

## L'intégration du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale : facteur opportunité ou défi de compétitivité, cas de l'industrie automobile ?

Morocco's integration into the global value chain: an opportunity factor or a challenge to competitiveness, the case of the automotive industry?.

Auteur 1 : ED-DAOU Mohammed.

**ED-DAOU Mohammed**, (<https://orcid.org/0009-0001-2788-9351> ).  
Maitre de conférences habilité, Docteur en sciences économiques)  
Université Moulay Ismail / Faculté polydisciplinaire Errachidia, Maroc

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ED-DAOU .M (2024) « L'intégration du Maroc dans la chaîne de valeur mondiale : facteur opportunité ou défi de compétitivité, cas de l'industrie automobile ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1058– 1081.

**Date de soumission** : Septembre 2024

**Date de publication** : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14098824  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Dans un monde en perpétuel changement, les chaînes de valeur mondiales (CVM) offrent de nouvelles perspectives de la croissance, comme elles imposent des enjeux de compétitivité. Au fil des dernières décennies, le secteur de l'automobile au Maroc a connu une croissance notable, devenant un acteur essentiel dans la CVM. L'objectif de ce papier est d'étudier et d'analyser les opportunités d'intégration du Maroc dans des CVM du secteur automobile ainsi que les stratégies compétitives. Ce qui pose la problématique de savoir jusqu'à quel point le Maroc a gagné le challenge de l'intégration de ce secteur dans les CVM. Ainsi nous avons opté pour une nous avons choisi une approche méthodologique exploratoire qualitative basée sur l'analyse et l'interprétation des données que nous avons recueillies principalement dans nos recherches documentaires. Les conclusions ont démontré clairement que le Maroc a connu une croissance positive et a connu une évolution remarquable dans le domaine de la CVM automobile, ce qui lui a permis de se positionner parmi les pays les plus attractifs en Afrique pour les entreprises qui opèrent dans ce secteur. Cependant, des lacunes subsistent principalement en ce qui concerne le taux de motorisation qui reste encore faible.

**Mots clés : Chaîne de valeur mondiale ; secteur automobile ; politique industrielle ; Maroc.**

## Abstract

In an ever-changing world, global value chains (GVC) offer new opportunities for growth, as well as imposing competitiveness challenges. Over the last few decades, the automotive sector in Morocco has grown significantly, becoming a key player in GVC. The aim of this paper is to study and analyse the opportunities for Morocco's integration into MVC in the automotive sector, as well as its competitive strategies. This raises the question of the extent to which Morocco has met the challenge of integrating this sector into MVC. We therefore opted for a qualitative exploratory methodological approach based on the analysis and interpretation of the data we collected mainly in our documentary research. The conclusions clearly showed that Morocco has experienced positive growth and remarkable development in the field of automotive CVM, which has enabled it to position itself among the most attractive countries in Africa for companies operating in this sector. However, there are still shortcomings, mainly as regards the motorization rate, which is still low.

**Keywords: Global value chain; automotive sector; industrial policy; Morocco.**

### Liste des abréviations

- AMDIE : Agence Marocaine de Développement des Investissements et des
- AMICA : Association marocaine des constructions automobile.
- AVIAM : Association des importateurs de véhicules au Maroc.
- BAD : Banque Africaine de Développement.
- BYD : Build Your Dreams.
- CA : Chiffre d'affaire.
- CVM : Chaîne de Valeur Mondiale.
- DEPF : Direction des Etudes et des Prévisions Financières.
- FDII : Fonds de développement industriel et des investissements
- IFMIA : Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile.
- MENA : Moyen-Orient et en Afrique du Nord.
- MMDH : Milliards de dirhams
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- OICA : Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles.
- PAI : Plan d'Accélération Industrielle
- PNEI : Pacte Nationale d'Emergence Industrielle.
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement.
- PSA : Peugeot Société Anonyme.
- R& D : Recherche et développement
- SOMACA : Société Marocaine de Construction Automobile.
- \$US : Dollars des Etats Unis d'Amérique.
- 

### Liste des figures

- **Figure 1** : Étapes d'une chaîne de valeur
- **Figure 2** : Évolution de la production automobile : particulière et utilitaire légère (2010-2022) et les provisions de 2023
- **Figure 3** : Classement mondial des constructeurs automobiles en 2021, selon les CA (en milliards \$US)
- **Figure 4** : Évolution du Chiffre d'affaires des grands pays constructeurs en 2022 par rapport à 2021 en million d'euros.

## Introduction

À l'heure actuelle, le marché mondial connaît une augmentation du nombre d'entreprises devenues de plus en plus interdépendantes, dépassant les frontières nationales. Tous les processus d'investissement, d'approvisionnement, de production et de commercialisation Les chaînes de valeur mondiales (CVM), où des biens et des services intermédiaires sont échangés selon des processus de production fragmentés et dispersés dans différents pays du monde, sont de plus en plus structurées. Une fragmentation qui est créée par la mondialisation économique, ce qui implique que les différentes opérations de la conception à la production et qui sont en relation avec un produit final, peuvent être distribuées dans un nombre considérable de pays. Il s'agit d'une méthode permettant d'étudier les activités d'une entreprise afin de dégager des avantages concurrentiels et de les renforcer. La chaîne de valeur mondiale a été conceptualisée à travers trois grandes générations, en commençant par la chaîne de commodité pendant les années quatre-vingt, par la suite, on a assisté au concept de « chaîne globale de commodité » qui a fait son apparition avec Geriffi dans les années quatre-vingt-dix et, actuellement, aux chaînes de valeur mondiales qui sont apparues au début des années deux mille. Dans ce cadre, l'industrie automobile a subi des transformations majeures au cours des dix dernières années. Il s'agit d'un secteur hautement concurrentiel et internationalisé, voire complexe. Cette complexité porte principalement sur les méthodes de relocalisation internationale des groupes, l'organisation du travail et la manière d'aborder les clients. Les évolutions du secteur de l'automobile à l'échelle mondiale sont impactées par des facteurs politiques (sécurité et stabilité), économiques (coûts de la main-d'œuvre, disponibilité des intrants, etc.), technologiques (digitalisation et personnalisation du véhicule, intelligence artificielle, etc.), environnementaux (réduction de l'empreinte carbone, mobilité durable), ainsi que par des chocs externes (crises économiques, sanitaires, guerres commerciales, etc.) et du marché (compéti Dans ce contexte, les constructeurs de voitures optent pour une « différenciation verticale » qui se traduit par une segmentation du marché. La croissance soutenue de l'industrie automobile dans le monde confère un avantage à ceux qui choisissent de s'installer dans les économies émergentes plutôt que dans les pays développés. Dans cette optique, depuis les années quatre-vingt-dix, ce domaine enregistre de nombreuses transformations au Maroc. En parallèle, de nombreuses firmes spécialisées dans l'équipement automobile s'implantent dans la région de Tanger, Casablanca et Kénitra. Cela pose de nombreuses questions sur les motivations de ces décisions. Grâce à l'externalisation et à la délocalisation dans ce secteur, l'économie marocaine a pu bénéficier des avantages de sa position géographique, ce qui a permis de renforcer son

