les CRI) :

- Une prime globale à l'investissement matériel et immatériel pouvant aller jusqu'à 30% du montant total d'investissement hors taxes. Cette prime peut couvrir les rubriques suivantes :
 - Coût d'acquisition ou de location du foncier, des bâtiments professionnels et équipements industriels ;
 - Frais d'assistance technique ;
 - Dépenses relatives à la recherche et développement, à l'innovation/création (y compris les frais de développement de nouveaux modèles/collections, prise en charge des salaires des compétences, frais de contrôle et tests, achats de collection, expertise externe liée à l'innovation et à la créativité) ;
 - Frais d'amorçage pour les trois premières années suivant le démarrage effectif de l'activité.
 - Une prime de croissance à l'export pouvant aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires additionnel à l'export ;
- Une prime annuelle de substitution aux importations : les entreprises faisant partie d'un écosystème ayant transféré au moins 60% des achats de leurs intrants initialement réalisés à l'étranger vers des fournisseurs industriels installés au Maroc peuvent bénéficier d'une prime annuelle de substitution aux importations pouvant aller jusqu'à 2% de ces achats.
- Une aide annuelle d'installation au Maroc : les entreprises étrangères non basées industriellement au Maroc, clientes des entreprises relevant d'écosystèmes ayant fait l'objet de contrat de performance, qui ouvrent des bureaux de représentation au Maroc, peuvent bénéficier, sur la période 2015-2020, d'une aide annuelle d'incitation à l'installation au Maroc pouvant aller jusqu'à 2% du chiffre d'affaires annuel additionnel généré par ses commandes adressées au Maroc.

3.3. Instituts d'éducation et de formation

- Les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile (IFMIA)

Les Instituts de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile sont au nombre de 4 au Maroc. L'un d'entre eux, qui se situe à l'entrée du site de Renault-Melloussa, a été confié au constructeur lui-même afin de satisfaire ses besoins en main d'œuvre.

L'AMICA a, par ailleurs, créé la société de gestion IFMIA SA afin de lui déléguer la gestion des trois autres instituts de formation professionnelle : IFMIA CASABLANCA, IFMIA KENITRA, IFMIA TANGER FREEZONE.

Ces instituts assurent plusieurs types de formations, notamment des formations avant l'embauche (baccalauréats professionnels pour l'industrie mécanique et la maintenance industrielle, diplômes de techniciens spécialisés en génie mécanique, systèmes automatisés et maintenance automobile), des formations qualifiantes à l'embauche et des sessions de formation continue. Les IFMIA ont également mis en place une plateforme d'apprentissage en ligne permettant l'accès par internet à plus de 500 modules interactifs couvrant la quasi-totalité du cursus « maintenance automobile ».

Afin de compléter les formations dispensées au sein des IFMIA, une étroite collaboration a également été mise en place avec les Instituts de formation de l'OFPPT (Office de formation professionnelle et de promotion du travail) ainsi que les universités marocaines afin de rapprocher la culture automobile des étudiants.

- L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)

Dans la structure courante, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) sous tutelle du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, offre une formation professionnelle à travers des centres de formation. Tous les centres de formations affiliés à l'OFPPT délivrent un diplôme par niveau reconnu par l'État. D'ailleurs, de nombreux ministères gèrent également des centres de formation technique spécifique à leurs domaines d'intervention.

- L'organisation INMAA¹⁹

Le pays a également œuvré pour le développement des ressources humaines en techniques de gestion via le travail de l'organisation INMAA qui aide les entreprises à l'introduction et la pratique de la transformation Lean (Kaizen). Les objectifs initiaux de INMAA sont : (i) assurer la formation de 100 entreprises par an, (ii) transformer les 800 plus grandes entreprises en 5-6 ans (75% de ventes et 50% d'emplois) par l'augmentation de la productivité (+25%) et la diminution des coûts unitaires (-20%) et des temps de production (-50%), et (iii) accroître le PIB de 1,0 à 1,5% en 4 à 5 ans.

Le coût du programme de l'INMAA est de 150.000 MAD+ TVA (25%) par entreprise. Les PME sont éligibles pour bénéficier d'une subvention de 60% (90.000 MAD) du coût de formation grâce au programme Moussanada de l'ANPME. En renforçant la compétitivité des PME à l'aide de subventions, l'INMAA est une des institutions qui sont en charge de la réalisation du PNEI. Les grandes entreprises sont également éligibles pour les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) de l'OFPPT, qui est un support financier pour les entreprises privées à recevoir une formation.

¹⁹ L'INMAA est une organisation fondée en 2011 à Casablanca sous l'initiative du PNEI. L'INMAA est issue d'un programme de PPP qui implique le MCINET, l'ANPME et trois banques marocaines, et est parrainé par le groupe OCP. Inspirée de l'Institut de l'Excellence Opérationnelle (INEXO) à Lyon, en France, l'INMAA

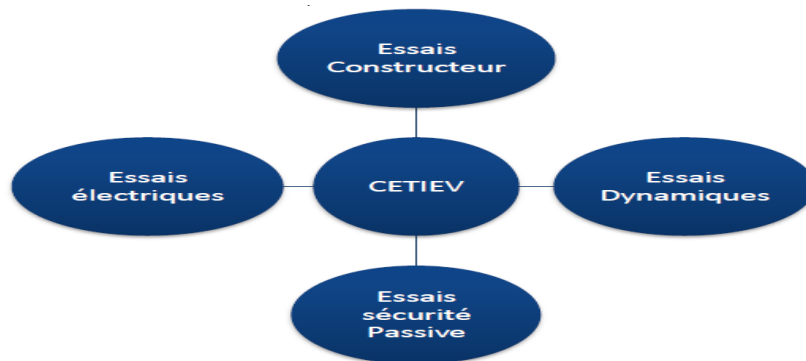
3.4. Partenaire technologique de l'industrie automobile

- Le Centre technique des industries des Equipements pour véhicules (CETIEV)

Le CETIEV, Centre technique des industries des Equipements pour véhicules, a été créé en 2005 par le Ministère chargé de l'industrie en collaboration avec l'AMICA. Son objectif est d'aider les entreprises marocaines du secteur de l'automobile à améliorer leur compétitivité et à mieux s'intégrer dans le commerce mondial. Le CETIEV est investi de deux missions principales :

1. Accompagner les industriels dans leur développement technologique et participer à la reconnaissance internationale de la filière automobile marocaine.
2. Protéger le consommateur marocain à travers la vérification de la qualité des produits mis sur le marché.

Figure 37 : Rôle du Centre technique des industries des Equipements pour véhicules



Source : AMICA, 2017

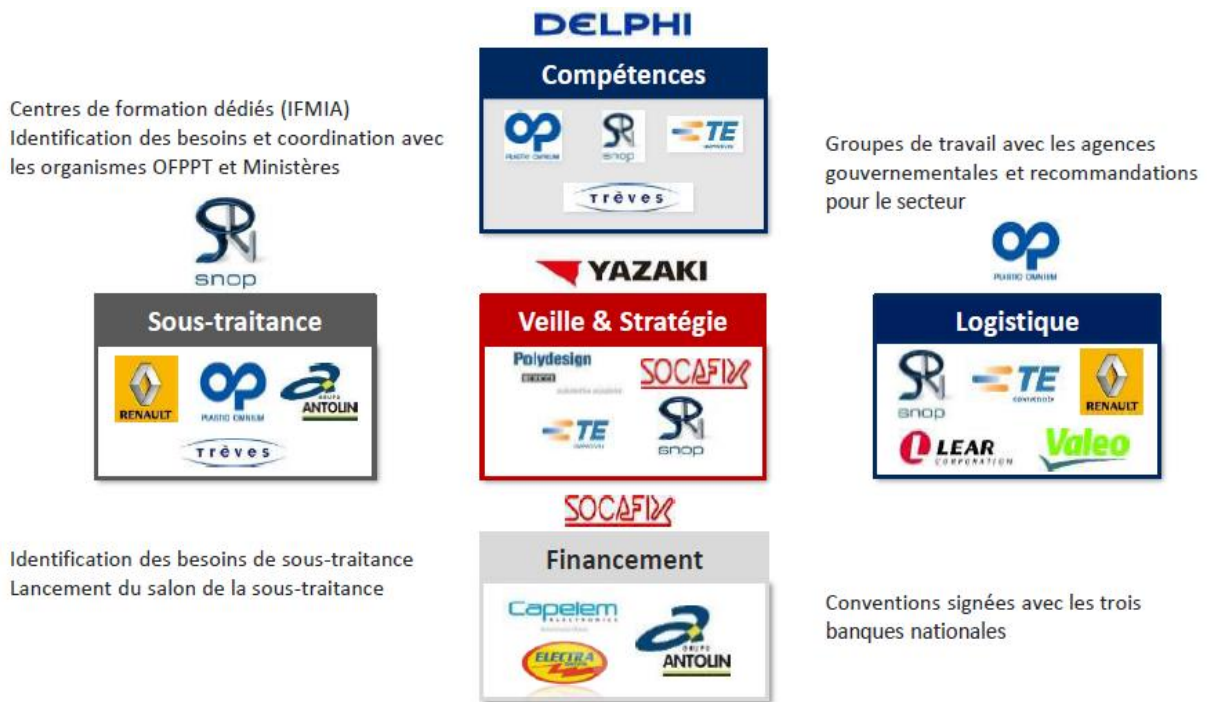
- Centre d'essais, d'études et de développement (CEED)

Un centre d'essais, d'études et de développement est en cours de mise place à Tanger pour un budget d'équipements de 4 Milliards d'Euros.

4. Gouvernance et stratégie de développement de la chaîne de valeur du secteur Automobile

Cette section examinera la gouvernance et stratégie de développement de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc. Dans son cadre le point sera mis sur les différentes commissions de l'AMICA ainsi que sur les différents écosystèmes de la chaîne de valeur du secteur Automobile et la coordination entre les différents acteurs clés.

Figure 38 : Commissions du travail de l'AMICA

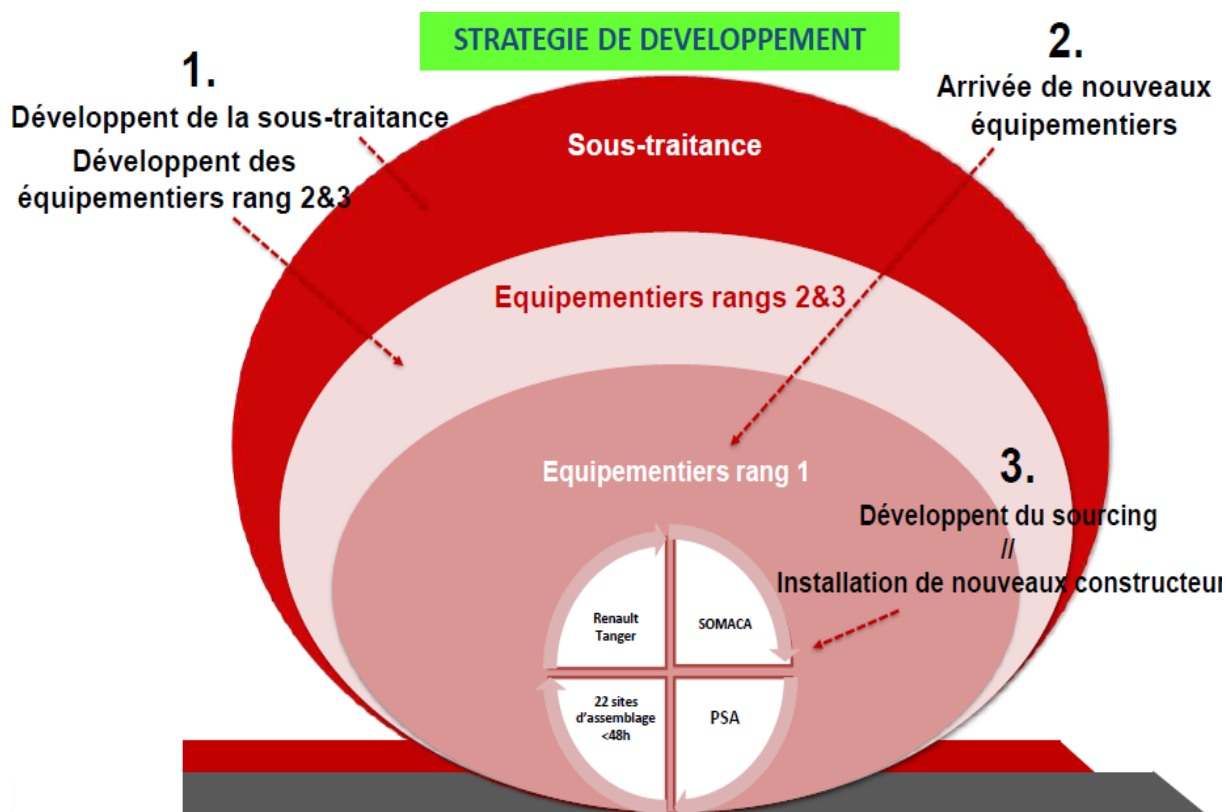


Source : AMICA, 2019

4.1. Veille et stratégie

Le ministère de l'Industrie, de l'investissement et d'économie numérique a mis en place une démarche d'intelligence économique pour promouvoir l'export, attirer les investissements et renforcer les métiers mondiaux déjà présents au Maroc, notamment l'automobile. Le Ministère chargé de l'industrie collabore souvent avec l'AMICA dans ce sens. Une commission de veille et stratégie a été créée par l'AMICA afin d'assurer une coordination entre les travaux des autres commissions, mais aussi pour définir les orientations stratégiques de l'association AMICA. Cette commission œuvre en permanente collaboration avec les pouvoirs publics pour le développement du secteur automobile. Elle collabore également avec les grands acteurs et donneurs d'ordre mondiaux dans le but de trouver des opportunités pour le développement du secteur. La commission se veut donc un organe d'accompagnement du secteur sur les niveaux de planification et de projections fondées.

Figure 39 : Stratégie de développement de l'automobile



Source : AMICA, 2017

4.2. Logistique

La commissions « optimisation des couts et délais logistique » est l'organe de liaison de l'AMICA en ce qui concerne la mise en place de groupes de travail, avec les agences gouvernementales et privées, afin d'étudier des questions de couts et d'optimisation des différentes composantes de ces derniers. Elle effectue des benchmarks avec des pays comparables pour agir sur les composantes de couts et émettre des recommandations dans le sens de l'optimisation au profit du secteur. Parallèlement, la commission traite de l'actualité et des problèmes rencontrés en matière de logistique par les acteurs du secteur automobile. Elle propose à cet effet des solutions qu'elles soient meilleures et dans les délais les plus courts.

4.3. Financement

L'AMICA a mis en place une commission « développement du financement » dont la mission est de rechercher des pistes pouvant engendrer une hausse des investissements tout en proposant des solutions en termes de foncier, de procédures et de fonds, etc.

Cette commission agit en collaboration avec l'Etat, les gestionnaires des Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) et les établissements financiers afin de proposer des offres de solutions financières adéquates aux besoins des investisseurs intéressés par les plateformes.

Figure 40 : Plateforme Industrielle Intégrée (P2I) de Kenitra



Source : MINCET, 2019.

4.4. Sous-traitance

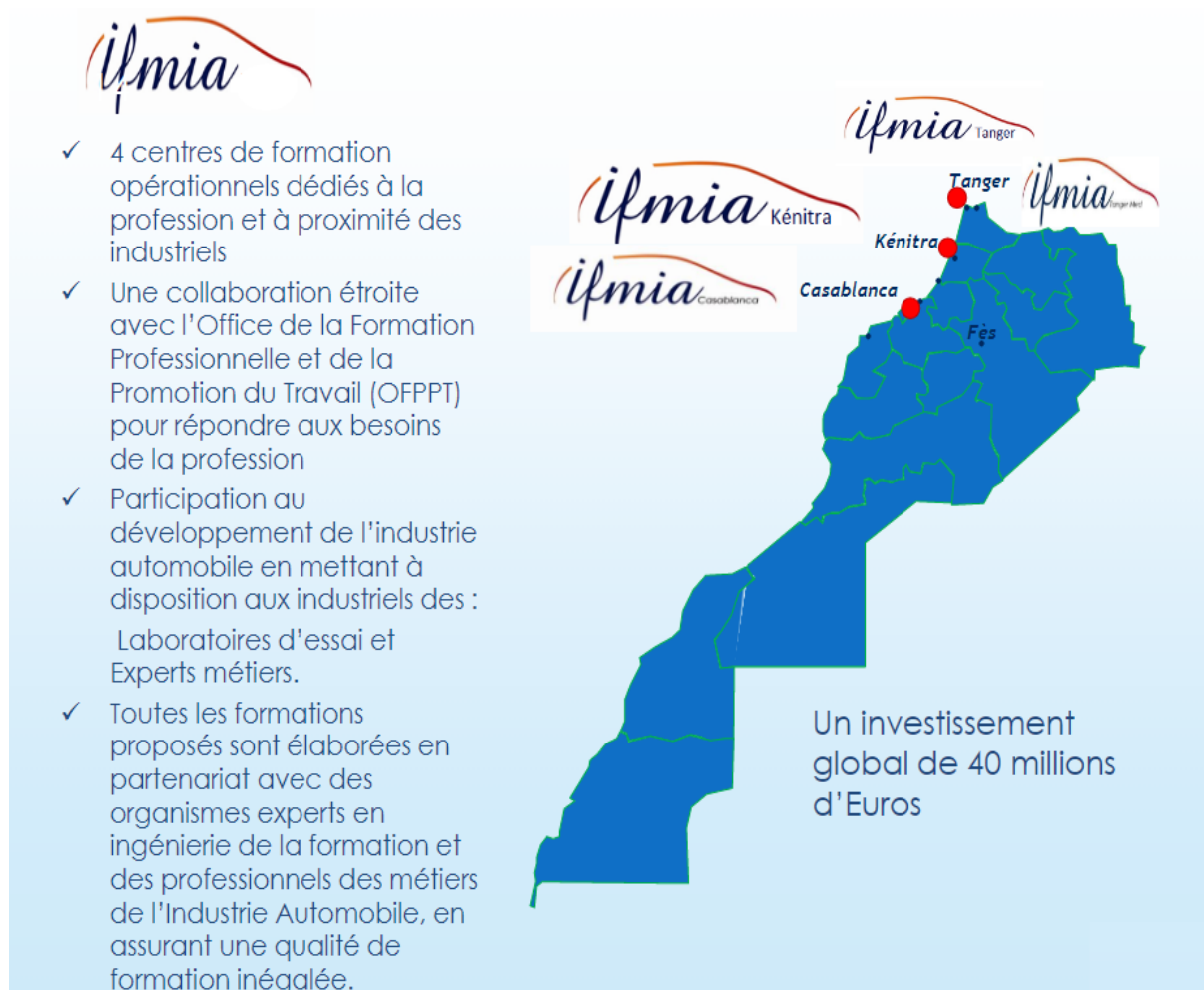
Une commission du « développement de la sous-traitance » est en charge de l'identification des besoins de sous-traitance à mesure de permettre aux équipementiers un niveau de compétitivité accru pour partir à la conquête de nouveaux marchés à l'international.

Dans ce sens la commission a réalisé, en 2012, une étude de recensement des besoins futures afin d'identifier les métiers et les prestations cibles qui pourront permettre un renforcement de l'intégration locale au niveau de la production de plusieurs équipements jusqu'alors importées de l'étranger.

4.5. Compétences

Le facteur humain est au cœur de la stratégie du développement du secteur automobile, il est donc naturel d'avoir une commission de développement de compétences qui a pour rôle de veiller à l'adéquation des ressources disponibles avec les besoins du marché qui ne cessent d'accroître. La mise en place des Instituts de formation dédiés à l'Industrie Automobile (IFMIA) est une preuve de cette importance et du grand travail de la commission.

Figure 41 : Instituts de formation dédiés à l'Industrie Automobile (IFMIA)



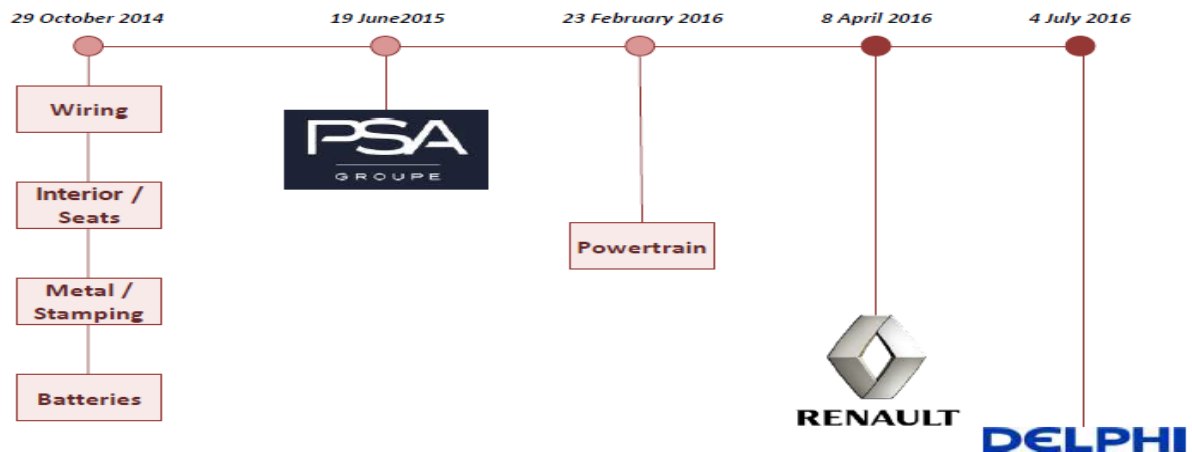
Source : AMICA, 2019

4.6. Écosystèmes industriels

Pour donner une nouvelle impulsion au secteur, l'État, en partenariat avec l'AMICA, a lancé cinq écosystèmes automobiles dont l'objectif sera de générer 24 milliards de dirhams de chiffre d'affaires et de créer 90.000 emplois à l'horizon 2020. Il s'agit notamment de dynamiser les filières « Câblage automobile », « Intérieurs véhicules/sièges », « Batteries automobiles », « Métal emboutissage » et « Moteurs et transmission » qui viennent s'ajouter aux écosystèmes « Renault », « PSA », « Delphi » et « Valeo ». Trois autres écosystèmes sont en cours de création : « ingénierie », « pièces de rechange » et « extérieur des véhicules ».

L'Etat a mis en place un dispositif d'accompagnement au profit des entreprises des écosystèmes automobiles. C'est un dispositif intégré dans le sens où il englobe appuis au secteur, soutien financier, offre de formation et de foncier, Aide spécifique aux entreprises des écosystèmes « Poids lourds et carrosserie industrielle » et « Powertrain », aides à l'investissement (fonds de promotion des investissements et fonds Hassan II), incitations fiscales, accompagnement des PMES et avantages des zones franches (voir chapitre suivant).

Figure 42 : Chronologie des écosystèmes automobiles

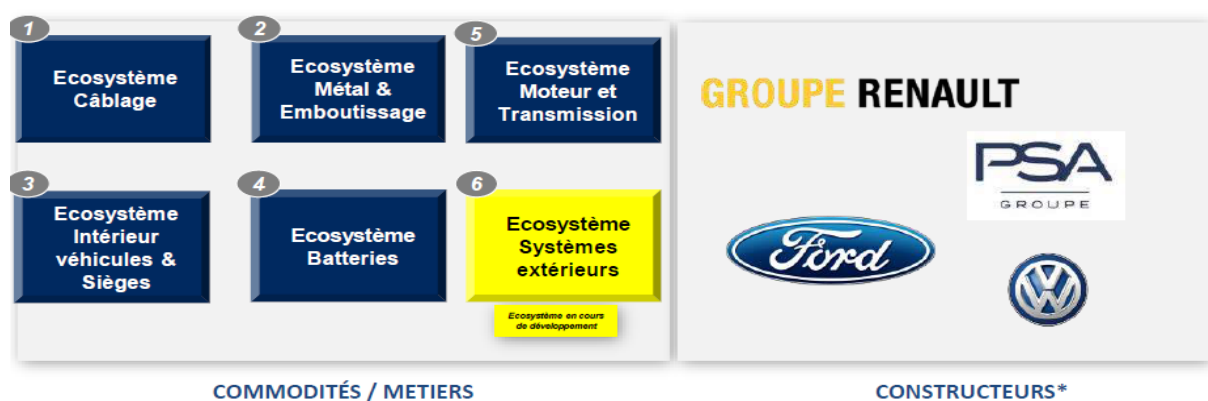


Source : AMICA, 2017

Ainsi, les objectifs visés pour chaque écosystème sont les suivants :

- Ecosystème « câblage » : les objectifs visés sont la création de plus de 20.000 emplois, 10 Md MAD de chiffre d'affaires et 10 Md MAD à l'export. C'est l'écosystème le plus mature à ce stade.
- Ecosystème « intérieurs véhicules/sièges » : les objectifs visés sont la création de plus de 13.500 emplois, 6Md MAD de chiffre d'affaires et 5,2 Md MAD à l'export.
- Ecosystème « batterie » : les objectifs visés sont la création de 1.500 emplois et un chiffre d'affaires de 650 M MAD.
- Ecosystème « métal emboutissage » : les objectifs visés sont la création de 5.000 emplois, avec un chiffre d'affaires de 5Md MAD et 4,5 Md MAD à l'export.
- Ecosystème « power-train » : lancé en mars 2015, cet écosystème est dédié aux moteurs et boîtes de vitesse.²⁰

Figure 43 : Structuration en écosystèmes



Source : AMICA, 2017

²⁰ AMBASSADE DE FRANCE AU MAROC, SERVICE ECONOMIQUE REGIONAL, (2017), « Le secteur industriel automobile au Maroc », Mai 2017 © DG Trésor.

Grâce à ces écosystèmes, le taux d'intégration devrait croître de manière sensible. Ainsi, Renault s'est engagé à hisser la part de son sourcing local (hors motorisation) à 65 % d'ici 2023 et à réaliser 3 milliards d'euros d'achats par an. Soit trois fois plus qu'en 2015. Pour sa part, le Groupe PSA promet un taux d'intégration locale de 65 % au démarrage, puis de 80 % à terme. Partant, le taux d'intégration locale du secteur automobile devrait atteindre 65 % à l'horizon 2020, contre environ 40 % actuellement.²¹

Figure 44 : Objectifs par engagement à horizon 2020



Source : AMICA, 2019

IV- L'EMPLOI DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DU SECTEUR AUTOMOBILE

Cette section examine le niveau et les caractéristiques de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile, y compris les conditions de travail. Les typologies des entreprises exerçant dans la chaîne de valeur, les difficultés de recrutement ainsi que la rotation de main d'œuvre à chaque segment de la chaîne de valeur seront également examinées.

La question de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile au Maroc a été évaluée sur la base des résultats de l'enquête TRAVERA réalisée dans le cadre de ce projet et de l'exploitation de plusieurs sources d'information, particulièrement le fichier des déclarations de salaires à la Caisse Nationale du Sécurité Sociale (CNSS). Ce dernier comporte une liste exhaustive des entreprises de 50 salariés et plus relevant du secteur de l'automobile et affiliées au régime de la sécurité sociale au titre de l'année 2016. Quant à l'enquête TRAVERA, il s'agit des résultats détaillés de l'enquête réalisée en 2018 auprès de 38 entreprises du secteur de l'Automobile au Maroc.

²¹ CONJONCTURE, (2017), « Secteur automobile : en route vers le leadership du continent africain », www.cfcim.org, 56e année, Numéro 996, 15 octobre -15 novembre 2017

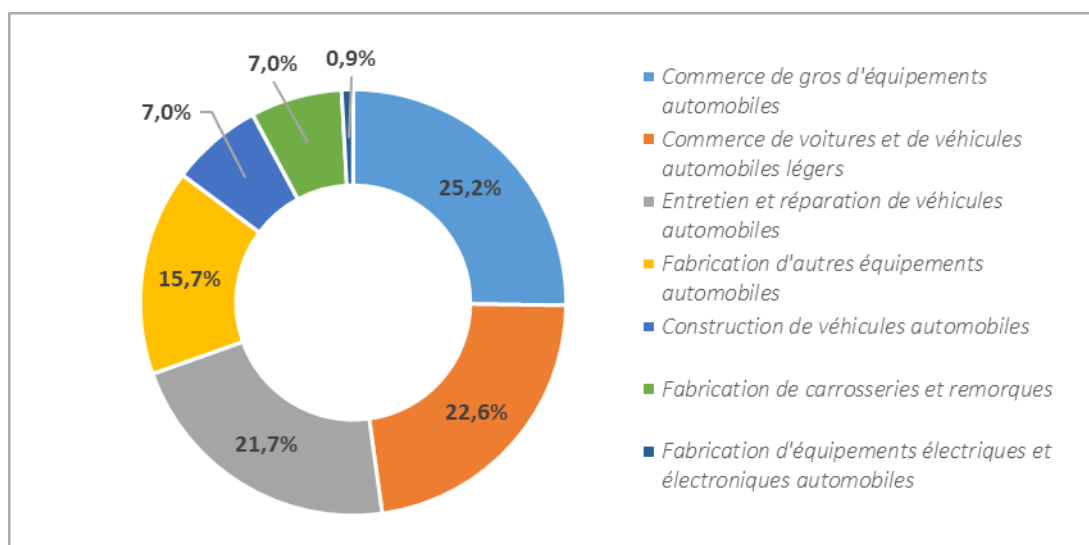
1. Emploi dans la chaîne de valeur du secteur

1.1. Entreprises du secteur Automobile

L'exploitation du fichier des entreprises affiliées à la CNSS au titre de l'année 2016 fait ressortir que 115 entreprises de 50 salariés et plus exercent dans le secteur Automobile, soit près de 2% du total des établissements de 50 salariés et plus.

L'analyse de la structure de ces entreprises selon le type d'activité, révèle que près de la moitié (47,8%) parmi elles ont comme activité principale « Commerce de gros d'équipements automobiles » ou « Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers », 21,7% « Entretien et réparation de véhicules automobiles ». Les autres activités représentent 30,4% du total des entreprises du secteur Automobile.

Figure 45: Entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile par type d'activité



Source : Fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

1.2. Niveau d'emploi dans la chaîne de valeur

L'exploitation du fichier des entreprises de 50 salariés et plus affiliées à la CNSS fait ressortir que la chaîne de valeur du secteur de l'automobile emploie près de 63.000 salariés, dont près des deux tiers d'entre eux exercent dans des entreprises ayant comme activité principale « Fabrication d'autres équipements automobiles » (33%) ou « Commerce de gros d'équipements automobiles » (32%).

Le tableau, ci-après, présente la structure de l'emploi dans la chaîne de valeur selon le type d'activité et la taille d'entreprise.

Tableau 13 : Emplois dans la chaîne de valeur du secteur Automobile par type d'activité (*)

	Entreprises (%)	Emplois (%)
Commerce de gros d'équipements automobiles	25,2	32,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	22,6	8,0
Construction de véhicules automobiles	7,0	15,8
Entretien et réparation de véhicules automobiles	21,7	9,8
Fabrication d'autres équipements automobiles	15,7	33,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	0,9	0,1
Fabrication de carrosseries et remorques	7,0	1,4
Total	100,0	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

() Il s'agit des emplois des entreprises de 50 salariés et plus exerçant dans le secteur Automobile*

Les entreprises de 200 salariés et plus restent les principaux employeurs dans la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc. Elles emploient 86% du total des salariés du secteur. Ce constat témoigne de la qualité des emplois du secteur Automobile au Maroc, puisque généralement les grandes entreprises ont davantage tendance à avoir des emplois syndiqués, mieux rémunérés et déclarés au régime de la sécurité sociale.

Tableau 14 : Structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile par type d'activité et taille d'entreprise (*)

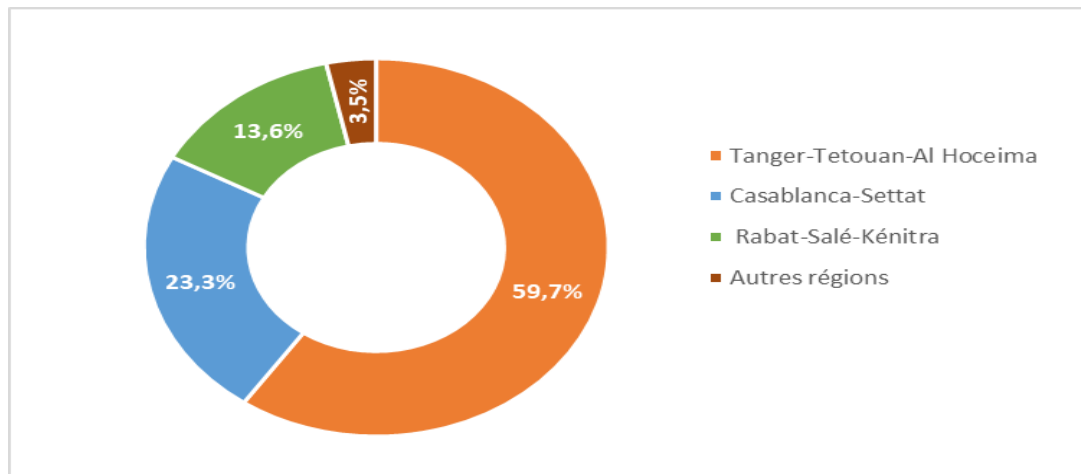
	50-99 salariés	100-199 salariés	200 salariés et plus	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	4,6	7,6	87,8	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	14,8	29,9	55,3	100,0
Construction de véhicules automobiles	1,7	2,7	95,6	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	17,2	17,6	65,2	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	1,6	1,3	97,1	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	100,0	-	-	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	31,5	68,5	-	100,0
Total	5,7	8,3	86,0	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

() Il s'agit des emplois des entreprises de 50 salariés et plus exerçant dans le secteur Automobile.*

Concernant la dimension territoriale, trois régions concentrent la quasi-totalité des emplois dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile. La région « Tanger-Tétouan-Al Hoceima » se positionne au premier rang avec près de 60% des emplois, suivie par la région de Casablanca-Settat (23,3%) et la région de Rabat-Salé-Kenitra (13,6%). Les autres régions ne représentent que 3,5% du total des emplois.

Figure 46: Emplois dans la CV du secteur Automobile par région



Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

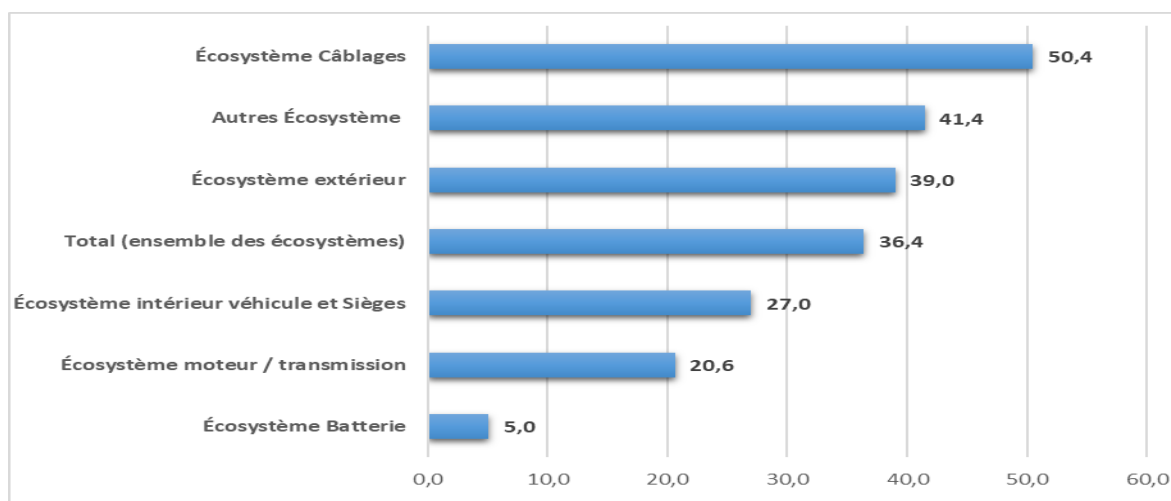
2. Caractéristiques de l'emploi dans la chaîne de valeur

2.1. Genre

L'aspect genre a été évalué sur la base des résultats de l'Enquête nationale sur les structures économiques réalisée par le HCP (2015). Selon cette source, le nombre de salariés exerçant dans le secteur Automobile s'est établi à près de 55.000 salariés en 2015. Les hommes représentent plus des deux tiers (68,7%) du total des salariés de la chaîne de valeur du secteur, contre 31,3% des femmes. Ce constat diffère selon les segments de la chaîne de valeur. En effet, les chaînes de valeur modernes comme le secteur Automobile sont souvent contrôlées par des sociétés multinationales ou nationales, offrent habituellement des emplois salariés de qualité avec des meilleures conditions de travail. Les femmes sont principalement employées dans des segments de la chaîne de valeur à forte intensité de main d'œuvre, généralement comme des salariés temporaires ou occasionnels, alors que les hommes prédominent dans les segments de la chaîne de valeur qui offrent des postes d'emplois relativement de meilleures qualités.

Ce constat est confirmé par l'enquête TRAVERA sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc, réalisée en 2018. L'analyse des résultats de cette enquête fait ressortir que l'écosystème « Câblages », qui est le premier employeur dans la chaîne de valeur du secteur Automobile, enregistre le taux de féminisation de l'emploi le plus élevé. En effet, ce secteur concentre plus de 45% du total des emplois dans l'ensemble des écosystèmes, dont les femmes représentent plus de la moitié (50,4%) de ces emplois. Les autres écosystèmes enregistrent des taux de féminisation variant de 5% à 41,4%.

Figure 47: Taux de féminisation de l'emploi par écosystème dans la CV Automobile (en %)



Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

2.2. Niveau de qualification

L'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA ont montré que l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile se caractérise par un niveau de qualification²² relativement élevé. En effet, plus de la moitié (58,6%) des employés exerçant dans la chaîne de valeur ayant au moins le niveau secondaire (22,7% et 35,9% ayant respectivement le niveau secondaire et le niveau supérieur), contre seulement 20,6% au niveau national, tous secteurs confondus (enquête sur l'emploi du HCP). Les emplois sans niveau d'éducation sont quasiment absents dans la chaîne de valeur du secteur Automobile, ils ne représentant que 1,3% du total des emplois. Cette proportion atteint près d'un tiers (31,4%) au niveau national (voir tableau ci-après).

Tableau 15 : Structure de l'emploi dans la CV du secteur Automobile et au niveau national selon le niveau d'éducation

	Emploi dans la CV Automobile ^(*)	Emploi national (tous secteurs confondus)	Ecart (points de %)
Sans niveau scolaire	1,3%	31,4%	-30,1
Niveau primaire ou collège	40,1%	43,4%	-3,3
Niveau secondaire	22,7%	11,3%	+ 11,4
Niveau supérieur	35,9%	9,3%	+ 26,6
Autres	-	4,6%	-
Total	100%	100%	-

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018) et les résultats de l'enquête nationale sur l'emploi (HCP, 2016).