attractivité et sa compétitivité. L'industrie automobile a créé jusqu'au 2022 plus de 220.000 emplois, et les exportations provenant de cette industrie et de ses pièces s'élèvent à 111,28 MMDH avec un taux d'intégration avoisinant 64 %. Elle exige un renforcement constant des dispositions et des potentialités d'attractivité (compétences humaines, infrastructure technologique) en vue d'optimiser l'insertion dans la CVM automobile. En outre, le modèle de développement économique accorde une grande importance au secteur de l'automobile, qui a pour objectif de suivre l'évolution du pays. Au sein de cette perspective, le Maroc a entrepris une initiative de réformes qui a ouvert de vastes opportunités de développement pour le pays. L'économie marocaine a bénéficié d'une reprise significative et d'un espace géographique essentiel pour la vente et la commercialisation de la production excessive de voitures, ainsi que pour la recherche de nouveaux marchés dans ces pays. Dans ce cadre, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de réformes qui a ouvert de larges perspectives de développement pour le pays. Cela a donné à l'économie marocaine une grande reprise et un espace géographique important pour la commercialisation et la vente de la production excédentaire de voitures et la recherche de nouveaux marchés.

Méthodologie de recherche : face à la nature de l'étude et pour atteindre ses objectifs, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire qui repose sur l'examen et l'interprétation des informations que nous avons principalement collectées dans nos recherches documentaires disponibles en lien avec ce domaine (études, recherches académiques, enquêtes etc.). Ce choix est justifié par le fait que méthode est considérée comme une source de données cruciale dans le cadre d'une recherche exploratoire. La recherche documentaire offre la possibilité de collecter des informations déjà existantes provenant de documents et de textes, sans exiger la participation directe du chercheur. De plus, En plus, le faible coût d'avoir les données sur les questions de fond de l'étude plutôt que sur les problèmes pratiques et méthodologiques de collecte de nouvelles données (Cowton, 1998 ; Thiétart, 2003). Cette méthodologie nous permet de mettre en évidence le développement de la CVM du secteur automobile et en particulier au Maroc en expliquant les caractéristiques structurelles de cette industrie et en étudiant la performance du secteur au niveau national. La question désagréable qui se pose spontanément est la suivante : dans quelle mesure le Maroc a gagné le challenge de l'intégration de son secteur automobile dans les CVM ? Pour être au cœur du sujet, notre démarche suivra cette approche en trois axes : Nous allons procéder à notre recherche par une analyse conceptuelle du terme CVM et des questions clés de la remontée de ce concept, adopté comme nouvelle voie de développement, tout en montrant que la CVM est un vrai paradigme du commerce mondial.

Ensuite, nous allons analyser l'importance de l'intégration du Maroc aux CVM et aux politiques industrielles pro-intégratrices, tout en cherchant à diriger notre recherche spécifiquement vers la CVM de l'industrie automobile en exposant les points de forces et de faiblesses, ainsi que le rôle des politiques publiques dans le secteur en question. Enfin, nous allons discuter de l'opportunité de croissance pour cette industrie au Maroc en tenant compte des nouvelles tendances mondiales et des perspectives d'amélioration de la compétitivité de ce secteur.

## **1. Analyse conceptuelle et théorique de la CVM.**

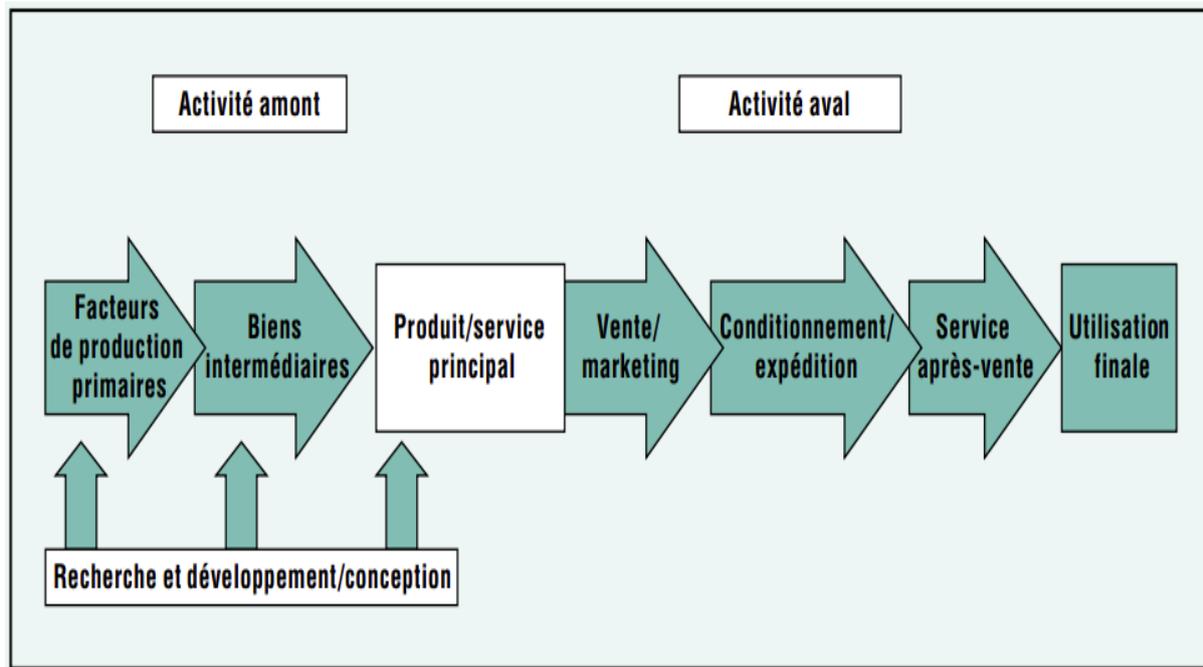
### **1.1 La CVM et les concepts associés**

Les CVM ont été liées à divers concepts dans la littérature économique, tels la « production multi-stades » (Dixit et Grossman, 1982), le partage de la production mondiale (Yeats, 1997), la « fragmentation internationale de la production » (Jones et Kierzkowski, 2000), la « spécialisation verticale » (Hummels, 1999), et la délocalisation comme terme très popularisé. Nous acceptons cette large définition des organismes internationaux qui contient la plupart des significations de ce concept : Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final. Chaque étape de la chaîne génère une valeur qui est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'interconnectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises ». BAD, OCDE et PNUD (2014). D'après Kaplinsky & Morris (2001), la chaîne de valeur englobe toutes les opérations requises pour produire un bien ou un service, depuis sa création jusqu'à son élimination finale après usage, en passant par les différentes étapes de la production (qui consiste en une combinaison de transformation physique et l'apport de différents services du producteur), jusqu'à la livraison aux consommateurs finaux. Selon Abreha et ses collègues (2022), la chaîne de valeur fait référence à la division du processus de production en différentes étapes, que ce soit des activités ou des tâches purement productives ou de création de valeur ajoutée. Cela commence par la conception et le design, puis arrive aux étapes intermédiaires du plan de production et à son exécution, jusqu'à ce que le produit soit livré en tant que bien ou service final. Le concept de chaîne de valeur a été popularisé par Porter, en se concentrant sur la succession d'activités complémentaires liées à la conception, à la production et à la vente d'un produit spécifique, ainsi que sur les problématiques de localisation et de coordination transnationales des opérations.

## 1.2 Les étapes de la CVM.

D'après M. Porter (1993), toute firme peut être perçue comme un ensemble d'activités destinées à anticiper, produire, vendre, distribuer et apporter un soutien à un produit. L'ensemble de ces activités peut être présenté comme une « chaîne de valeur », en d'autres termes, c'est la branche intégrée de tous les métiers qui constituent l'entreprise ; cela a conduit à un niveau d'interdépendance sans précédent entre les pays liés aux chaînes d'approvisionnement. En effet, une entreprise possède un avantage concurrentiel en raison de sa capacité à mettre en place, de manière plus efficace que ses concurrents, certaines des activités essentielles nécessaires à la production de son offre ou à organiser l'architecture globale de ces activités essentielles de manière plus efficace. Porter (1985). Selon Gereffi et Fernandez-Stark (2011), une chaîne de valeur est définie comme l'ensemble des actions entreprises visant à faire passer un produit ou un service de sa conception à sa consommation finale. Plus précisément, c'est une combinaison d'activités qui va de la création d'un produit ou d'un service jusqu'à sa mise en œuvre finale (OCDE, 2013). La figure suivante nous montre clairement que la chaîne de valeur automobile est un système à plusieurs niveaux qui implique divers composants en amont et en aval, notamment la recherche et le développement, la conception, l'ingénierie, la fabrication, le marketing, les ventes, les services après-vente et l'utilisation finale. Les principaux acteurs de cette chaîne de valeur sont les constructeurs automobiles, les fournisseurs, les concessionnaires et les prestataires de services. Les progrès technologiques ont joué un rôle important dans l'évolution de la chaîne de valeur automobile, avec des innovations telles que les véhicules électriques et autonomes, les voitures connectées et la fabrication additive qui bouleversent les modèles économiques traditionnels.

**Figure 1 :** Étapes d'une chaîne de valeur



**Source:** BAD, OCDE & PNUD (2014, p. 11)

## 2. Industrie automobile : Vers une redéfinition de la CVM.

### 2.1 La mondialisation de la CVM

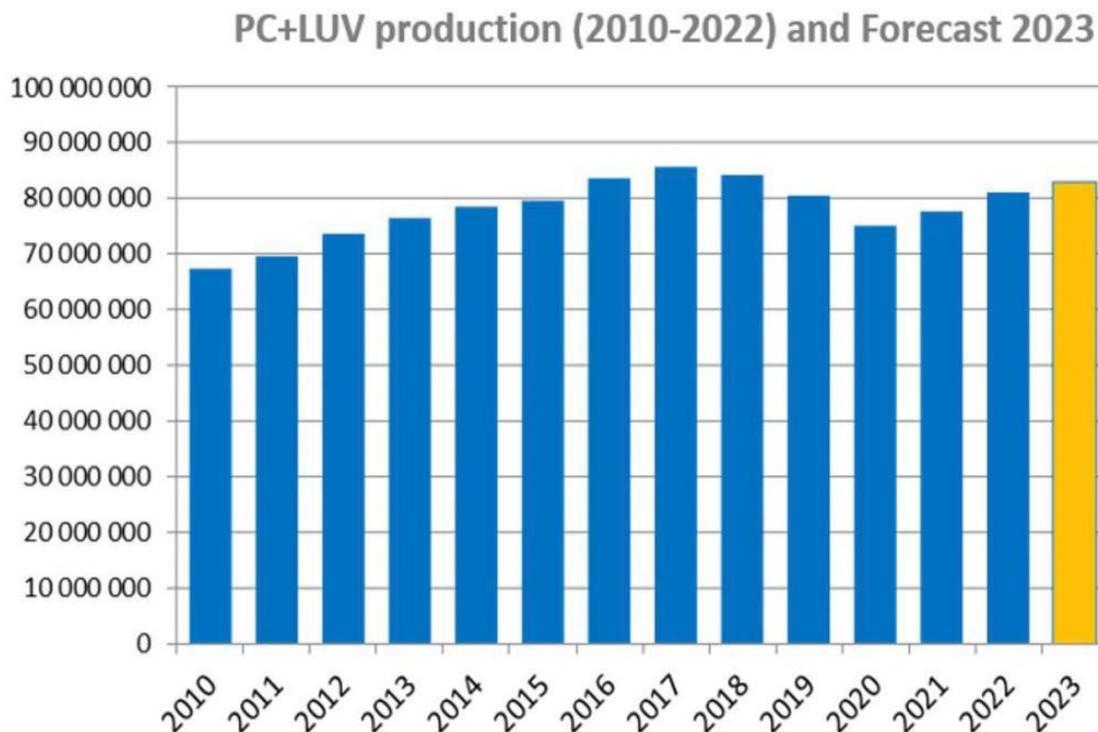
La mondialisation de la chaîne de valeur dans le secteur automobile fait référence au processus par lequel les différentes étapes de la production d'une voiture, des pièces individuelles à l'assemblage final, sont réparties à l'échelle mondiale dans un très grand nombre de pays, en fonction de la spécialisation de chaque région dans certaines étapes de production. Cette pratique, qui est le résultat du processus de la mondialisation. Grâce à cela, les entreprises peuvent profiter des avantages comparatifs, diminuer les dépenses de production et améliorer leur efficacité. Actuellement, cette industrie implique des grandes catégories d'acteurs, leurs relations sont en perpétuelle mutation, à savoir : les fournisseurs, les constructeurs, les distributeurs et les prestataires de services. Les fournisseurs fournissent des matières premières, des composants et des sous-ensembles aux fabricants, qui assemblent ces pièces dans des véhicules finis. Les distributeurs transportent et commercialisent ensuite les véhicules auprès des concessionnaires et des consommateurs, tandis que les prestataires de services proposent des services d'entretien, de réparation et d'autres services d'assistance pendant toute la durée de vie du véhicule. L'évolution de la chaîne de valeur automobile a été stimulée par les progrès technologiques, tels que le recours à la robotique et à l'automatisation dans le domaine de la