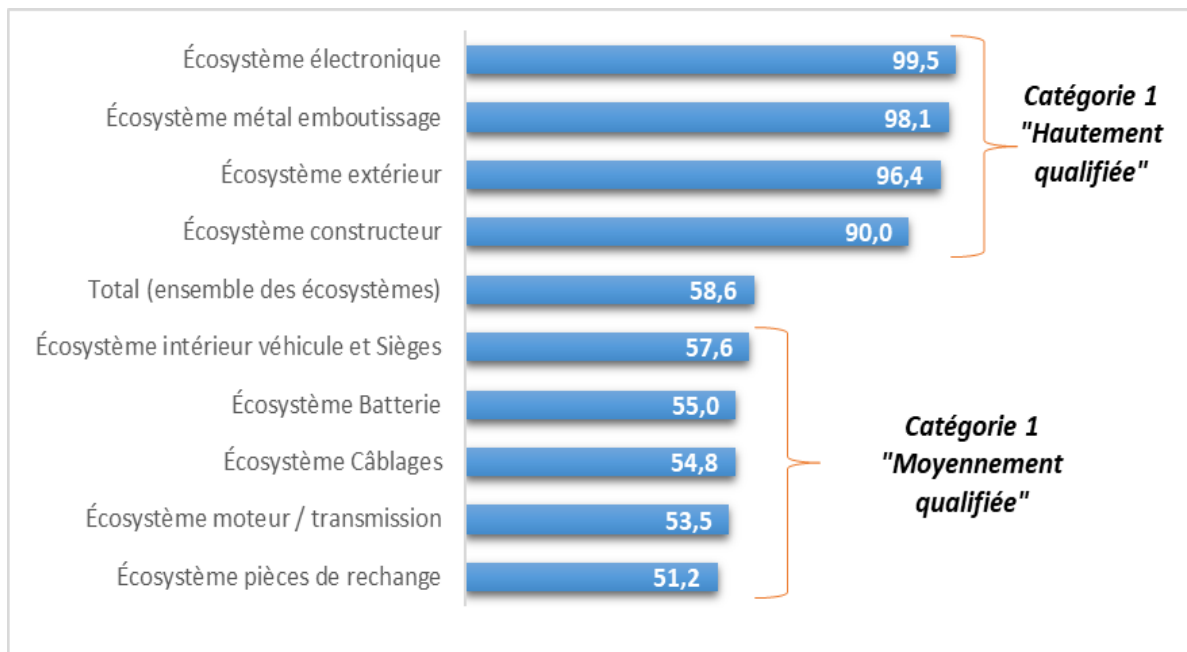
() hors non renseignés.*

Selon le type de segment de la chaîne de valeur, force est de noter l'existence de deux catégories de segments : « Hautement qualifié » et « moyennement qualifié ». La première catégorie est composée de quatre segments à savoir : Écosystème électronique, Écosystème métal emboutissage, Écosystème extérieur et Écosystème constructeur. Plus de 90% des employés de

²² Le niveau de qualification est appréhendé par le niveau d'instruction.

cette catégorie ayant au moins le niveau secondaire. La deuxième catégorie est formée des cinq autres écosystèmes : Écosystème intérieur véhicule et Sièges, Écosystème Batterie, Écosystème Câblages, Écosystème moteur / transmission et Écosystème pièces de rechange. La part des employés de cette deuxième catégorie ayant au moins le niveau secondaire varie entre 51,2% et 57,6%.

Figure 48: Parts des emplois ayant au moins le niveau secondaire par écosystème (en %)



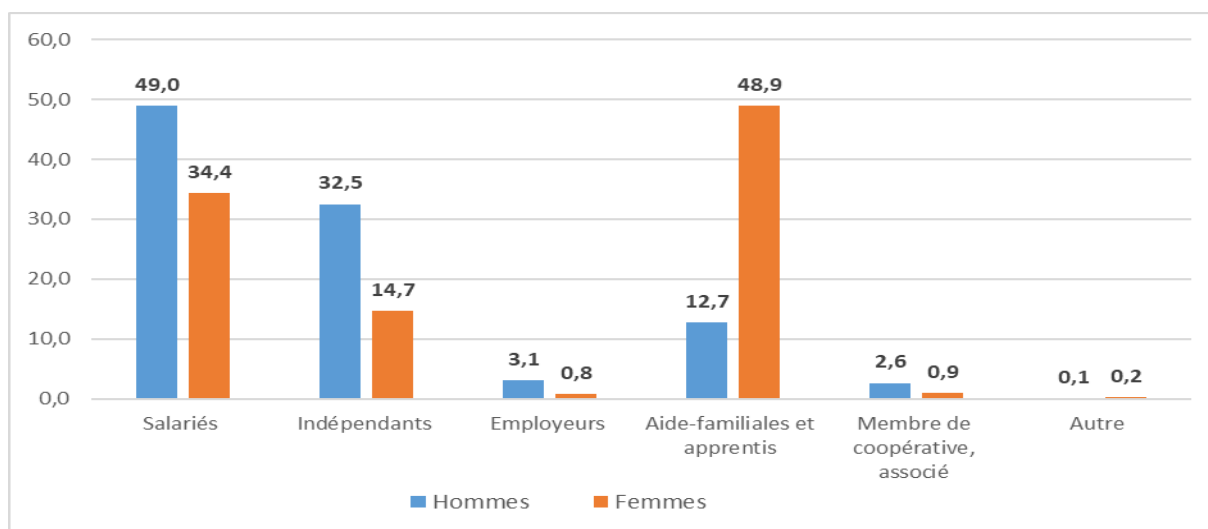
Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

2.3. Régularité de l'emploi

Sous la pression des coûts et avec l'essor de l'automatisation, l'emploi est devenu de plus en plus, temporaire ou saisonnier. Au Maroc, la part des emplois à temps partiel, saisonniers et occasionnels dans l'emploi total au niveau national a enregistré une tendance à la hausse durant la dernière décennie, passant de 13,8% en 2006 à 19% en 2014 selon les données de l'enquête nationale sur l'emploi du HCP. Les femmes sont plus touchées par l'irrégularité de l'emploi que les hommes, dont près de 38% des femmes en emploi occupent des postes d'emploi à temps partiel, saisonniers ou occasionnels en 2014, contre seulement 12% pour les hommes.

Ceci vient confirmer le constat que les femmes occupent souvent des emplois faiblement qualifiés et précaires. Cela s'explique principalement par la nature des activités exercées par les femmes actives occupées. En effet, selon l'enquête nationale sur l'emploi, près de la moitié des femmes participent au marché du travail en tant qu'aides familiales (49% en 2014), contre seulement 12,7% pour les hommes. D'où la nécessité de mettre en place des mesures et actions permettant de réduire les disparités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail.

Figure 49: Parts des actifs occupés par genre et statut professionnel (en %)



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'enquête nationale sur l'emploi du HCP (2014).

Sur le plan sectoriel, le secteur Automobile est l'un des secteurs qui se caractérisent par une plus grande régularité de l'emploi. En effet, selon les résultats de l'enquête TRAVERA, la part des emplois temporaires dans la chaîne de valeur de ce secteur est de seulement 15,4%, tous écosystèmes confondus. Les emplois permanents représentent donc 84,6% du total des emplois de la chaîne de valeur. Ce taux est plus élevé chez les femmes (88,9%) que chez les hommes (82,1%), ce qui révèle que les femmes occupent, en moyenne, des emplois plus stables que les hommes dans la chaîne de valeur du secteur Automobile.

Selon le type de segment de la chaîne de valeur, la part de l'emploi permanent varie de 71,3% au niveau d'écosystème « Moteur / transmission » à 89,9% au niveau d'écosystème Câblages pour atteindre 100% pour les autres écosystèmes²³.

Tableau 16 : Parts des emplois permanents dans la chaîne de valeur du secteur Automobile (en %)

	Hommes	Femmes	Ensemble
Écosystème Câblages	90,6	89,2	89,9
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	76,5	82,7	78,2
Écosystème moteur / transmission	64,6	97,3	71,3
Écosystème extérieur	100,0	100,0	100,0
Écosystème Batterie	73,7	100,0	75,0
Écosystème métal emboutissage	100,0	100,0	100,0
Autres Écosystème	100,0	100,0	100,0
Total	82,1	88,9	84,6

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

²³ Il est à préciser que ces constats concernent uniquement les 38 entreprises sur lesquelles a porté l'enquête TRAVERA.

3. Rotation de la main d'œuvre

La rotation de main-d'œuvre est un indicateur pertinent qui renseigne sur la stabilité d'une entreprise. Le taux de rotation peut refléter un certain dynamisme économique d'une entreprise mais peut révéler aussi une certaine précarité des emplois et de mauvaises conditions de travail. Le calcul de cet indicateur²⁴ nécessite trois types de données à savoir : le nombre de départs, le nombre d'employés recrutés et l'effectif total des employés au début d'une période de référence donnée. L'examen des données disponibles révèle la non disponibilité de l'information relative à l'effectif des employés de la chaîne de valeur au début de la période de référence.

A cet effet, la rotation de main-d'œuvre sera analysée à travers l'indicateur « volume des flux des employés de la chaîne de valeur », qui correspond à la somme du nombre d'employés recrutés et du nombre d'employés ayant quitté la chaîne de valeur durant une période de référence donnée. Cet indicateur peut être calculé pour l'ensemble des emplois de la chaîne de valeur ainsi qu'au niveau de chaque segment de la chaîne.

Le tableau ci-après présente les indicateurs relatifs à la rotation de la main-d'œuvre dans la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc, renseignés sur la base des résultats de l'enquête TRAVERA qui a porté sur 38 entreprises du secteur Automobile au Maroc (2018).

Tableau 17 : Rotation de main d'œuvre par segment de la CV du secteur Automobile

	2016			2017		
	Départs	Recrutements	Volume de flux	Départs	Recrutements	Volume de flux
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	189	997	1186	652	614	1266
Écosystème Câblages	546	1039	1585	748	332	1080
Écosystème moteur / transmission	21	124	145	74	172	245
Écosystème extérieur	23	50	73	27	46	73
Écosystème pièces de rechange	23	38	61	28	36	64
Écosystème Batterie	3	15	18	0	20	20
Écosystème électronique	1	6	7	3	15	18
Écosystème métal emboutissage	5	7	12	3	7	10
Total	811	2276	3087	1534	1243	2777

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Après avoir enregistré une hausse de plus de 63% entre 2015 et 2016, le volume de flux des employés de la chaîne de valeur du secteur Automobile a accusé une baisse de 10% en 2017, pour s'établir à 2.777 employés contre 3.087 en 2016. Cette baisse s'explique particulièrement par le repli des flux enregistrés dans l'écosystème Câblages de près de 32% durant cette période. En effet, le nombre d'employés recrutés en 2017 dans cet écosystème est inférieur au nombre de

²⁴ Le taux de rotation est égal à la somme des entrants (employés recrutés) et des sortants (nombre de départs) au cours d'une période donnée rapportée à l'effectif d'employés au début de période.
Taux de rotation = (nombre de départs + nombre d'employés recrutés) / Effectif d'employés en début de période de référence.

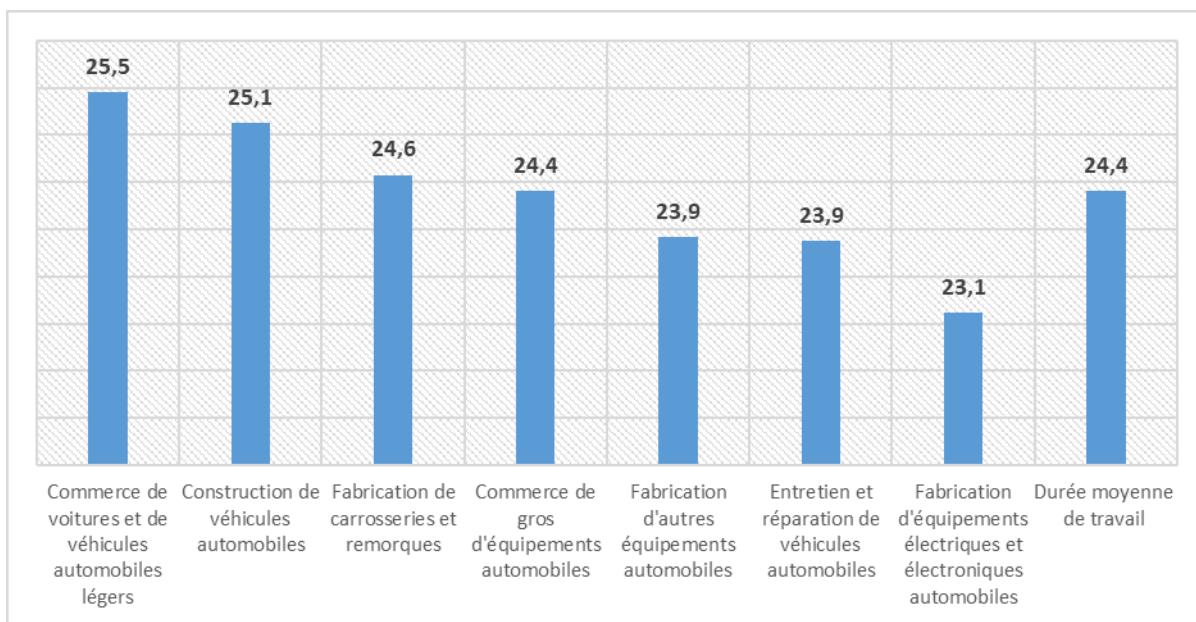
travailleurs qui ont quitté, avec respectivement 332 et 748 employés, soit une perte nette de 416 emplois, contre une création nette de près de 500 emplois entre 2015 et 2016 dans cet écosystème. Hormis l'Écosystème métal emboutissage qui a enregistré une légère baisse du volume des flux, les autres écosystèmes ont connu une hausse du volume des flux des emplois entre 2016 et 2017.

4. Conditions de travail dans la CV du secteur Automobile

3.1. Durée moyenne de travail dans la chaîne de valeur

Appréhendée par le nombre de jours travaillés par mois et par salarié, la durée moyenne de travail dans la chaîne de valeur du secteur Automobile s'établit à 24,4 jours/mois, soit en moyenne 6 jours par semaine. Elle varie selon les segments de la chaîne de valeur de 23,1 à 25,5 jours/mois. En effet, les deux activités « Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers » et « Construction de véhicules automobiles » affichent des durées de travail moyennes supérieures à la durée moyenne de travail dans la chaîne de valeur du secteur, respectivement 25,5 et 25,1 jours. En revanche, les autres activités affichent des durées de travail moyennes inférieures ou égales à la durée moyenne.

Figure 50: Nombre moyen de jours travaillés par mois par salarié dans la CV de l'Automobile

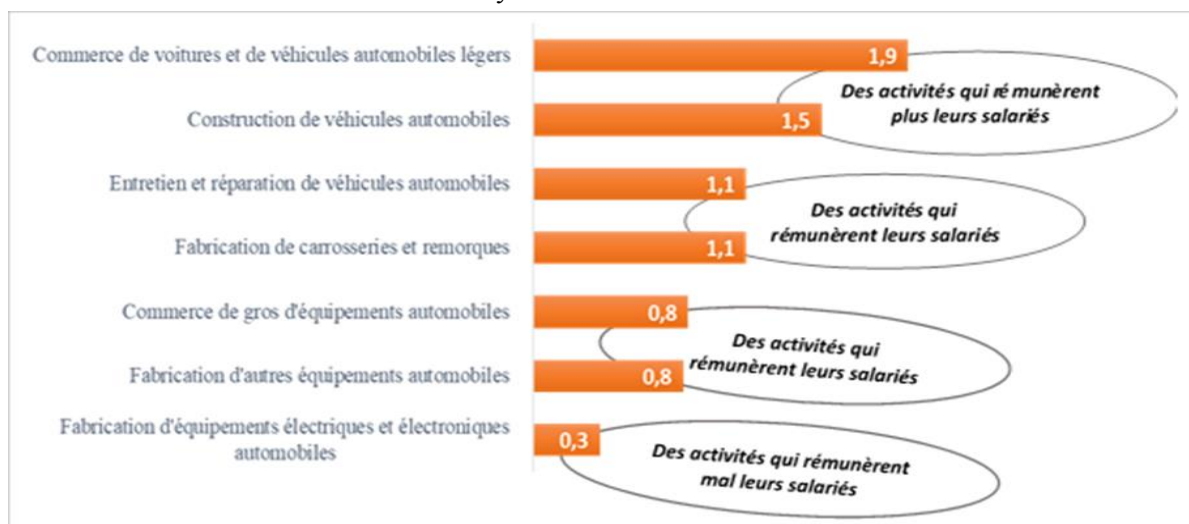


Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

3.2. Rémunération des salariés de la chaîne de valeur

L'analyse des données relatives à la rémunération des salariés de la chaîne de valeur du secteur Automobile révèle que globalement les salariés de ce secteur sont parmi les salariés les mieux payés au niveau national. Ils gagnent en moyenne 1,5 fois que le salaire moyen de l'ensemble des salariés du secteur privé formel, tous secteurs confondus. Ce constat diffère selon les segments de la chaîne de valeur du secteur Automobile, dont deux segments paient relativement mieux leurs salariés à savoir : le « Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers » et la « Construction de véhicules automobiles ».

Figure 51: Rémunération dans la CV du secteur Automobile par rapport au salaire moyen tous secteurs confondus



Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

5. Typologie de la chaîne de valeur du secteur Automobile

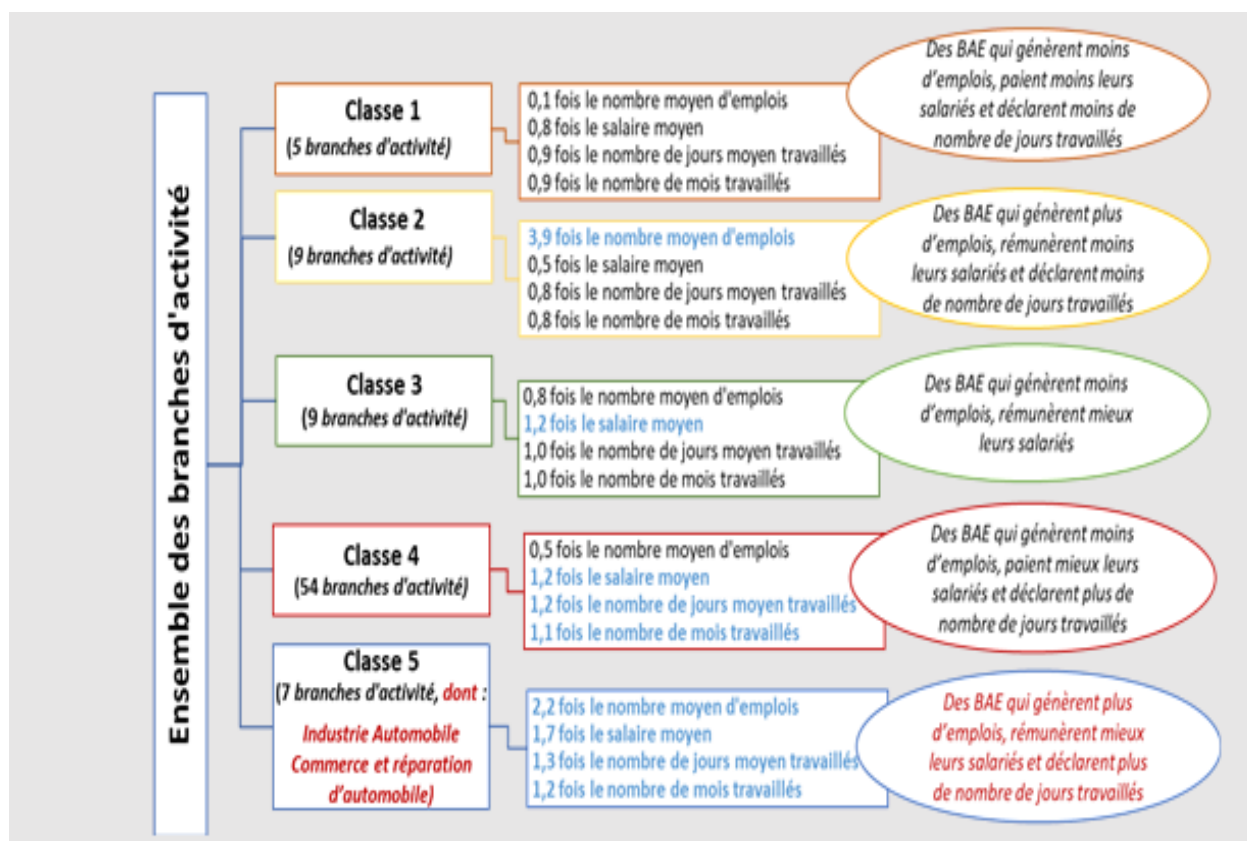
- Typologie des branches d'activité du secteur Automobile

L'analyse de la typologie des branches d'activité consiste à classer les branches d'activité en fonction d'un certain nombre de critères spécifiques et à créer des groupes ou des classes homogènes de ces branches d'activité. Les critères utilisés permettront par la suite de caractériser chaque groupe constitué.

Dans le cadre de ce travail, quatre critères ont été utilisés à savoir : l'emploi, le salaire moyen, le nombre moyen de jours travaillés et le nombre moyen de mois travaillés. Le choix de ces critères est dicté par d'une part, leur pertinence par rapport au sujet étudié, et d'autre part, par la contrainte de la disponibilité de l'information requise dans les fichiers de données disponibles, notamment le fichier des déclarations de salaires à la CNSS qui a été mobilisé dans cette analyse.

Les résultats des travaux menés sur les données relatives aux 84 branches d'activité économiques, tous secteurs confondus, font ressortir une classification à cinq groupes homogènes des branches d'activité (voir figure suivante). **Les deux branches d'activité du secteur Automobile se classent dans une typologie qui génère plus d'emplois, rémunère mieux leurs salariés et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale. (Voir figure ci-après)**

Figure 52: Typologie des branches d'activité du secteur Automobile



Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

BAE : Branches d'activité économique.

- Typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur

Pour l'analyse de la typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile, il est à noter que la démarche utilisée est la même que celle adoptée pour l'analyse de la typologie des branches d'activité dans la section précédente. Elle s'est basée sur la même source d'information, tout en utilisant les quatre critères susmentionnés, liés à l'emploi, le salaire et la durée du travail.

Les travaux de l'analyse de la typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile ont été menés sur une liste exhaustive de 115 entreprises de 50 salariés et plus affiliées à la CNSS et exercent dans le secteur Automobile. Les principaux résultats de ces travaux sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 18 : Typologie des entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile

Classes	Critères				Profils des classes
	Emploi	Salaire	Nombre de jours travaillés	Nombre de mois travaillés	
Classe 1 (24 entreprises)	-	-	-	-	<i>Des entreprises qui génèrent moins d'emplois, paient moins leurs salariés et déclarent moins de nombre de jours travaillés</i>
Classe 2 (12 entreprises)	++	=	-	-	<i>Des entreprises qui génèrent plus d'emplois, paient un salaire moyen équivalent au salaire moyen du secteur et déclarent moins de nombre de jours travaillés</i>
Classe 3 (33 entreprises)	-	-	+	+	<i>Des entreprises qui génèrent moins d'emplois, paient moins leurs salariés et déclarent plus de nombre de jours travaillés</i>
Classe 4 (39 entreprises)	+	++	+	+	<i>Des entreprises qui génèrent plus d'emplois, paient mieux leurs salariés et déclarent plus de nombre de jours travaillés</i>
Classe 5 (7 entreprises)	+++	++	+	+	<i>Des entreprises qui génèrent beaucoup plus d'emplois, paient mieux leurs salariés et déclarent plus de nombre de jours travaillés</i>

Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

Les résultats de cette analyse ont montré que 40% des entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile se trouvent dans les classes 4 et 5, qui regroupent les entreprises qui génèrent plus d'emplois, paient mieux leurs salariés et déclarent plus de nombre de jours travaillés.

Selon le segment de la chaîne de valeur, force est de noter que le segment « Construction de véhicules automobiles » se place au premier rang en termes de critères étudiés, puisque 75% des entreprises exerçant dans ce segment se trouvent dans les classes 4 et 5, suivi par le segment « Commerce de voitures et de véhicules », avec 57,6% des entreprises classées dans ces deux classes qui affichent des meilleurs scores en matière de critères retenus.

Tableau 19 : Répartition des entreprises par segment de la CV et classes constituées

Segments de la CV	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	10,3	20,7	37,9	27,6	3,4	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	15,4	7,7	19,2	53,8	3,8	100,0
Construction de véhicules automobiles	0,0	12,5	12,5	50,0	25,0	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	32,0	8,0	40,0	12,0	8,0	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	27,8	5,6	22,2	38,9	5,6	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	37,5	0,0	25,0	37,5	0,0	100,0
Total	20,9	10,4	28,7	33,9	6,1	100,0

Source : Elaboré par l'Auteur sur la base des données du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

Globalement, la classification menée a permis de conclure que la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc se classe dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale. La « Construction de véhicules automobiles » reste le segment le plus dynamique en matière d'emplois avec des meilleurs salaires. En revanche, la « Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles » est le segment le plus faible dans la chaîne de valeur du secteur en matière d'emplois et des salaires versés, puisque 100% des entreprises du segment sont classées dans la classe 1 qui génèrent moins d'emplois, paient moins leurs salariés et déclarent moins de nombre de jours travaillés.

6. Evaluation de l'emploi indirect

L'intérêt de cette section est d'identifier le volume des emplois indirects issus d'une augmentation de la demande au profit du secteur automobile sur les autres filières de l'économie marocaine.

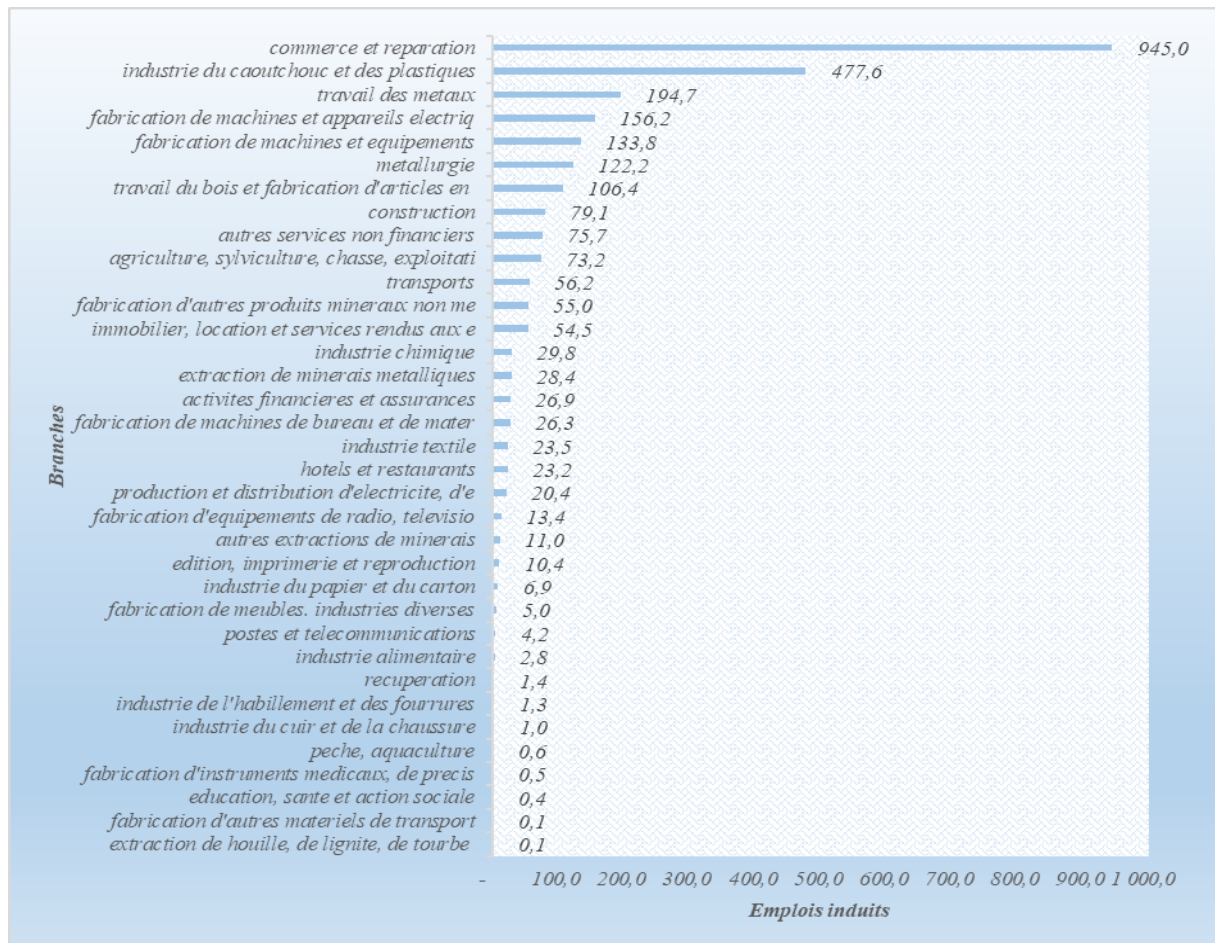
Pour déterminer cet effet indirect sur l'emploi, nous mobilisons une matrice Input-Output de l'année 2015, élaborée à partir des matrices de ressources et des emplois du Haut-Commissariat au Plan (HCP). La base de notre démarche est donc de transformer la matrice inverse de Leontief à une matrice de multiplicateur d'emplois, où les valeurs d'une colonne correspondent aux besoins directs et indirects d'un secteur spécifique, afin de fournir une augmentation d'une unité de production pour faire face à la demande finale.

Nos résultats montrent que 43% de l'emploi induit par une augmentation de la demande adressée au secteur automobile se crée dans d'autres secteurs (ou branches d'activité). Sur 6.500 emplois créés, directement et indirectement, suite à une augmentation de la demande du secteur automobile d'un Milliards de Dirham, 2.750 concernent les autres secteurs de l'économie. Le « commerce et réparation » profite le plus, relativement au reste des branches de l'économie, d'une telle augmentation, avec environ 14,5% du total des emplois.

Les résultats confirment aussi que les industries connexes sont de naturelles ? candidats pour bénéficier d'une augmentation de la demande adressée au secteur automobile. En effet, l'industrie du caoutchouc et des plastiques, le travail des métaux, la fabrication de machines et appareils

électriques et la métallurgie sont premier et sixième plus grand bénéficiaire de création d'emplois induits par une augmentation de la demande du secteur automobile. Ces cinq industries s'accaparent d'environ 20% de l'ensemble de ces créations. La figure suivante donne un aperçu des emplois induits par une augmentation de la demande du secteur automobile d'un Milliards de Dirham dans les différentes branches.

Figure 53: Emplois induits par une augmentation de la demande du secteur automobile d'un Milliards de Dirham



Source : Elaboration de l'auteur.

7. Difficultés de recrutement dans la CV Automobile

L'analyse de l'aspect relatif au niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans la chaîne de valeur du secteur Automobile a été appréhendée sur la base des déclarations de 27 entreprises (sur 38 entreprises enquêtées) ayant répondu aux questions relatives à cette thématique, posées par le questionnaire de l'enquête TRAVERA.

Selon cette enquête, près des deux tiers des entreprises déclarent qu'en général le recrutement est facile ou même très facile dans la chaîne de valeur du secteur Automobile. Néanmoins, la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés. En effet, plus de trois entreprises sur quatre déclarent difficile ou même très difficile le recrutement des travailleurs très qualifiés et 37,2% en ce qui concerne les travailleurs moyennement qualifiés.

Tableau 20 : Structure des entreprises^(*) de la CV du secteur Automobile par niveau de difficulté ou facilité de recrutement (en %)

	Très difficile	Difficile	Facile	Très facile	Total
Recrutement en général	3,7	29,7	62,8	3,7	100,0
Recrutement des travailleurs peu qualifiés	0,0	3,9	76,8	19,3	100,0
Recrutement des travailleurs moyennement qualifiés	0,0	37,2	55,4	7,4	100,0
Recrutement des travailleurs très qualifiés	37,2	40,5	14,9	7,4	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018). (*) Entreprises ayant répondu aux questions relatives à la thématique de recrutement.

Sur le plan de méthodes de recrutement, force est de noter que la méthode de recrutement la plus favorisée par les entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile est le passage par les agences de recrutement privées, suivie par les sites web et les recommandations par les employés. En revanche, les autres méthodes de recrutement (publicité dans les journaux, la bouche à oreille, les écoles supérieures et facultés) sont moins utilisées par les entreprises du secteur Automobile.

Tableau 21 : Structure des entreprises^(*) de la CV du secteur Automobile selon les méthodes de recrutement utilisées (en %)

	Jamais utilisée	Parfois	Fréquemment	Total
Publicité dans les journaux locaux	81,7	18,3	0,0	100,0
Services d'emplois publics	33,5	25,1	41,4	100,0
Écoles supérieures ou facultés	56,8	34,5	8,7	100,0
Agence privée d'emploi ou entreprise de recrutement	8,7	47,6	43,7	100,0
Recommandations par les employés	20,9	49,8	29,3	100,0
Bouche-à-oreille	34,9	34,5	30,6	100,0
Sur Internet (site web ou site web de tiers)	21,2	31,2	47,6	100,0

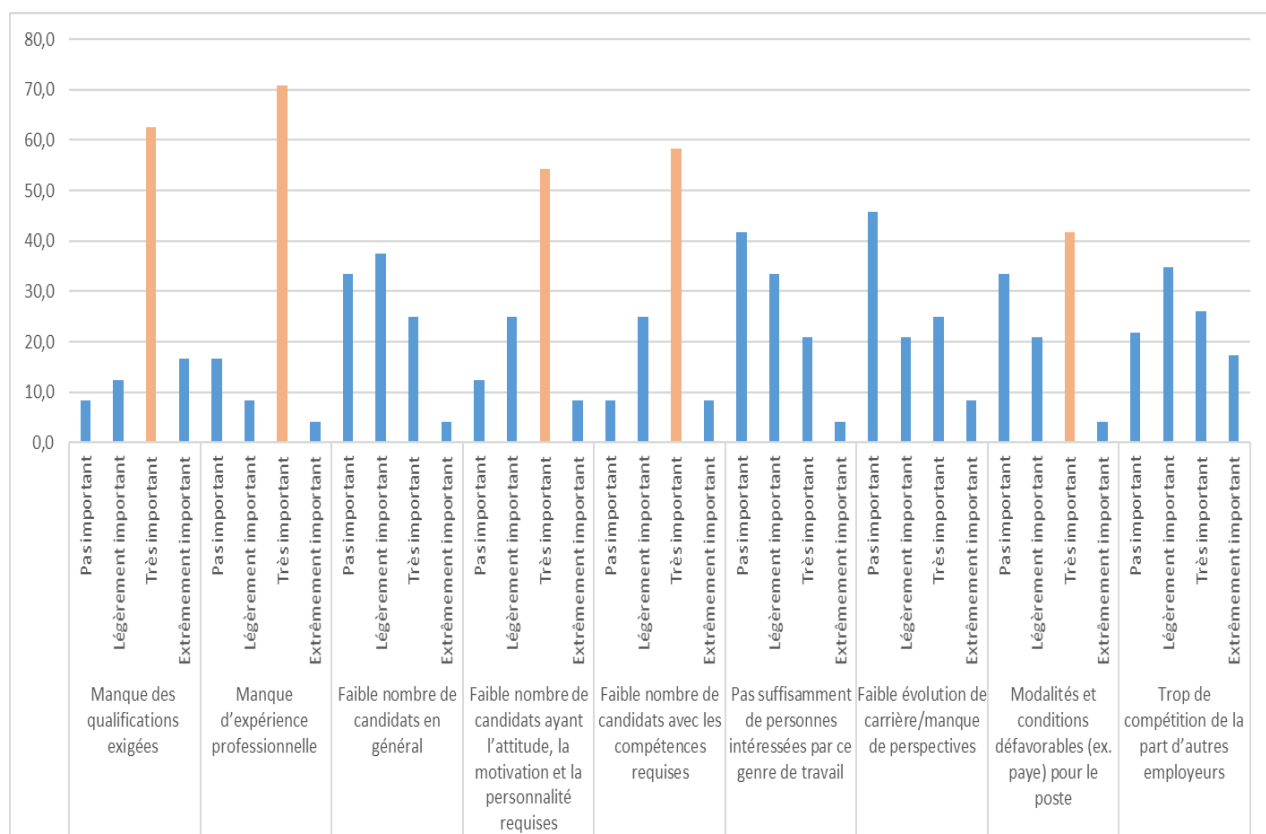
Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018). (*) Entreprises ayant répondu aux questions relatives aux méthodes de recrutement.

Quant aux facteurs qui impactent le choix de recrutement, l'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA fait ressortir l'existence de cinq facteurs clés du choix de recrutement pour les entreprises de la chaîne de valeur du secteur Automobile :

- Manque d'expérience professionnelle ;
- Manque des qualifications exigées ;
- Faible nombre de candidats avec les compétences requises ;
- Faible nombre de candidats ayant l'attitude, la motivation et la personnalité requises ;
- Trop de compétition de la part d'autres employeurs.

Le manque d'expérience professionnelle se positionne au premier rang en termes de facteurs influençant le choix de recrutement, puisque 71% des entreprises ayant répondu aux questions relatives à cette thématique, le déclarent comme facteur déterminant de leur choix de recrutement des employés. Le « Manque des qualifications exigées » se classe en deuxième rang (62,5%), suivi par le « Faible nombre de candidats avec les compétences requises » (58%). Le facteur « Faible nombre de candidats ayant l'attitude, la motivation et la personnalité requises » vient en quatrième position avec 54% des entreprises, tandis que le facteur « Trop de compétition de la part d'autres employeurs » se place au dernier rang avec près de 42% des entreprises concernées.

Figure 54: Parts des entreprises^(*) selon les facteurs impactant le choix de recrutement des employés dans la CV du secteur Automobile



Source : Elaborée par l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018). (*) Entreprises ayant répondu aux questions relatives aux méthodes de recrutement.

V- Forces et faiblesses du secteur de l'Automobile au Maroc

Ce chapitre propose une analyse des forces et des faiblesses du développement de l'industrie automobile au Maroc. Dans une première partie, l'analyse portera sur le détail des atouts qui ont permis au Maroc de développer son secteur automobile. Dans une seconde partie, l'analyse portera sur les défis et faiblesses de la chaîne de valeur de l'automobile au Maroc. Un troisième point de ce chapitre présentera les principaux défis de la gouvernance du secteur automobile.

1. Forces et facteurs contribuant à l'émergence et développement du secteur de l'automobile

Force est de noter que nombreux atouts [de structure] ont permis au Maroc de développer son secteur automobile. Il s'agit particulièrement de :

- Une stabilité politique et macro-économique ;
- Une doctrine réformatrice, à l'origine d'une amélioration marquée du climat des affaires²⁵ ;
- Une amélioration du cadre institutionnel qu'il soit politique ou économique ;
- Une politique d'ouverture économique et commerciale, couronnée par la conclusion de multiples accords de libre-échange ;
- Des avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents ;
- D'immenses progrès au niveau des infrastructures²⁶ ;

²⁵ Le Maroc a fait un bond de 70 places en 9 ans dans le classement Doing Business, passant de la 130ème place en 2009 à la 60ème en 2018

- La mise en place d'une infrastructure d'accueil de qualité avec des plateformes industrielles intégrées dédiées et bénéficiant du statut de zone franche ;
- Une stratégie de formation innovante et pragmatique adaptée aux besoins du secteur, ainsi que la mise en place de trois instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile (IFMIA) ;
- La contribution de l'Etat à l'installation et à l'acquisition d'équipements via le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social.

L'ensemble de ces atouts ont eu pour effet de faire du Maroc une plateforme automobile visible et attractive aux yeux des leaders industriels.

1.1. Les avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents

Le continent européen n'étant qu'à 14 km, la localisation du Maroc lui offre un avantage relativement aux autres pays émergents du pool de la concurrence. Grâce à la distance, les asiatiques, même très compétitifs en termes de coûts, ne représentent pas une véritable menace à court terme – à l'exception des composants génériques. La longue distance relativement à l'Europe engendre un surcoût de transport et impose des délais de livraison défavorables à la gestion en flux tendus et le pilotage réactif du processus de production. D'ailleurs l'essentiel de la division du travail dans l'industrie automobile se fait dans un cadre essentiellement régional (Freyssenet, Lung, 2000).

Le Maroc, en revanche, doit affronter les pays du sud de la méditerranée, les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et la Turquie. Certains de ces pays font preuve à la fois de coûts salariaux attractifs, d'une main d'œuvre expérimentée et d'une proximité plus grande avec le cœur de l'Europe industrielle (Domanski, Lung, 2009). Cependant, les pays du sud de l'Europe qui abritent un nombre important d'unités d'assemblage et de sites équipementiers majeurs. Ceci relativise l'avantage de proximité. Aussi, les coûts salariaux en Europe de l'Est connaissent une croissance spectaculaire (10% par an). Egalement, cette main d'œuvre atteste d'une forte vitesse de roulement à point d'impacter les plans des firmes²⁷. Ce n'est pas le cas au Maroc surtout avec la facilitation de la mobilité interne.

La proximité donne un autre atout par rapport aux PECO, proches de l'Allemagne, mais éloignés du sud de l'Europe. L'atout majeur offert par la quasi-contiguïté du territoire du Maroc avec le sud de l'Union Européenne s'est vu renforcer par de grands travaux d'infrastructures dont la construction, à partir de 2004, du port Tanger Med d'envergure internationale, dont la deuxième tranche a été ouverte en 2019. Ceci a doté le Maroc d'un niveau d'accessibilité à même de produire en flux tendus les équipements à livrer dans les usines d'assemblage des constructeurs, notamment celles du sud de l'Europe.

1.2. Amélioration de l'environnement des affaires

Ces dernières années, un intérêt particulier est accordé à l'amélioration du climat des affaires en mettant en place, en 2009, ce que l'on appelle la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires, qui est une structure de gouvernance des réformes liées au Climat des Affaires. Cette

²⁶ Des efforts massifs consentis dans les infrastructures routières aériennes portuaires et industrielles depuis plus d'une décennie. Le Maroc est 1er en Afrique en matière de qualité des infrastructures selon Global Competitiveness Index - WEF 2016-2017

²⁷ Une concurrence pour attirer les bons profils se joue entre les firmes du secteur automobiles et les firmes nouvellement installées mais aussi de l'incitation à l'émigration vers l'Europe occidentale dans des secteurs épargnés des restrictions de mobilité frappant les migrants extracommunautaires tels que l'agriculture et les services.

Commission joue le rôle de plateforme de coordination des réformes entreprises par les différents départements ministériels pour l'amélioration du climat des affaires. Il s'agit d'un ensemble de dispositifs visant à renforcer la concurrence et la transparence :

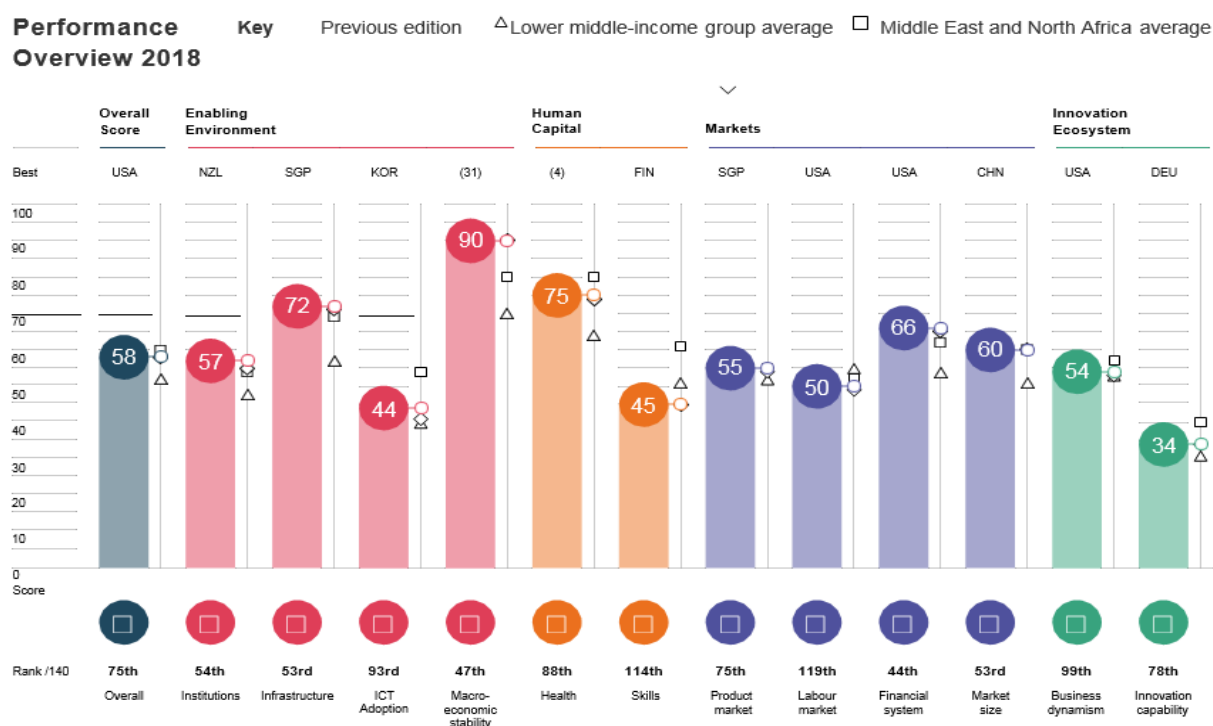
- Simplification des procédures administratives aux entreprises ;
- Renforcement du système de droit des affaires (loi sur la concurrence et la liberté des prix, la loi sur les groupements d'intérêts économiques, la loi sur la propriété industrielle et intellectuelle, etc.) ;
- Amélioration de la transparence réglementaire ;
- Développement et modernisation des marchés financiers ;
- Création du Comité National de l'Environnement des Affaires et des comités régionaux de l'environnement des affaires ;
- Création de l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption ;
- Création de l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale ;
- Promotion de la charte relative à la Responsabilité sociale des entreprises.

Le classement Doing Business des économies par la Banque Mondiale selon leur facilité de faire des affaires, pour l'année 2019, fait ressortir que le Maroc a gagné 9 places, se hissant ainsi de la 69^e en 2017 à la 60^e en 2018 (il était à 128^{ème} en 2010). Il devance ainsi le Bahreïn (62^e) et devient le 2^e de la région Middle East NorthAfrica (MENA) derrière les Émirats Arabes Unis, qui caracolent à la 11^e place.

L'amélioration du score du Maroc est le fruit des réformes entreprises pour « faciliter la création d'entreprise », les experts de la Banque mondiale ont également apprécié la « transparence des services d'enregistrement des biens immobiliers », faisant allusion à la dématérialisation obligatoire des services de la conservation foncière.

Le Maroc est aussi classé 75^{ème} par le rapport du Forum économique mondial sur la compétitivité en 2018 grâce à sa bonne performance au niveau des institutions, infrastructures, une stabilité macro-économique, une meilleure efficience des marchés (des biens et services, des capitaux, et du travail). L'écosystème de l'innovation et la santé sont également en amélioration.

Figure 55: Evaluation de la compétitivité globale du Maroc en 2018



Source : Forum économique mondial (2018)

1.3. Promotion de l'investissement

La stratégie des autorités marocaines en matière d'investissement et du climat des affaires commence par la consolidation de la situation macroéconomique et des finances publiques, avec un programme de réformes structurelles visant une croissance forte et durable, basée sur les secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.

Les investisseurs Marocains et étrangers bénéficient des trois incitations (Fonds de Promotion de l'Investissement, Fonds Hassan II pour le développement économique et social et Avantages fiscaux et douaniers) qui appliquent différents critères d'admission et offrent différents avantages, et qui dans certains cas peuvent être cumulatifs.

Tableau 22 : Principales incitations à l'investissement au Maroc

Fonds de Promotion de l'Investissement	Pour les investissements répondant aux critères de la somme investie ≥ 200 millions de MAD, l'emploi (≥ 250 emplois directs stables), le transfert de techniques, la protection de l'environnement ; ou entreprise créée dans les provinces sous-développées 1. Aide pour la mise en place plafonnée à 5% de l'investissement total, ou 10% pour les banlieues ou les zones rurales. 2. Financement jusqu'à 20% pour les acquisitions de terrains 3. Financement jusqu'à 5% du montant investi dans des acquisitions d'infrastructures externes 4. Financement jusqu'à 20% des coûts de formation
---	---

Fonds Hassan II	Pour les investissements supérieurs (i.e. l'industrie de l'automobile et de l'aéronautique, de la production de composants électroniques, et la fabrication liée à la nanotechnologie, la microélectronique ou les biotechnologies) à 10 millions de MAD dont un minimum de 5 millions de MAD pour les biens d'équipement. Aide pour l'installation plafonnée à 15% du total des investissements et 30 millions de MAD 1. Le financement des locaux commerciaux (jusqu'à 30% sur la base d'un coût unitaire de 2 000 MAD/m²) 2. Le financement de 15% des nouveaux biens d'équipement.
Avantages Fiscaux et Douaniers	- L'exonération des droits d'importation pour les biens d'équipement importés et du matériel nécessaires pour un projet d'investissement ≥ 200 millions de MAD durant 36 mois. - Exonération de la TVA pour l'importation de biens d'équipement et les matériaux nécessaires pour un projet d'investissement ≥ 200 millions de MAD durant 36 mois pour les entreprises nouvellement créées

Source : AMDI, Guide de l'investisseur (2016)

Outre les incitations ci-dessus, les entreprises qui exercent leurs activités dans les zones franches ont des avantages énumérés ci-dessous :

- Exonération totale pour les cinq premières années et à un taux diminué de 8,75% pour les 20 années suivantes ;
- Exonération des droits de douane sur les biens et les produits importés ;
- Exonération de la TVA sur les marchandises importées ;
- Exonération de la taxe professionnelle et de la taxe d'habitation pendant 15 années, et des procédures douanières simplifiées.

Encadré : L'AMDI

L'AMDI est un organisme autonome, sous la tutelle du Ministère en charge de l'Industrie. La fonction de l'AMDI est d'établir une structure d'accueil et d'orientation pour les investisseurs, et un organe de coopération et de coordination des activités de promotion à la fois au Maroc et à l'étranger. En outre, l'AMDI recueille des informations d'investissement sur six secteurs prioritaires du Pacte Émergence ainsi que sur les secteurs pharmaceutique et chimique à partir des CRI et de la CNSS, qu'elle compile par la suite dans la base de données. Les services de l'AMDI sont : Faciliter l'investissement des entreprises étrangères au Maroc à travers le guichet unique, notamment l'enregistrement et l'octroi de licences par les organisations compétentes, la préparation de documents pour les demandes de mesures d'incitation fiscales, la coordination, etc. ; et Faciliter le contact pour les sociétés étrangères avec les partenaires locaux et administratifs.

1.4. Promotion des exportations et accords de libre-échange

Le Maroc dispose d'un grand nombre d'accords de libre-échange, ce qui donne accès cumulativement à 55 pays, représentant 60% du PIB mondial. La proximité géographique de l'Europe permet au Maroc d'exporter des fournitures aux constructeurs automobiles européens. Cependant, le marché automobile européen est en déclin et le marché intérieur marocain est petit.

La libéralisation du commerce des produits fabriqués et les accords de libre-échange facilitent le commerce des produits industriels. Le libre-échange pour les produits industriels entre le Maroc et l'UE a été mis en place en mars 2012. La suppression progressive des droits de douanes sur les importations a été complétée en 12 ans. Cependant, les produits marocains qui entrent en Europe sont encore tenus à présenter un certificat d'origine et les importations Européennes vers le Maroc sont confrontées à la taxe sur la valeur ajoutée à l'importation (environ 20%) et une taxe parafiscale d'importation de 0,25% ad valorem. La suppression des droits de douane sur les importations de produits industriels dans le cadre de l'accord avec l'Association Européenne de Libre-Échange (AELE) a suivi les résultats de l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'UE.

En 2006, 95% des produits industriels ont été exempts de douanes dans le cadre de l'accord avec les Etats-Unis, tandis que les douanes sur les 5% restants l'ont été en 2015.

Le pays est aussi un signataire de la Grande Zone Arabe de Libre-Échange (GAFTA), qui assure la libéralisation totale des échanges de produits en exonérant tous les droits de douanes et taxes entre les participants arabes de la GAFTA. L'accord vise à établir progressivement une zone de libre-échange entre les pays membres de la Ligue Arabe (sauf l'Algérie, Djibouti, les Comores et la Mauritanie). Cet accord a terminé l'exonération au 1er janvier 2005, cependant, des difficultés subsistent en ce qui concerne sa mise en œuvre.

Le Maroc a également signé l'accord d'Agadir en 2004 qui a créé une zone de libre-échange entre les pays arabes méditerranéens. L'accord vise à établir une zone de libre-échange quadripartite (Tunisie, Jordanie, Egypte et Maroc), tout en restant ouvert à tous les pays arabes méditerranéens. Il indique une exonération totale des droits de douane à partir de la date d'entrée en vigueur (1er janvier 2005) pour tous les produits industriels et agricoles.

Un autre accord a été signé avec la Turquie. Cet accord prévoit la mise en place progressive d'une zone franche industrielle sur une période de 10 ans à compter de la date d'entrée en vigueur avec un traitement asymétrique en faveur du Maroc. Les produits industriels d'origine marocaine bénéficieront d'une exonération totale dès l'entrée en vigueur de l'accord.

D'autres accords sont en négociation, notamment avec le Canada, le Brésil, le Chili, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale.

La plupart des entreprises multinationales dans le secteur automobile (des fournisseurs de premier rang aux assembleurs) qui se trouvent au Maroc exportent plus de 90% de leur marchandise. Profitant pleinement des accords signés par le Maroc.

Tableau 23 : Accords de libre-échange marocains conclus et en cours de négociation

Région/pays	Année		Exportations (Millions \$) ²⁸
	Signature	En vigueur	
Union Européenne ²⁹	1996	2000	17 030
Association Européenne de Libre-échange (Islande, Norvège, Suisse et Liechtenstein) ³⁰	1997	2000	-
Etats-Unis ³¹	2004	2005	1 010
Turquie ³²	2004	2006	706,8
Grande Zone Arabe de Libre-échange ³³	1997	1998	1 291
Accord d'Agadir (Tunisie, Jordanie, Egypte)	2004	2005	183,5
Canada	En négociation		169,4
Brésil			756,6
Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ³⁴			599
Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest			970,5
Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale			127,5
Chili			13,6

Source : Administration des douanes et impôts indirects – Maroc (2019)

Etant donné la volonté du pays d'augmenter ses exportations des produits à haute valeur ajoutée, le Maroc a déjà signé un nombre important d'accords commerciaux et tarifaires avec des pays subsahariens sur la clause de la Nation la plus favorisée. Un certain nombre d'accords étaient également en cours de négociation.

De par sa situation géographique stratégique et ses accords de libre-échange avec de nombreux pays du pays, le Maroc peut de servir d'intermédiaire naturel pour le commerce avec les États-Unis, l'Europe, le Moyen-Orient et le reste de l'Afrique. Le pays apparaît comme l'une des solutions pour les entreprises cherchant à se développer en Afrique, compte tenu de son environnement économique stable et de sa réadmission à l'Union africaine en 2017. Le Maroc est également le premier pays d'Afrique du Nord à avoir des relations commerciales avancées avec l'Europe, qui représentait 67% des exportations du pays en 2016.

Toutefois, d'autres pays du continent sont également impatients d'assumer un rôle similaire. L'Afrique du Sud possède un avantage géographique stratégique similaire et a traditionnellement été utilisée comme plaque tournante pour les investissements africains. L'Éthiopie est également en train de s'établir en tant que centre de fabrication de vêtements et de chaussures en Afrique. En

²⁸ Les données concernent l'année 2017 et sont tirées du centre de commerce international

²⁹ Les accords d'association de l'UE : le libre-échange pour les produits industriels entre le Maroc et l'UE a été mis en place en mars 2012, en d'autres termes, la suppression progressive des droits de douanes sur les importations a été complétée en 12 ans, sauf pour les importateurs qui sont toujours sujets aux taxes sur la valeur ajoutée et aux taxes intérieures de consommation

³⁰ La suppression des droits de douane sur les importations de produits industriels a suivi les résultats de l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'UE

³¹ 95% des produits industriels importés des États-Unis vers le Maroc ont été exempts de douanes. Les douanes sur les 5% restants ont été programmées pour être supprimées en 2015

³² L'accord prévoit la mise en place progressive d'une zone franche industrielle sur une période de 10 ans à compter de la date d'entrée en vigueur. Les produits industriels marocains bénéficieront d'une exonération totale dès l'entrée en vigueur de l'accord.

³³ Les données de 2018 concernant les pays de la ligue arabe. Sont membre de la zone les pays suivants : Bahrein, Egypte, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Palestine, Qatar, Arabie Saoudite, Soudan, Syrie, Tunisie, Emirats Arabes Unis et Yémen

³⁴ Bénin, Burkina Faso,

outre, le protectionnisme existant en Afrique subsaharienne et la crainte de voir des produits étrangers bon marché transiter par le Maroc pour inonder les marchés ouest-africains ont entraîné des droits de douane élevés et des barrières commerciales, entravant l'expansion du commerce marocain avec ces pays. Par exemple, le tarif extérieur commun imposé au sein de la CEDEAO depuis 2016 sur le Maroc concernant les " biens de consommation finale " et les " biens spécifiques pour le développement économique " était de 20% et 35%, respectivement.

1.5. Complémentarités apparentes avec certains pays de l'Afriques du Nord

C'est une complémentarité encouragée par l'accord d'Agadir mais aussi par la spécialisation sur des segments différents de la filière. Alors que le Maroc, dans le début du développement de son secteur automobile, s'est focalisé sur les activités d'assemblage, la Tunisie a su accumulée, avec l'expérience, certains avantages compétitifs hors coût salarial. L'implantation de ressources spécifiques a permis le développement de compétences techniques et organisationnelles en plus d'une veille stratégique sur le développement du secteur dans le monde en général et dans la région en particulier. Ceci devrait permettre une complémentarité entre le Maroc et la Tunisie. Aussi, les tailles des marchés intérieurs respectifs des deux pays jouent en faveur de l'expression de cette complémentarité. Si l'offre du secteur en Tunisie est destinée essentiellement à un marché intérieur de petite taille, empêchant le développement de la production de véhicules, la taille du marché au Maroc [certes limité] reste suffisante pour maintenir l'activité. D'ores et déjà des unités tunisiennes sont intégrées à la supplychain de la Logan casablancaise et des fournisseurs installés en Tunisie sont sollicités pour approvisionner les usines tangéroises de l'Alliance Renault-Nissan.

Tableau 24 :Exportations régionales et mondiales du secteur automobile en Afrique du Nord en 2016 (en milliers de dollar américain)

		Pays de destination							Total exportations automobiles vers Afrique Nord	Total exportations automobiles vers le Monde	Exportation intra- Afrique du Nord en % des exportations automobile totales	Total exportations vers le Monde	Exportation automobile en % des exportations totales
		Algérie	Égypte	Lybie	Maroc	Mauritanie	Soudan	Tunisie					
Pays d'origine	Algérie	--	0	0	0	0	0	233	233	321	72,59%	29 992 101	0,00%
	Égypte	613	--	168	0	0	7 400	114	8 295	152 581	5,44%	22 507 389	0,68%
	Lybie	0	1 992	--	11	0	Ind	1 319	2 003	7 515	26,65%	9 576 255	0,08%
	Maroc	5 997	228654	16	--	1818	76	28783	265 344	3 139 072	8,45%	22 858 289	13,73%
	Mauritanie	0	0	0	0	--	0	0	0	0		1 722 938	0,00%
	Soudan	0	0	Ind	0	0	--	0	0	1 165	0,00%	3 649 941	0,03%
	Tunisie	72799	212	2972	4879	44	379	--	81 285	504 217	16,12%	13 575 131	3,71%
Importations en provenance de l'Afrique du Nord		79409	230858	3156	4890	1862	7855	29130	357 160	3 804 852	9,39%	103 882 044	3,66%

Source : CEA (2018)

1.6. Avantages de l'agglomération

L'agglomération s'explique par la disponibilité partagée d'infrastructures qui favorisent une accessibilité essentielle pour le secteur automobile, où les composants et sous-ensembles doivent être délivrés en flux tendus. La proximité des infrastructures portuaires est essentielle pour

traverser la Méditerranée dans les meilleurs délais, les routes et autoroutes permettant de converger vers le port. L'accessibilité joue aussi dans l'autre sens, l'essentiel des entrants étant importés et c'est donc dans les deux sens que l'accessibilité des produits importés et exportés est essentielle. Le port Tanger Med a ainsi démultiplié les perspectives d'implantation dans le nord du Maroc (créant l'opportunité de l'implantation de Renault- Nissan), le port de Casablanca jouant déjà un rôle pour la première région automobile du pays.

L'agglomération permet de bénéficier d'une main d'œuvre partageant certaines compétences que peut favoriser la mise en œuvre de politiques de formation commune sur un site. A travers la formation professionnelle de la main d'œuvre, les pouvoirs publics visent à renforcer l'attractivité de leur territoire vis-à-vis des IDE. La proximité des universités et formations techniques supérieures (techniciens, voire ingénieurs) est aussi un facteur d'agglomération près des grands centres urbains. C'est un des problèmes auquel est confronté la région de Tanger, la faiblesse de son appareil de formation pouvant être un goulot d'étranglement pour l'expansion rapide du secteur (Layan, Lung, 2008).

1.7. Composants électriques et électroniques : un segment en plein essor

Le poids du segment de l'électronique dans la chaîne de l'automobile est en augmentation. Ce mouvement à la hausse [du poids] est alimenté par deux forces principales. Une concurrence motrice d'innovation en matière d'éléments de confort et de sécurité, intensifs en inputs électriques et électroniques. Une réglementation et des positionnements marketing qui ont fait de la gestion du moteur électronique le moyen par excellence du contrôle de différents paramètres tels que l'injection, l'allumage, le cliquetis, le débit d'air entrant, etc. Donc, les véhicules du 21ème siècle, équipés d'une gestion moteur électronique, de systèmes de confort et de de sécurité, consomment plus de composants électriques et électroniques.

Le Maroc a pu trouver sa place dans le segment du câblage qui est en plein essor, et prendre de vitesse des pays de la région très tôt placé sur ce segment telle la Tunisie (Tizaoui, 2003). A l'origine de cet avantage sont des IDE expérimentées mais aussi les avantages offerts par la zone de Tanger(Coris, 2008, 2009)³⁵. Dès 2001, plusieurs leaders mondiaux du câblage se sont installés : le n°2 mondial Yazaki et Lear (n°4) mais aussi la filiale de câblage de Volkswagen, revendue récemment au japonais Sumitomo. Depuis d'autres câbleurs de moindre importance, espagnols et portugais en particulier, les ont rejoints. La tendance au mimétisme a évidemment joué dans ces décisions convergentes de colocalisation selon le principe du follow the leader. Il s'agit ici d'un mouvement progressif de substitution des productions réalisées par des unités sud-européennes, essentiellement espagnoles et portugaises. La pression à la baisse des coûts imposée par les constructeurs à leurs fournisseurs empêche le maintien dans des régions où le développement économique s'accompagne d'une croissance des niveaux de revenus et donc des coûts salariaux. La proximité des sites d'assemblage final de la péninsule ibérique donne à Tanger un avantage substantiel.

Or cette activité, intensive en main d'œuvre peu qualifiée, impose une gestion très fine des volumes de l'offre-produits, des modèles et des références qui se multiplie, face aux évolutions du marché, dans un contexte de concurrence et de mutations rapides.

³⁵ *Délocalisations en provenance de la péninsule ibérique plus des avantages de proximités géographique et institutionnelle.*

1.8. La disposition de formation professionnelle et de programmes actifs d'emploi

Au cœur des dispositifs d'accompagnement de l'émergence du secteur automobile s'est trouvée la formation professionnelle afin d'assurer la disponibilité en capital humain tant quantitative que qualitative.

L'offre de formation est structurée autour de deux principaux axes : (i) la formation professionnelle initiale avec plusieurs modalités à savoir la formation résidentielle et la formation par alternance ou par apprentissage, et (ii) la formation continue en cours d'emploi.

Ces formations sont offertes par des centres de formations affiliés à l'OFPPT ainsi que des centres de formation technique spécifique à des domaines d'intervention de nombreux ministères ministériels techniques. Tous ces centres délivrent un diplôme par niveau reconnu par l'État (voir tableaux ci-après).

	Licence professionnelle	Technicien spécialisé	Technicien	Certificat de qualification professionnelle	Diplôme de spécialisation professionnelle
Conditions d'accès	Bac +2	Bac $26 \leq \text{âge} \leq 30$	Niveau Bac $26 \leq \text{âge} \leq 30$	9 ^e fondamental $15 \leq \text{âge} \leq 30$	6 ^e fondamental $15 \leq \text{âge} \leq 30$
Durée de formation	3 ans + passerelles	2 ans	2 ans	1 an	6 mois

Source : OFPPT (2019)

Par ailleurs, le Maroc affirme sa promotion de la formation par la dotation de programmes actifs d'emploi, à savoir le programme de promotion de l'emploi salarié (IDMAJ) et le programme d'amélioration de l'employabilité (TAEHIL). Ces programmes visent d'une part, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et l'enrichissement de ses ressources humaines et, d'autre part, le développement des compétences des jeunes diplômés par l'acquisition des compétences professionnelles à travers une première expérience professionnelle au sein de l'entreprise (voir en annexe 2 le tableau synoptique des programmes de promotion de l'emploi).

Un autre dispositif spécial a été élaboré pour les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, et l'offshoring. Concernant l'automobile, un dispositif d'aide directe à la formation est mis à disposition. Le montant de la subvention varie de 22.000 à 66.000 dirhams.

1.9. Instituts de formation professionnelle pour le secteur automobile : influence positive de l'AMICA

Une main-d'œuvre qui s'adapte rapidement a souvent été soulignée comme un atout important sur le marché marocain. Néanmoins, les entreprises du secteur soulignent que la formation interne complémentaire est généralement nécessaire en raison d'exigences spécifiques. Cette perception positive de la disponibilité et de l'adaptabilité des travailleurs sur le marché a évolué ces dernières années et a été liée à des mesures politiques délibérées.

Ainsi, centres de formation professionnelle IFMIA ont été créés en 2011 (AMICA, 2016a). Ils visaient à satisfaire les besoins en compétences des entreprises du secteur automobile³⁶. Les Instituts de formation professionnelle pour le secteur automobile³⁷ (IFMIA) sont conçus pour augmenter la capacité technique des ressources humaines, principalement dans le domaine de la

³⁶ Ces centres soutiennent le système existant - dans lequel la formation professionnelle est assurée par l'Office de formation professionnelle et de promotion de l'emploi (OFPPT) - mais aussi lui font concurrence.

³⁷ Propriété de l'État mais gérés par des entités privées

technologie de production de base requise dans le secteur automobile, avec une formation sur les techniques de gestion telles que 5S et Kaizen³⁸. L'association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile a joué un rôle déterminant dans le roulement de ces centres, en gérant deux des trois instituts de formation existants (IFMIA Casablanca, Kenitra, Tanger Free Zone)

³⁸ Des formations internes ont été organisées sur le site et par un séjour dans des sites étrangers du groupe Renault, et fournisseurs de Renault, pour accélérer le transfert de compétences pour les ingénieurs et les cadres.

2. Défis et faiblesses du secteur automobile

L'ensemble des atouts présentés ci-dessus ont eu pour effet de faire du Maroc une plateforme automobile visible et attractive aux yeux des leaders industriels. Cependant, certains défis persistent. Il s'agit principalement des défis suivants que le secteur automobile marocain doit relever :

- La baisse des perspectives du marché européen ;
- L'accès au financement qui demeure problématique surtout pour les PME ;
- La lenteur des procédures administratives et la démultiplication des démarches et l'inefficacité du gouvernement par rapport à certaines questions comme la promotion de la collaboration pour élargir le cluster ;
- Insuffisance d'instituts de collaboration pour élargir le cluster. Les instituts de collaboration actuels ne semblent pas en mesure de porter le cluster à de nouveaux niveaux
- L'amélioration de l'approvisionnement local, en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang ;
- Manque d'expertise pour faire de la R&D et de la conception rend difficile pour le Maroc de progresser dans la chaîne de valeur du cluster automobile ;
- Le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang ; et
- L'augmentation du nombre et l'amélioration de la compétence des ingénieurs, des cadres intermédiaires et des techniciens qui ont suffisamment de connaissances et de savoir-faire, tant de la production de base que de la technique de gestion dans le secteur automobile.

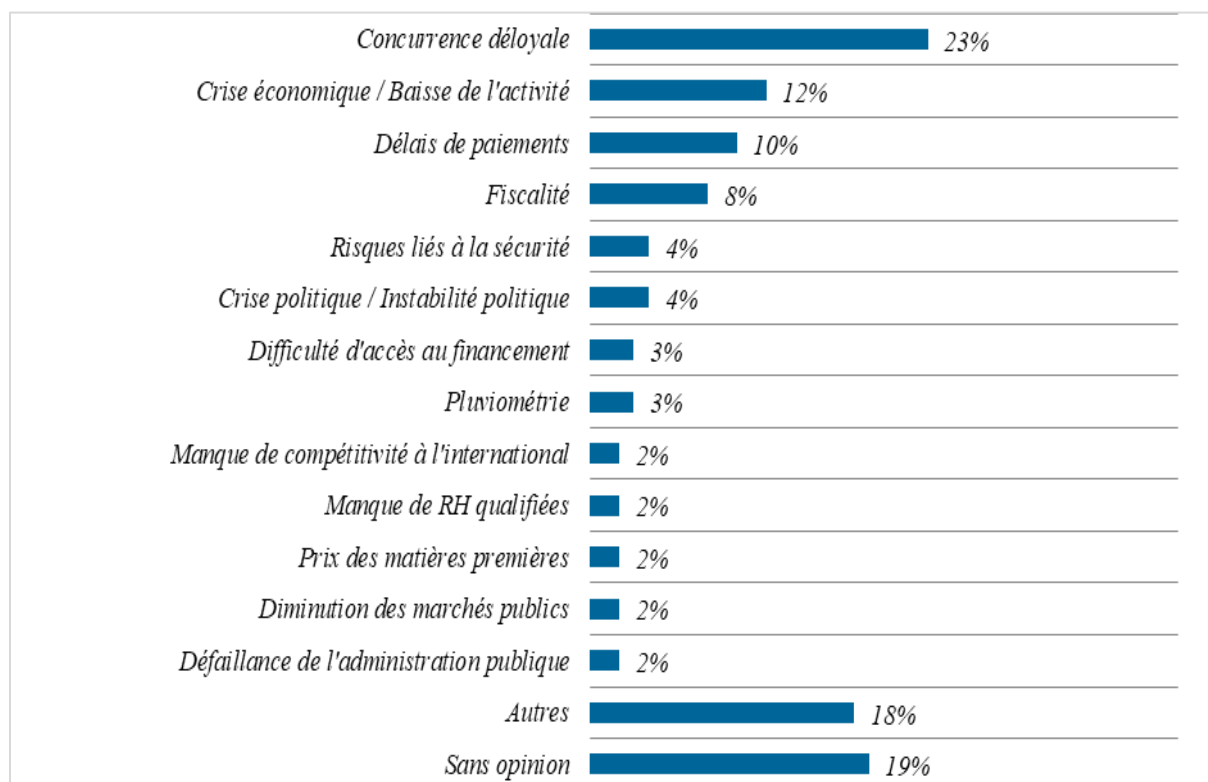
2.1. Une amélioration du climat des affaires à renforcer

Malgré des réformes menées par le gouvernement marocain cette dernière décennie comme mentionné ci-dessus, leur réalisation et impact ne sont pas suffisants pour éliminer les obstacles auxquels les entreprises sont confrontées. L'accès à la terre reste une contrainte imminente et inévitable à la croissance des entreprises. Le Maroc a l'un des taux d'imposition des entreprises les plus élevés au monde et le régime fiscal actuel pénalise le recrutement de travailleurs qualifiés. D'une façon plus générale, les procédures administratives et le système judiciaire manquent de transparence et doivent être mieux gérés afin de prévenir la corruption, le favoritisme et les privilèges aux entreprises bien connectées. Ces contraintes sont régulièrement classées lors d'enquêtes auprès des entreprises comme étant les plus importantes entraves à leur développement.

Le baromètre de suivi de la conjoncture permet d'établir des indicateurs qui synthétisent les signaux précurseurs de l'évolution conjoncturelle et relatent le degré de confiance qu'accordent les principaux acteurs économiques aux évolutions futures de l'activité

économique. Les résultats de ce suivi de la conjoncture indiquent que la concurrence déloyale le facteur le plus menaçant pour l'activité des entreprises (citée par 23% des dirigeants au 2^{ème} trimestre de 2017).

Figure 56: Facteurs ou événements qui peuvent constituer une menace pour l'activité de l'entreprise au cours des 3 prochains mois



Source : Confédération générale des entreprises marocaine - CGEM (2017)

D'autres indicateurs montrent que la perception positive de l'environnement des affaires affiche un taux relativement faible alors que seul 20% des dirigeants des entreprises suivies attestent de la bonneté (bonne ou très bonne) de l'environnement des affaires. A l'origine de cette faible appréciation se trouvent des facteurs comme le climat social, la compétitivité à l'international, la fiscalité, l'administration, le système juridique, le ressources humaines et la logistique ainsi que l'accès au financement.

2.2. Baisse du marché automobile européen

Le marché automobile européenne a connu une baisse depuis 2008. Ceci a deux implications majeures pour le cluster automobile marocain. D'une part, elle réduit la demande pour la production automobile marocaine, ce qui est particulièrement préoccupant étant donné que 90% des exportations marocaines d'automobiles vont vers l'Europe. D'autre part, le déclin du marché européen réduit aussi considérablement la probabilité d'attirer un nouveau constructeur automobile au Maroc. L'utilisation des capacités des usines de production de véhicules en Europe en 2014 n'était que de 70 %, ce qui a rendu la plupart des usines non rentables. Compte tenu de la surcapacité de production en Europe, il est très peu probable que

les fabricants européens soient intéressés à investir dans de nouvelles usines au Maroc pour servir le marché européen. Ils sont plus susceptibles d'utiliser la capacité existante en Europe pour faire face à toute augmentation de la demande. Même si le Maroc a des coûts de production moins élevés, il est politiquement coûteux de délocaliser des emplois au Maroc. La mise en place de nouvelles capacités supplémentaires serait plus facile à justifier, mais le problème de surcapacité rend cela peu probable.

2.3. Manque de quelques segments importants

Avec un taux d'intégration de 43 % et la présence de fournisseurs et de sous-traitants, le cluster automobile compte quelques industries de soutien solides. Néanmoins, il manque encore quelques segments importants du cluster et les retombées de et vers les clusters connexes (aéronautique, métallurgie, technologie de production) restent encore limitées.

Tableau 25 : Cartographie de la chaîne de valeur relative à la fabrication des composants et pièces

Segment de CV	Algérie	Egypte	Maroc	Tunisie
<u>Moteur et pièces</u>				
Moteur	Pas de production			
Réservoir d'essence		X	X	X
Carburateur	X	X	X	X
Pistons	Pas de production			
Segments et autres éléments	X	X	X	X
Câblage		X	X	X
<u>Frame</u>				
Pièces en acier			X	X
Revêtement surfaces				
Acier	Pas de production			
Plastique/composites				
pour châssis		X	X	X
Système de freins	Pas de production			
Éléments de freins		X	X	X
<u>Extérieur</u>				
Verres	X	X	X	X
Optique		X	X	X
Pneus				X
<u>Intérieur</u>				
Sièges			X	X
Tissus				X
Plastiques		X	X	X
Systèmes de suspension	Pas de production			
Electronique		X	X	X
Dispositifs de sécurité		X	X	X
Dispositifs électriques et câblage		X	X	X

Source : CEA (2016)

Le cluster automobile marocain manque encore certains segments importants, comme les systèmes d'échappement, les systèmes de suspension, les essieux moteurs, les roues et les pneus. Comme indiqué précédemment, l'une des principales raisons en est l'échelle relativement faible de la production finale de véhicules au Maroc. Les pays où la production de véhicules est plus élevée sont généralement en mesure d'attirer un plus grand nombre de fournisseurs de pièces.

Aussi, le cluster automobile marocain reste caractérisé par un manque d'expertise technique dans certains segments pour créer ou attirer un nouveau segment.

2.4. Challenge de l'accès au financement

L'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA réalisée en 2018 sur le secteur Automobile au Maroc fait ressortir que 57,9% des entreprises de la chaîne de valeur du secteur considère le manque de financement comme un obstacle majeur, dont le taux d'intérêt [non favorable] et le manque de garantie sont les contraintes les plus fréquentes.

Tableau 26 : Obstacles d'accès au financement

	Pas important	Modérément important	Obstacle majeur	Très important
Manque d'institutions financières dans votre région	61,5%	15,4%	15,4%	7,7%
Les procédures qui s'appliquent aux prêts ou aux lignes de crédit sont complexes	15,4%	38,5%	38,5%	7,7%
Les taux d'intérêt ne sont pas favorables	7,7%	15,4%	46,2%	30,8%
Manque de garanties	15,4%	30,8%	23,1%	30,8%
Taille insuffisante des crédits offerts	38,5%	15,4%	30,8%	15,4%
Courte période de remboursement	46,2%	15,4%	15,4%	23,1%
Difficulté à prouver la solvabilité de l'entreprise	23,1%	30,8%	23,1%	23,1%

Source : Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019)

Les banques marocaines ont entrepris des efforts pour augmenter le volume de leurs affaires avec les PME. La plupart des grandes banques ont mis en place des unités spécialisées pour les PME au sein de leurs départements, et certaines banques ont établi des unités et créé des produits sur mesure pour les très petites entreprises. Cependant, en dépit de ces efforts, le potentiel de prêt aux PME n'a pas été pleinement exploité, pour des raisons imputables tant aux banques commerciales qu'aux PME.

En ce qui concerne les raisons imputables aux banques commerciales, elles sont comme suit:

- Étant donné que les banques n'ont pas encore développé un système permettant d'évaluer correctement les risques des petits prêts, elles requièrent souvent un haut niveau de garantie pour les PME sans dûment évaluer leurs facteurs de risque ;

- Comme les facteurs de risque des PME sont exagérément appréciés par les banques, des garanties supplémentaires sont souvent requises, même lorsque les prêts sont garantis par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) ; et
- Les procédures de prêt sont trop longues pour la taille des emprunts par les PME.

Quant aux raisons imputables aux PME, elles sont :

- Beaucoup de PME échouent à fournir des renseignements financiers fiables sur leurs entreprises. Ils ont tendance à confondre leurs comptes professionnels et personnels ;
- La plupart des PME ne sont pas en mesure de fournir des plans d'entreprises et/ou des études de faisabilité qui prouvent la viabilité de leurs projets ; et
- Beaucoup de PME manquent de transparence dans leurs activités. Elles sont souvent hésitantes à divulguer des renseignements tout en s'engageant dans des activités informelles.
- Le manque d'information sur le marché qui est aussi une contrainte pour les entreprises.

Pour les fonds de garantie, force est de noter la CCG qui est une institution publique à caractère financier, créée en 1949. Elle a pour objectif de faciliter l'accès au financement des entreprises, et en particulier les PME. Les avantages que la CCG apporte aux entreprises sont notamment : la facilitation de l'accès au crédit, la réduction du coût du financement, le traitement préférentiel des PME, et l'amélioration de la relation entre les banques et les entreprises. En ce qui concerne les avantages de la CCG pour les banques, ils sont : (i) le partage du risque (prise en charge entre 50% et 85% du risque), (ii) une analyse complémentaire du dossier, (iii) le développement du portefeuille de clients, et (iv) le coût modique de la garantie au regard d'une prise de risque importante.

Afin de renforcer son rôle dans le financement des PME, la CCG a adopté un plan de développement pour la période 2009-2012, qui s'articule autour des principaux axes suivants :

- Une offre de produits qui s'adapte au cycle de vie des entreprises : création, exploitation, développement, et restructuration ;
- Un redéploiement régional pour une plus grande proximité avec les banques et les entreprises à travers la création de centres d'affaires dans les principales villes du Royaume ; et
- Des procédures simplifiées (rapidité, réactivité, délégations de décision de garantie, etc.).