production, ainsi que la création de véhicules électriques et autonomes. Au cours des dernières années, on a constaté une transformation significative dans l'industrie automobile mondiale. La croissance a été observée dans plusieurs zones de production, tandis que d'autres ont connu un déclin. Un basculement relatif de la production mondiale en direction des pays émergents tient aussi à une diminution sensible de la production dans les pays matures où les marchés sont soumis à des réglementations contraignantes et connaissent des cycles brutaux. (Djallal A.N., 2018). Depuis le début de ce siècle, la montée en puissance des zones émergentes rend nécessaire la mise en place d'une nouvelle géographie productive, surtout dans ce secteur. Comme le mentionnent Frigant et Miollan (2014), « comprendre la géographie de l'industrie automobile exige de comprendre aussi la localisation des producteurs d'éléments pour automobiles ».

## **2.2 L'industrie automobile mondiale : une production de masse**

Depuis 2010, l'industrie automobile mondiale a vu sa production augmenter en volume de voitures particulières (PC) et de véhicules utilitaires légers (LUV) pour dépasser le seuil de 87 millions d'unités en 2017, et une augmentation de 5,7 % par rapport à 2021. Selon le cabinet d'étude Inovev[1], cette progression des volumes devrait néanmoins se stabiliser au cours de l'année 2023 pour atteindre à terme une croissance de 2,5 %. (Figure 2).

**Figure 2 : Évolution de la production automobile : particulière et utilitaire légère (2010-2022) et les provisions de 2023.**



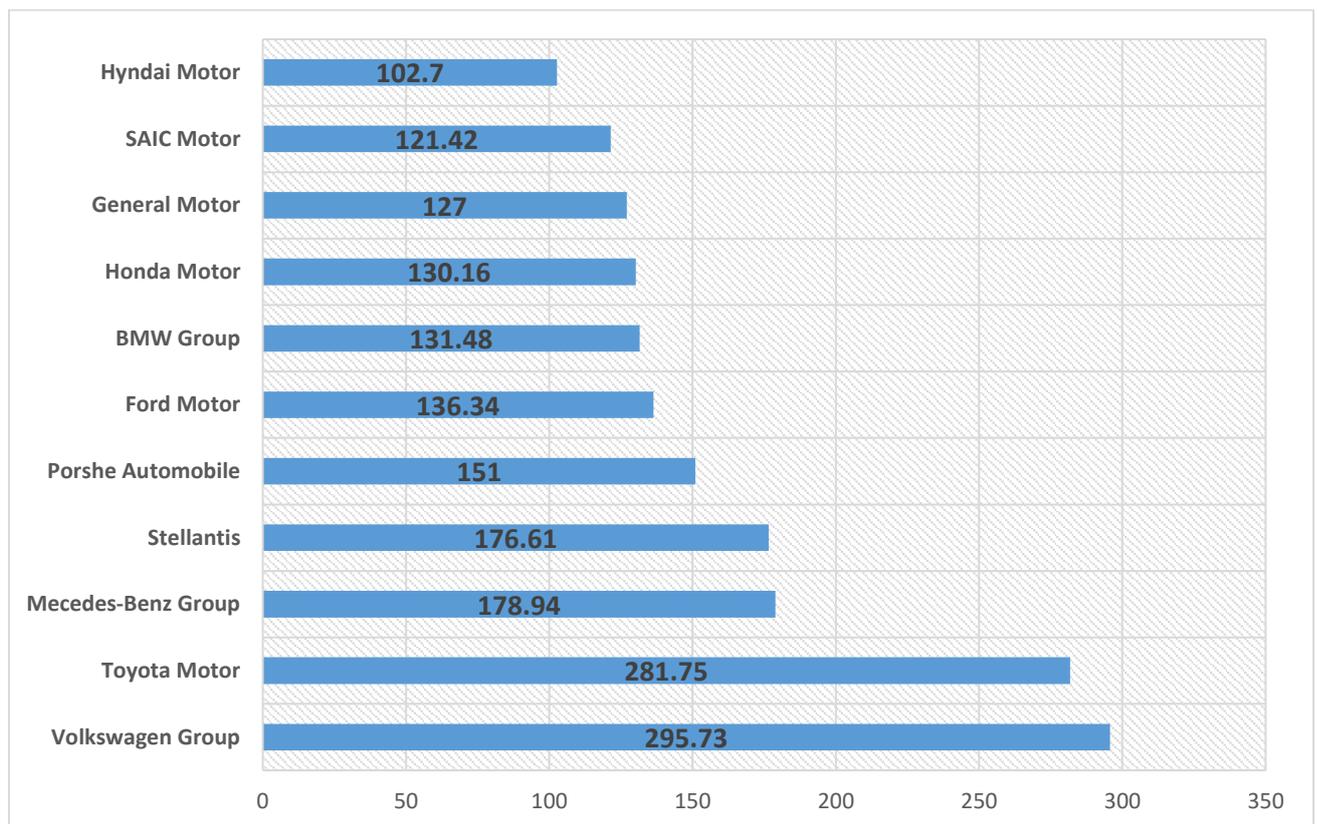
**Source :** Cabinet d'étude Inovev 2023

Néanmoins, la pandémie de coronavirus a profondément perturbé les processus de production et la demande mondiale, ce qui a sérieusement impacté la croissance de la production automobile au cours des six premiers mois de 2020. Effectivement, 31,755 millions de véhicules particuliers et d'utilitaires légers ont été fabriqués entre janvier et juin 2020, ce qui représente une diminution de 31,7 % du volume. Le cabinet d'étude estime ainsi la croissance de la production automobile mondiale à 2,5 % sur l'ensemble de l'année 2023. À en croire les prévisions d'Inovev, elle pourrait donc de nouveau dépasser le cap des 80 millions d'unités d'ici à fin décembre, comme ce fut déjà le cas l'an dernier. Enfin, la société précise que la croissance de la production en 2023 sera plus importante en Chine et en Inde qu'aux États-Unis ou en Europe. Pour rappel, la part de l'industrie chinoise dans la production automobile mondiale est passée de 28 % en 2019 à 32 % en 2022, et elle devrait continuer à augmenter cette année.