2.5. Lenteur des procédures administratives et démultiplication des démarches

Le Maroc pourrait être désavantagé par une lenteur des procédures administratives et la démultiplication des démarches. L'administration publique est difficile à gérer pour les entreprises. Le manque de transparence du système réglementaire entrave la compétitivité du Maroc. Malgré les efforts déployés pour accroître la transparence du système, l'administration reste opaque. De nombreux permis de routine sont difficiles à obtenir (en particulier ceux exigés par les autorités locales) et les appels d'offres publics sont souvent peu transparents. Les entreprises se plaignent de l'inefficacité et du manque de transparence du système judiciaire. L'exécution des contrats prend 510 jours, nécessite 40 procédures et coûte 25,2 % de la valeur d'une réclamation. En conséquence, les entreprises mentionnent " l'inefficacité du gouvernement " comme étant le facteur le plus problématique pour faire des affaires (plus que la corruption, le système fiscal, l'accès au financement et la réglementation du travail).

2.6. Secteur public et jeu de la concurrence et de la collaboration

Le niveau élevé de propriété de l'État dans des secteurs économiques clés entrave la concurrence et parfois le développement du secteur, mais l'empêche aussi de s'occuper d'autres défis publics importants. Le gouvernement, dans toutes ses formes, prend des participations dans des industries en croissance, ce qui rend ces industries moins attrayantes pour les entreprises privées et étrangères. Les entreprises d'État sont également en concurrence avec les entreprises privées et présentent souvent des avantages d'échelle. De nombreux secteurs sont concernés, dont l'agro-industrie, la construction et l'exploitation minière.

Contrairement à de nombreux autres secteurs économiques, la participation de l'État dans l'automobile est limitée, ce qui permet un degré suffisant de concurrence. Cependant, c'est la collaboration entre acteurs privés qui est en manque. Aussi, la collaboration entre le gouvernement et les entreprises privées est également limitée soit par insuffisante couverture de large éventail d'entreprises, soit par manque d'incompréhension des besoins dans des secteurs plus avancés. Ceci entrave l'expansion des clusters et des industries connexes et alimente des politiques qui profitent à quelques-uns.

2.7. Manque de compétences pour développer le secteur de l'Automobile

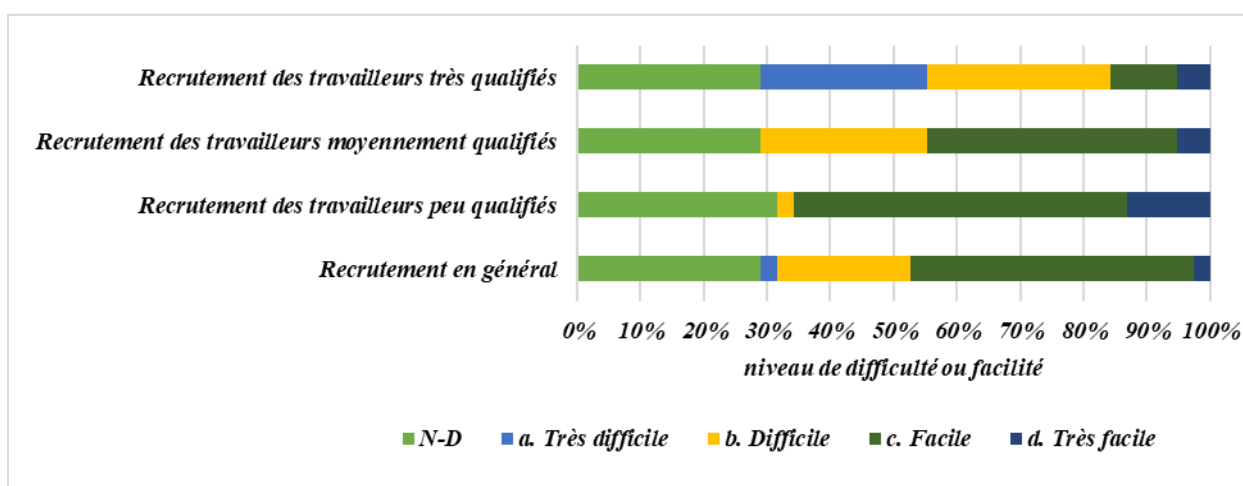
Malgré les incitations à la formation fournies par le gouvernement, les efforts actuels pour faciliter la formation professionnelle sont insuffisants pour faire croître rapidement le secteur de l'Automobile. Dès 2009, le Maroc s'est fixé pour objectif de former 70.000 personnes dans ce secteur, dont 29.000 techniciens et 7.000 ingénieurs. Il s'est fixé pour objectif également de faire sortir 2.000 étudiants qualifiés par an de son école de formation automobile (IFMIA) et de former 15.000 ingénieurs par an dans ses écoles d'ingénieurs. A cela s'ajoute l'attrait des meilleurs talents marocains en ingénierie qui étudient à l'étranger. Toutefois, ces objectifs se sont révélés trop ambitieux. Le génie est moins populaire que les sciences sociales auprès des étudiants et le nombre de diplômés en génie n'est pas au niveau requis. En ce qui concerne les écoles de formation, il y a également eu des retards dans la mise en place des programmes

d'études et dans la résolution des problèmes de capacité tels que le manque d'enseignants, de financement et d'équipement. Dans l'ensemble, les progrès ont été trop lents.

L'appréciation des responsables d'entreprises sur les compétences de leurs employés révèle qu'en majorité, ceux-ci ont un déficit important notamment dans les compétences liées à quatre domaines. Les responsabilités de gestion/leadership viennent en tête avec 32% des avis, suivi de Compétences vertes (recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.) avec 13%, des langues avec 11% et enfin l'utilisation de machines informatisées/automatiques avec 8%. (Voir en annexe 3 les résultats d'appréciation des compétences des employés de l'entreprise)

En ce qui concerne le recrutement, s'il est difficile de recruter des travailleurs très qualifiés alors qu'environ 80% des entreprises répondantes attestent que ceci soit difficile ou très difficile. Cette difficulté est moindre concernant les travailleurs moyennement qualifiés.

Figure 57: Niveau de difficulté ou facilité de recrutement dans l'entreprise



Source : Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019)

Par ailleurs, un atelier technique de prospective sur l'étude STED, organisé par le BIT, le 2 et 10 avril 2019 à Rabat, a permis de souligner nombre d'éléments concernant l'offre de compétences disponibles et les écarts en compétences qualité et quantité. Ces points sont comme suivis :

▪ Ecart en compétences qualité

- Profil de géomètre véhicule en métrologie
- Rareté des formateurs en maintenance pour les formations qualifiantes
- Analyse qualité
- Métiers de mécanique, outillage, métrologie
- Managers de proximité (chefs d'équipe)
- Ingénieurs généralistes pour gérer les unités de production, mis qui sont forts e management (développement personnel et techniques managériales)
- Commerce international à l'export

- Métiers de la logistique spécifique à l'automobile (positionnement géographique du Maroc avantageux, spécificités supplychain)
- Sécurité environnement
- Techniciens maintenance industrielle
- Opérateurs de soudage.

▪ **Ecart en compétences quantité**

- Opérateurs de machines d'injection
- Techniciens de maintenance
- Manque en quantité en impression 3D
- Managers fabrication senior
- Ingénieurs spécialistes métiers
- Manque en ingénieurs d'application
- Métiers de mécanique, outillage, métrologie
- Managers de proximité (chefs d'équipe)
- Opérateurs de coupe
- Superviseurs
- Techniciens en plasturgie
- Opérateurs techniciens en maintenance industrielle
- Maintenance en robotique
- Emboutissage.

▪ **Lacunes en métiers émergents**

- Assemblage électrique
- Le design conception produits
- Profils en fonderie
- Profils big data, digital, ...rareté et concentration sur Casablanca
- Gestion agile de projets
- Robotique
- Les formateurs en développement personnel (structuration en qualité)
- Excellence opérationnelle
- Ingénieurs RD
- Métier d'ergonome industriel (sauvegarde de la santé corporelle du travailleur).

2.8. Manque d'expertise pour faire de la R&D et de la conception

Le pôle automobile reste largement centré sur l'idée d'être un hub manufacturier bon marché, basé sur les bas salaires et la proximité de l'Europe. En termes de facteurs, il y a un manque

de recherche et développement (R&D), alors que cela est nécessaire à plus long terme pour permettre au cluster d'ajouter plus de valeur dans la chaîne automobile. Il y a eu quelques changements timides en faveur d'une présence accrue de la R&D au Maroc. Peugeot envisage de transférer une partie de la R&D au Maroc et le fournisseur Lear and Leoni Wiring a investi dans des capacités de R&D. Cependant, la quasi-totalité du travail de conception, de test et d'épreuve s'effectue encore en Europe. Il est donc difficile pour le Maroc de progresser dans la chaîne de valeur du cluster automobile.

Tableau 27 :Diagnostic de l'innovation au Maroc

<u>Forces</u> - Qualités des compétences universitaires - Plans sectoriels clairs (visibilité) - Infrastructures technologiques - Protection de la propriété intellectuelle - Capitalisation sur l'expérience acquise	<u>Faiblesse</u> - Vision/gouvernance - Dispersion des moyens - Statut du personnel de la recherche - Mesure des résultats - Valorisation de la recherche - Taux d'encadrement dans le tissu industriel - Culture de l'innovation - Environnement de l'innovation
<u>Opportunités</u> - Budget alloué en croissance - Mondialisation de la R&D - Qualité du secteur financier - Communauté des marocains à l'étranger - Possibilité offerte par la collaboration internationale (statut avancé)	<u>Menace</u> - Impact global de la crise financière - Compétition forte des pays émergents - Relève des compétences en recherche - Pérennité des ressources

Source : Initiative Maroc Innovation - Ministère de l'Enseignement Supérieur (2016)

2.9. Une régulation contraignante du marché du travail, parfois incertaine

En moyenne, le Maroc présente un surcoût salarial. Le salaire annuel moyen s'étant accru de plus de 4% sur les trois années précédant 2018. Une augmentation qui ne s'est pas accompagnée de croissance de productivité, mais motivée par la rareté des talents et la croissance de la demande en compétences. À poids de poste équivalent, le Maroc paye plus cher ses managers et cadres supérieurs qu'en Turquie, en Roumanie ou au Portugal (Total

Rémunération Survey, 2018). D'autres coûts cachés comme les coûts de transport de la main d'œuvre dans la région de Tanger s'ajoutent aux coûts salariaux.

Autres faiblesses méritent d'être signalées. L'indétermination de la législation sur le travail. Une imprécision qui est en mesure d'alimenter les tensions entre les parties de la relation d'emploi comme en témoigne l'année 2007 avec la multiplication des grèves et manifestations dans l'usine Delphi, sur le site de Tanger. Ceci porte mal aux entreprises dans un contexte de production à flux tendus où l'incertitude relativement à la date de livraison des usines d'assemblage peut être extrêmement coûteux. Ces risques continueront à exister en absence d'une régulation claire et négociée. Or, à un code du travail marocain qui est aujourd'hui susceptible d'interprétations multiples s'ajoute une absence de conventions collectives et de pratiques de négociations. Un jugement négatif de cette configuration institutionnelle n'est guère évitable.

2.10. Une main-d'œuvre peu qualifiée et en manque de culture industrielle

Un reproche souvent avancé tient au manque de culture industrielle de la main d'œuvre marocaine et d'un niveau de formation générale inférieur à ce qui est le cas chez les concurrents.

De faible taux d'alphabétisation, une mauvaise qualité de l'éducation, d'où une main-d'œuvre peu qualifiée, malgré des ratios de dépenses des plus élevées en rapport du PIB [relativement aux pays comparables].

Tableau 28 : Répartition de la population active selon le niveau de diplôme et le milieu de résidence, 2000-2017

Milieu \ Année Diplôme	Urbain			Rural			National		
	2000	2008	2016	2000	2008	2016	2000	2008	2016
Sans diplôme	49,4	45,9	39,1	93,2	85,3	77,3	68,6	64,7	56,8
Dip. Niveau moyen	32,5	33,8	36	10,6	13,4	20,5	21,5	24,0	28,8
Dip. Niveau supérieur	18,0	20,3	24,8	1,5	1,3	2,2	9,9	11,2	14,4
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Calculs de l'auteur sur données HCP

Autre insuffisance de la main d'œuvre est l'enseignement supérieur de qualité inférieure, qui produit une situation d'inadéquation entre les qualifications et les besoins en compétences. Les universités marocaines ont toujours du mal à se mettre au standard pour s'imposer dans le classement mondial des universités. En effet, aucun établissement marocain ne figure dans le classement du cabinet indépendant Shanghai Ranking consultant, et publié mardi 15 août 2018, et seules trois universités marocaines figurent au classement "Times Higher Education"

des pays émergents (9/5/2018). Ces trois établissements se trouvent entre la 801e et la 1.000e places. Enfin, il y a un manque de coopération entre les universités et le secteur privé.

2.11. Insuffisance d'instituts de collaboration pour élargir le cluster

Les instituts de collaboration actuels ne semblent pas en mesure de porter le cluster à de nouveaux niveaux. Bien que l'Association Marocaine de l'Industrie et du Commerce Automobile (AMICA)³⁹ coopère avec le gouvernement marocain, elle n'est pas toujours impliquée dans toutes les grandes décisions concernant l'environnement des affaires. De même, la collaboration avec l'enseignement public (enseignement secondaire et universités publiques) est limitée. Les petits producteurs sont sous-représentés en AMICA et ne collaborent pas étroitement avec les instituts de collaboration dans les Clusters connexes. Outre l'AMICA, il existe quelques instituts de collaboration générales, mais leur expertise spécifique sur le cluster automobile est limitée. D'autre part, l'élaboration des politiques gouvernementales pour la grappe automobile est également fragmentée entre les organismes et les différents paliers de gouvernement (national et local). A l'heure actuelle, il n'existe pas d'instituts de collaboration dans lequel les agences gouvernementales, les entreprises privées et les établissements d'enseignement sont tous représentés et capables de créer des stratégies communes pour le cluster.

2.12. Les contreparties de l'agglomération : la concurrence sur le marché de l'emploi

La main d'œuvre est largement originaire d'autres régions du Maroc. Les entreprises enquêtées annoncent qu'environ 70% de la main d'œuvre non qualifiée n'est pas de la région, le recrutement s'effectuant essentiellement par des agences publiques. Ce type de recrutement pose problème car, du fait d'un réseau de transports collectifs insuffisants et d'un niveau de rémunération qui ne permet pas l'achat de moyens individuels, les entreprises se voient obliger d'organiser des transports de leurs salariés (surcoûts). En outre, la main d'œuvre n'est pas très stable : les retours au pays pour voir la famille lors des fêtes ne sont pas assurés d'une reprise du travail dans les délais.

Le manque de main d'œuvre qualifiée est particulièrement dramatique à Tanger, entraînant un surcoût salarial des techniciens (qui seraient mieux payés qu'à Casablanca) d'autant que la croissance rapide crée des tensions sur le prix du foncier et donc des logements. La rareté de cette main d'œuvre conduit aussi à des « débauchages » de cadres et techniciens entre entreprises, y compris sur la zone franche, créant un climat tendu que s'efforcent de réguler les autorités en favorisant le respect d'un code de « bonne conduite », code régulièrement transgressé.

³⁹ L'Association Marocaine de l'Industrie et du Commerce Automobile (AMICA) est la principale association professionnelle. Parmi ses membres et participants figurent Renault, des fournisseurs et un grand nombre d'importateurs et de distributeurs. Il vise à améliorer la compétitivité, le développement de la formation, la promotion des exportations et le transfert de technologie. Elle a joué un rôle important dans l'arrivée de Renault au Maroc.

Ces limites de la concentration conduisent à des arbitrages différenciés selon les firmes entre localisation centrale dans les pôles urbains et déconcentration éventuellement dans des zones rurales, à une heure de transport des agglomérations urbaines, surtout quand des aides publiques soutiennent des implantations dans des régions reculées. La disponibilité de la main d'œuvre non qualifiée (souvent féminine) est assurée par l'environnement local, mais les entreprises rencontrent alors souvent des difficultés en ce qui concerne les emplois qualifiés à cause des opportunités d'emploi nombreuses en ville.

3. Eléments pour le renforcement de la gouvernance du secteur automobile marocain

Les principaux défis de la gouvernance du secteur automobile sont :

- L'intégration locale et économies d'échelle ;
- L'amélioration de l'approvisionnement local en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang ;
- Le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang ; et
- Le transfert de connaissances, l'apprentissage et les capacités locales.
- La nécessité de l'élargissement du marché et du cluster nord-africain, voire africain.

3.1. Politiques de la PNEI orientées vers le secteur automobile

Le développement industriel au Maroc, notamment le secteur automobile, a bénéficié du lancement du Plan Emergence en 2005. Ce plan, revu et affiné en 2008, puis formalisé sous le nom de PNEI, a donné l'énergie et le cadre pour le démarrage et le développement du secteur, surtout pour la période 2009-2015. Il s'est concentré sur cinq domaines principaux (JICA, 2014): (1) promouvoir les six secteurs⁴⁰ cibles ; (2) améliorer la compétitivité des PME ; (3) renforcer la formation et l'éducation pour le développement industriel ; (4) améliorer le climat des affaires ; et (5) créer une agence spécifiquement dédiée à la promotion des investissements étrangers.

Encadré : le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI)

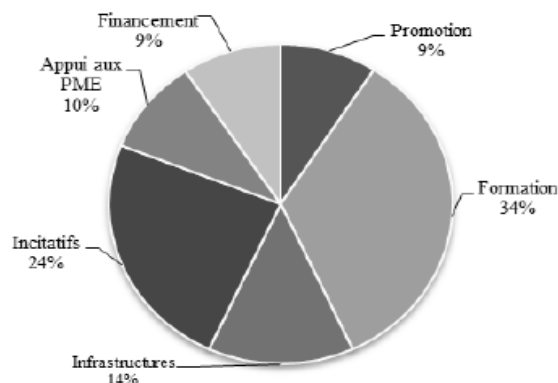
Depuis 2009, le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) établit une feuille de route claire et formalisée dont l'objectif est d'édifier une industrie moderne, productive et compétitive. Cette feuille focalise les efforts sur les secteurs à forte valeur ajoutée tels que le Métiers Mondiaux du Maroc (MMM) : l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'offshoring, le textile et l'agroalimentaire. Les Assises de l'Industrie, qui ont lieu en février 2013, ont été l'occasion d'intégrer à

⁴⁰ L'offshore, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile et l'agroalimentaire

la stratégie industrielle trois secteurs prometteurs : la pharmacie, de la chimie-parachimie et les industries mécaniques et métallurgiques.

En 2009, le budget pour mettre en œuvre le PNEI montre que le renforcement des capacités (34%) et les incitations (24%) comptent pour plus de la moitié du budget total.

Rubriques	Période 2009-2015 (millions de MAD)
Promotion	1 130
Promotion des investissements	630
Promotion des exportations	500
Formation	4 220
Instituts de formation	320
Aides	3 900
Infrastructures	1 700
P2I	1 000
Zones industrielles	700
Incitatifs	2 990
Aides à l'installation	2 600
IR Offshoring	390
Appui aux PME	1 200
Financement	1 160
Fonds publics/privés en fonds propres	1 050
Fonds de garantie en fonds propres	110
Total	12 400



Source : MCINET (2013), Plan de développement de l'industrie automobile marocaine.

En ce qui concerne l'industrie automobile, le PNEI a poursuivi trois objectifs afin de développer davantage le secteur :

- Renforcement de la présence des fournisseurs de deuxième et de troisième rang parmi les entreprises actives dans le pays ;
- Développement des capacités d'assemblage spécialisé ;
- Attraction d'un second grand constructeur international.

Pour atteindre ces trois objectifs, différentes incitations et mesures ont été proposées (voir tableau ci-après).

Objectifs	Mesures
-----------	---------

<i>Attirer davantage de fournisseurs</i>	- Soutenir jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans le cadre d'un gel (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ; - Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ; - Offre immobilière aux normes internationales.
<i>Attirer plus de fabricants</i>	- Cadre incitatif attractif et compétitif pour les fournisseurs (non précisé) - Environ 300 ha de terrain pour les installations de production ; - Logistique de haut niveau (non précisé) ; - Des programmes de formation de haute qualité.
<i>Attirer des fabricants spécialisés</i>	- Supporter jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans une zone franche (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ; - Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ; - Offre immobilière aux normes internationales.
<i>Amélioration des conditions générales</i>	- Programme de formation adapté au secteur automobile comprenant quatre profils : cadres, ingénieurs, techniciens, opérateurs ; - Appui au marketing et aux relations publiques ; - Création de Plateformes Industrielles Intégrées à Tanger et à Kenitra, offrant des services généraux tels que les télécommunications, les services bancaires et de santé, des services logistiques et d'ingénierie avancés et des programmes de formation. - Engagement de l'Etat à mener différentes activités de marketing pour attirer des entreprises internationales

Source : Royaume du Maroc (2017)

Par ailleurs, les zones franches offrent aux entreprises du secteur plusieurs avantages, tels que l'exonération de la TVA et des droits de douane, des cadres fiscaux spécifiques, des procédures douanières simplifiées, l'absence de contraintes sur les capitaux et les bénéfices (Wolf et al., 2017).

Pour atteindre et développer davantage les objectifs déjà fixés dans le cadre du PNEI, le PAI prend en compte les spécificités du secteur automobile et cible les entreprises à un niveau plus différencié.

Objectifs	Mesures
- Attirer davantage de fabricants internationaux	- Création d'écosystèmes composés de certains sous-secteurs, dirigés/organisés par des "locomotives", c'est-à-dire une

- Faire du Maroc une base d'approvisionnement majeure pour l'Europe	grande entreprise du sous-secteur qui peut identifier les besoins et favoriser leur développement.
- Élargir la chaîne de valeur locale /poursuivre l'intégration	- Incitations financières spécifiques pour les fournisseurs des différents écosystèmes (subventions, exonérations fiscales, avantages douaniers, soutien financier à la formation)
- Améliorer l'efficacité logistique	- Facilitation de l'accès au financement
- Développement de l'expertise locale	- Programmes de formation en fonction des besoins du secteur

Source : AMICA (2015)

3.2. Promotion des Petites et Moyennes Entreprises

S'apercevant de l'importance des PME pour l'économie nationale, le gouvernement marocain a toujours œuvré pour le développement et l'amélioration de l'environnement des affaires des PME. En 2002, l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyenne Entreprises (ANPME) a été créée en 2002, et a entrepris [depuis] des programmes d'appui financier et technique pour la promotion des PME.

Imtiaz/Istitmar et Moussanadaou encore Inmaa sont les programmes majeurs d'appui aux PME⁴¹. Ces programmes visent à accompagner les PME dans la concrétisation de leurs projets de développement et à renforcer leur compétitivité.

Le programme Imtiaz est destiné aux PME à fort potentiel de croissance portant des projets innovateurs par la réalisation d'un chiffre d'affaires important à l'exportation, soit par la création d'emplois, soit par la création de valeur ajoutée. Il a pour objectif de permettre aux entreprises d'introduire de nouvelles technologies, ou d'induire un impact structurant sur la branche dans laquelle elles opèrent. Ce programme accorde aux entreprises sélectionnées une prime à l'investissement matériel et/ou immatériel à hauteur de 20% du montant global de l'investissement et plafonnée à 5 millions de MAD par bénéficiaire. L'autofinancement du bénéficiaire est fixé à 20% minimum de l'investissement total. Le programme Imtiaz vise à accompagner annuellement 80 entreprises à fort potentiel.

Le programme Moussanada est destiné aux entreprises en phase de modernisation. Il vise à renforcer la capacité concurrentielle des PME en subventionnant les coûts de formation et conseils techniques. Il vise à accompagner des entreprises qui mettent en place plusieurs actions d'accompagnement pour améliorer leurs performances et leur productivité, et les appuyer à accéder à de nouveaux marchés. Ce programme prend en charge 60% à 80% des coûts de prestations de services, le total des montants de tous les services octroyés par entreprise étant plafonné à 1 million de MAD. Entre 2010 et 2012, 1.030 entreprises ont été accompagnées, dont le nombre de bénéficiaires de l'exercice 2012 était de 468 (le nombre de demandes s'élevait à 631), pour 68,7 millions de MAD de subventions engagées (150 000 MAD par entreprise en moyenne).

⁴¹ Déployés dans le cadre du PNEI et qui sont mis en œuvre par l'ANPME

En outre, les PME peuvent bénéficier d'accompagnement de grands constructeurs pour s'aligner à leurs standards. Renault exige régulièrement de ses fournisseurs des réductions de coûts de l'ordre de 5 %. Cette question concerne également les rangs inférieurs. Si le processus pour devenir l'un des fournisseurs officiels est difficile, les entreprises sont suivies de très près par les grands constructeurs. Des programmes de soutien sont fournis avec un niveau élevé d'expertise, en particulier dans le domaine de la gestion (Vidican-Auktor et Hahn, 2017).

3.3. Enjeux de l'approfondissement de l'intégration locale

En 2003, Renault et le gouvernement marocain se sont mis d'accord sur un taux d'intégration locale, c'est-à-dire un pourcentage du total des intrants qui doit être produit localement de 35 %, avec pour objectif de le porter à 70 % sur le long terme⁴².

L'approfondissement de l'intégration locale de l'industrie sert les intérêts de l'État et des intervenants de l'industrie. Il permet au gouvernement d'aider les entreprises internationales à s'engager dans le pays, au moins dans une certaine mesure, grâce à des réseaux locaux plus étroits et plus étendus, ce qui permet de meilleurs prix et des avantages logistiques. Du point de vue des entreprises internationales, l'intégration locale améliore les possibilités d'approvisionnement local et les économies d'échelle, ce qui a une influence positive sur les structures de coûts et la compétitivité des fournisseurs car les dépenses logistiques peuvent être réduites.

Il n'existe à présent que peu de PME locales qui ont un lien avec les fournisseurs mondiaux de pièces⁴³ automobiles, et ce pour deux raisons: (i) les producteurs internationaux de premier rang utilisent leur propre chaîne d'approvisionnement mondiale, et importent la quasi-totalité des pièces et éléments nécessaires procurées par des fournisseurs de second (et troisième) rang, situés ailleurs dans le monde, (ii) la plupart des PME locales n'ont pas la capacité nécessaire à fournir les produits requis par les entreprises à IDE avec la qualité, quantité, prix et/ou délai de livraison adéquats. Peut-être avec une mise à niveau des techniques de gestion et technologies de production, augmenterait le nombre de fournisseurs marocains de second et troisième rang capables d'établir un lien avec des producteurs de pièces automobiles mondiaux de premier rang.

En plus, Renault exige que ses fournisseurs aient certaines normes et certifications, ainsi qu'une conformité au système de notation interne du constructeur (Benabdejlil et al., 2016). Si une entreprise souhaite être acceptée comme fournisseur de Renault, elle doit faire l'objet d'un processus d'évaluation approfondi. Pour vérifier le respect des normes exigées une fois qu'une entreprise est devenue fournisseur, Renault procède régulièrement à des audits. Comme toutes les entreprises - tant internationales que marocaines - doivent remplir les

⁴² L'État et Renault ont maintenu jusqu'à aujourd'hui leur accord sur l'atteinte d'un certain taux d'intégration, bien que le taux cible actuel pour le moyen terme soit légèrement inférieur, entre 60 et 65%. Le taux actuel varie en fonction de la source, mais tourne autour de 40%.

⁴³ Y compris des fournisseurs de pièces automobiles de premier rang, qui fabriquent des produits tels que des faisceaux de câbles, des sièges de véhicules, des carrosseries, des systèmes de climatisation pour véhicules, des volants et jeux d'essuie-glaces.

mêmes exigences, celles-ci sont en mesure d'empêcher les entreprises marocaines d'atteindre ce niveau de la chaîne de valeur.

Un deuxième défi réside dans le fait que Renault exige régulièrement de ses fournisseurs des réductions de coûts de l'ordre de 5 %. Bien que les fournisseurs internationaux sachent comment et où réduire les coûts, les entreprises marocaines luttent encore pour se conformer à cette exigence. Cette question concerne également les rangs inférieurs, puisqu'un fournisseur de premier rang répercutera généralement la demande de réduction des prix sur ses propres fournisseurs, c'est-à-dire les fournisseurs de deuxième et de troisième rang. Ce défi semble être caractéristique des clusters de multinationales dans les pays en développement (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Encadré : Intégration locale

La définition et le cadre du taux d'intégration locale posent deux questions qui limitent son pouvoir explicatif quant à l'évaluation du rôle des entreprises marocaines dans l'industrie automobile. Premièrement, étant donné que la définition d'une entreprise locale est fondée uniquement sur le statut juridique, le taux d'intégration locale de 40 % n'indique pas le nombre d'entreprises marocaines effectivement concernées. Il convient de souligner à ce stade que, bien que cette définition pose un problème pour la présente analyse, elle ne peut être considérée comme problématique en soi, car la création de filiales locales par des sociétés internationales peut constituer un objectif stratégique en soi, qui doit ensuite être reflété dans une telle statistique. Le deuxième problème qui se pose est que l'accord sur l'atteinte d'un certain taux d'intégration locale semble ne concerner que Renault. Cela est également confirmé par la quantité élevée d'intrants importés par les fournisseurs. Ce taux ne reflète que le niveau d'intégration de Renault, alors que les fournisseurs peuvent ou peuvent ne pas être bien intégrés. Par ailleurs, la part des entreprises marocaines se traduit par la statistique n'inclurait que celles qui livrent directement à Renault, c'est-à-dire celles de premier rang fournisseurs. Toutefois, on peut supposer que les entreprises qui viennent de démarrer ou qui sont en cours de démarrage le processus d'adaptation aux normes internationales se situeraient plutôt dans le deuxième et le troisième rang, voire de quatrième rang. Ainsi, la profondeur réelle de l'industrie et de la part réelle des entreprises marocaines reste inconnue.

3.4. Le followsourcing comme compromis stratégique pour accroître le taux et la vitesse de l'intégration locale

La production en séquence, les incidences sur la chaîne logistique de la mise en place de flux synchrones pour répondre à une plus grande variété des modèles, puis, en termes de qualité, un besoin d'interactions et d'ajustements réguliers entre les partenaires des différents projets, incitent au montage de nouvelles usines d'équipementiers au Maroc. Ceci peut constituer un compromis stratégique pour accroître le taux et la vitesse de l'intégration locale.

Dans le cas du projet tangérois, l'approvisionnement repose sur la capacité du constructeur à convaincre ses équipementiers habituels à venir s'installer sur place. Le poids du donneur d'ordre est donc déterminant dans la décision des fournisseurs de rang 1. Le coût relatif de la main d'œuvre joue bien évidemment dans le même sens ainsi que le mode d'organisation de la production. C'est une autre occasion pour concrétiser l'intégration locale en tant que fournisseurs de rang 2, 3 ou 4.

Les vecteurs potentiels de cette dernière stratégie de l'intégration locale seront les différents types de fournisseurs. Une première catégorie de fournisseurs, la plus importante quantitativement, regroupe ceux qui ont suivi leur client principal et s'inscrivent dans une interdépendance élevée avec le client qui absorbe la quasi-totalité de leur production, destinée aux usines Renault de Tanger, Casablanca (Somaca) voire d'autres usines du groupe en Europe ou dans le monde. Une deuxième catégorie de fournisseurs combine un même type d'installation, à proximité du donneur d'ordre, avec une stratégie affirmée d'accès à d'autres marchés. Un troisième cas de figure correspond aux fournisseurs déjà installés au Maroc, dont certains ont bénéficié de l'arrivée de Renault pour développer leurs activités.

3.5. Challenge de l'installation d'un second constructeur majeur au Maroc

L'installation d'un second constructeur majeur au Maroc est clairement fixée comme objectif (Royaume du Maroc 2008). Deux plateformes bénéficiant du statut de zone franche sont projetées à Tanger (Tanger Automotive City près de l'usine Renault avec 300 ha prévus à terme) et à Kenitra (Kenitra Automotive City devenu Atlantic Free Zone avec également 300 ha) pour un total de 30.000 emplois annoncés pour 2015.

Le pôle automobile marocain est trop dépendant de Renault. Le Constructeur Renault produit à Tanger et possède également 80 % de SOMACA qui produit à Casablanca. Il y a 200 autres entreprises dans le pôle, mais beaucoup d'entre elles tirent leur chiffre d'affaires, en tout ou en partie, de la présence de Renault. Cela crée un certain nombre de risques. Si Renault devait réduire sa production, cela pourrait mettre en danger l'ensemble du pôle. En outre, en l'absence d'un deuxième constructeur, le volume actuel de véhicules finis rend difficile d'attirer d'autres fournisseurs, car de nombreux fournisseurs ont besoin d'importants volumes de production de véhicules finis pour atteindre le seuil de rentabilité. Par exemple, les moteurs de voitures ne peuvent être fabriqués de manière rentable qu'avec une production minimale d'un million de pièces par an. La position dominante de Renault lui permet également de réduire potentiellement les marges des fournisseurs, réduisant ainsi l'attractivité du pôle pour de nouveaux fournisseurs.

3.6. Transfert de connaissances, apprentissage et capacités locales

Dans le cadre du développement général de l'industrie automobile marocaine, Renault a joué un rôle central dans le transfert des connaissances et l'apprentissage au sein du secteur. Un exemple est celui de l'ouverture de son usine de Tanger, où Renault a envoyé plusieurs centaines de formateurs au Maroc, en plus des procédures de formation standard qui existent

au sein de l'entreprise. En plus de ça, la société a joué un rôle majeur dans le développement de l'IFMIA de Tanger Med.

Renault exige certaines normes et certifications, ainsi qu'une conformité à son système de notation interne. Au même temps, le fabricant surveille également de près tous les fournisseurs (qu'ils soient locaux ou internationaux) dans leur processus de développement, leur offre une assistance et leur accorde du temps pour obtenir les certifications requises une fois instaurées (un an en principe).

Aussi, Renault exige régulièrement de ses fournisseurs des réductions de coûts de l'ordre de 5 %. Ceci amène les entreprises marocaines à lutter pour se conformer à cette exigence copiant les pratiques des fournisseurs internationaux qui savent comment et où réduire les coûts. Ceci concerne tous les rangs de fournisseurs.

Bien que ce processus pour devenir l'un des fournisseurs officiels est difficile, Renault offre un suivi de très près et un niveau élevé d'expertise, en particulier dans le domaine de la gestion. Toutefois, les capacités de Renault pourraient être limitées en ce qui concerne le transfert de connaissances de la technologie, puisqu'une grande partie de l'information est détenue par les principaux fournisseurs.

Les personnes interrogées ont également déclaré qu'il était particulièrement difficile pour les entreprises marocaines de satisfaire aux normes en matière de qualité. Cela est directement lié à la technologie avec laquelle ils travaillent, d'une part, et à la qualification de leur main-d'œuvre, d'autre part. En outre, il a été mentionné que le maintien des coûts et des prix à l'échelle internationale est une autre difficulté, qui peut également provenir d'économies d'échelle manquantes. Ces comptes sont en ligne avec les résultats décrits en ce qui concerne Renault. Elle complète également la constatation selon laquelle les fournisseurs importent actuellement un pourcentage élevé d'intrants.

3.7. Préoccupations des entreprises : élément essentiel de la gouvernance

Au niveau du secteur de l'automobile, les résultats de l'enquête TRAVERA réalisée en 2018 par le BIT révèlent les conclusions suivantes :

- Le coût de la logistique et le coût de l'énergie constituent un obstacle qui entrave le développement des exportations avec respectivement 74% et 71% des avis, se démarquant nettement des autres obstacles, le manque de main d'œuvre qualifiée recueille quant à lui 63% des avis.

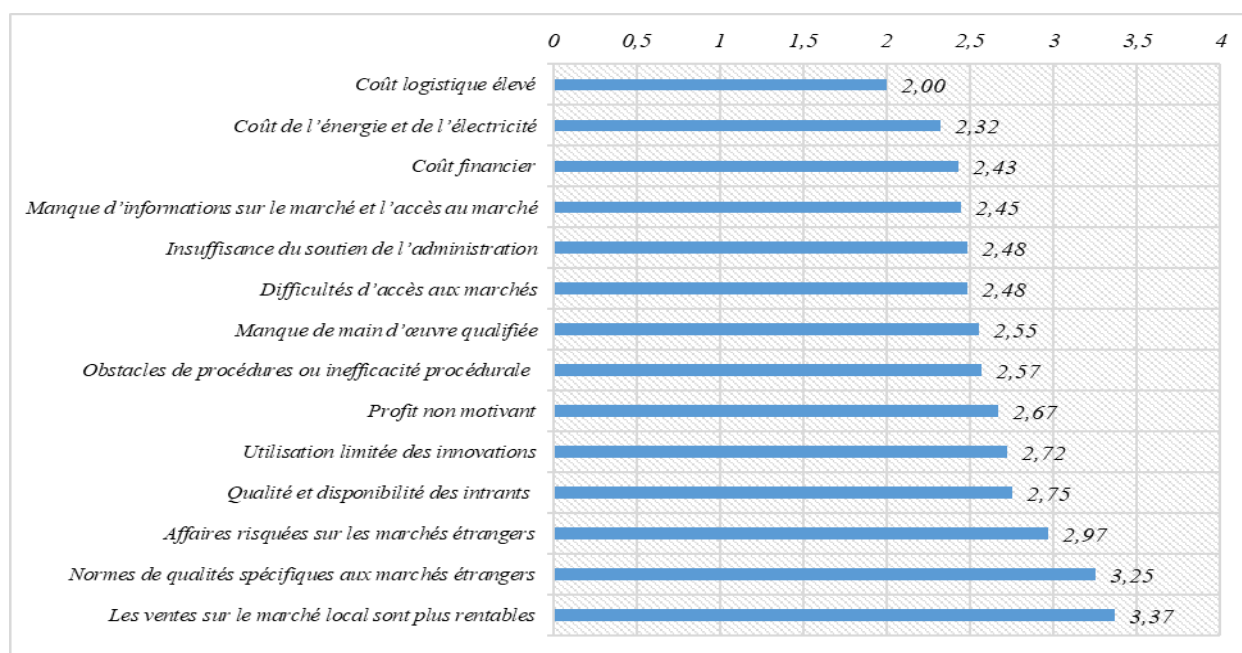
Tableau 29 : Degré de gravité de chacun des obstacles qui entravent le développement des exportations

	N-D	Obstacle grave	Obstacle majeur	Obstacle mineur	N'est pas un obstacle
Difficultés d'accès aux marchés	24%	21%	21%	11%	24%
Coût financier	26%	5%	39%	21%	8%

Coût logistique élevé	24%	24%	32%	18%	3%
Coût de l'énergie et de l'électricité	26%	16%	21%	34%	3%
Manque de main d'œuvre qualifiée	24%	13%	21%	29%	13%
Insuffisance du soutien de l'administration	29%	16%	13%	34%	8%
Utilisation limitée des innovations	24%	8%	18%	37%	13%
Manque d'informations sur le marché et l'accès au marché	24%	16%	29%	13%	18%
Profit non motivant	29%	8%	26%	18%	18%
Obstacles de procédures ou inefficacité procédurale	26%	13%	18%	29%	13%
Qualité et disponibilité des intrants	26%	5%	29%	18%	21%
Affaires risquées sur les marchés étrangers	24%	8%	13%	29%	26%
Normes de qualités spécifiques aux marchés étrangers	26%	0%	13%	29%	32%
Les ventes sur le marché local sont plus rentables	29%	3%	8%	21%	39%
Autre (LA DOUANE, TVA, manque infrastructure)	89%	11%	0%	0%	0%
Autres	97%	0%	3%	0%	0%

Source : Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019)

Figure 58: Classement des obstacles aux exportations par degré de gravité
($x < 2,5$: obstacle majeur ou grave ; $x > 2,5$: obstacle mineur ou absent)



Source : Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019)

- L'importance des facteurs paraît être en mesure d'améliorer la compétitivité des produits, surtout l'accès aux intrants de bonne qualité et l'amélioration de la qualité de formation qui sont les critères les plus importants pour 74% des employeurs interrogés.

Tableau 30 :Degré d'importance des facteurs à même d'améliorer
la compétitivité des produits

Critères	Degré d'importance					Total
	N-D	Pas important	Peu important	Très important	Extrêmement important	
Accès aux intrants de bonne qualité	8	2	0	17	11	38
Améliorer la qualité de la formation	8	1	1	19	9	38
Améliorer la qualité des produits	8	1	2	17	10	38
Introduire de nouvelles lignes de produits	8	1	3	20	6	38
Introduire de nouvelles technologies	8	1	4	16	9	38
Investir dans de nouveaux équipements	8	1	6	15	8	38
Recruter de nouvelles compétences	8	0	4	23	3	38
Réduire le coût des services aux entreprises	9	0	9	15	5	38
Développer les compétences existantes	8	0	3	21	6	38

Source : Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019).

VI- PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE POUR GENERER ET AMELIORER L'EMPLOI

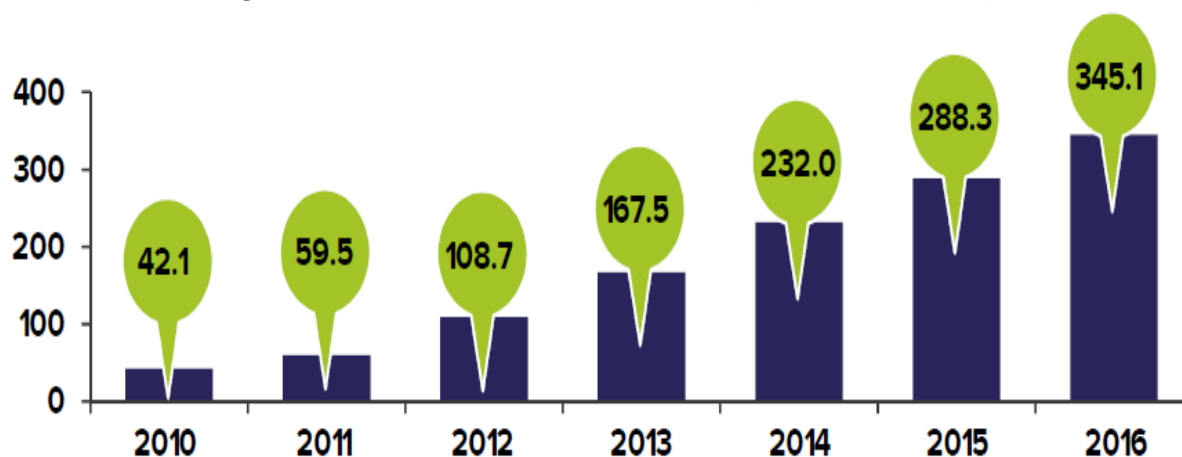
Après avoir analysé les forces et les faiblesses du secteur de l'Automobile, il est opportun de s'intéresser aux voies de développement de ce secteur. Dans ce cadre, l'objectif de ce chapitre est d'évaluer les perspectives d'amélioration de la chaîne de valeur du secteur Automobile pour générer plus d'emplois décents, tout en se focalisant sur les principales opportunités et contraintes qui se présentent face au développement des exportations dudit secteur. Cette analyse portera notamment sur les aspects suivants :

- Tendances récentes de la production et des exportations automobile au Maroc ;
- Tendances du marché mondial des principales exportations du secteur automobile ;
- Marché potentiel pour les entreprises de la chaîne de valeur ;
- Extensions possibles de la base des exportations ;
- Défis et opportunités pour les exportations des producteurs locaux de la chaîne de valeur ;
- Limites face à l'extension d'exportation directes et indirectes de la chaîne de valeur ;
- Facteurs de compétitivité des entreprises de la chaîne de valeur à être compétitifs ;
- Performances et création d'emplois : importance des facteurs sectoriels.

1. Tendances récentes de la production et des exportations automobile au Maroc

L'industrie automobile au Maroc a sensiblement progressé au lendemain de la privatisation du secteur et a connu une période de croissance relativement forte. La production est passée, ainsi, de 42,1 milles en 2010 à environ 345,1 milles en 2016, soit une multiplication de 8 fois en six ans. C'est une croissance qui a placé le Maroc au rang de deuxième plus grand producteur automobile en Afrique avec une part de 45% (2016) après l'Afrique du sud qui représente 48%.

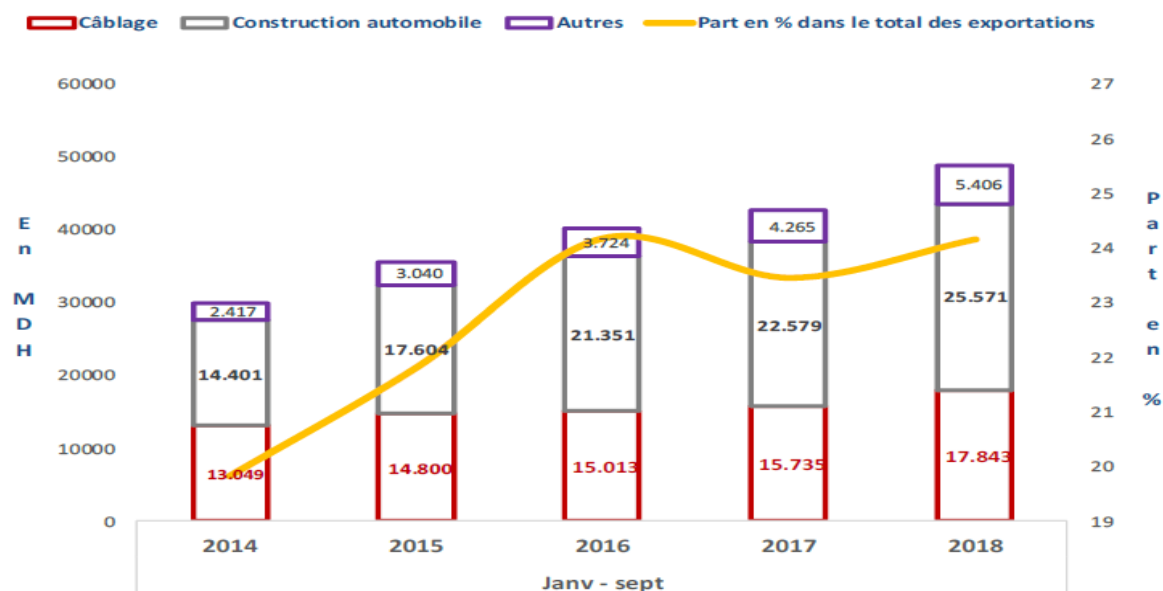
Figure 59: Production de véhicules, 2010-16 (en milliers d'unités)



Source : BMI.

Cette dynamique de la production s'est reflétée sur les exportations alors que la grande partie des produits de la filière se trouvent écoulee à l'international. En effet, les exportations de l'industrie automobile ont enregistré un taux de croissance annuel moyen d'environ 34% entre 2005 et 2015. Cette croissance impressionnante a permis au secteur de gagner en part dans les exportations totales du pays. En 2014, les exportations de l'industrie automobile marocaine ont atteint 39,8 milliards de dirhams (3,65 milliards d'euro) devenant le premier secteur d'exportation. Entre 2017 et 2018, la part de l'industrie automobile dans les exportations totales est passée de 24,1% à 23,4%. Ce gain est dû essentiellement à la hausse des ventes du segment construction automobile (+13,3%) et celui du câblage (13,4%).

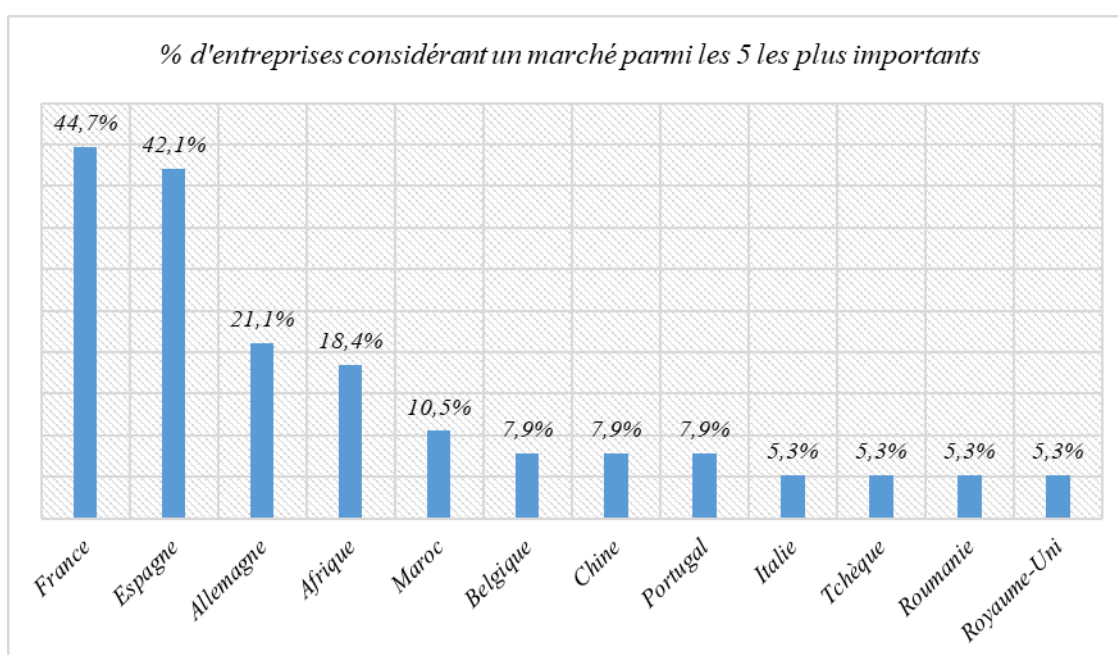
Figure 60: Dynamique des exportations du secteur automobile



Source : Office de change (2019).

Par zone géographique, une forte concentration des exportations automobiles au profit du marché européen est constatée sur la période 2007-2013. Ce marché représenté 93% des débouchés des exportations du secteur. La France et l'Espagne, à elles seules, représentaient 81% des exportations, soit 46% en destination du premier pays et 35% concernant le deuxième (DEPF, 2015). C'est une concentration qui demeure caractéristique du profil des exportations du secteur automobile au Maroc. En effet, l'enquête TRAVERA réalisée en 2019 indique que 86% des entreprises du secteur considère la France et l'Espagne parmi les cinq marchés les plus importants avec des pourcentages respectifs de 44,7% et 42,1%. L'Allemagne, l'Afrique et le marché domicile s'avère être relativement important alors qu'un cinquième des entreprises enquêtées placent les deux premiers parmi les tops 5 des marchés alors que 10% le font pour le marché local.

Figure 61: Marchés considérés actuellement parmi les 5 les plus importants



Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

2. Tendances du marché mondial des principales exportations du secteur automobile

Bien que les exportations du secteur automobile au Maroc aient progressé, une analyse pertinente et rigoureuse des perspectives des exportations, et par transition de l'emploi, dans le secteur requiert un placement de la loupe du côté de la demande. Autrement, il faut mener une analyse des variations de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur des exportations afin de pouvoir se prononcer sur les possibilités d'évolution du marché de ces exportations qui demeure adressées à un marché mondial.

Ainsi, l'objet de cette section est d'essayer de répondre à la question suivante : Au cours des dernières années, quelles ont été les variations de la demande pour les produits vendus par la chaîne de valeur des exportations ? Y a-t-il des signes qui indiqueraient des augmentations futures de la demande ? Pour ce faire, nous adoptons une approche qui s'appuie sur 4 grilles de lecture, chacune touche à une dimension des perspectives des exportations et indirectement d'emplois. La première est le solde de la balance du produit. Un solde positif indique la création de valeur et d'emploi au sein de la chaîne locale. En revanche, un solde négatif la destruction de valeur et d'emploi. La deuxième est la croissance des exportations marocaines du produit. Cela indique le rythme de progression de la valeur et d'emploi créée. La troisième est la croissance de la demande mondiale comme indicateur de possibilité de croissance des exportations nationales à moyenne termes. La quatrième est la concentration de la demande comme indicateur des possibilités de diversification géographique. Un indice de concentration supérieur à 0,2 indique une forte concentration géographique de la demande mondiale. En vert les produits répondant au 3 premiers critères (voir graphiques).

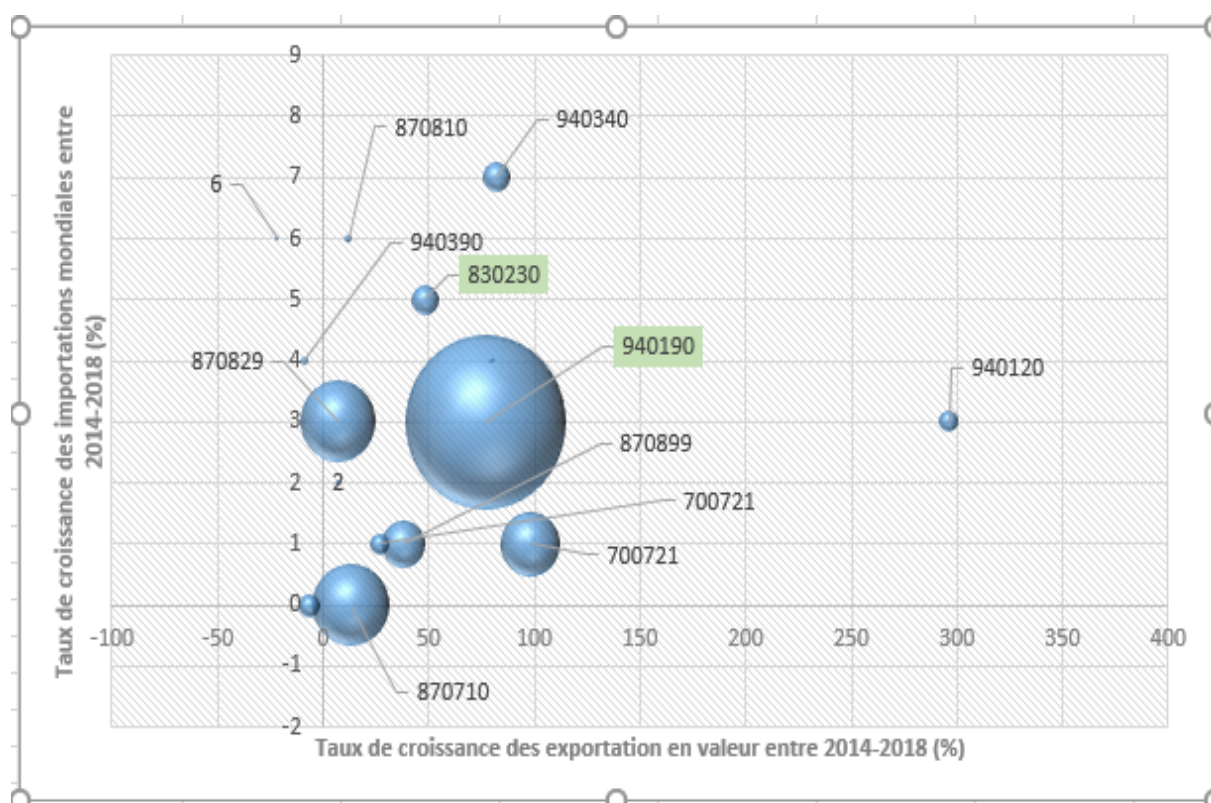
Nous appliquons cette approche à cinq grands groupes de produits de la chaîne de valeur avec les évolutions des importations mondiales de ces mêmes produits sur la période 2015-2018. Les cinq groupes de produits incluent les éléments suivants :

1. *Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces*
2. *Châssis et Parties de Transmission*
3. *Câblage et composants électriques*
4. *Moteurs et pièces*
5. *Pneus et chambres à air automobiles*
6. *Pièces diverses*

2.1. Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces

La croissance de la demande mondiale de ce groupe de produits au cours des dernières années a été modérée se situant en général entre 1% et 7%. Au même temps, les exportations marocaines ont progressé à des rythmes des fois très impressionnants au cours de la période 2014-2018. En effet, les exportations marocaines cumulatives de certains produits (codes SH 7000721 et 940120) ont progressé de plus de 100% sur la même période.

Figure 62: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces »



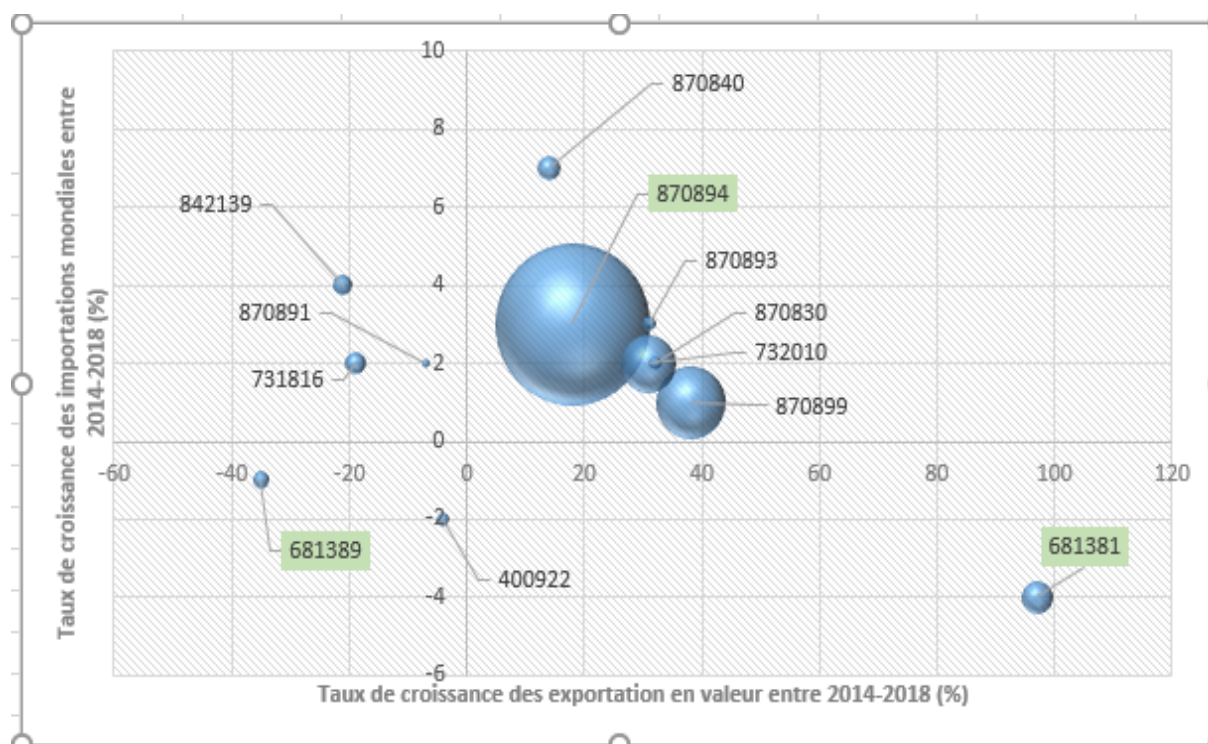
Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Les « parties de sièges », qui occupent le premier rang au niveau des exportations du présent groupe de produits, affichent un taux de croissance des exportations d'environ 75% sur la période 2014-2018. De même, la demande mondiale pour ce produit de la chaîne a augmenté d'environ 3% attestant d'une évolution positive des opportunités de ce produit dans les dernières années. C'est le cas aussi pour les « Garnitures, ferrures et similaires en métaux communs, pour véhicules automobiles ». Ce sont d'ailleurs les deux produits dont la balance des échanges est excédentaire (voir tableau ci-après, partie marquée en bleu gras). L'indice de concentration des pays importateurs dépassant la valeur 0,2 indique une forte concentration des clients à l'échelle mondiale et donc l'étroitesse des possibilités de diversification géographique des exportations pour ces deux produits. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à la concentration des pays importateurs des produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces »)

2.2. Châssis et Parties de Transmission

Pour les « Châssis et Parties de Transmission », la croissance des importations mondiales a été du côté des principales exportations marocaines. En effet, la demande mondiale des « Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs et véhicules » a progressé d'environ 3% sur la période 2014-2018, alors que les exportations marocaines ont marqué une évolution de 18% attestant d'un gain de parts de marché. Cependant, l'indice de concentration des pays importateurs de ce produit est de 0,44 indiquant une forte concentration des clients à l'échelle mondiale.

Figure 63: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Châssis et Parties de Transmission »



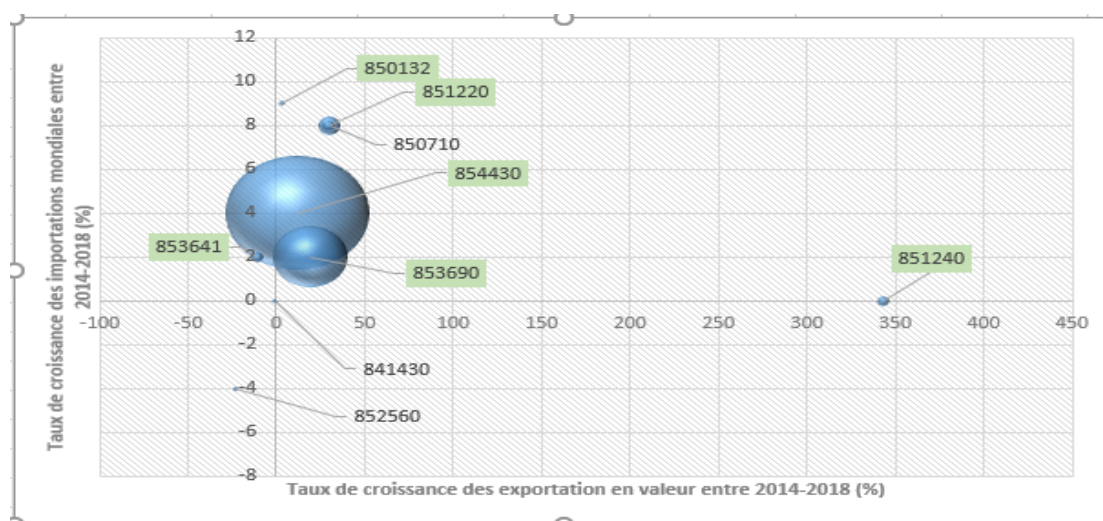
Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

En revanche, la demande mondiale a reculé pour deux produits des exportations marocaines à balance commerciale positive. Il s'agit des « Garnitures de freins et plaquettes de freins, à base de substances minérales ou de cellulose », dont la demande s'est détériorée d'environ 4% contre une progression d'environ 90% des exportations. Aussi, les « Garnitures de friction [p.ex. plaques, rouleaux, bandes, segments, disques, rondelles, plaquettes] », dont les exportations ont diminué au même temps qu'une baisse de la demande mondiale est constatée. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des produits « Châssis et Parties de Transmission »)

2.3. Câblage et composants électriques

Le groupe de produits « Câblage et composants électriques » est dominé par des produits à balance commerciale excédentaire (six produits au total). Les « Jeux de fils pour bougies d'allumage et autres jeux de fils, pour moyens de transport » et l'« Appareillage pour le branchement, le raccordement ou la connexion des circuits électriques » font l'essentiel de leurs exportations, dont la demande mondiale a connu une hausse [dans l'ensemble] au même temps que les exportations marocaines ont progressé sur la période 2014-2018.

Figure 64: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Câblage et composants électriques »



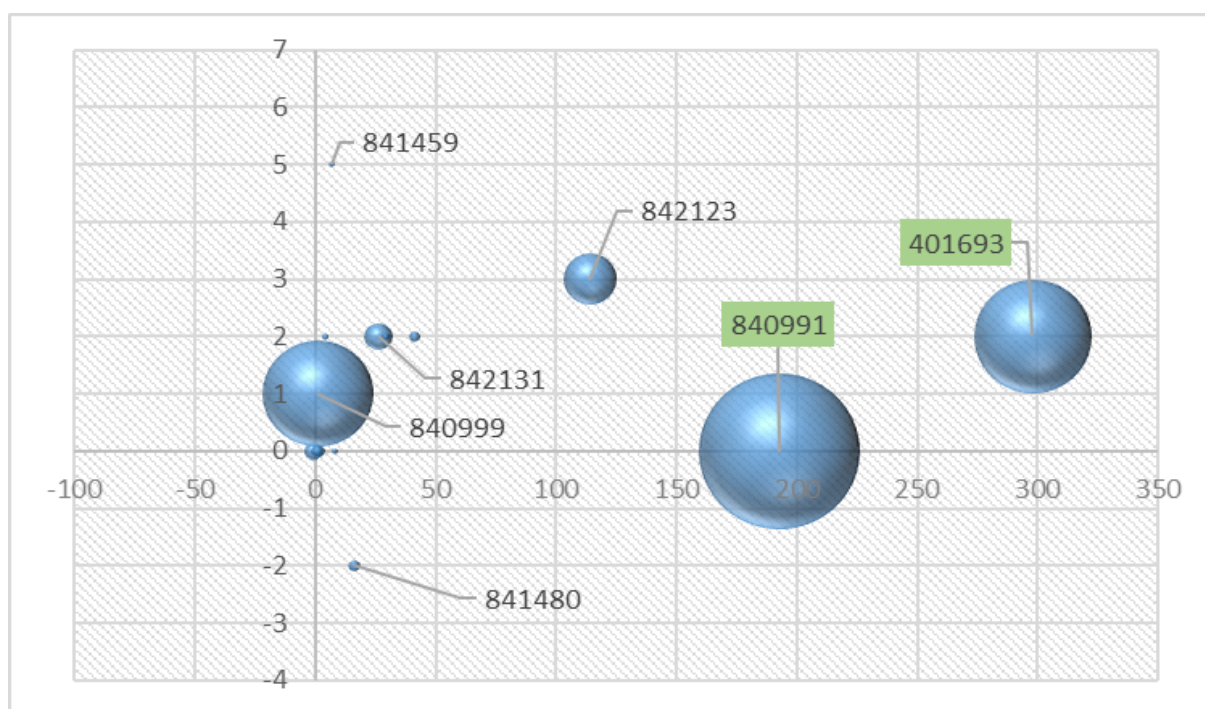
Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Par ailleurs, l'indice de concentration des pays importateurs de ce groupe de produits indique une forte concentration des clients à l'échelle mondiale. Ceci veut dire que l'essentiel de la progression s'est fait sur des marchés traditionnels. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des produits « Câblage et composants électriques »)

2.4. Moteurs et pièces

A l'inverse du groupe de produits précédents, le groupe présent, « Moteurs et pièces » est dominé par des produits à balance commerciale déficitaire. Seulement deux produits disposent d'une balance à solde positif. Il s'agit des « Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux moteurs » et des « Joints en caoutchouc vulcanisé non durci ». Seule la demande mondiale des « Joints en caoutchouc vulcanisé non durci » a connu une hausse d'environ 2%. Les exportations des « Joints en caoutchouc vulcanisé non durci » se sont accrues d'environ 300% sur la période 2014-2018, celles des « Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux moteurs » d'environ 200% indiquant des gains de parts de marché.

Figure 65: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Moteurs et pièces »



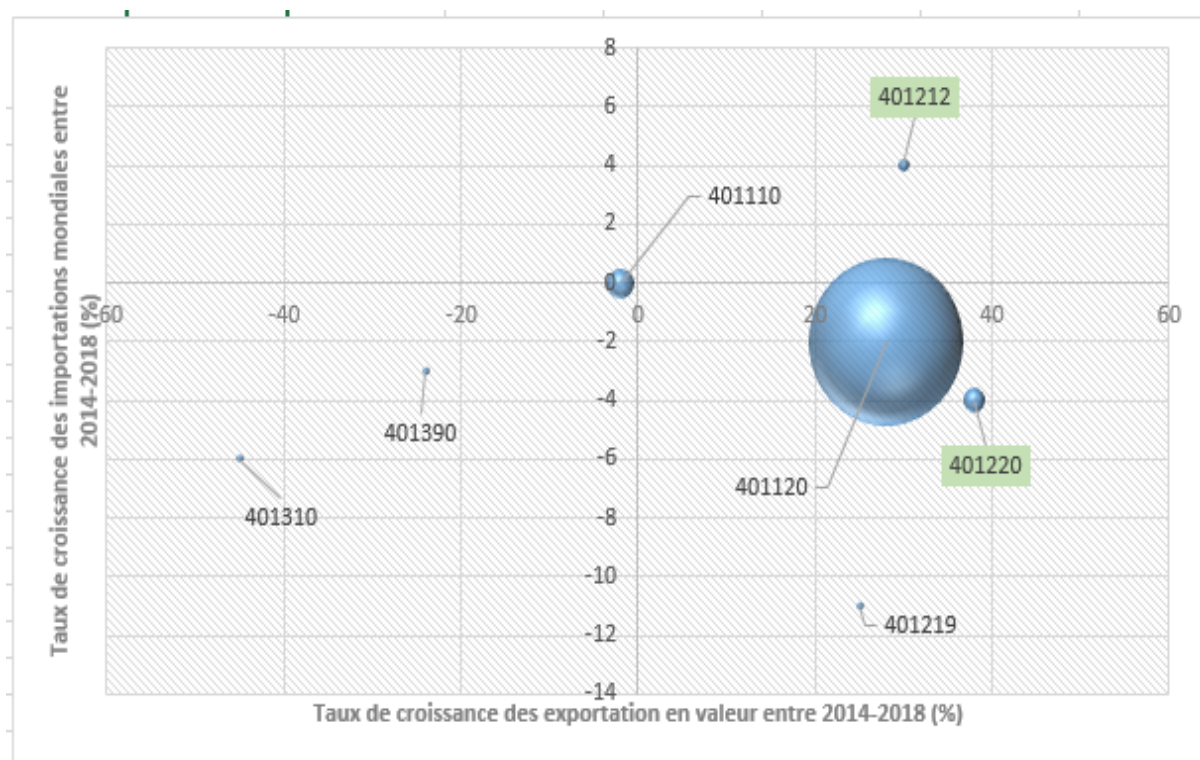
Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Par ailleurs, l'indice de concentration des pays importateurs des deux produits indique une forte concentration des clients à l'échelle mondiale. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des produits « Moteurs et pièces »)

2.5. Pneus et chambres à air automobiles

Pneus et chambres à air automobiles, un autre groupe dominé par des produits à balance commerciale déficitaire. Seulement deux produits disposent d'une balance à solde positif (code SH 401212 et 101220). Ces deux produits représentent une part minime dans les exportations de ce groupe de produits. Ceci témoigne d'une faible intégration locale au niveau de cette partie de la chaîne de valeur. Or, il s'agit d'un marché mondial en déclin alors que la demande sur les « Pneumatiques neufs, en caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou les camions » est en baisse de plus de 2% sur la période 2014-2018.

Figure 66: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Pneus et chambres à air automobiles »



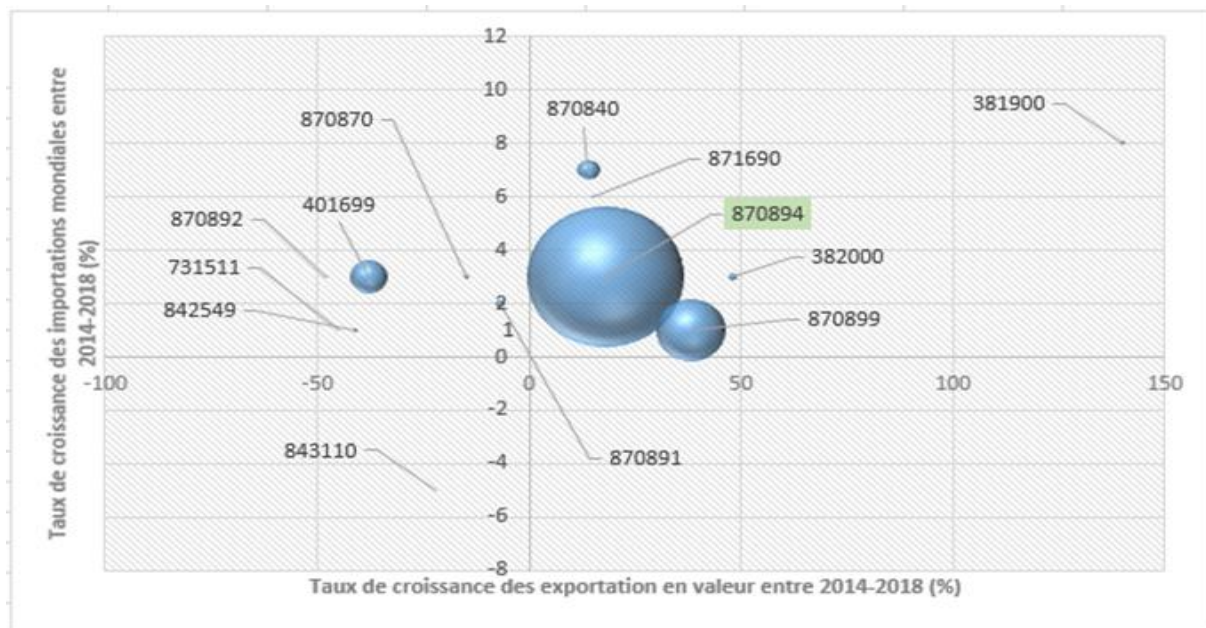
Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Aussi, l'indice de concentration des pays importateurs permet de révéler qu'il y a une baisse de la demande mondiale des importateurs traditionnels ou principaux importateurs comme en témoigne l'indice de concentration qui avoisine 1 pour plusieurs produits, et dépasse 0,45 pour l'ensemble. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des produits « Pneus et chambres à air automobiles »)

2.6. Pièces diverses

Le présent groupe, « Pièces diverses » est dominé par des produits à balance commerciale déficitaire. Un seul produit dispose d'une balance à solde positif. Il s'agit des « Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ». Même avec la dominance des autres produits, ce dernier constitue l'essentiel des exportations du groupe avec environ 90 millions \$ en 2018. Sa demande mondiale a connu une hausse d'environ 3% alors que l'exportation s'est accrue d'environ 20% sur la période 2014-2018, indiquant la présence de gain de parts de marché.

Figure 67: Croissance de l'offre marocaine et de la demande mondiale pour le groupe des produits « Pièces diverses »



Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

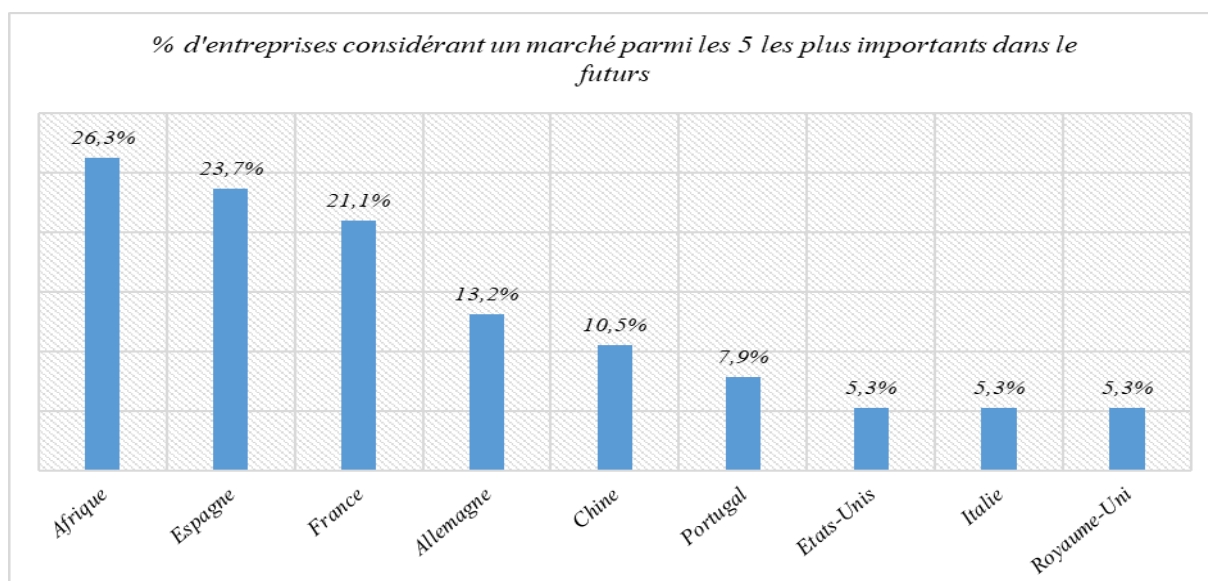
Par ailleurs, l'indice de concentration des pays importateurs de ce groupe des « Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules » indique une forte concentration des clients à l'échelle mondiale. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des produits « Pièces diverses »)

3. Marché potentiel pour les entreprises de la chaîne de valeur

Les analyses au niveau de la section précédente ont permis d'établir un constat selon lequel il existe une forte concentration des pays importateurs des principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur. Ainsi, les possibilités pour les entreprises de la chaîne de valeur d'étendre leurs activités par des exportations directes ou indirectes sur une base géographique se trouvent un peu limitées. A l'exception des « Garnitures de friction [p.ex. plaques, rouleaux, bandes, segments, disques, rondelles, plaquettes] » qui ont un indice de concentration de 0,16, tous les autres marchés sont jugés concentrés pour permettre une extension géographique. (Voir en annexe 5 les données détaillées relatives à Concentration des pays importateurs des principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur du secteur automobile)

Toutefois, les entreprises de la chaîne de valeur portent beaucoup d'intérêt au marché de l'Afrique (voir figure suivante). Etant donné la volonté d'augmenter les exportations de la chaîne, et le dynamisme de la consommation d'une classe moyenne africaine en croissance, où le Maroc peut de servir d'intermédiaire naturel pour le commerce avec les États-Unis, l'Europe, le Moyen-Orient et le reste de l'Afrique de par sa situation géographique stratégique et ses accords de libre-échange avec de nombreux pays.

Figure 68: Marchés considérés potentiellement parmi les 5 les plus importants



Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019

4. Extensions possibles de la base des exportations

La section de l'analyse des tendances de la demande mondiale a permis de visualiser les produits pour lesquels le marché s'annonce prospère. Certains de ces produits sont déjà exportés par le Maroc et témoignent d'une intégration locale à des niveaux différents à l'image de leurs soldes de balances commerciales excédentaires. D'autres sont importés du reste du monde, mais peuvent être produits localement vu l'état actuel des capacités productives techniques, humaines et autres.

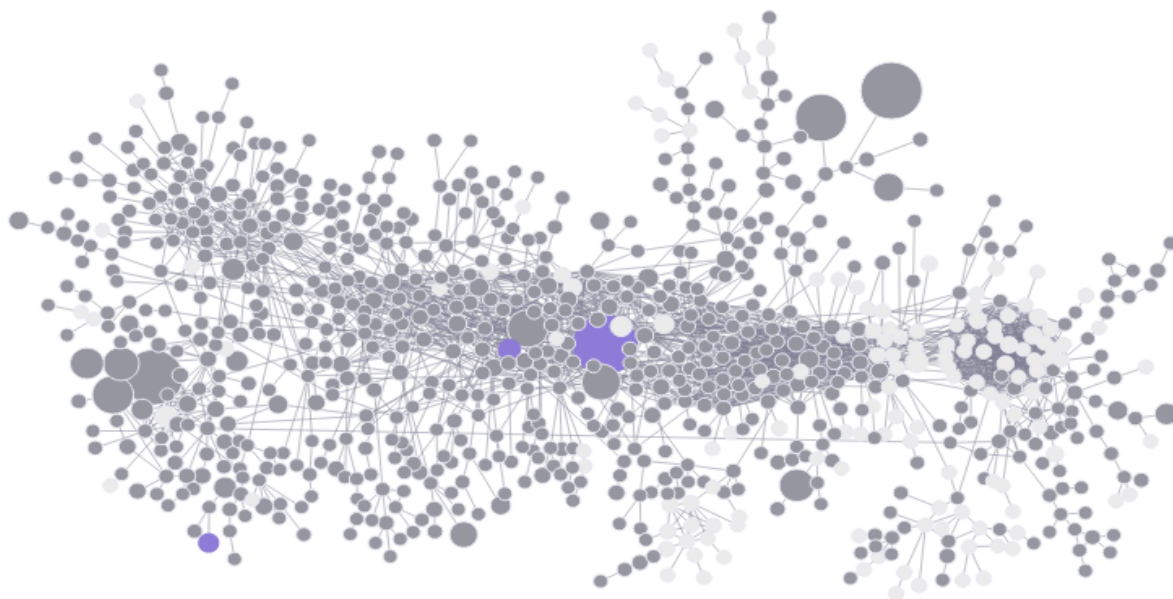
L'objectif de la présente section est d'identifier des pistes pour étendre les exportations directes et indirectes de la chaîne de valeur. Pour ce faire, nous énumérons les produits que les capacités du Maroc permettent de produire localement. Cet exercice sera fait à l'aide de l'espace produit⁴⁴ qui permet d'identifier des produits absents de la base d'offre d'exportations mais ayant des connections primaires avec ladite base. C'est-à-dire des produits qui sont potentiellement fabricables et exportables depuis le Maroc.