### 2.3 Des chiffres d'affaires croissants

Selon les estimations, les ventes mondiales de voitures devraient atteindre environ 71 millions d'unités en 2023, contre 63,8 millions en 2020, ce qui représente des chiffres d'affaires très élevés.

**Figure 3** Classement mondial des constructeurs automobiles en 2021, selon les chiffres d'affaires "CA "(en milliards \$US)

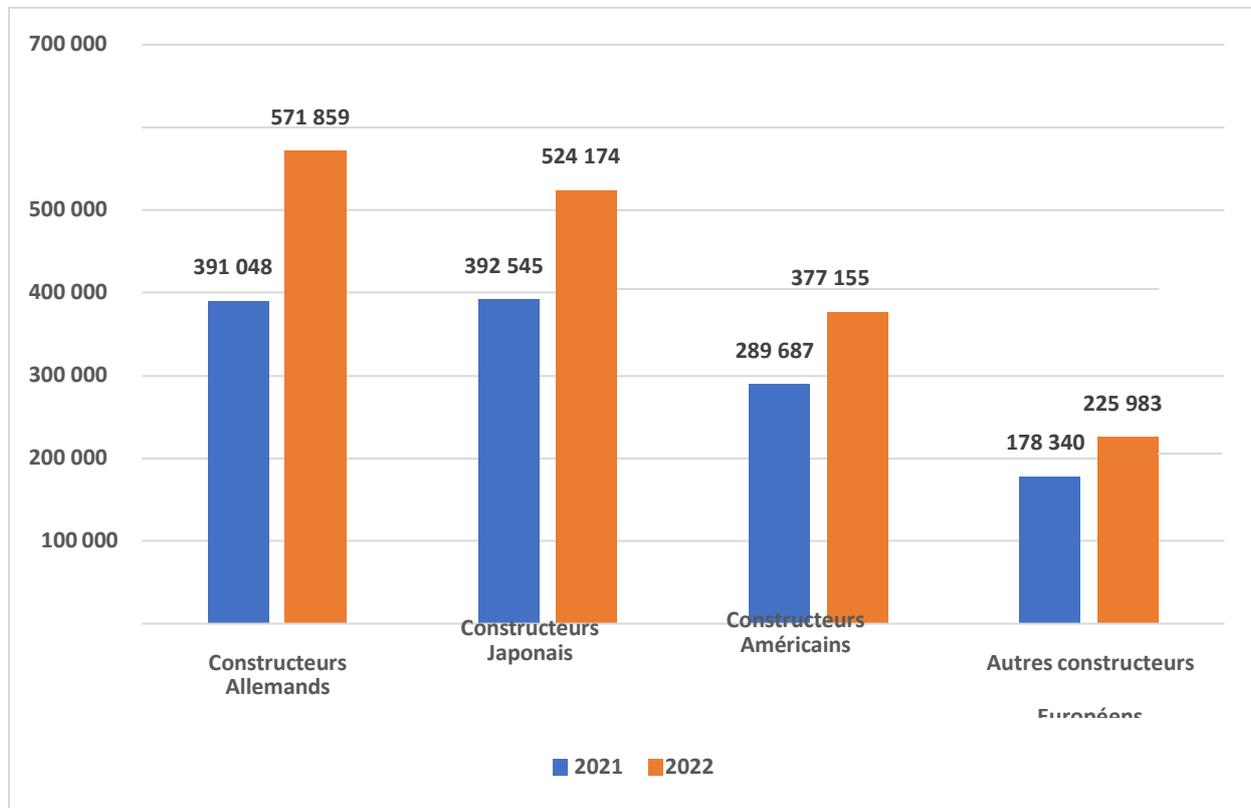


**Source :** Statista Reasearch Departement 2022

Toyota, qui a été jusqu'au premier semestre de l'année 2021, la voiture la plus demandée au monde avec une marge bénéficiaire géante en occupant la tête, avec 8,06 millions d'exemplaires écoulés en 2020 (-12,2% par rapport à l'année précédente) et une part de marché de 10,1%. Cependant, en 2021, cette société a cédé la place à son concurrent allemand Volkswagen Motors qui se situe en premier rang avec 295,73 milliards \$US de CA, loin et suivi respectivement du géant allemand Mercedes-Benz Group avec 178,94 milliards \$US et Stellantis qui regroupe les entreprises Peugeot, Citroën, Opel ou Chrysler était le quatrième groupe mondial avec 176,61 milliards \$US de CA. Au milieu, on trouve le constructeur Ford Motors, qui a généré un CA à l'échelle mondiale de plus de 136 milliards \$US, ou Chrysler, le quatrième groupe mondial avec

176,61 milliards \$US de CA. Au milieu, on trouve le constructeur Ford Motors, qui a généré un CA à l'échelle mondiale de plus de 136 milliards \$US.

**Figure 4** Évolution du Chiffre d'affaires des grands pays constructeurs\* en 2022 par rapport à 2021 en million d'euros.



\* \* Constructeurs Allemands : BMW, Groupe Mercedes-Benz, Volkswagen-

Constructeurs japonais : Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Suzuki, Toyota

Constructeurs Américains : Ford, General Motors, Tesla

Autres constructeurs : Stellantis, Renault, Hyundai et Kia

**Source** : Statista Reasearch Departement 2022

À la tête des constructeurs mondiaux des automobiles, on trouve les Allemands avec plus de 571 milliards d'euros, enregistrant ainsi une amélioration de 15,4 % par rapport à l'année 2021, même taux d'amélioration pour le constructeur japonais qui se situe en 2e position en 2022 avec environ 524 milliards d'euros, renforcé par sa marque Toyota, voiture la plus vendue au monde et pas loin de son concurrent allemand. Les constructeurs américains ont connu une évolution remarquable de 24 %, réalisant ainsi près de 377 milliards d'euros. Les autres constructeurs ont augmenté leurs CA de 178 à 256 milliards d'euros entre 2021 et 2022 avec un taux d'évolution de 17,9 %. La CVM des véhicules est façonnée par divers facteurs déterminants, notamment la demande du marché et les préférences des consommateurs, ainsi que les progrès technologiques

et l'innovation qui jouent un rôle clé dans la définition des types de véhicules fabriqués et vendus, les consommateurs recherchant de plus en plus des options plus économes en carburant et plus respectueuses de l'environnement. Les cadres réglementaires et politiques influencent également la chaîne de valeur automobile, les gouvernements du monde entier mettant en œuvre des normes d'émissions, des réglementations de sécurité et d'autres politiques qui ont un impact sur la conception, la production et la distribution des véhicules. Les progrès technologiques et l'innovation sont également des facteurs déterminants, le développement de véhicules électriques et autonomes transformant l'industrie automobile et créant de nouvelles opportunités de croissance et d'innovation.