⁴⁴ L'espace produit est une représentation en réseau de tous les produits exportés dans le monde. Ce réseau permet d'indiquer la capacité d'un pays d'exporter un nouveau produit. Cette nouvelle capacité dépend de sa capacité d'exporter des produits similaires ou nécessitant des capacités similaires. Ainsi, les produits nécessitant des capacités similaires sont plus susceptibles d'être exportés par un pays donné.

4.1. Véhicules

Les exportations marocaines de véhicules comptent trois groupes de produits (sur la base d'un code SH-4). Il s'agit des groupes suivants :

- a. Véhicules automobiles et autres véhicules conçus principalement pour le transport de personnes (autres que ceux du no 8702), y compris les voitures familiales et les voitures de course ;
- b. Parties de produits des positions 8801 ou 8802 ;
- c. Véhicules à moteur pour le transport de marchandises.

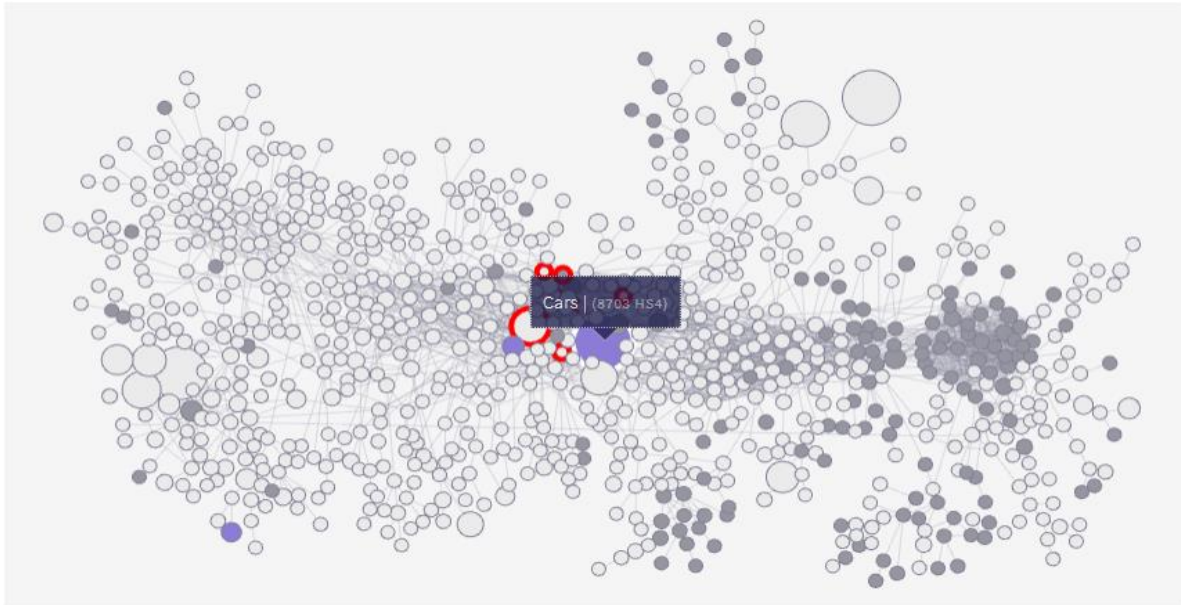


Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019

a. Véhicules automobiles et autres véhicules conçus principalement pour le transport de personnes (autres que ceux du no 8702), y compris les voitures familiales et les voitures de course

La figure ci-dessous indique les connections primaires du présent produit (CodeHS4: 8703) pour l'année 2016 (année la plus récente au niveau de la base de données du Center du développement international de Harvard). En cette année, le Maroc a exporté une valeur de 2.92 Milliards \$ de ce produit qui représentait un avantage comparative révélé (2.46).

La liste des connections primaires du produit à CodeHS4 « 8703 » est comme suite : 4016, 7007, 7320, 8428 et 8708.

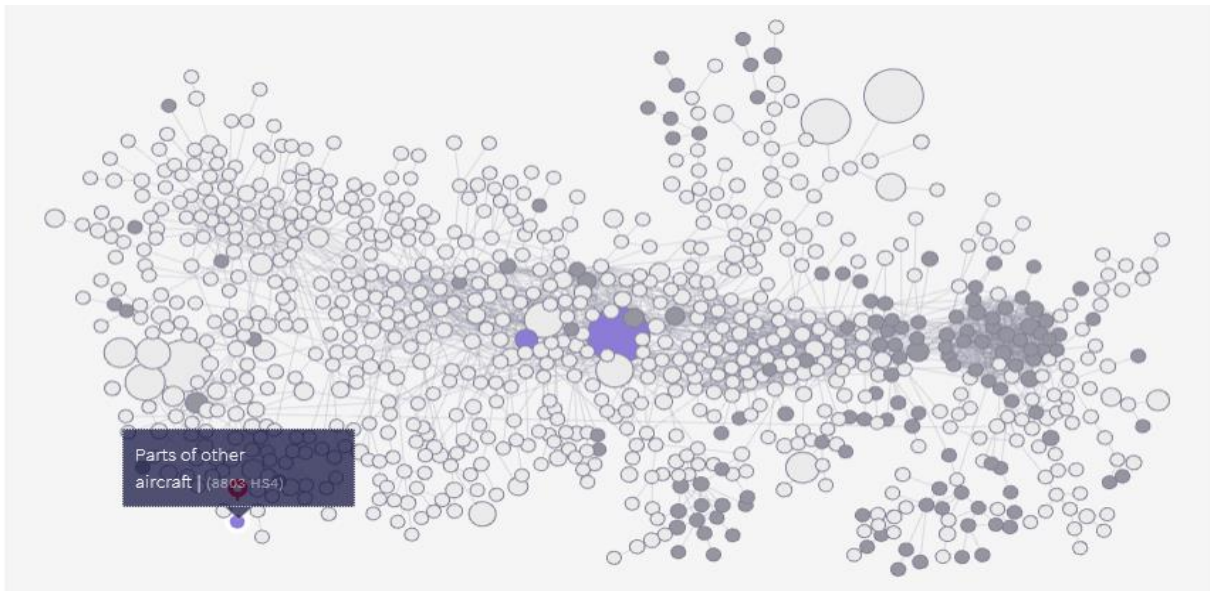


Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019

b. Parties de produits des positions 8801 ou 8802

En 2016, le Maroc a exporté une valeur de 358 Millions \$ du produit « 8803 » qui représentait un avantage comparative révélé (2.4).

La liste des connections primaires du produit à CodeHS4 « 8803 » est composé d'un seul produit : Sculptures et statues originales, en toutes matières « 9703 ».

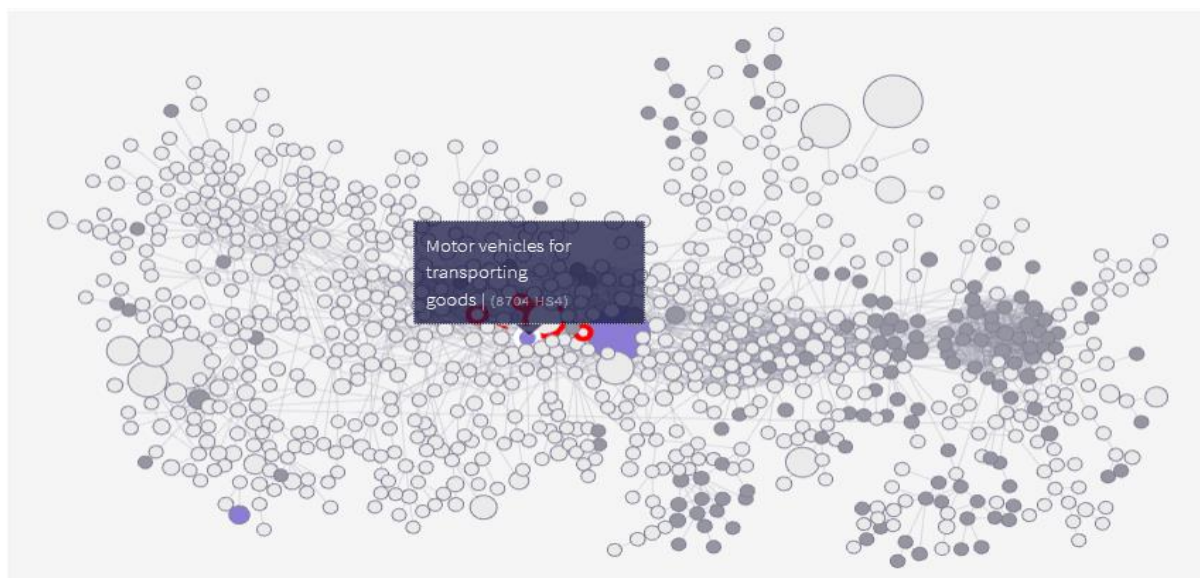


Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

c. Véhicules à moteur pour le transport de marchandises

En 2016, le Maroc a exporté une valeur de 226 Millions \$ du produit « 8704 » qui représentait un avantage comparative révélé (1.11).

La liste des connections primaires du produit à CodeHS4 « 8704 » est composé des produits suivants : 4009, 5603, 8409, 8708, 8607, 8703, 8704, 9029.



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

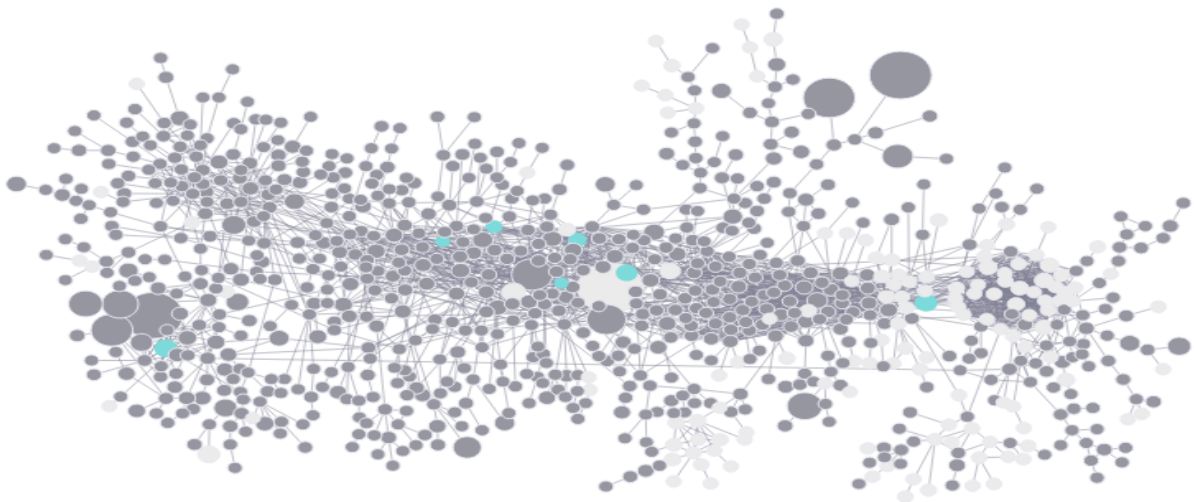
4.2. Câblage et composants électriques

Les exportations marocaines de véhicules comptent sept groupes de produits (sur la base d'un code SH-4). Il s'agit groupes suivants :

1. Fils, câbles (y compris les câbles coaxiaux) et autres conducteurs isolés pour l'électricité, même munis de connecteurs ; câbles à fibres optiques, constitués de fibres gainées individuellement, même assemblés avec des câbles ;
2. Appareils électriques pour commuter ou protéger des circuits électriques, ou pour effectuer des connexions vers ou dans des circuits électriques (interrupteurs, relais, fusibles, supprimeurs de surtension, fiches, prises de courant, douilles de lampes et autres connecteurs, boîtes de jonction, par exemple) ;
3. Tableaux, panneaux, consoles, pupitres, armoires et autres supports, équipés de deux ou plusieurs appareils des nos 8535 ou 8536, pour la commande électrique ou la distribution de l'électricité, y compris ceux incorporant des instruments ou appareils du chapitre 90, et numériques ;
4. Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux appareils des positions 8535, 8536 ou 8537 ;
5. Raccords isolants pour machines, appareils ou équipements électriques, étant des raccords entièrement en matériau isolant, à l'exception de tous les composants mineurs

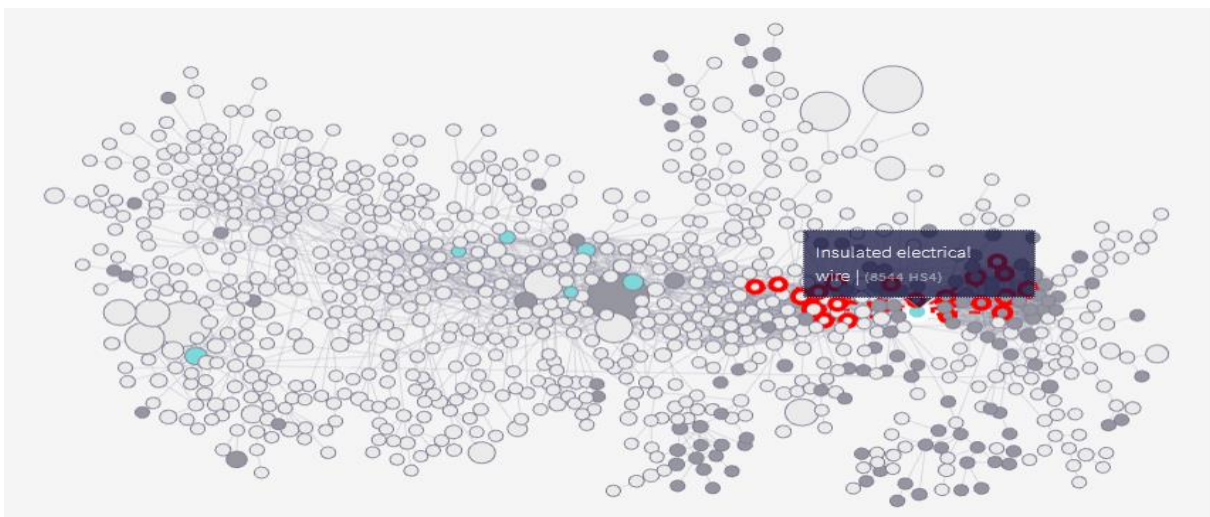
en métal (par exemple, douilles filetés) incorporés pendant le moulage uniquement à des fins d'assemblage ;

6. Matériel électrique de signalisation, de sécurité ou de contrôle du trafic ferroviaire, tramway, métro, routes, voies navigables, parkings, installations portuaires ou aéroports (autres que ceux du no 8608) ;
7. Diodes, transistors et dispositifs semi-conducteurs similaires ; dispositifs semi-conducteurs photosensibles, y compris les cellules photovoltaïques, même assemblées en modules ou constituées en panneaux ; diodes électroluminescentes ; cristaux piézoélectriques montés.



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019

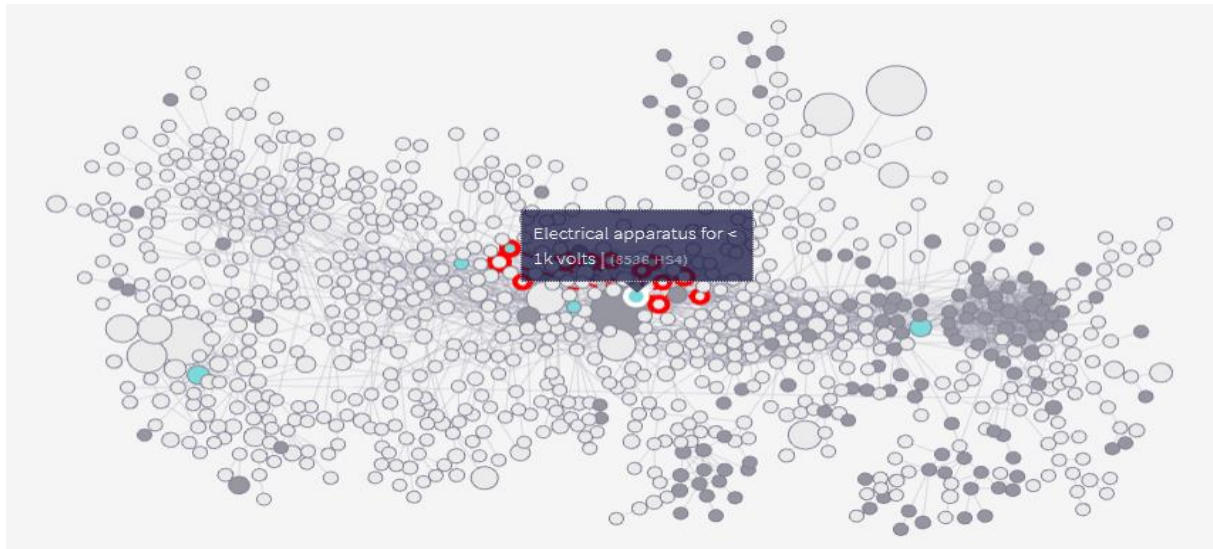
Fils, câbles (y compris les câbles coaxiaux) et autres conducteurs isolés pour l'électricité, même munis de connecteurs ; câbles à fibres optiques, constitués de fibres gainées individuellement, même assemblés avec des câbles



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019

- Code: 8544 HS4
- Country Trade: \$2.59B
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 14.1
- Primary Connections: 2001, 3925, 6104, 6107, 6108, 6109, 6115, 6202, 6203, 6204, 6211, 6810, 6910, 7308, 7309, 7310, 7604, 8418, 9403, 9406

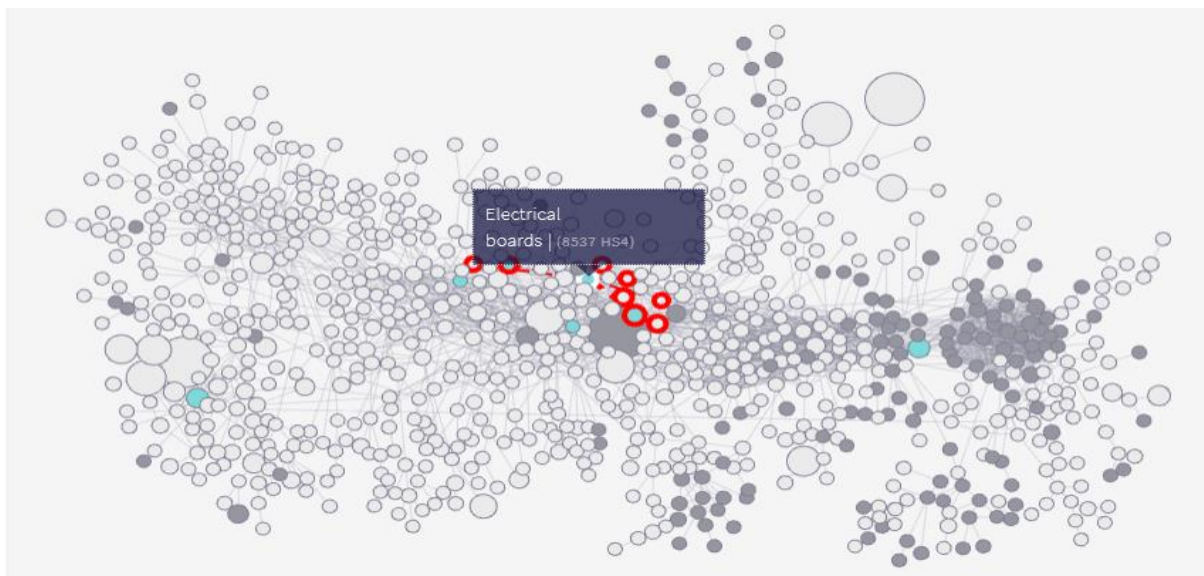
Appareils électriques pour commuter ou protéger des circuits électriques, ou pour effectuer des connexions vers ou dans des circuits électriques (interrupteurs, relais, fusibles, supprimeurs de surtension, fiches, prises de courant, douilles de lampes et autres connecteurs, boîtes de jonction, par exemple).



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8536 HS4
- Country Trade: \$276M
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 1.82
- Primary Connections: 3926, 4009, 7320, 7326, 7616, 8301, 8311, 8481, 8501, 8537, 8538, 8546

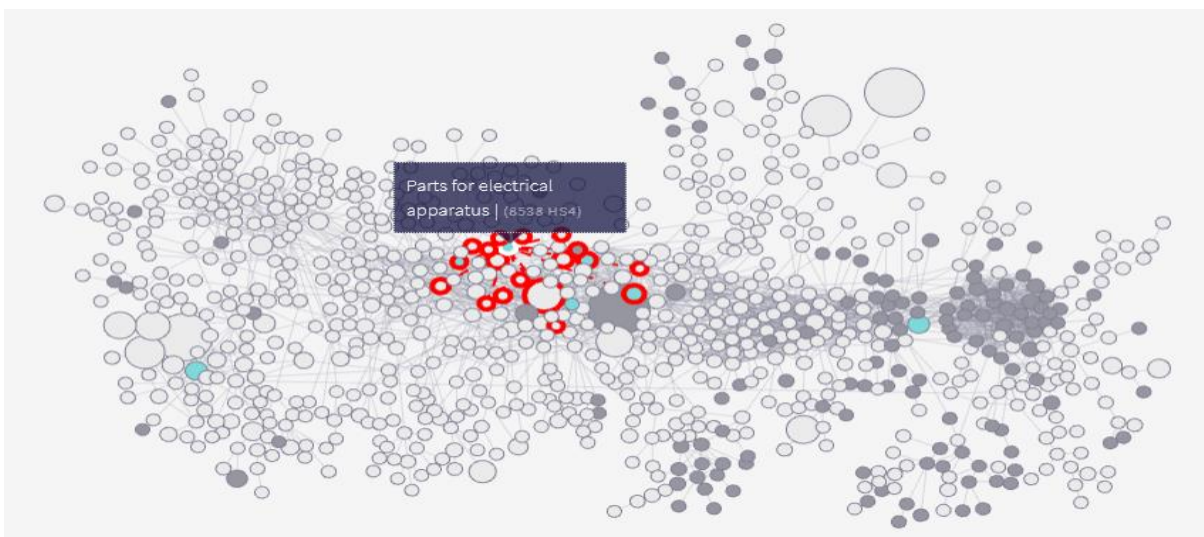
Tableaux, panneaux, consoles, pupitres, armoires et autres supports, équipés de deux ou plusieurs appareils des nos 8535 ou 8536, pour la commande électrique ou la distribution de l'électricité, y compris ceux incorporant des instruments ou appareils du chapitre 90, et numériques.



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8537 HS4
- Country Trade: \$317M
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 3.29
- Primary Connections: 5911, 7326, 8431, 8485, 8503, 8536, 8538, 8546

Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux appareils des positions 8535, 8536 ou 8537



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8538 HS4
- Country Trade: \$94.1M
- Revealed Comparative Advantage (RCA) 1.76
- Primary Connections: 3926, 4009, 4016, 6805, 7320, 8205, 8406, 8419, 8466, 8468, 8481, 8485, 8536, 8537, 8547, 8708, 9029, 9033

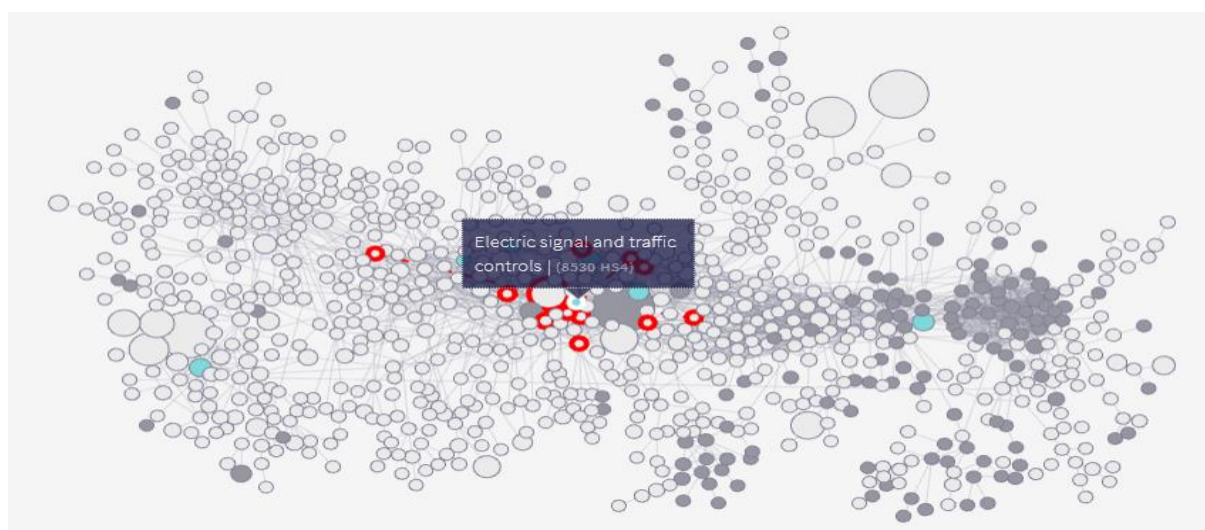
Raccords isolants pour machines, appareils ou équipements électriques, étant des raccords entièrement en matériau isolant, à l'exception de tous les composants mineurs en métal (par exemple, douilles filetées) incorporés pendant le moulage uniquement à des fins d'assemblage



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8547 HS4
- Country Trade: \$43.4M
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 4.7
- Primary Connections: 3909, 7318, 8406, 8419, 8458, 8462, 8466, 8467, 8483, 8512, 8515, 8538, 8708

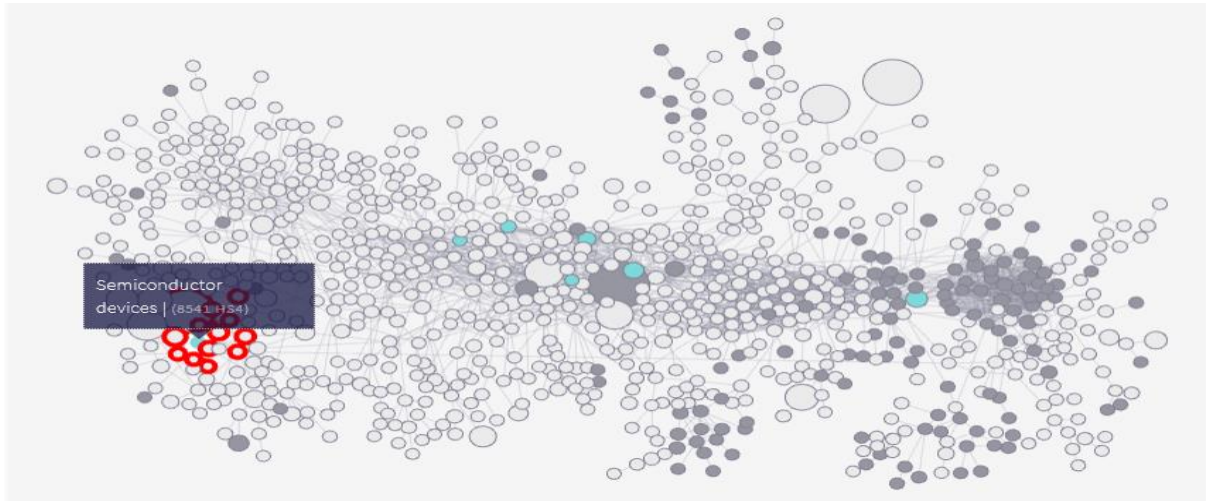
Matériel électrique de signalisation, de sécurité ou de contrôle du trafic ferroviaire, tramway, métro, routes, voies navigables, parkings, installations portuaires ou aéroports (autres que ceux du no 8608) ; leurs parties



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8530 HS4
- Country Trade: \$5.03M
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 1.17
- Primary Connections: 4005, 4016, 4911, 5911, 6806, 7320, 8416, 8428, 8466, 8607, 8701, 8708

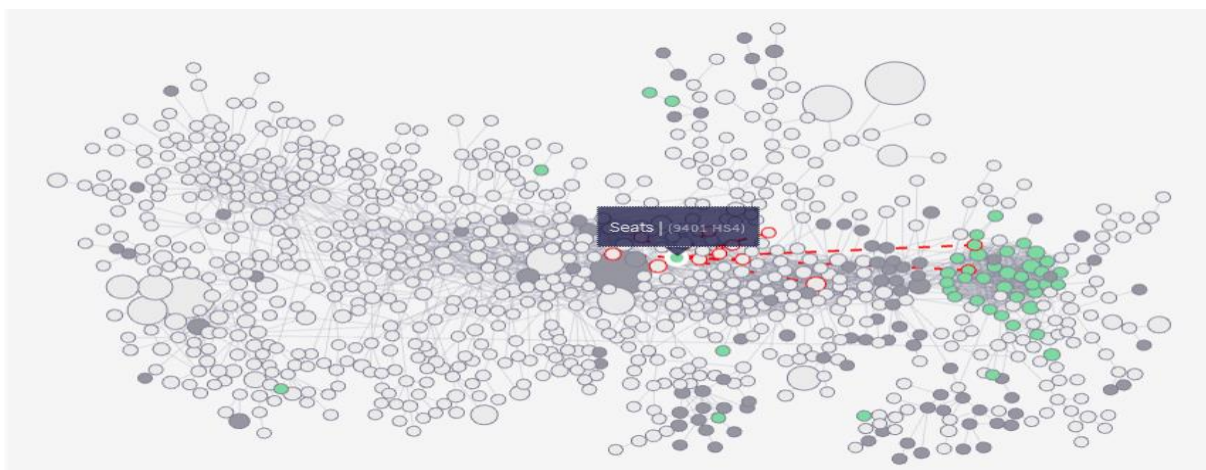
Diodes, transistors et dispositifs semi-conducteurs similaires ; dispositifs semi-conducteurs photosensibles, y compris les cellules photovoltaïques, même assemblées en modules ou constituées en panneaux ; diodes électroluminescentes ; cristaux piézoélectriques montés ; leurs parties



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- Code: 8541 HS4
- Country Trade: \$326M
- Revealed Comparative Advantage (RCA): 1.97
- Primary Connections: 7006, 8443, 8473, 8505, 8522, 8523, 8529, 8532, 8533, 8534, 8542, 8543, 9002

d. Sièges



Source: Center for International Development at Harvard University (Atlas of Economic Complexity), 2019.

- *Code: 9401 HS4*
- *Country Trade: \$130M*
- *Revealed Comparative Advantage (RCA): 1.03*
- *Primary Connections: 4302, 5107, 6112, 6201, 7314, 7320, 7321, 7326, 7608, 7616, 8302, 9403*

5. Défis et opportunités pour les exportations des producteurs locaux de la chaîne de valeur

Il s'agit dans cette section d'identifier les principaux facteurs de la demande liée aux exportations pour les produits de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile ainsi que les facteurs spécifiques requis pour que les producteurs locaux participent aux marchés d'exportation, y compris la qualité du produit.

L'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA fait ressortir que le niveau élevé du coût logistique est le principal obstacle qui entrave le développement des exportations dans la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile au Maroc, dont près des trois quarts des employeurs interrogés (72%) ont déclaré que ce facteur est un obstacle grave ou majeur. Le coût financier se classe en deuxième position en termes de degré de gravité (61%), suivi du facteur lié au manque d'informations sur le marché de l'automobile (58,6%) et celui lié aux difficultés d'accès aux marchés (55,2%). Les autres facteurs sont considérés comme des obstacles mineurs ou ne sont pas des obstacles pour plus de la moitié des employeurs interrogés.

Le tableau et les deux figures ci-après présentent les principaux obstacles qui entravent le développement des exportations ainsi que leur classement par degré de gravité.

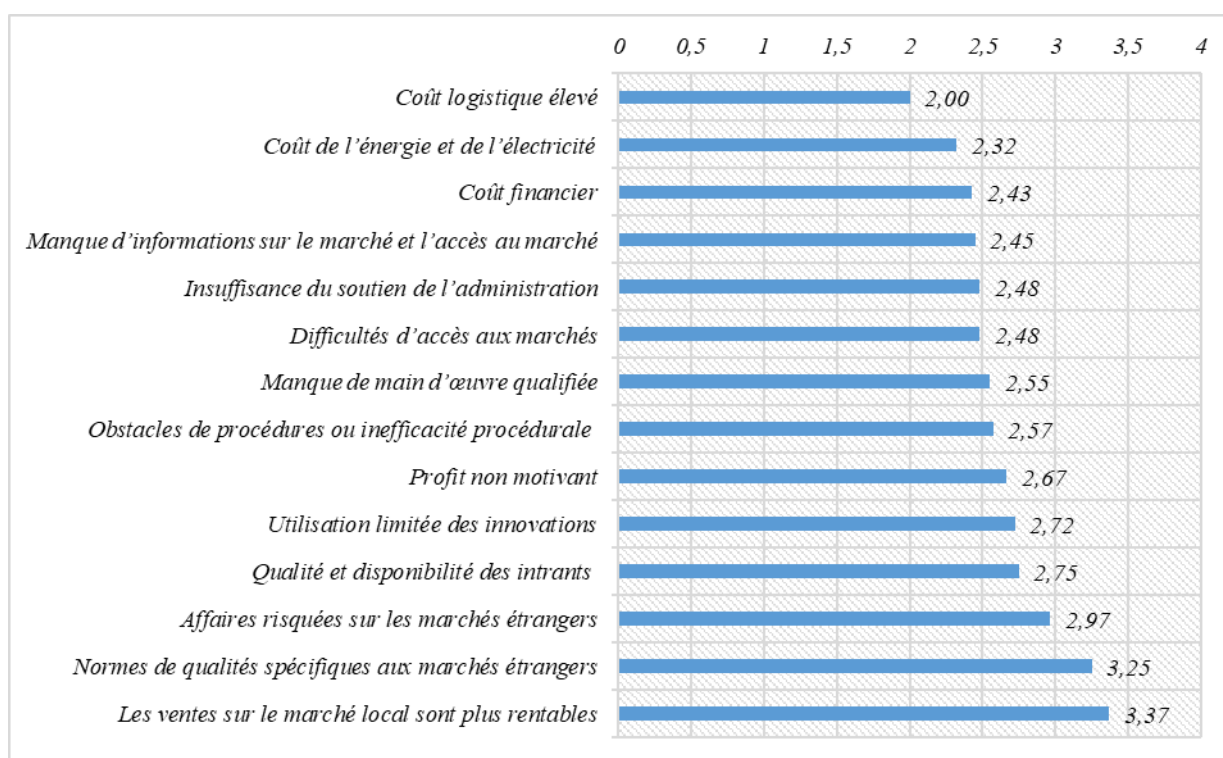
Tableau 31 :Degré de gravité des obstacles qui entravent le développement des exportations

Obstacles /Degré de gravité	Obstacle grave	Obstacle majeur	Obstacle mineur	pas un obstacle
Difficultés d'accès aux marchés	27,6%	27,6%	13,8%	31,0%
Coût financier	7,1%	53,6%	28,6%	10,7%
Coût logistique élevé	31,0%	41,4%	24,1%	3,4%
Coût de l'énergie et de l'électricité	21,4%	28,6%	46,4%	3,6%
Manque de main d'œuvre qualifiée	17,2%	27,6%	37,9%	17,2%
Insuffisance du soutien de l'administration	22,2%	18,5%	48,1%	11,1%
Utilisation limitée des innovations	10,3%	24,1%	48,3%	17,2%
Manque d'informations sur le marché et l'accès au marché	20,7%	37,9%	17,2%	24,1%
Profit non motivant	11,1%	37,0%	25,9%	25,9%

Obstacles de procédures ou inefficacité procédurale	17,9%	25,0%	39,3%	17,9%
Qualité et disponibilité des intrants	7,1%	39,3%	25,0%	28,6%
Affaires risquées sur les marchés étrangers	10,3%	17,2%	37,9%	34,5%
Normes de qualités spécifiques aux marchés étrangers	0,0%	17,9%	39,3%	42,9%
Les ventes sur le marché local sont plus rentables	3,7%	11,1%	29,6%	55,6%

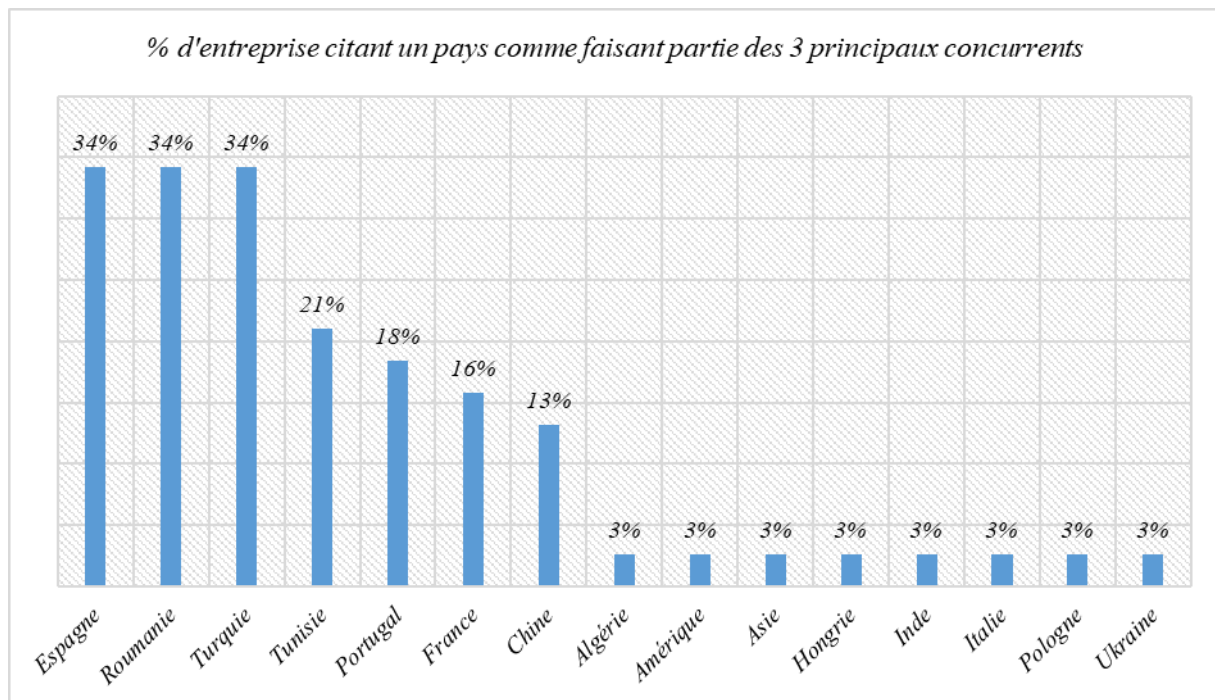
Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019

Figure 69: Classement des obstacles aux exportations par degré de gravité
($x < 2,5$: obstacle majeur ou grave ; $x > 2,5$: obstacle mineur ou absent)



Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

Figure 70: Pays concurrents sur les marchés d'exportations



Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

6. Limites face à l'extension d'exportation directes et indirectes de la chaîne de valeur

Cette section porte sur les contraintes majeures pour les entreprises qui limitent le fait de profiter des opportunités d'exportation directes et indirectes.

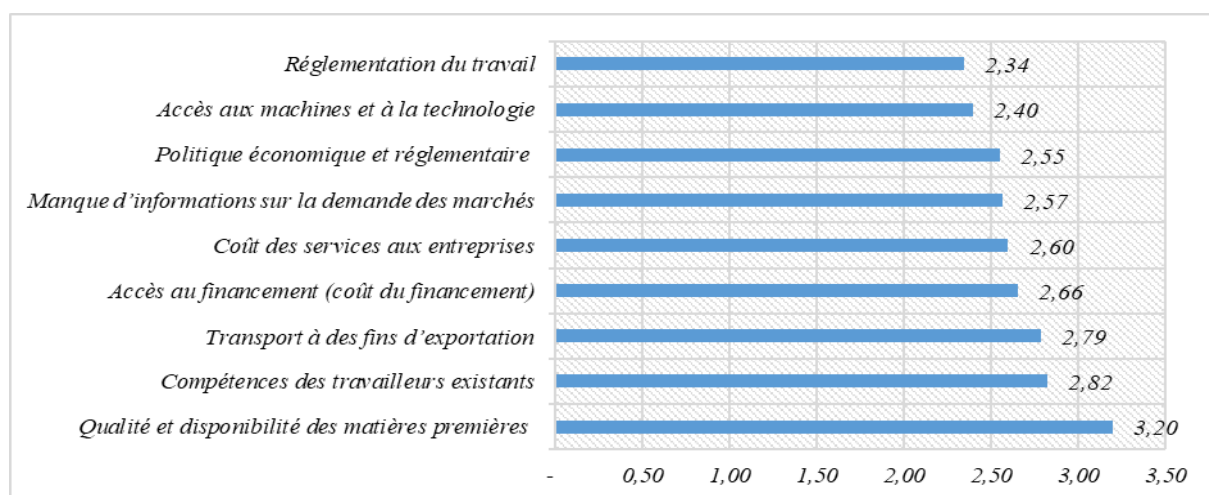
Interrogés sur cet aspect dans le cadre de l'enquête TRAVERA, plus de 80% des employeurs déclarent que la qualité et disponibilité des matières premières est un défi très important ou extrêmement important pour l'extension et le développement des activités d'exportation de la chaîne de valeur du secteur de l'automobile. Le transport à des fins d'exportation vient en deuxième position (75%) en termes de défis et menaces les plus importants pour les activités de la chaîne, suivi par les compétences des travailleurs existants (71%).

Le tableau et les deux figures ci-après présentent les principaux menaces et défis pour les activités de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile ainsi que leur classement par degré d'importance.

Tableau 32 :Menaces/défis les plus importants pour les activités de la chaîne

Critères	Degré d'importance	Pas important	Peu important	Très important	Extrêmement important
2.8.01	Accès au financement (coût du financement)	13,8%	27,6%	37,9%	20,7%
2.8.02	Accès aux machines et à la technologie	16,7%	40,0%	30,0%	13,3%
2.8.03	Politique économique et réglementaire	6,9%	44,8%	34,5%	13,8%
2.8.04	Manque d'informations sur la demande des marchés	13,3%	26,7%	50,0%	10,0%
2.8.05	Réglementation du travail	17,2%	34,5%	44,8%	3,4%
2.8.06	Compétences des travailleurs existants	10,7%	17,9%	50,0%	21,4%
2.8.07	Transport à des fins d'exportation	7,1%	17,9%	64,3%	10,7%
2.8.08	Coût des services aux entreprises	13,3%	23,3%	53,3%	10,0%
2.8.09	Qualité et disponibilité des matières premières	3,3%	16,7%	36,7%	43,3%

Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

Figure 71: Menaces/défis les plus importants pour les activités de la chaîne
($x < 2,5$: peu ou pas important; $x > 2,5$: très ou extrêmement important)

Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

7. Facteurs de compétitivité des entreprises de la chaîne de valeur

Cette partie porte sur l'identification des goulets d'étranglement transversaux à l'échelle de l'économie qui limitent la capacité des entreprises de la chaîne de valeur à être compétitifs, en particulier les facteurs qui peuvent améliorer la compétitivité des produits de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile.

Interrogés sur cet aspect dans le cadre de l'enquête TRAVERA, plus de 90% des employeurs interrogés déclarent que l'accès aux intrants de bonne qualité, l'amélioration de la qualité de la formation, l'amélioration de la qualité des produits et le développement des compétences existantes, comme des facteurs très importants ou extrêmement importants pour l'amélioration de la compétitivité des produits de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile (voir tableau ci-après).

Tableau 33 :Facteurs d'amélioration de la compétitivité des produits de la chaîne

Critères	Degré d'importance	Pas important	Peu important	Très important	Extrêmement important
Accès aux intrants de bonne qualité		6,7%		56,7%	36,7%
Améliorer la qualité de la formation		3,3%	3,3%	63,3%	30,0%
Améliorer la qualité des produits		3,3%	6,7%	56,7%	33,3%
Introduire de nouvelles lignes de produits		3,3%	10,0%	66,7%	20,0%
Introduire de nouvelles technologies		3,3%	13,3%	53,3%	30,0%
Investir dans de nouveaux équipements		3,3%	20,0%	50,0%	26,7%
Recruter de nouvelles compétences			13,3%	76,7%	10,0%
Réduire le coût des services aux entreprises			31,0%	51,7%	17,2%
Développer les compétences existantes			10,0%	70,0%	20,0%

Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

8. Importance des facteurs sectoriels pour la performance des entreprises de la chaîne

En ce qui concerne les facteurs sectoriels sous-jacents qui causent de mauvaises performances et un manque de création d'emplois et de mise à niveau le long de la chaîne de valeur, l'analyse des résultats de l'enquête TRAVERA révèlent que les facteurs d'opérations (gestion et livraison) se classent au premier rang en termes d'importance dans ce domaine. En effet, la totalité (100%) des employés interrogés sur cet aspect ont déclaré que l'efficacité et gestion des coûts, la gestion de la qualité et réactivité/délais de livraison sont des facteurs importants ou extrêmement importants pour l'amélioration performances des entreprises de la chaîne tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation. Les facteurs liés au développement des produits viennent en deuxième position, suivis des facteurs liés aux ventes et commercialisation, les facteurs liés à la conformité avec les exigences réglementaires ainsi que ceux liés au positionnement dans la chaîne de valeur (voir tableau ci-après).

Tableau 34 : Capacités à mettre en place en vue d'améliorer les performances des entreprises de la chaîne tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation

Critères	Degré d'importance	Pas important	Peu important	Très important	Extrêmement important
Opérations					
1	Efficiency et gestion des coûts			50,0%	50,0%
2	Gestion de la qualité			40,0%	60,0%
3	Réactivité/délais de livraison			53,3%	46,7%
Développement du produit					
4	Introduction de nouveaux produits	3,6%	14,3%	60,7%	21,4%
5	Amélioration du produit	3,6%	10,7%	67,9%	17,9%
6	Innovation produit	3,6%	10,7%	64,3%	21,4%
Ventes et commercialisation					
7	Expansion du marché intérieur	17,9%	17,9%	42,9%	21,4%
8	Développement des exportations	3,6%	10,7%	53,6%	32,1%
9	Développement de la marque	7,1%	25,0%	42,9%	25,0%
10	Gestion du produit	7,1%	28,6%	46,4%	17,9%
Conformité avec les exigences réglementaires					
11	Du marché intérieur	10,7%	28,6%	42,9%	17,9%
12	Des marchés d'exportation	6,9%	13,8%	55,2%	24,1%
13	Du code du travail	6,9%	27,6%	44,8%	20,7%
Positionnement dans la chaîne de valeur					
14	Développer la base des fournisseurs locaux	3,6%	21,4%	46,4%	28,6%
15	Développer la sous-traitance au Maroc	3,4%	24,1%	41,4%	31,0%
16	Gestion des relations avec les fournisseurs		17,2%	65,5%	17,2%
17	Logistique et gestion du dépôt		17,2%	65,5%	17,2%
18	Reconfiguration de la chaîne de valeur	3,6%	21,4%	57,1%	17,9%
Autres capacités					
19	Gestion des ressources humaines		6,7%	60,0%	33,3%
20	Gestion financière		13,3%	50,0%	36,7%
21	Technologie de l'information	3,3%	16,7%	63,3%	16,7%
22	Environnement durable	3,3%	23,3%	50,0%	23,3%

Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

Tableau 35 : Obstacles d'accès au financement (57,9% des entreprises de la chaîne considère le manque de financement comme obstacle majeur)

		Pas important	Modérément important	Obstacle majeur	Très important
2.14.1	Manque d'institutions financières dans votre région	61,5%	15,4%	15,4%	7,7%
2.14.2	Les procédures qui s'appliquent aux prêts ou aux lignes de crédit sont complexes	15,4%	38,5%	38,5%	7,7%
2.14.3	Les taux d'intérêt ne sont pas favorables	7,7%	15,4%	46,2%	30,8%
2.14.4	Manque de garanties	15,4%	30,8%	23,1%	30,8%
2.14.5	Taille insuffisante des crédits offerts	38,5%	15,4%	30,8%	15,4%
2.14.6	Courte période de remboursement	46,2%	15,4%	15,4%	23,1%
2.14.7	Difficulté à prouver la solvabilité de l'entreprise	23,1%	30,8%	23,1%	23,1%

Source : Elaboration de l'auteur sur la base de l'enquête TRAVERA (BIT), 2019.

9. Evolution du secteur de l'automobile sur le plan technologique et l'avenir du travail

L'industrie subit de profonds changements actuellement. Deux de ces changements sont les plus importants tant pour les modes de production et de consommation que pour l'emploi. Il s'agit de la personnalisation et la digitalisation croissantes des processus de production ainsi que la réorientation vers des voitures électriques et des modes de mobilités propres tel le transport public et le covoiturage. Ajoutons les répercussions d'une éventuelle guerre commerciale sur la demande mondiale, mais aussi sur la réorganisation des chaînes de valeurs globales. Tous ces changements auront sans aucun doute un impact sur la qualité et la quantité des emplois à l'avenir.

L'organisation de la production est devenue centrée sur la pratique de stratégie facilement adaptable aux besoins du marché local personnalisation et aux exigences de coûts et d'apaisement de pression sociale. C'est l'esprit du modèle « multidomestique » développé par des constructeurs tels que General Motors (Daewoo) ou Renault (Dacia). Dans ces cas, les voitures sont conçues et développées spécifiquement pour les besoins d'une plus grande population de la classe moyenne qui veut se déplacer à un coût raisonnable. Les solutions technologiques sont développées localement et impliquent souvent des fournisseurs locaux. Cela pourrait avoir un impact important et positif sur le développement des compétences locales en R&D et en production. L'un des défis majeurs pour l'avenir du travail dans l'industrie automobile est de savoir si ce modèle « multidomestique », encore fragile et ambigu au sein des entreprises concernées, va s'étendre dans les années à venir (Pardi, 2017).

La montée en puissance de la digitalisation de la production, l'automatisation croissante et le lancement de nouveaux business modèles obligent les acteurs de l'industrie automobile à s'adapter. Avec l'électronique, l'automobile fait déjà partie des précurseurs en ce qui concerne la digitalisation. Cela est susceptible d'avoir une incidence de poids sur le travail répétitif routinier. Le travail complémentaire devrait, par ailleurs, faire l'objet de formations régulières pour s'approvisionner en compétences à même de suivre la vitesse des changements d'équipements numériques, mais aussi de pouvoir transiter vers d'autres carrières. Pour ce qui est du travail qualifié, nous estimons que le besoin persistant au Maroc soutient un avenir plus ou moins stable.

L'autre changement est la nécessité de construire des voitures plus propres. Déjà en Chine, la production est en croissance grâce aux politiques de soutien, mais aussi grâce à ses batteries. Le pays abrite, aujourd'hui, 65% des capacités de production d'un marché en plein essor, celui des batteries. L'Europe, premier investisseur au Maroc, n'est qu'à 1%. Il faut donc combler le gap dans les années à venir afin de pouvoir se maintenir dans le marché. Ce processus d'adaptation pourrait avoir d'importantes répercussions sur l'emploi dans les années à venir.

Une autre tendance pouvant affecter l'emploi dans le secteur est le déclin de la culture de la propriété automobile. Dans le contexte des transports urbains efficaces, un nombre croissant

de clients, en particulier les jeunes citadins, se concentrent de moins en moins sur la propriété économiquement irrationnelle des véhicules. Le covoiturage constitue également une combinaison rationnelle en matière de coûts et services dans des marchés jeunes aux budgets serrés. Ajoutons à cela l'inefficacité du point de vue environnemental ainsi que les motifs de durabilité (Deloitte 2017).

Finalement, au milieu de la présente guerre commerciale, le doute s'est installé autour de plusieurs marchés, notamment l'automobile. Les experts avancent que certaines économies pourraient être touchées étant donné les liens d'approvisionnement enchevêtrés entre elles et les pays concernés par cette guerre. La Malaisie, le Singapour et le Taïwan, qui dépendent fortement des recettes d'exportations de produits finis et intermédiaires vers la Chine, sont des exemples. En Europe, le secteur manufacturier est entouré, déjà, d'inquiétudes grandissantes quant à l'impact des tarifs douaniers et des guerres commerciales sur la production et l'emploi. Il en va de même pour les industriels automobiles au Maroc, sachant que l'Europe est principale destination des exportations de l'automobile.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce rapport a essayé d'évaluer l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur de l'automobile au Maroc, mais également d'identifier les opportunités, les menaces et les perspectives dans la chaîne de valeur des exportations en relation avec la création de plus et de meilleurs emplois. Il s'est avéré que de multiples acteurs sont concernés par cette question de la création d'emplois. Certains le sont de façon directe comme c'est le cas pour les assembleurs ou constructeurs, les équipementiers et les concessionnaires automobiles, d'autres le sont de manière indirecte à l'image des fournisseurs en amont de matières premières et d'énergies et des clusters connectés au secteur automobile. Une troisième catégorie d'acteurs, incluant les organismes de législation et de contrôle, les instituts de collaboration et de formation ainsi que les agences de financement (publiques et privées), se trouve concerné par la question du fait de leur implication dans la formulation des règles et fonctions d'appui, ce qui impacte les performances à l'export ainsi que la possibilité de profiter des opportunités d'exportation directes et indirectes.

Le rapport s'est donc concentré sur l'analyse de cinq éléments clés à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Ceux-ci comprennent les leçons des stratégies, plans ou programmes nationaux et sectoriels pertinents pour la chaîne de valeur du secteur de l'automobile de par le monde, la structure de base de la chaîne de valeur du secteur, la demande actuelle et potentielle (possibilités et contraintes liées à l'exportation), la quantité et la qualité de l'emploi ainsi que les règles générales et les fonctions de soutien de la chaîne de valeur d'exportation de l'automobile au Maroc.

En ce qui concerne les stratégies, plans ou programmes nationaux et sectoriels pertinents pour la chaîne de valeur du secteur de l'automobile, il s'est avéré que le Maroc se dote d'avantages en termes de position et d'accès aux marchés grâce à ses accords commerciaux et d'investissement mais aussi de son positionnement comme plaque tournante naturelle sur le marché africain. Ces atouts ont été complétés par différentes actions menées en faveur du développement du secteur de l'Automobile. En plus des stratégies transversales de la modernisation compétitive du tissu productif, le secteur automobile a bénéficié d'un ensemble spécifique de mesures et d'incitations dans le cadre du pacte national pour l'émergence industrielle ainsi que plusieurs avantages, tels que l'exonération de la TVA et des droits de douane, des cadres fiscaux spécifiques, des procédures douanières simplifiées ainsi qu'une absence de contraintes sur les capitaux et les bénéfices. Afin d'assurer plus de présence sur les chaînes de valeur de l'automobile, l'Etat s'est engagé récemment dans la coordination et l'animation d'écosystèmes industriels, dans le cadre du très récent Plan d'accélération industrielle (2014-2020).

En ce qui concerne la structure de base de la chaîne de valeur et les règles générales ainsi que les fonctions de soutien de la chaîne de valeur d'exportation de l'automobile au Maroc, l'analyse a montré qu'elle est composée d'acteurs du noyau qui font l'essentiel du métier et d'acteurs de soutien à la chaîne de valeur du secteur de l'automobile. Force est de noter que

les acteurs de la première catégorie sont répartis en sept grandes familles selon leur cœur de métier. Quant à deuxième catégorie, le soutien est assuré principalement par les départements ministériels concernés mais également par d'autres acteurs clés comme l'AMDI et la CGEM, grâce notamment aux instituts d'éducation et de formation, aux fonds publics d'investissement, aux instituts de collaboration et aux partenaires technologiques de l'industrie automobile.

Concernant la demande actuelle et potentielle (possibilités et contraintes liées à l'exportation), un dynamisme accru a été constaté ces dernières années. A noter que les produits du « Câblage et composants électriques » sont les plus demandés. Ce sont aussi les produits qui affichent les meilleures perspectives à l'export alors se dotant de balances commerciales excédentaires et bénéficiant d'une demande mondiale qui s'annoncent en croissance. De plus, la base d'offre des exportations du secteur de l'automobile offre de nombreuses perspectives d'extension grâce aux multiples connections primaires de ladite base. Il en demeure qu'une forte concentration des pays importateurs est observée pour les principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur, ce qui limite les possibilités géographiques.

Ce dynamisme du secteur automobile au Maroc s'explique principalement par de nombreux atouts, notamment : (i) Une stabilité politique et macro-économique, (ii) Une doctrine réformiste, à l'origine d'une amélioration marquée du climat des affaires, (iii) Une amélioration du cadre institutionnel qu'il soit politique ou économique, (iv) Une politique d'ouverture économique et commerciale, couronnée par la conclusion de multiples accords de libre-échange, (v) Des avantages de localisation par rapport aux autres pays émergents, (vi) D'immenses progrès au niveau des infrastructures, (vii) Une stratégie de formation innovante et pragmatique adaptée au besoin du secteur, (viii) La mise en place d'une infrastructure d'accueil de qualité avec des plateformes industrielles intégrées dédiées et bénéficiant du statut de zone franche, (ix) La contribution de l'Etat à l'installation et à l'acquisition d'équipements via le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social.

Cependant, certains obstacles graves et majeurs entravent le développement des exportations. Ceux-ci incluent les coûts logistiques élevés, les coûts de l'énergie et de l'électricité, le manque d'informations sur le marché et l'accès au marché ainsi que le manque de financement adapté, la lenteur des procédures administratives, l'insuffisance d'instituts de collaboration pour élargir le cluster, etc.

Pour ce qui est de la quantité et la qualité de l'emploi, l'analyse a montré que l'emploi dans le secteur partage certains des caractères de l'emploi au niveau national à l'image du taux de féminisation qui est relativement faible. Cependant, les niveaux de qualification et de régularité de l'emploi restent relativement élevés dans la chaîne de valeur du secteur Automobile. Autre fait marquant de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile, les niveaux des salaires élevés, soit 1,5 le salaire moyen de l'ensemble des salariés du secteur privé formel, tous secteurs confondus. Ceci place la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile dans une typologie qui génère plus d'emplois avec des salaires meilleurs et

déclare plus les salariés au régime de la sécurité sociale. Le secteur est positionné également parmi les plus générateurs d'emplois indirects avec un taux de 43% de l'emploi qui se crée dans d'autres secteurs (ou branches) suite à une augmentation de la demande adressée au secteur automobile. En termes de recrutement, et Mis à part la facilité de trouver des compétences basses et moyennes, les analyses menées ont montré que la plupart des entreprises de la chaîne de valeur disent éprouver des difficultés de recrutement des travailleurs qualifiés.

A la lumière des différentes analyses menées dans ce rapport, il s'avère que l'adoption de certaines mesures ou pratiques est susceptible d'améliorer la chaîne de valeur du secteur de l'automobile pour générer et améliorer l'emploi.

En termes de politiques et actions pour le développement du secteur, le travail doit toucher à l'adaptation des formations aux besoins du secteur surtout en main d'œuvre qualifiée, au développement des capacités en recherche et développement, à la convergence vers les normes occidentales, à la promotion de l'investissement intérieur et le développement d'écosystèmes, à la facilitation d'accès au crédit et l'adaptation de ces conditions et à la gestion active des exportations et des marchés extérieurs ainsi que la recherche de marchés plus stables.

En ce qui concerne le volet emploi dans la chaîne de valeur, l'analyse menée permet la formulation de quatre recommandations suivantes :

- Mise en place d'un observatoire de veille prospective en tant qu'outil d'aide à la décision, ayant la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile ;
- Renforcer les capacités des travailleurs de la chaîne à travers la formation continue, ainsi que l'amélioration du dispositif actuel de formation afin de répondre aux besoins actuels et futurs en compétences dans les différents segments de la chaîne ;
- Encourager une plus grande coordination entre les acteurs clés de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile (départements ministériels concernés et acteurs professionnels du secteur) à travers la mise en place d'une commission regroupement les acteurs impliqués à tous les segments de la chaîne ;
- Réaliser des études de potentiel pour les marchés internationaux non encore explorés jusqu'à présent pour chaque segment de la chaîne de valeur du secteur Automobile, afin notamment d'apporter des pistes de réflexion susceptibles d'outiller davantage les décideurs dans leurs choix face aux nombreux défis et obstacles qui entravent le développement des exportations.

Quant aux acteurs clés de la chaîne de valeur de l'automobile, l'analyse a montré de nombreuses faiblesses qui doivent être corrigées pour développer l'industrie et attirer de grandes entreprises internationales. Quatre domaines clés ont été identifiés : (i)

développement de la base de fournisseurs, (ii) développement des compétences, (iii) optimisation des coûts logistiques et des délais et (iv) financement des investissements pour l'industrie automobile. Elle a montré également qu'un travail doit se faire pour intégrer les segments manquants et élargir le marché et du cluster nord-africain, voire africain. Deux éléments qui restent importants pour le transfert technologique et l'accroissement des retombées de et vers les clusters connexes (aéronautique, métallurgie, technologie de production).

La question de l'intégration locale est un autre point qui mérite d'être travaillé pour le développement de la chaîne de valeur de l'automobile au Maroc. Les principaux défis touchent à l'amélioration de l'approvisionnement local en invitant plus de fournisseurs internationaux de second et troisième rang, le renforcement des capacités techniques et de gestion des PME marocaines afin qu'elles puissent délivrer aux fournisseurs internationaux de premier, second et troisième rang, et le transfert de connaissances.

Certaines règles de fonctionnement sont à même d'améliorer l'emploi et le matching sur la chaîne de valeur de l'automobile. Le renforcement des capacités des travailleurs de la chaîne à travers la formation continue ainsi que l'amélioration du dispositif actuel de formation sont inévitables pour répondre aux besoins actuels et futurs en compétences dans les différents segments de la chaîne. La veille prospective peut aussi servir dans le sens où elle a la capacité d'alerter et d'informer les différents acteurs concernés sur les risques et opportunités potentiels de la chaîne de valeur du secteur de l'Automobile. Enfin une plus grande coordination entre les acteurs clés de la chaîne de valeur est à encourager.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdallah, A., Donnalaj, V., Hofmann, C., & TumurchudurKlok, B., (2016): *Skills for Trade and Economic Diversification in Egypt: The Case of the Furniture Industry*. ISBN: 978-92-2-030968-1 (print). ISBN: 978-92-2-030969-8 (web pdf).
- Agence japonaise de coopération internationale, (2014) : *Étude pour le Développement du Secteur Privé au Royaume du Maroc (Collecte et Analyse d'Information)*. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, Royaume du Maroc
- AMICA, (2017): *Développement de la filière automobile au Maroc*.
- Amine, R., (2016): *les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale*. CAIRN - Harmattan | « Marché et organisations ». 2016/2 n° 26 | pages 93 à 120. ISSN 1953-6119.
- *Automotive industry Year Book 2015, 2016, 2017 & 2018*
- Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD. Corporate Research Division (Singapore), (2015): *The Automobile & Motorcycle Industry in Indonesia*.
- Benabdejlil, N., Lung, L., & Piveteau, A., (2016) : *L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc)*. Cahiers du GREThA n° 2016-04 Janvier. Groupe de recherche en économie théorique et appliquée. Université de Bordeaux.
- Benhar, Z., (2016): *les déterminants de la performance des sous-traitants aéronautiques marocains dans la région du grand Casablanca*. Thèse. Groupe Institut Supérieur De Commerce Et d'Administration Des Entreprises (ISCAE). Centre des Etudes Doctorales en Gestion Laboratoire de Recherche en Management.
- Berzin, C. J. (2010): *Turkey's Automotive Industry: Driven to Grow*. Turkey: bridging two worlds. Paper 3. <http://preserve.lehigh.edu/perspectives-v28/3>
- Bourdin, S., Le Thiec, A., & Elissalde, B., (2009): *Le changement spatial dans l'industrie automobile en Europe centrale et orientale : entre effets d'héritage, cycles de vie et transition* », *Géocarrefour* [En ligne], Vol. 84/3 | 2009, mis en ligne le 04 janvier 2010, consulté le 23 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/geocarrefour/7438> ; DOI : 10.4000/geocarrefour.7438
- Canadian Trade Commissioner Service (2014): *Study on the Hungarian Automotive Industry - Market Opportunities for Canadian Automotive Suppliers*.
- Commission économique pour l'Afrique (2018) : *Potentiel des Chaines de Valeur Régionales en Afrique du Nord: cartographie sectorielle*. Commission économique pour l'Afrique - Bureau pour l'Afrique du Nord
- *Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Intégrer les PME des pays en développement dans les chaînes de valeur mondiales* NATIONS UNIES New York et Genève, 2010
- Department of Heavy Industries, Government of India (2016): *National Automotive Testing Research & Development Infrastructure Project*.
- Direction des Études et des Prévisions Financières, (2017): *Profil de la croissance économique des régions*. Etudes DEPF. Ministère de l'économie et des finances. Royaume du Maroc.

- *Export-Import Bank of India, (2017): The Indian Automotive Industry: An International Trade Perspective. EXIM Bank's Working Paper Series. Working Paper No. 59.*
- *Farole, T. & Konishi, Y., (2017): Jobs In North Lebanon: Assessment of the Potato Value Chain. Jobs Working Paper Issue No. 9*
- *Flanders Investment & Trade Market Survey, (2015): Le secteur de l'automobile au Maroc, Un secteur en pleine expansion.*
- *Frost & Sullivan, (2017): Strategic Outlook of the Light Vehicle Automotive Sector in North Africa (Algeria, Egypt, Morocco).*
- *Ghoufrane, A., Boubrahimi, N., & Diani, A., (2014) : Industrialisation et la compétitivité globale du Maroc. IRES.*
- *Gregg, C., & Nayef, M., (2015): Skills for trade and economic diversification (STED): food processing and beverage sector in Jordan. ILO Regional Office for Arab States - Beirut: ILO, 2015. ISBN 978-92-2-130336-7 (print), 978-92-2-130337-4 (web pdf)*
- *Gregg, C., Nayef, M., & TumurchudurKlok, B., (2015): Skills for trade and economic diversification (STED): food processing and beverage sector in Jordan. ILO Regional Office for Arab States - Beirut: ILO, 2015. ISBN 978-92-2-130338-1 (print); 978-92-2-130339-8 (web pdf)*
- *Haddach, A. Ben Allal, L. Laglaoui, A. et Ammari, M. (2017): Moroccan Automotive Industry: Opportunities and Perspectives. American Journal of Engineering Research (AJER), e-ISSN: 2320-0847 p-ISSN: 2320-0936, Volume-6, Issue-8, pp. 75-82*
- *Hungarian investment promotion agency (2017): Automotive industry in Hungary.*
- *International Labour Office & World Trade Organization, (2017): Investing in Skills for Inclusive Trade.*
- *International Labour Office, (2010): Promoting economic diversity in Ukraine: the role of the business enabling environment, skills policies and export promotion. Budapest: ILO, 2010. ISBN: 9789220241875; 9789220241882 (web pdf)*
- *International Labour Office, (2012): Skills for trade and economic diversification in the Kyrgyz garment sector. International Labour Office. Employment Sector, Trade and Employment Programme. - Geneva: ILO, 2012. Employment report, ISSN: 2226-8081; 2226-8154 (web pdf) No.19.*
- *IPSOS Business Consulting (2013): Automotive Parts Industry in Indonesia.*
- *IPSOS Business Consulting (2016): Opportunities and Challenges in Indonesia's Automotive Industry.*
- *Jaidi, L., & Msadfa, Y., (2017): La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiale : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie. OCP Policy Center. PP-17/08.*
- *Jana, V. & Karel, K. (2016): Automobile Industry: Recent Development in Car Production of Czech Market. ICFE 2016 – The 3rd International Conference on Finance and Economics. Ton Duc Thang University, Ho Chi Minh City, Vietnam June 15th-17th, 2016*

- Jochem Schneemann et Trude Vredevelde, *Recommandations pour la sélection de la chaîne de valeur : intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels, services consultatifs équitables et durables*, 2015
- John Humphrey, *Opportunités de développement pour les PME des pays en développement dans une économie mondiale, document de travail n ° 43 sur la mise à niveau des clusters de petites entreprises et les chaînes de valeur mondiales*, 2003
- Kizu, T., Kuhn, S., &Viegelahn, C., (2016): *Linking jobs in Global Supply Chains to Demand*. ILO Research Paper No. 16.
- KozelskýTomáš, K. &Radek, R. (2017): *Automotive industry: future trends*. CSAS. Knowledge centre - Českáspořitelna, a.s., Sept. 2015. Web. 6 Feb. 2017.
- Krishnaveni, M. &Vidya, R. (2015): *Growth of Indian Automobile Industry*. *International Journal of Current Research and Academic Review*. ISSN: 2347-3215 Volume 3 Number 2 (February-2015) pp. 110-118
- Kureková, L-M. (2018): *The automotive industry in Central Europe: A success?* *IZA World of Labor* 2018: 448
- Layan, J-B., & Lung, Y., (2008) : *Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative*. Cahier n° 2008 – 14 Septembre. Groupe de recherche économiques et sociales. Université de Bordeaux.
- Machková, H., Collin, P.-M, (2015): *Market Entry Strategies of Passenger Carmakers – The Case Study of the Czech Republic*. *Central European Business Review*. Volume 4.
- Maturana, B., Salmon, K., Espinosa, J., &Brekelmans, R., (2015) : *The Automotive Cluster in Morocco, Competitiveness and recommendations for future growth*. Harvard Business School (1260). *Microeconomics of Competitiveness*.
- McKinsey & Company (2013) : *The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry?* *Advanced Industries* August 2013.
- Moisseron, J-Y., &Guesmi, K., (2018) : *European Policies in the Industry Sector in Morocco: A Bottom-Up Assessment*. MEDRESET Working Papers.
- Nag, B. (2014) : *Assessing the Future of Trade in the Automobile Sector between India and Pakistan: Implications of Abolishing the Negative List*. *Indian Council for Research on International Economic Relations*. Working Paper 284.
- Nag, B. Banerjee, S. & Chatterjee, R. (2007): *Changing Features of the Automobile Industry in Asia: Comparison of Production, Trade and Market Structure in Selected Countries*. *Asia-Pacific Research and Training Network on Trade*. Working Paper Series, No. 37, July 2007
- OECD (2016), “*Global Value Chains and Trade in Value- Added: An Initial Assessment of the Impact on Jobs and Productivity*”, *OECD Trade Policy Papers*, No. 190, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jlvc7sb5s8w-en>
- OECD Economic Surveys (2018). Turkey
- OECD Initiative for Policy Dialogue on Global Value Chains, *Production Transformation and Development (2016): Upgrading Pathways in the Automotive Value Chain*. Round Table on the Future of the Automotive Industry. 7th Plenary Meeting 10-11 November 2016 Mexico City, Mexico.

- *Office des changes : Indicateurs mensuels des échanges extérieurs. Royaume du Maroc.*
- *Office of Transportation and Machinery, (2019): Office of Transportation and Machinery Automotive Parts Product Listings Revised 02.04.2019.*
- *OIT, Développement de la chaîne de valeur pour le travail décent, Comment créer l'emploi et améliorer les conditions de travail dans les secteurs ciblés, Deuxième édition, 2015*
- *OIT, Rapport IV Petites et moyennes entreprises et création de travail décent et productif Quatrième point à l'ordre du jour, Bureau international du Travail, Genève, 2015*
- *OIT, Rapport IV, Travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, Conférence internationale du Travail 105e session, 2016*
- *Padri, T., (2017) :L'avenir du travail dans le secteur automobile - Les enjeux de la (dé)globalization.Genève : ILO. Disponible à : www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_551604/lang--fr/index.htm.Paris, P., (2013) : Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (ALGÉRIE - MAROC - TUNISIE), Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle. ONUDI & AFD.*
- *Paul Robert O'Shaughnessy (2007): The Success of the Czech Automotive Industry: An Innovative Approach to FDI and Privatization for Economic Development and Industrial Upgrading. A Masters Project submitted to the faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill.*
- *Polish Information and Foreign Investment Agency (2017): The automotive sector in Poland - Sector profile.*
- *Pommier, P., (2014) : Clusters au Maghreb Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique. Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED).*
- *Pratiques d'approvisionnement et PME dans les chaînes d'approvisionnement mondiales : que savons-nous à aujourd'hui ? : Une revue bibliographique / LizbethNavas-Aleman, Tamara Guerrero ; Bureau international du travail, Département des entreprises. Genève: BIT, 2016*
- *PricewaterhouseCoopers (pwc), (2018) : Five trends transforming the Automotive Industry.*
- *PricewaterhouseCoopers (pwc), (2018) : The Future of Manufacturing – Morocco.*
- *Ranawat, M. & Tiwari, R. (2009): Influence of Government Policies on Industry Development: The Case of India's Automotive Industry. Working paper. Hamburg University of Technology*
- *Rene, E. Ofreneo., (2015): Auto and Car Parts Production: Can the Philippines Catch Up with Asia? ERIA Discussion Paper Series.*
- *Robert C. Feenstra and Gary G. Hamilton, (2006): Emergent Economies and Divergent Paths: Economic Organization and International Trade. Cambridge University Press. Cambridge University.*
- *Rodrigues Vaz, C. Rauen, T-Regina, S. &Lezana, A-G, R. (2017): Sustainability and Innovation in the Automotive Sector: A Structured Content Analysis. Department of Industrial and Systems Engineering, Federal University of Santa*

Catarina, Florianópolis, 88040-900 Santa Catarina, Brazil;
 taniarauen@hotmail.com (T.R.S.R.); alvaro.lezana@ufsc.br (Á.G.R.L.)

- Sharma, S (2013): *Vendor Development Process in Automobile Industry in India: A Comparative Study*. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. ISSN: 2321-7782. Volume 1, Issue 6, November 2013
- Sturgeon, T., Daly, J., Frederick, S., Bamber, P., & Gereffi, G., (2016): *The Philippines in the Automotive Global Value Chain*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University.
- Thailand Automotive Institute, Ministry of Industry (2012): *Master Plan for Automotive Industry (2012 – 2016)*.
- Thailand Board of Investment (2015): *Thailand's Automotive Industry, The Next-Generation*.
- Tirpak, M. (2006): *The Automobile Industry in Central Europe*.
- Türkiye İstatistik Bankası (2018): *Automotive Sector in Turkey*. Economic Research Division
- Túry, G. (2014): *Automotive industry in the EU10 economies: Developments in the past decade*. In: *Mind the gap*. Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, pp. 83-105. ISBN 978-615-5447-54-9.
- Vidican-Auktor, G. & Hahn, T. (2017): *The effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry*. Discussion Paper. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
- Vidican-Auktor, G., & Hahn, T., (2017): *The effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry*. Discussion Paper 27/2017. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. ISSN 1860-0441.
- Warr, P. & Kohpaiboon, A. (2017): *Thailand's Automotive Manufacturing Corridor*. Asian Development Bank. ADB Economics Working Paper Series. NO. 519
- Youzbachi, M. (2016): *Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique (STED) en Tunisie, Cas du Secteur de la métallurgie et de la construction métallique*. ILO.
- *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (Guide DECAV du BIT)*
- *Rapport moral de l'ASMEX-2018 (Association Marocaine des Exportateurs)*
- *L'avenir du travail dans le secteur automobile (M. Tommaso Pardi)*
- *The Renault case in Romania, Morocco and India (Yannick Lung)*

ANNEXES

1. Taux statistiques et figures relatifs à l'analyse du secteur de l'automobile

Tableau72: Vente de véhicules de tourisme neufs en Afrique entre 2008 et 2017

REGIONS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EUROPE	18 821 599	16 608 761	16 499 863	17 167 600	16 191 269	15 942 273	16 154 279	16 410 563	17 291 819	17 937 345
AMERICA	11 877 523	10 280 682	11 131 614	11 947 951	13 389 456	13 819 830	13 464 567	12 664 453	11 747 860	11 302 188
ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	18 386 148	21 933 733	27 269 324	27 663 855	30 192 359	32 463 001	34 835 123	36 109 867	39 488 189	40 747 025
AFRICA	889 206	827 160	908 357	1 050 745	1 154 025	1 196 833	1 246 318	1 142 250	979 014	862 907
ALL COUNTRIES	49 974 476	49 650 336	55 809 158	57 830 151	60 927 109	63 421 937	65 700 287	66 327 133	69 506 882	70 849 466

REGIONS/COUNTRIES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AFRICA	889 206	827 160	908 357	1 050 745	1 154 025	1 196 833	1 246 318	1 142 250	979 014	862 907
ALGERIA	111 753	131 259	97 765	165 415	188 990	222 710	217 600	177 517	85 300	74 979
ANGOLA	3 500	10 000	20 000	10 000	17 000	20 000	24 000	14 700	5 600	2 755
BOTSWANA	2 000	1 900	2 100	2 500	3 200	3 100	2 900	3 400	3 500	3 500
BURKINA FASO	600	550	700	500	500	700	700	1 100	1 800	644
BURUNDI	700	700	300	200	210	210	200	200	400	36
CAMEROON	1 400	1 400	1 400	1 400	1 900	2 400	2 300	1 700	1 900	1 632
CONGO KINSHASA	500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	2 000	1 700	991
EGYPT	203 729	158 926	192 848	210 300	222 700	220 000	273 500	258 400	214 800	133 391
GABON	2 500	2 000	2 000	2 000	3 500	3 000	2 900	1 700	1 700	1 273
GHANA	3 500	4 500	4 000	6 000	6 500	6 600	6 900	3 600	4 200	3 389
IVORY COAST	2 500	3 000	3 500	3 500	5 000	4 000	4 300	4 500	4 300	4 438
KENYA	2 000	5 000	4 000	4 000	2 000	2 500	3 000	2 900	2 400	2 254
LIBERIA	300	200	300	200	210	210	200	200	300	98
LIBYA	37 000	37 500	38 000	39 000	20 000	30 000	30 000	38 500	31 600	15 800
MADAGASCAR	1 000	900	900	1 100	1 200	1 200	1 600	1 200	800	716
MALAWI	1 000	1 000	1 500	1 500	1 000	1 000	1 100	1 200	1 500	1 215
MAURITIUS	4 000	3 000	4 000	3 000	7 000	7 500	8 600	8 000	8 700	10 353
MOROCCO	102 095	93 761	91 119	99 727	117 818	108 177	109 649	120 875	152 324	155 218
NIGERIA	7 000	34 000	25 000	30 000	40 000	40 000	42 000	15 600	19 200	4 051
REUNION	23 267	20 935	20 295	21 111	19 795	19 465	20 605	22 288	23 701	25 289
SENEGAL	3 000	4 000	4 000	3 500	4 000	4 000	4 500	3 700	4 400	4 013
SOUTH AFRICA	329 262	258 129	337 130	396 292	440 002	450 561	439 264	412 670	361 289	369 599
NORTH SUDAN	3 000	7 000	2 000	2 000	2 000	1 500	1 800	2 200	2 400	1 531
TANZANIA	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	3 500	1 000	2 600	2 300	2 335
TUNISIA	33 000	35 000	45 000	35 000	37 000	35 000	37 100	36 100	36 400	35 963
UGANDA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	2 200	2 900	3 570
ZAMBIA	2 600	3 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 700	2 300	2 562
ZIMBABWE	3 000	3 000	2 000	3 000	3 000	3 000	4 100	1 500	1 300	1 312

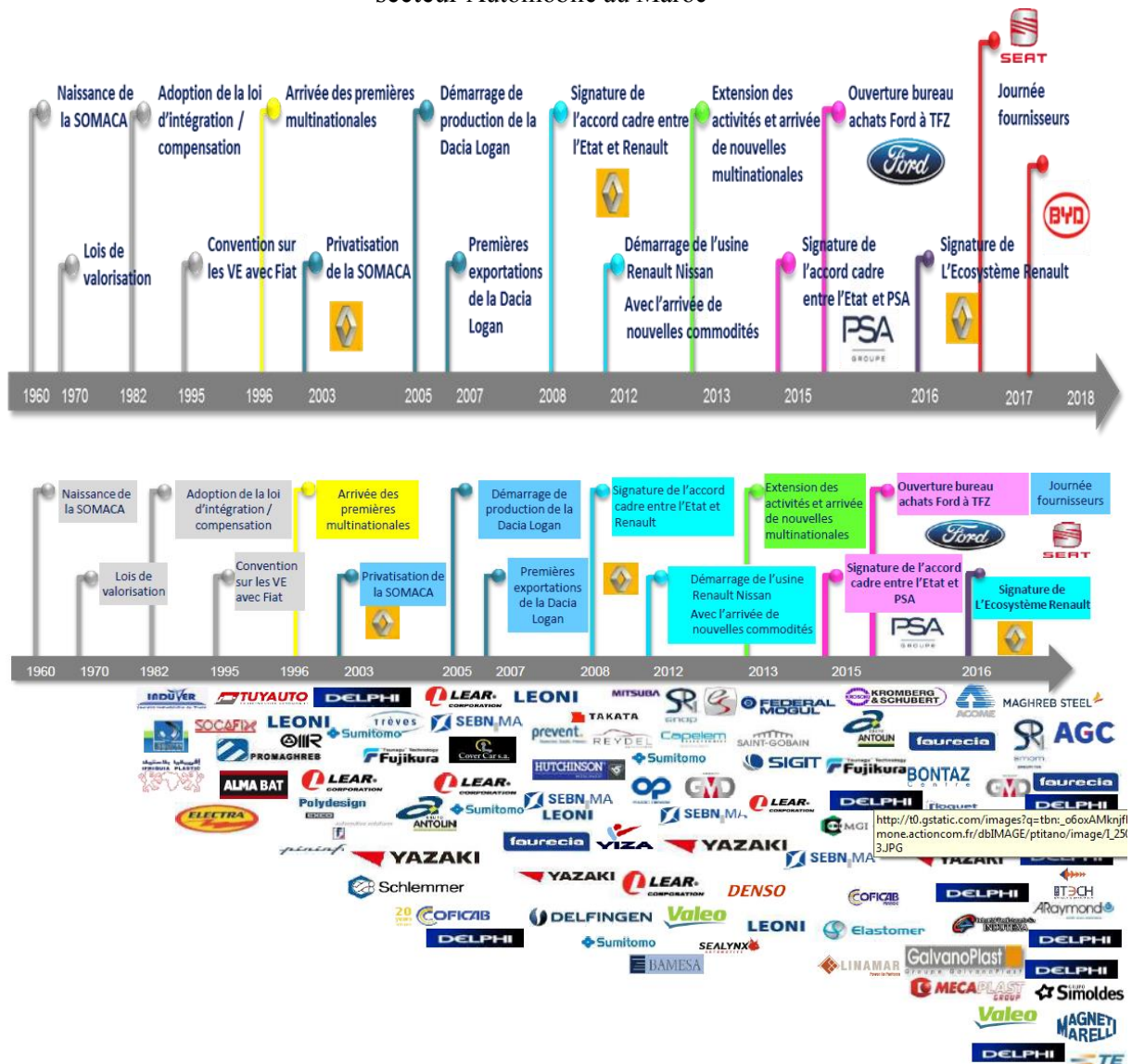
Source : Mays-mouissi.com.