En fait, si la CVM du secteur automobile connaît une phase de refonte, cela a poussé les industriels à rechercher de nouveaux emplacements vers les pays émergents. Au Maroc, ce secteur est qualifié de « métier mondial », une série d'initiatives a été mise en place afin de favoriser une offre automobile cohérente et attrayante de grands groupes industriels tels que Renault-Nissan, PSA Peugeot-Citroën et plus récemment le chinois BYD.

### **3 Le secteur automobile au Maroc et son intégration dans le CVM.**

L'industrie automobile marocaine a connu une croissance positive depuis la création de la première société d'assemblage et de construction automobile SOMACA, au début des années 1960. Comme ce secteur a enregistré une croissance remarquable au cours des dix dernières années, elle qualifiait de se positionner comme le premier secteur des exportations du pays, bénéficiant des efforts déployés par les pouvoirs publics avec des perspectives d'amélioration. Ce domaine a entrepris une expansion renforcée et solidifiée grâce à une politique industrielle ambitieuse, notamment la mise en place du Plan national d'accélération industrielle 2014-2020 (PAI).et sa logique des écosystèmes.<sup>1</sup>

#### **3.1 La CVM automobile : opportunités de croissance**

Plusieurs atouts permettent au Maroc de tirer des opportunités de croissance dans la CVM en industrie automobile, dont on peut citer :

- Une stabilité politique et macro-économique : un système monarchique bien établi, des réformes politiques progressives au Maroc, s'ajoute à cela sa politique d'ouverture économique et à son engagement à attirer les investissements étrangers, ce qui se manifeste par un cadre propice à l'investissement et à la transaction commerciale. Dans

---

<sup>1</sup> L'« écosystème industriel » est une terminologie inédite qui exprime une vision globale et intégrée de tous les composants du système industriel et de leurs relations avec l'environnement. Policy Paper septembre 2017, p.26.

le cadre de cette politique d'ouverture économique et commerciale, de nombreux accords de libre-échange ont été conclus.

- Une position géographique privilégiée permet au pays d'être une « véritable passerelle » entre l'Europe et l'Afrique, un centre d'importance mondiale, à savoir le port de Tanger Med, et s'érige désormais en porte d'entrée des investissements en Afrique. Cette proximité géographique, rendue possible grâce à un réseau de transport efficace, crée une connexion directe qui diminue les obstacles logistiques et favorise la fluidité des échanges commerciaux, en particulier étant donné que le pays est la porte d'entrée vers l'Europe, avec des délais de livraison d'une journée pour l'Espagne et de deux jours pour le reste de l'Europe. S'ajoute à cela la compétitivité des coûts, notamment de la main-d'œuvre, en Grâce à tous ces atouts, les grands constructeurs automobiles internationaux ont choisi ce pays comme nouvelle localisation afin de profiter des opportunités commerciales qu'il offre aux investisseurs internationaux.
- Une amélioration remarquable du climat des affaires : surtout après la mise en place d'une feuille de route 2023-2026 pour améliorer l'environnement des affaires qui vise notamment à améliorer Les exigences structurelles de l'investissement et de l'entreprise ; de renforcer la compétitivité nationale. ; de développer un environnement propice à l'entrepreneuriat et à l'innovation, à travers notamment la promotion de l'innovation, des activités de R&D et de la culture entrepreneuriale sans oublier les principes de l'éthique, l'intégrité et la prévention de la corruption qui sont renforcés, et surtout après la création de l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption . Il est important de noter que le Maroc est classé en 2020 à la 53e place sur 190 pays concernés par l'enquête qui a été menée par Doing Business, soit son meilleur classement dans ce rapport.

En outre, les autorités marocaines ont élaboré des stratégies pour renforcer leur secteur et réussir son intégration à la CVM, parmi lesquelles :

- Des incitations financières : dans le cadre du Plan d'accélération industrielle (PAI), le Fonds de développement industriel et des investissements (FDII) fournit des aides directes aux écosystèmes industriels. De plus, il existe des institutions bancaires offshore qui sont disponibles pour soutenir les entreprises dans les transactions complexes de commerce extérieur et dans les diverses opérations de financement.
- Des incitations fiscales : le statut de zones franches (offshore) permet aux entreprises qui exportent 85 % ou plus de leur production d'être exemptées de l'impôt sur la société, de l'impôt sur le revenu et de la TVA, selon les modalités suivantes :

- Impôt sur la société : les sociétés peuvent bénéficier d'une exonération totale d'impôt sur la société pendant 5 ans et d'un paiement de 15 % pour les années qui suivent.
- Taxe professionnelle : exonération durant 15 ans ;
- TVA : exonération totale durant l'exercice de l'entreprise.
- L'accompagnement institutionnel : notamment par la mise en place de :  
La Direction des industries de l'automobile est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les écosystèmes automobiles dans le cadre du PAI. Elle offre aux industriels les outils nécessaires pour soutenir leurs investissements et les accompagner dans leur formation.
- L'AMICA Créée en 1974, elle joue le rôle d'interface entre ses membres et les départements des ministères concernés par le secteur automobile, ainsi que tout autre acteur économique et institutionnel qui agit dans les domaines de l'amélioration de la compétitivité, du développement de la formation, de la promotion des exportations, du transfert des technologies et, plus spécifiquement, de l'accueil des investissements dans le secteur automobile.
- L'accompagnement en formation : l'industrie automobile est principalement soutenue par les IFMIA, qui répondent aux besoins de recrutement et de compétences des entreprises du secteur automobile afin d'améliorer sa compétitivité et de favoriser son développement. Ces initiatives incluent la formation continue et le perfectionnement du personnel des entreprises du secteur automobile ainsi que la formation continue et le perfectionnement du personnel. L'IFMIA possède quatre établissements de formation, dont trois sont directement gérés par l'AMICA (Casablanca, Kénitra, Tanger). Le constructeur Renault a été chargé du quatrième centre.

Certes , tous ces avantages ont contribué à faire du Maroc une plateforme automobile visible et attrayante aux yeux des constructeurs mondiaux de l'industrie automobile.