Tableau 36 : Evolution des ventes des pays asiatiques en véhicules entre 2009 et 2014 (1000 unités)

Pays	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-14
Chine	13 622	18 062	18 505	19 305	21 984	23 492	11,5%
Japon	4 609	4 956	4 210	5 370	5 375	5 563	3.8%
Inde	2 264	3 039	3 293	3 584	3 239	3 177	7.0%
Corée du Sud	1 455	1 556	1 580	1 542	1 524	1 650	2.5%
Indonésie	486	765	894	1 116	1 229	1 209	20.0%
Thaïlande	549	800	794	1 436	1 331	882	10.0%
Malaisie	537	605	600	628	656	666	4.4%
Taiwan	294	328	378	366	378	424	7.6%
Philippines	132	168	142	157	181	235	12.2%

Source: Automobile industry association of respective countries, CEIC, newspapers, compiled by BTMU CRD Singapore.

Figure 73: Principaux faits marquants dans l'évolution du secteur Automobile au Maroc



Source : AMICA - 2017

Tableau 37 :Tableau synoptique des programmes IDMAJ et TAEHIL

Mesures	Objectifs	Populations cibles
1. Promotion de l'emploi salarié		
Programme IDMAJ (2006)	○ Pour les jeunes diplômés : Acquérir une première expérience en entreprise ○ Pour les entreprises : Insérer des jeunes diplômés sans avoir à supporter des charges salariales trop lourdes.	○ Les chercheurs d'emploi titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur, du baccalauréat ou d'un diplôme équivalent ou d'un diplôme de la formation professionnelle.
La prise en charge par l'Etat de la couverture sociale (PCS), 2011	○ Assurer la couverture sociale aux bénéficiaires des contrats de formation insertion, suite à un recrutement du bénéficiaire dans le cadre d'un CDI et moyennant la prise en charge par l'Etat de la part patronale pour une année.	○ Les bacheliers et les lauréats de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle ○ Les entreprises individuelles et les personnes morales de droit privé et les associations, affiliées à la CNSS.
Contrat d'Intégration Professionnelle (CIP), 2011	○ Permettre aux diplômés ayant de grandes difficultés d'insertion d'accéder à un premier emploi ; ○ Permettre aux entreprises de satisfaire leurs besoins en compétences, via une formation adaptation aux postes à pourvoir, des profils des diplômés accueillis ;	○ Les chercheurs d'emploi depuis plus d'une année et titulaires de diplômes universitaires de formation générale (licence et plus), quelle que soit la filière de formation ; ○ Les entreprises de droit privé ayant des besoins en recrutement identifiés.
Programme Tahfiz (2015)	○ Promouvoir l'emploi en mettant en place des mesures incitatives au profit des entreprises et associations qui embauchent les demandeurs d'emploi dans le cadre des contrats de travail à durée indéterminée.	○ Les entreprises et les associations créées entre le 01/01/2015 et 31/12/2019 et qui embauchent les demandeurs d'emploi sur un contrat de durée indéterminée (CDI) durant les vingt-quatre (24) mois suivant la date de la création de l'entreprise ou de l'association.
2. Amélioration de l'employabilité		
Formation Contractualisée pour l'Emploi (Programme TAEHIL), 2006	○ Pour le chercheur d'emploi : acquérir les compétences nécessaires permettant d'occuper un poste d'emploi identifié et par conséquent développer son employabilité. ○ Pour l'employeur : réaliser des recrutements pour lesquels il a des difficultés à trouver les candidats ayant les compétences requises ;	○ Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC ayant au moins un niveau d'études secondaires, lauréats de la FP ou de l'ES, sélectionnés par un employeur dans le cadre d'une action de recrutement. ○ Toute entreprise, association professionnelle locale, régionale ou sectorielle de droit privé.
Formation Qualifiante ou de Reconversion (Programme TAEHIL), 2006	○ Il s'adresse aux jeunes diplômés en difficulté d'insertion et vise à adapter leur profil aux besoins du marché de l'emploi et faciliter par conséquent leur insertion dans la vie active.	○ Chercheurs d'emploi inscrits à l'ANAPEC, titulaires d'un baccalauréat au moins ou lauréats de la formation professionnelle et ayant besoin d'une réorientation vers des formations permettant de développer des compétences demandées par les secteurs porteurs de la région.
Dispositif d'aide à la formation aux secteurs émergents, 2008	○ Pour le chercheur d'emploi : Acquérir des compétences permettant d'occuper un emploi identifié. ○ Pour l'employeur : Réussir le recrutement de ressources humaines par le développement de leurs compétences pendant les trois premières années d'exercice de leur fonction.	○ Chercheurs d'emploi diplômés de nationalité marocaine nouvellement recrutés par une entreprise exerçant dans l'un des secteurs émergents. ○ Toute entreprise installée dans une zone dédiée à l'un des secteurs émergents ou en dehors moyennant une attestation d'éligibilité délivrée par un comité technique.

Source : ANAPEC.

2. Exploitation des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 38 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (en %)

	Hommes	Femmes	Ensemble
Écosystème Batterie	95,0	5,0	100,0
Non renseigné	79,9	20,1	100,0
Écosystème moteur / transmission	79,4	20,6	100,0
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	73,0	27,0	100,0
Total (ensemble des écosystèmes)	63,6	36,4	100,0
Écosystème extérieur	61,0	39,0	100,0
Autres Écosystème	58,6	41,4	100,0
Écosystème Câblages	49,6	50,4	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 39 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (%)

	Hommes	Femmes	Ensemble
Écosystème Câblages	49,9	50,1	100,0
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	71,4	28,6	100,0
Écosystème moteur / transmission	71,9	28,1	100,0
Écosystème métal emboutissage	48,8	51,2	100,0
Écosystème Batterie	93,3	6,7	100,0
Écosystème extérieur	61,0	39,0	100,0
Écosystème électronique	51,6	48,4	100,0
Écosystème pièces de rechange	74,5	25,5	100,0
Écosystème constructeur	83,3	16,7	100,0
Non renseigné	79,0	21,0	100,0
Total	61,8	38,2	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 40 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile par genre et écosystème (en%)

	Hommes	Femmes	Ensemble
Écosystème Câblages	46,1	53,9	100,0
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	78,5	21,5	100,0
Écosystème moteur / transmission	98,1	1,9	100,0
Écosystème Batterie	100,0	0,0	100,0
Non renseigné	84,3	15,7	100,0
Total	73,9	26,1	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 41 : Structure de l'emploi dans la CV de l'Automobile écosystème et niveau d'éducation (%)

	Sans niveau scolaire	Niveau primaire ou collège	Niveau secondaire	Niveau supérieur	Total
Écosystème Câblages	0,1	45,1	16,6	38,2	100,0
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	2,3	40,1	26,4	31,2	100,0
Écosystème moteur / transmission	6,3	40,3	18,3	35,2	100,0
Écosystème métal emboutissage	0,2	1,7	33,7	64,4	100,0
Écosystème Batterie	5,0	40,0	30,0	25,0	100,0
Écosystème extérieur	1,8	1,8	73,0	23,4	100,0
Écosystème électronique	0,5	0,0	0,5	99,0	100,0
Écosystème pièces de rechange	0,9	47,9	10,6	40,6	100,0
Écosystème constructeur	10,0	0,0	10,0	80,0	100,0
Total	1,3	40,1	22,7	35,9	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 42 : Evolution du volume des flux des employés dans la CV du secteur Automobile par écosystème

	2015			2016			2017		
	Départs	Recrutements	Volume de flux	Départs	Recrutements	Volume de flux	Départs	Recrutements	Volume de flux
Écosystème intérieur véhicule et Sièges	168	611	779	189	997	1186	652	614	1266
Écosystème Câblages	688	202	890	546	1039	1585	748	332	1080
Écosystème moteur / transmission	3	52	55	21	124	145	74	172	245
Écosystème extérieur	44	64	107	23	50	73	27	46	73
Écosystème pièces de rechange	16	17	33	23	38	61	28	36	64
Écosystème Batterie	5	12	17	3	15	18	0	20	20
Écosystème électronique	0	0	0	1	6	7	3	15	18
Écosystème métal emboutissage	4	6	10	5	7	12	3	7	10
Total	928	965	1893	811	2276	3087	1534	1243	2777

Source : Calculs de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018).

Tableau 43 : Appréciation des compétences des employés de l'entreprise

<i>Compétences</i>	<i>N-D</i>	<i>(%)</i>	<i>Pas bon du tout</i>	<i>(%)</i>	<i>Plutôt bon</i>	<i>(%)</i>	<i>Très bon</i>	<i>(%)</i>	<i>Excellent</i>	<i>(%)</i>	<i>Total</i>	<i>(%)</i>
<i>Capacité d'apprendre de nouvelles méthodes et concepts</i>	10	26%		0%	8	21%	16	42%	4	11%	38	100%
<i>Compétences informatiques</i>	10	26%		0%	14	37%	13	34%	1	3%	38	100%
<i>Attitude/personnalité (éthique professionnelle, ponctualité, présentation, manières)</i>	11	29%	2	5%	10	26%	14	37%	1	3%	38	100%
<i>Communication</i>	10	26%	2	5%	12	32%	14	37%		0%	38	100%
<i>Service clientèle</i>	10	26%	1	3%	7	18%	17	45%	3	8%	38	100%
<i>Respect de la sécurité</i>	11	29%		0%	8	21%	15	39%	4	11%	38	100%
<i>Langues étrangères</i>	11	29%	4	11%	14	37%	8	21%	1	3%	38	100%
<i>Compétences vertes (ex. recyclage, prévention et traitement des déchets, etc.)</i>	11	29%	5	13%	14	37%	6	16%	2	5%	38	100%
<i>Responsabilités de gestion /Leadership</i>	10	26%	12	32%		0%	14	37%	2	5%	38	100%
<i>Logistiques</i>	11	29%	1	3%	8	21%	15	39%	3	8%	38	100%
<i>Capacité de lecture et d'écriture/calcul</i>	10	26%	1	3%	8	21%	16	42%	3	8%	38	100%
<i>Mesure et classification de matières premières</i>	14	37%		0%	8	21%	13	34%	3	8%	38	100%
<i>Résolution des problèmes</i>	11	29%	2	5%	9	24%	16	42%		0%	38	100%
<i>Gestion de la production et de l'inventaire</i>	11	29%	1	3%	8	21%	14	37%	4	11%	38	100%
<i>Prise d'initiatives</i>	11	29%		0%	10	26%	15	39%	2	5%	38	100%
<i>Travail collaboratif</i>	11	29%	1	3%	8	21%	14	37%	4	11%	38	100%
<i>Organisation du dépôt et expédition</i>	11	29%		0%	6	16%	17	45%	4	11%	38	100%
<i>Travailler avec des chiffres</i>	13	34%	1	3%	8	21%	14	37%	2	5%	38	100%
<i>Utilisation de machines informatisées/automatiques</i>	11	29%	3	8%	8	21%	14	37%	2	5%	38	100%
<i>Utilisation de machines non-informatisées/non-automatiques</i>	13	34%	2	5%	8	21%	13	34%	2	5%	38	100%
<i>Contrôle et assurance de la qualité</i>	12	32%	1	3%	3	8%	17	45%	5	13%	38	100%

Source : *Elaboration de l'auteur, enquête TRAVERA (2019)*

3. Exploitation du fichier de données des entreprises de 50 salariés et plus affiliées à la CNSS (2016)

Tableau 44 : Structure des entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile selon le type d'activité et la région (en %)

Types d'activités	Marrakech-Safi	Rabat-Salé-Kenitra	Souss-Massa	Fès-Meknès	Grand Casablanca-Settat	Oriental	Tanger-Tétouan-Al Hoceima	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	3,4	6,9	6,9	3,4	58,6	0,0	20,7	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	3,8	19,2	3,8	7,7	57,7	0,0	7,7	100,0
Construction de véhicules automobiles	0,0	0,0	0,0	12,5	75,0	0,0	12,5	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	4,0	16,0	4,0	4,0	52,0	4,0	16,0	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	0,0	5,6	0,0	0,0	22,2	0,0	72,2	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	0,0	25,0	0,0	0,0	75,0	0,0	0,0	100,0
Total	2,6	12,2	3,5	5,2	53,0	0,9	22,6	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

Tableau 45 :Structures des entreprises de 50 salariés et plus du secteur Automobile selon le type d'activité et la taille (en %)

Types d'activité	50-99 salariés	100-199 salariés	200 salariés et plus	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	44,8	34,5	20,7	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	38,5	42,3	19,2	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	52,0	28,0	20,0	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	22,2	11,1	66,7	100,0
Construction de véhicules automobiles	25,0	25,0	50,0	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	50,0	50,0	0,0	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	100,0	0,0	0,0	100,0
Total	40,9	31,3	27,8	100,0

Source :Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

Tableau 46 :Structure de l'emploi dans la chaîne de valeurdu secteur Automobile selon le type d'activité et la taille d'entreprise (en %)

Types d'activité	50-99 salariés	100-199 salariés	200 salariés et plus	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	4,6	7,6	87,8	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	14,8	29,9	55,3	100,0
Construction de véhicules automobiles	1,7	2,7	95,6	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	17,2	17,6	65,2	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	1,6	1,3	97,1	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	100,0	0,0	0,0	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	31,5	68,5	0,0	100,0
Total	5,7	8,3	86,0	100,0

Source :Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS (2016).

Tableau 47 : Structure de l'emploi dans la chaîne de valeur du secteur Automobile selon le type d'activité et la région (en %)

Types d'activité	Marrakech-Safi	Rabat-Salé-Kenitra	Souss-Massa	Fès-Meknès	Casablanca-Settat	Oriental	Tanger-Tétouan-Al Hoceima	Total
Commerce de gros d'équipements automobiles	0,3	31,5	1,1	0,3	11,3	0,0	55,5	100,0
Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers	3,6	12,1	1,5	4,1	76,0	0,0	2,8	100,0
Construction de véhicules automobiles	0,0	0,0	0,0	8,8	23,7	0,0	67,4	100,0
Entretien et réparation de véhicules automobiles	1,1	9,0	1,1	3,0	72,8	1,4	11,5	100,0
Fabrication d'autres équipements automobiles	0,0	4,2	0,0	0,0	5,2	0,0	90,7	100,0
Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Fabrication de carrosseries et remorques	0,0	23,3	0,0	0,0	76,7	0,0	0,0	100,0
Total	0,5	13,6	0,6	2,2	23,3	0,1	59,7	100,0

Source : Calculs de l'Auteur sur la base du fichier des déclarations de salaires à la CNSS – Entreprises de 50 salariés et plus (2016).

Tableau 48 : Structure des entreprises^(*) par facteur impactant le choix de recrutement des employés

Facteurs	%	
Manque des qualifications exigées	Pas important	8,3
	Légèrement important	12,5
	Très important	62,5
	Extrêmement important	16,7
	Total	100,0
Manque d'expérience professionnelle	Pas important	16,7
	Légèrement important	8,3
	Très important	70,8
	Extrêmement important	4,2
	Total	100,0
Faible nombre de candidats en général	Pas important	33,3
	Légèrement important	37,5
	Très important	25,0
	Extrêmement important	4,2
	Total	100,0
Faible nombre de candidats ayant l'attitude, la motivation et la personnalité requises	Pas important	12,5
	Légèrement important	25,0
	Très important	54,2
	Extrêmement important	8,3
	Total	100,0
Faible nombre de candidats avec les compétences requises	Pas important	8,3
	Légèrement important	25,0
	Très important	58,3
	Extrêmement important	8,3
	Total	100,0
Pas suffisamment de personnes intéressées par ce genre de travail	Pas important	41,7
	Légèrement important	33,3
	Très important	20,8
	Extrêmement important	4,2
	Total	100,0
Faible évolution de carrière/manque de perspectives	Pas important	45,8
	Légèrement important	20,8
	Très important	25,0
	Extrêmement important	8,3
	Total	100,0
Modalités et conditions défavorables (ex. paye) pour le	Pas important	33,3

poste	Légèrement important	20,8
	Très important	41,7
	Extrêmement important	4,2
	Total	100,0
Trop de compétition de la part d'autres employeurs	Pas important	21,7
	Légèrement important	34,8
	Très important	26,1
	Extrêmement important	17,4
	Total	100,0

Source : Elaborée par l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête sur la chaîne de valeur du secteur Automobile au Maroc (TRAVERA, 2018). (*) Entreprises ayant répondu aux questions relatives aux méthodes de recrutement.

4. Tableaux statistiques : Perspectives d'amélioration de la chaîne de valeur du secteur automobile

Tableau 49 : Concentration des pays importateurs des produits « Carrosseries, intérieur véhicule, siège et pièces »

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
940190	Parties de sièges, n.d.a.	195322	248013	0,48
870710	Garnitures, ferrures et simil. en métaux communs, pour véhicules automobiles (sauf charnières ...	4493	6634	0,47
870829	Verres trempés de dimensions et formats permettant leur emploi dans les automobiles, véhicules ...	-670	3853	0,8
700721	Serrures des types utilisés pour véhicules automobiles, en métaux communs	-905	2	1
870899	Verres formés de feuilles contrecollées, de dimensions et formats permettant leur emploi dans ...	-943	34312	0,94
940340	Ceintures de sécurité pour véhicules	-1342	1	1
830230	Miroirs rétroviseurs en verre, même encadrés, pour véhicules	-3258	130	0,91
700711	Coussins gonflables de sécurité avec système de gonflage [airbags] et leurs parties, pour tracteurs, ...	-3404	1	1
940120	Meubles de cuisine, en bois (sauf sièges)	-6053	7007	0,51
940350	Sièges pour véhicules automobiles	-7921	3273	0,69
940390	Charnières de tous genres, y.c. les paumelles et pentures, en métaux communs	-12527	183	0,36
870810	Carrosseries de tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, chauffeur inclus, ...	-13255	108	0,73
830210	Pare-chocs et leurs parties de tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, chauffeur ...	-13681	387	0,8
700910	Meubles pour chambres à coucher, en bois (sauf sièges)	-21598	3231	0,4
870790	Parties de meubles, n.d.a. (autres que de sièges et mobilier pour la médecine, l'art dentaire ...	-21682	456	0,56
830120	Parties et accessoires, pour tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, chauffeur ...	-129503	17757	0,44
870895	Parties et accessoires de carrosserie de tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, ...	-409985	52474	0,23
870821	Carrosseries pour voitures de tourisme	-662079	54477	1

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 50 :Concentration des pays importateursdes produits «Châssis et Parties de Transmission»

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
870894	Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ...	4634	90262	0,44
681381	Garnitures de freins et plaquettes de freins, à base de substances minérales ou de cellulose,...	1039	3472	0,27
681389	Garnitures de friction [p.ex. plaques, rouleaux, bandes, segments, disques, rondelles, plaquettes], ...	442	929	0,16
848240	Roulements à aiguilles	-483	5	1
400932	Tubes et tuyaux en caoutchouc vulcanisé non durci, renforcés seulement à l'aide de matières ...	-728	65	0,44
400942	Tubes et tuyaux en caoutchouc vulcanisé non durci, renforcés à l'aide d'autres matières que ...	-835	123	0,67
400922	Tubes et tuyaux en caoutchouc vulcanisé non durci, renforcés seulement à l'aide de métal ou ...	-1412	499	0,84
870892	Silencieux et tuyaux d'échappement ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules pour ...	-1547	34	0,4
400912	Tubes et tuyaux en caoutchouc vulcanisé non durci, non renforcés à l'aide d'autres matières ...	-1705	134	0,41
732020	Ressorts en hélice en fer ou en acier (à lexcl. des ressorts spiraux plats, ressorts de montres, ...	-1869	18	0,45
848250	Roulements à rouleaux cylindriques	-2346	48	0,53
732010	Ressorts à lames et leurs lames, en fer ou en acier (à lexcl. des ressorts de montres et des ...	-2746	468	0,32
848230	Roulements à rouleaux en forme de tonneau	-3174	1	1
848220	Roulements à rouleaux coniques, y.c. les assemblages de cônes et rouleaux coniques	-3708	61	0,74
870850	Ponts avec différentiel, même pourvus d'autres organes de transmission, et essieux porteurs ...	-6278	118	0,55

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 51 :Concentration des pays importateurs des produits « Câblage et composants électriques »

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
854430	Jeux de fils pour bougies d'allumage et autres jeux de fils, pour moyens de transport	1580874	1916698	0,36
851220	Appareils électriques d'éclairage ou de signalisation visuelle, pour automobiles (à excl. ...	19814	43828	0,9
851240	Essuie-glaces, dégivreurs et dispositifs antibuée électriques, des types utilisés pour automobiles	9335	11040	0,95
853641	Relais pour une tension <= 60 V	6286	10931	0,96
853690	Appareillage pour le branchement, le raccordement ou la connexion des circuits électriques, ...	3269	527518	0,55
850132	Moteurs et génératrices à courant continu, puissance > 750 W mais <= 75 kW	12	2315	0,96
851120	Magnétos, dynamos-magnétos, volants magnétiques, pour moteurs à allumage par étincelles ou ...	-214	2	1
851989	Appareils d'enregistrement ou de reproduction du son (sauf utilisant un support magnétique, ...	-225	14	0,66
852560	Appareils d'émission pour la radiodiffusion ou la télévision, incorporant un appareil de réception	-393	1767	0,74
851130	Distributeurs et bobines d'allumage, pour moteurs à allumage par étincelles ou par compression	-396	229	0,97
851981	Appareils d'enregistrement du son, appareils de reproduction du son et appareils d'enregistrement ...	-419		
902990	Parties et accessoires de compteurs de tours, compteurs de production, taximètres, totalisateurs ...	-516	1	1
902910	Compteurs de tours, compteurs de production, taximètres, totalisateurs de chemin parcouru, ...	-680	1	1
850730	Accumulateurs au nickel-cadmium (sauf hors d'usage)	-826		
851190	Parties des appareils et dispositifs électriques d'allumage et de démarrage, génératrices etc. ...	-850	5	1
853910	Phares et projecteurs scellés	-1025	4	0,5

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 52 :Concentration des pays importateurs des produits « Moteurs et pièces »

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
840991	Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux moteurs à ...	47983	132112	0,63
401693	Joint en caoutchouc vulcanisé non durci (à excl. des articles en caoutchouc alvéolaire)	31469	69816	0,93
842131	Filtres dentrée dair pour moteurs à allumage par étincelles ou par compression	-8025	3717	0,15
842123	Appareils pour la filtration des huiles minérales et carburants pour les moteurs à allumage ...	-8416	13733	0,28
841430	Compresseurs des types utilisés pour équipements frigorifiques	-9058	1478	0,5
848310	Arbres de transmission pour machines (y.c. les arbres à cames et les vilebrequins) et manivelles	-9285	523	0,74
841459	Ventilateurs (sauf ventilateurs de table, de sol, muraux, plafonniers, de toitures ou de fenêtres, ...	-16752	133	0,1
841330	Pompes à carburant, à huile ou à liquide de refroidissement pour moteurs à allumage par étincelles ...	-20117	184	0,19
841391	Parties de pompes pour liquides, n.d.a.	-20329	136	0,13
840999	Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux moteurs à ...	-39147	61373	0,3
841480	Pompes à air, compresseurs dair ou dautres gaz, hottes aspirantes à extraction ou à recyclage ...	-58817	570	0,11
840734	Moteurs à piston alternatif à allumage par étincelles (moteurs à explosion), des types utilisés ...	-338124	269	0,97
840820	Moteurs à piston, à allumage par compression (moteurs diesel ou semi-diesel), des types utilisés ...	-390369	771	0,19

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 53 :Concentration des pays importateursdes produits « Pneus et chambres à air automobiles »

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
401220	Pneumatiques usagés, en caoutchouc	10	11	0,58
401212	Pneumatiques rechapés, en Caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou camions	3	3	1
401219	Pneumatiques rechapés, en caoutchouc (à lexcl. des pneumatiques des types utilisés pour les ...	-1	1	1
401310	Chambres à air, en caoutchouc, des types utilisés pour les voitures de tourisme [y.c. les voitures ...	-555	1	1
401390	Chambres à air, en caoutchouc (à lexcl. des chambres à air des types utilisés pour les voitures ...	-2894	1	1
401120	Pneumatiques neufs, en caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou les camions (à lexcl. ...	-111162	606	0,45
401110	Pneumatiques neufs, en caoutchouc, des types utilisés pour les voitures de tourisme, y.c. les ...	-180297	18	0,52

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 54 :Concentration des pays importateursdes produits « Pièces diverses»

Code	Libellé produit	Balance commerciale 2018 (milliers USD)	Valeur exportée en 2018 (millier USD)	Concentration des pays importateurs
870894	Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ...	4634	90262	0,44
830120	Serrures des types utilisés pour véhicules automobiles, en métaux communs	-905	2	1
870892	Silencieux et tuyaux d'échappement ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules pour ...	-1547	34	0,4
842691	Grues conçues pour être montées sur un véhicule routier	-1566		
731511	Chaînes à rouleaux en fonte, fer ou acier	-2569	3	1
843110	Parties de palans; treuils, cabestans; crics et vérins, n.d.a.	-2840	5	0,28
381900	Liquides pour freins hydrauliques et autres liquides préparés pour transmissions hydrauliques, ...	-3741	47	0,43
842549	Crics et vérins, non hydrauliques	-4085	63	0,2
382000	Préparations antigel et liquides préparés pour dégivrage (à lexcl. des additifs préparés pour ...	-5361	185	0,28
871690	Parties de remorques, semi-remorques et autres véhicules non automobiles, n.d.a.	-9057	31	0,71
870891	Radiateurs et leurs parties, pour tracteurs, véhicules	-11421	201	0,2

	pour le transport de ≥ 10 personnes, ...			
870870	Roues, leurs parties et accessoires pour tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, ...	-82019	70	0,23
401699	Ouvrages en caoutchouc vulcanisé non durci, n.d.a.	-90983	4784	0,17
870899	Parties et accessoires, pour tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, chauffeur ...	-129503	17757	0,44
870840	Boîtes de vitesse et leurs parties, pour tracteurs, véhicules pour le transport de ≥ 10 personnes, ...	-169911	1710	0,85

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

Tableau 55 : Concentration des pays importateurs des principaux produits vecteurs de la chaîne de valeur du secteur automobile

<i>Libellé produit</i>	<i>Code</i>	<i>Valeur exportée en 2018 (1000\$)</i>	<i>Concentration des pays importateurs</i>
<i>Parties de sièges, n.d.a.</i>	<i>940190</i>	<i>248013</i>	<i>0,48</i>
<i>Garnitures, ferrures et simil. en métaux communs, pour véhicules automobiles (sauf charnières ...</i>	<i>830230</i>	<i>6634</i>	<i>0,47</i>
<i>Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ...</i>	<i>870894</i>	<i>90262</i>	<i>0,44</i>
<i>Garnitures de freins et plaquettes de freins, à base de substances minérales ou de cellulose, ...</i>	<i>681381</i>	<i>3472</i>	<i>0,27</i>
<i>Garnitures de friction [p.ex. plaques, rouleaux, bandes, segments, disques, rondelles, plaquettes], ...</i>	<i>681389</i>	<i>929</i>	<i>0,16</i>
<i>Jeux de fils pour bougies d'allumage et autres jeux de fils, pour moyens de transport</i>	<i>854430</i>	<i>1916698</i>	<i>0,36</i>
<i>Appareillage pour le branchement, le raccordement ou la connexion des circuits électriques, ...</i>	<i>853690</i>	<i>527518</i>	<i>0,55</i>
<i>Appareils électriques d'éclairage ou de signalisation visuelle, pour automobiles (à lexcl. ...</i>	<i>851220</i>	<i>43828</i>	<i>0,9</i>
<i>Essuie-glaces, dégivreurs et dispositifs antibuée électriques, des types utilisés pour automobiles</i>	<i>851240</i>	<i>11040</i>	<i>0,95</i>
<i>Relais pour une tension ≤ 60 V</i>	<i>853641</i>	<i>10931</i>	<i>0,96</i>
<i>Moteurs et génératrices à courant continu, puissance > 750 W mais ≤ 75 kW</i>	<i>850132</i>	<i>2315</i>	<i>0,96</i>
<i>Volants, colonnes et boîtiers de direction ainsi que leurs parties, pour tracteurs, véhicules ...</i>	<i>870894</i>	<i>90262</i>	<i>0,44</i>
<i>Pneumatiques usagés, en caoutchouc</i>	<i>401220</i>	<i>11</i>	<i>0,58</i>
<i>Pneumatiques rechapés, en caoutchouc, des types utilisés pour les autobus ou camions</i>	<i>401212</i>	<i>3</i>	<i>1</i>

Source : Centre du Commerce International (ITC), 2019

5. Questionnaire de diagnostic du secteur de l'automobile au Maroc

***PROJET : "RENFORCEMENT DE L'IMPACT DES POLITIQUES
SECTORIELLES ET COMMERCIALES SUR L'EMPLOI " -BIT***

ETUDE TRAVERA
"COMMERCE ET CHAINES DE VALEUR DANS LES ACTIVITES
PORTEUSES D'EMPLOIS "

CAS DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE AU MAROC

Questionnaire de diagnostic du secteur de l'automobile au Maroc

M. Aomar Ibourk

Mai 2019

<i>Questionnaire de diagnostic du secteur de l'automobile au Maroc</i>

1. Au niveau de quels segments de la chaîne de valeur produisez-vous du secteur de l'automobile ?

- Ingénierie
- Système d'éclairage
- Chauffage, ventilation et climatisation (HVAC) Système de suspension
- Système d'alimentation (Fuel system) Métallurgie
- Axe motorisé (Powered axle) Tableau de bord du cockpit
- Roues et essais (Wheels and tires) Système d'échappement (Exhaust system)
- Pièces complémentaires
- Plasturgie Sangles de siège
- Fabrication de câbles
- Autres, Veuillez préciser :

2. Quels sont les profils les plus demandés par votre entreprise ?

Cadres	Employés	Ouvriers
- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement - Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement - Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	- Production industrielle, - Achat et SCM - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :

3. Quels sont les profils les plus difficiles à avoir ?

Cadres	Employés	Ouvriers
- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement	- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement	- Production industrielle, - Achat et SCM - Services techniques - Autres, Veuillez

- Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	- Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	préciser :
--	--	-------------------------

4. Quels sont les profils que vous faites venir de l'étranger ?

Cadres	Employés	Ouvriers
- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement - Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	- Commercial, marketing - Direction d'entreprise - Etudes, recherche et développement - Comptabilité, Finance, Audit et Contrôle de gestion - Informatique - Production industrielle, - Achat et SCM - Ressources humaines, - Communication - Qualité - Amélioration et Lean Management - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :	- Production industrielle, - Achat et SCM - Services techniques - Autres, Veuillez préciser :

5. Quels sont les problèmes de recrutement que vous rencontrez ?

- ☐ Identification des candidats ayant les compétences recherchées ;
- ☐ La complexité de l'économie qui demande de plus en plus d'aptitudes
- ☐ Le manque de compétences techniques ;
- ☐ Le manque de compétences Soft skills ;
- ☐ Le manque de compétences communicationnelles et linguistiques ;
- ☐ Le manque de compétences Leaderships ;
- ☐ Le manque d'expérience ;
- ☐ Préentions salariales trop élevées

- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

6. Est-ce que vous recrutez dans le cadre des programmes de promotion d'emploi?

- ☐ IDMAJ,
- ☐ TAEHIL,
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

6.1. Si oui, comment trouvez-vous ces programmes en matière d'attraction et d'incitation?

.....

.....

.....

6.2. Si non, Pourquoi ?

.....

.....

.....

7. Comment jugez-vous l'employabilité des jeunes au Maroc?

1	2	3	4	5
		<i>Faible</i>		<i>excellente</i>
		☐	☐	☐

8. Selon vous, quels sont les acteurs clés du marché de l'Automobile au Maroc?

- ☐ Fournisseurs,
- ☐ Equipementiers,
- ☐ Prestataires de services,
- ☐ ETAT
- ☐ Opérateurs d'Emploi
- ☐ Opérateurs de formation et Enseignement supérieur et technique
- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

9. Au niveau des méthodes administratives, quelles sont les forces et faiblesses des conditions d'approvisionnement et de livraison?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

10. Au niveau de la logistique et des infrastructures de transport, quelles sont les forces et faiblesses des conditions d'approvisionnement et de livraison?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

11. Au niveau de la qualité des infrastructures (eau, électricité, téléphonie et internet), quelles sont les forces et faiblesses des conditions d'approvisionnement et de livraison?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

12. Au niveau de la main d'œuvre, quelles sont les forces et faiblesses des conditions d'approvisionnement ?

Forces	Faiblesses
--------	------------

▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
--	--

13. Au niveau de la recherche et développement et de la relation avec les institutions de recherche, quelles forces et faiblesses ?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

14. Au niveau de l'accès au financement, quelles forces et faiblesses?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

15. Auniveaudel'accèsauxmarchéslocauxetdelaconcurrence, quelles sont les forces et faiblesses ?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

16. Auniveaudel'accèsauxmarchésétrangers,quellessontles forces et faiblesses ?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

17. Au niveau de la collaboration avec les entreprises domestiques (ou étrangères), quelles sont les forces et faiblesses ?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

18. Quels sont les actions menées en faveur du développement du secteur de l'Automobile?

Forces	Faiblesses
▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪

19. Quelles sont les principales parties concurrentes et principaux marchés (Afrique du Nord et ailleurs)?

.....

.....

.....

20. Citez 4 atouts et attractivité du secteur automobile au Maroc :

- ☐ Position géographique
- ☐ Environnement favorable aux affaires

- ☐ Infrastructures aux standards internationaux
- ☐ Vivier d'emploi
- ☐ Pays « Low Costs »
- ☐ Proximité de l'Europe
- ☐ Multi culturalité du pays
- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

21. Citez 4 faiblesses du secteur automobiles au Maroc :

- ☐ Inadéquation des profils par rapport aux besoins de recrutement
- ☐ Difficulté d'accès au financement
- ☐ Multi culturalité du pays
- ☐ Faible compréhension de l'importance de la Recherche et du Développement.
- ☐ Difficulté à exploiter correctement l'outil de production (Surcapacité de production, faible investissement dans la formation, conseil, ...).
- ☐ Retard technologique.
- ☐ Manque d'information des dirigeants sur les marchés.
- ☐ Faible soutien des structures d'appui.
- ☐ Compétitivité pas toujours prouvée accompagnée d'une faible maîtrise des coûts.
- ☐ Assurance qualité pas très évidente après les certifications ISO
- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

22. Quelle place de la PME dans le secteur de l'automobile au Maroc?

.....

23. Quelles mesures pour soutenir la présence des PME dans le secteur automobile?

.....

24. Quelles mesures pour favoriser le transfert de connaissances, apprentissage et capacités locales?

.....

25. Que faire pour intégrer les segments manquants de la chaîne automobile?

- ☐ Promotion via les structures d'appui
- ☐ Formation et Accompagnement
- ☐ Facilitation de Financement
- ☐ Autres, Veuillez préciser :
- ☐ Autres, Veuillez préciser :

6. Liste des personnes rencontrées (rencontres avec les parties prenantes concernées)

RENCONTRES AVEC LES PARTIES PRENANTES CONCERNEES

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et prénom	Qualité	Institution
M. Hakim Abdelmoumen	Vice-président de la CGEM, et Président de la fédération de l'automobile, ancien président de l'AMICA.	CGEM
M. Abdelaziz Miftah	Directeur de L'AMICA	AMICA
M. Mohamed ElMantrech	Vice-président de L'ASMEX	ASMEX
M. Tajeddine Bennis	Directeur général de SNOP et ancien membre de bureau de l'AMICA et Président de la commission Sous-traitance.	SNOP
M. Khalid Elazzouzi	Directeur général de SMART PERFORMANCE, Ancien directeur de plusieurs multinationales dans le secteur automobiles dont Delphi, Yazaki, Fujikura et Plastic Omnium, ancien administrateur de L'AMICALE et Président de la commission Logistique	SMART PERFORMANCE
M. Mohamed Ali Enneifer	Directeur général de ACOME, ancien directeur de COFICAB et ancien Président de l'association des industriels de TFZ	ACOME
M. Said Kammas	Directeur de CEMACEF, consultant dans la stratégie des entreprises en automobiles, ancien Delphi	CEMACEF
M. AMER Henda	Directeur EMDS, entreprise marocaine, secteur automobile	EMDS