### **3.2 Le renforcement de la chaîne de valeur automobile au Maroc**

#### **3.2.1 Le contexte actuel**

Le lancement du PNEI en 2005, qui vise le développement et l'émergence des secteurs auxquels Le Maroc présente un avantage compétitif dans les activités qualifiées de « métiers mondiaux », suivi du lancement du PAI en 2014. Il y a eu une période de restructuration et de refonte de la chaîne de valeur dans le secteur automobile mondial, à la suite de la migration de l'offre et de la demande mondiale vers les pays émergents (DEPF 2015). De son côté, l'industrie automobile du Maroc se positionne maintenant comme le principal constructeur automobile en Afrique du Nord et le deuxième des constructeurs automobiles du continent après l'Afrique du

Sud, avec une capacité totale dépassant les 400 000 unités. En 2022, le chiffre d'affaires à l'export était de 111 MMDH, soit 26,2 % des exportations marocaines. Le ministère de l'Industrie et du Commerce prévoit que ce chiffre peut atteindre 140 MMDH, ce qui le qualifiait comme le deuxième poste des ventes extérieures derrière les recettes des activités phosphates. Quatre principales plateformes industrielles intégrées existent actuellement au Maroc, à savoir Tanger, Kénitra, Rabat et Casablanca, ainsi que des instituts de formation spécialisés dans ce secteur. En ce qui concerne la répartition géographique, 80 % des véhicules sont acheminés vers les marchés européens, principalement vers la France et l'Espagne, mais également vers l'Égypte. Selon l'étude de DEPF En janvier 2020 et depuis la mise en service de l'usine de Renault à Tanger en 2012, le secteur a connu une nouvelle évolution, comme en témoigne le relèvement considérable de la capacité de production du secteur, qui a atteint 430.000 unités en 2018 entre les deux sites de Tanger (340.000 unités) et de Casablanca (90.000 unités), contre 59.477 véhicules en 2011. L'objectif est d'augmenter la potentialité de production à 160.000 véhicules annuellement en 2023. La mise en marche de l'usine de Peugeot à Kénitra en juin 2019 devrait contribuer au renforcement de cette potentialité. Les véhicules Dacia et Renault dominant toujours les ventes pour les véhicules particuliers et la marque Hyundai en 3e place. Dacia produits au Maroc sont vendus au niveau local, ce qui permet à la marque de se positionner comme leader sur le marché, mais aussi à travers ses exportations. Selon les dernières informations disponibles<sup>2</sup>, disponibles, en 2022, le marché automobile au Maroc a enregistré une diminution de 8 % et de 14 % respectivement pour les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers par rapport à 2021. La crise économique en Ukraine et la sécheresse ont joué un rôle dans cette diminution des ventes, notamment dans le secteur des véhicules utilitaires légers, qui a connu une diminution de 14 %, contre une diminution de 7 % dans le secteur des VP (véhicules particuliers). Le Maroc occupe la 2e place en termes de production de véhicules à moteurs en Afrique (après l'Afrique du Sud) et la première place en termes de production de voitures touristiques. Les investissements directs étrangers se diversifient principalement en provenance d'Europe, notamment de la France, d'Asie et de la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient et de l'Amérique du Nord. L'industrie automobile joue un rôle crucial dans l'économie du Maroc. Le classement du Maroc dans la CVM automobile est en constante progression. La réalisation de cette performance est le fruit d'un ensemble de mesures institutionnelles, juridiques, fiscales et économiques. Cette stratégie

---

<sup>2</sup> Le bilan du marché automobile marocain 2022. Le guide Auto.ma

s'appuie sur le PAI qui accorde une importance primordiale aux systèmes institutionnels d'engagement et de coopération de différents acteurs dans la réalisation des objectifs définis. C'est ainsi que le PNEI a graduellement évolué en faveur des écosystèmes du secteur de l'automobile. Les dernières données de l'Office des Changes confirment la bonne tendance des ventes dans le domaine de l'automobile. Fin novembre 2023, elles ont connu une augmentation importante de 30,2 %, soit +30 267 MMDH milliards de dirhams, pour atteindre 130 642 milliards de dirhams. L'augmentation des ventes dans le domaine de la construction, du câblage et de l'intérieur des véhicules et des sièges est principalement responsable de cette croissance.

#### 4.2.2 Les Écosystèmes automobiles au Maroc

Le PAI, lancé en 2014, avait retenu le modèle d'écosystèmes industriels comme levier de compétitivité et de croissance accélérée.

Le Maroc occupe actuellement la première place en tant que producteur de véhicules passagers en Afrique, avec une capacité installée de près de 1 million de véhicules par an. Plus de 65 % des composants sont fabriqués entièrement au Maroc. L'industrie automobile est désormais l'un des domaines les plus prometteurs de l'économie au Maroc? il s'est imposé comme un élément essentiel de l'économie marocaine et des exportations du pays.

La chaîne de valeur de l'industrie automobile se structure autour de plusieurs écosystèmes distincts.

#### **B1-Les Écosystèmes constructeurs**

Il s'agit de grands constructeurs suivants :

- **Renault-Nissan Maroc** : l'usine Renault-Nissan est la plus importante usine de voitures en Afrique. Sa production s'exporte vers 74 pays pour 90 % de sa production annuelle. Son équipement comprend deux lignes de production, allant de l'emboutissage au montage, en passant par la tôlerie, la peinture, les sièges et les châssis. C'est une usine spécialisée dans la fabrication des Lodgy, Dokker, Dokker Van, Sandero et Sandero Stepway. La formation des employés recrutés sur le territoire est assurée dans les locaux de l'IFMIA. Le secteur automobile a connu un tournant avec l'ouverture de l'usine Renault Tanger en février 2012. La production du site a doublé un an après le début de l'activité et a produit plus de 100 000 véhicules. en 2023, 382.661 véhicules fabriqués et 343.652 exportés en 2023
- **PSA Peugeot-Citroën** : l'installation de ce groupe de constructeurs, suite à celle de Renault en 2012, permettra au Maroc d'atteindre la taille critique en matière de production automobile, ce qui incitera les fabricants à réaliser leurs investissements au

Maroc. Ce groupe occupe une position de leader sur le marché, avec un chiffre d'affaires de 13,6 MMD milliards de dirhams en 2022, ce qui représente une augmentation de 23,15% par rapport à l'année précédente. L'objectif de ce projet est de constituer une plateforme d'exportation vers les pays d'Afrique et du Moyen-Orient. de ce groupe de constructeurs.

- **BYD** : après les groupes français Renault et Peugeot, BYD est le troisième constructeur automobile à s'installer au Maroc. Le constructeur chinois BYD est le géant mondial de la mobilité électrique, L'accord signé en 2017, ouvrait la porte à la première usine de fabrication des batteries pour véhicules électriques au Maroc. D'après l'accord, il est prévu de construire à terme trois autres usines, dont une pour fabriquer des batteries électriques, une autre pour fabriquer des bus et des camions électriques, et la troisième pour produire des trains électriques.

### **B2-Les Écosystèmes équipementiers.**

Les écosystèmes équipementiers automobiles au Maroc sont des clusters de sociétés spécialisées dans la production de composants et de pièces automobiles. Ils se caractérisent par leur diversité et leur capacité à produire une large gamme de composants, allant des pièces métalliques aux composants électroniques en passant par les textiles et les plastiques. De plus, ces entreprises sont souvent intégrées dans des réseaux mondiaux de fournisseurs. Cela leur offre la possibilité de profiter de transferts de technologie et de savoirs. Ces écosystèmes se sont développés rapidement ces dernières années, soutenus par une politique gouvernementale proactive visant à attirer les investissements étrangers et à favoriser le développement de l'industrie automobile locale. En 2022, et selon les données de l'office de change, les ventes du secteur de l'automobile ont progressé de 33 %, atteignant 111,3 MMDH, dépassant pour la première fois le seuil des 100 MMDH. Cette forte progression a été réalisée grâce notamment aux ventes du segment de la construction qui est le segment principal (+40 % ou +15,7 MMDH), celles du segment du câblage (+29 % ou +7,3 MMDH) et le segment de l'intérieur des véhicules et des sièges présente une moindre importance (+3,7 %). 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 (Ibourk A, 2019).

### 3.3 Insuffisances et perspectives d'amélioration

#### 3.3.1 Insuffisances

Même si le secteur automobile se situe au 2<sup>e</sup> rang des recettes des exportations du pays, certaines insuffisances, voire contraintes, persistent. On peut citer :

- En raison de sa dépendance envers les marchés d'exportation européens, le Maroc est plus vulnérable aux changements à l'international. Dans de nombreux pays membres de l'Union européenne, on observe une tendance à la baisse des commandes. Il reste encore beaucoup de potentiel inexploité sur les marchés de l'Afrique.
- L'intégration dans la CVM est un maillon faible : les opérations basiques d'assemblage/montage prennent le dessus, avec une concentration élevée de travailleurs dans ces activités. Le challenge consiste à promouvoir le développement de l'industrie en amont.
- Une faible diversification sur les marchés à l'export tant pour les composants que les véhicules, cela met l'industrie dans une position de compétitivité faible, et par conséquent, le volume à l'export ne détient que 0,4 % du marché mondial.
- Une faible participation des entreprises locales dans la chaîne de valeur, à la différence d'autres pays tels que l'Afrique du Sud, où la participation locale est plus importante.
- Des difficultés à satisfaire les normes de qualité et l'offre exportable marocaine est fortement concentrée sur le marché européen, qui pourrait entrer en récession en 2020. L'exemple de l'Espagne qui enregistre une baisse importante de sa production industrielle.
- Les capitaux marocains, malgré les nombreuses opportunités, sont peu présents. « Le grand défi réside dans l'inclusion plus forte de firmes locales dans la chaîne de valeur et dans le passage progressif à une plus grande valeur ajoutée », préconise la filiale de la Banque mondiale.<sup>3</sup> Le manque de la R&D et de la conception dans ce secteur suite à l'absence de transfert de la technologie et de connaissances.

En fait, la plupart du travail de conception, de test et d'épreuve est toujours réalisé en Europe. Il est donc difficile pour le Maroc de progresser dans la CVM du cluster automobile. Cependant, cette situation permet de relever le challenge et de profiter des perspectives d'amélioration.

#### 3.3.2 Perspectives d'amélioration

Afin de renforcer la compétitivité sur les marchés mondiaux, il est nécessaire de relever des défis dans le domaine de l'automobile. Il est essentiel de :

---

<sup>3</sup> L'économiste N° 5604 du 01/10/2019

- Accorder une attention particulière à la compétitivité en termes de qualité-prix, notamment en mettant en œuvre des propositions en vue d'améliorer la qualité des produits et de diminuer les dépenses liées à leur fabrication. Dans ce cadre, une convention a été signée entre le Centre Euro-Maroc-Entreprise dans le cadre du programme MEDA<sup>4</sup> pour accompagner les entreprises du secteur dans leur certification, surtout aux normes ISO. Le fait que les principaux clients sont des constructeurs mondiaux explique cette prise de conscience du rôle des normes de qualité dans ce secteur. (Renault, PSA, Fiat...) exigeant la certification de leurs fournisseurs.
- Favoriser l'intégration des entreprises locales dans la chaîne de valeur et dans le processus d'amélioration de la valeur ajoutée. Améliorer la diversité des marchés d'exportation en explorant de nouveaux marchés, en particulier les marchés en développement et émergents tels que l'Afrique et la région MENA. Afin d'assurer la croissance et d'encourager la durabilité de la chaîne d'approvisionnement, il est nécessaire de diversifier les destinations d'exportation des véhicules, et l'industrie automobile au Maroc devrait se concentrer sur le marché africain des pièces détachées, qui est principalement dominé par les véhicules d'occasion. Les entreprises marocaines devraient être impliquées dans la formation des compétences et accorder plus d'importance aux activités de R & D et de profiter au maximum de la valeur ajoutée dans ce secteur et de former des profils high-tech selon les normes internationales pour satisfaire les exigences des industries locales, ainsi que celles des investisseurs étrangers qui recherchent des profils spécifiques et performants afin de renforcer leurs compétences en matière d'appropriation des technologies dans le domaine de l'industrie ! Les progrès réalisés dans la technologie des batteries, la réduction des coûts de production et l'amélioration des infrastructures de recharge sont autant de facteurs qui favorisent l'adoption des véhicules électriques. De plus, de nombreux gouvernements mettent en place des incitatifs fiscaux et des régulations pour encourager la transition vers une mobilité plus durable. Dans ce cadre, et en se référant à un récent rapport de l'agence Fitch Ratings. « Le Maroc a obtenu le résultat le plus élevé en termes de croissance de la production automobile, soit 83,9 points sur 100 ». Cette performance explique son saut qualitatif par « une forte perspective de croissance de la production, de faibles coûts salariaux et de la politique industrielle y afférente » (El Kanabi,2020) « Le pays dispose actuellement des ressources financières, matérielles et humaines pour développer une

---

<sup>4</sup> Le programme MEDA « Mennonite Economic Development Associates » constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens,

motorisation électrique 100 % marocaine, voire un véhicule électrique, qui pourrait bien trouver sa place sur le marché international » (Ouardhiri. A., 2020).

- Les avancées dans les activités de l'intelligence artificielle, des capteurs et de la connectivité permettent le développement rapide des véhicules autonomes. Bien que la technologie ne soit pas encore complètement mature, les essais et les déploiements de véhicules autonomes se multiplient, ouvrant la voie à une révolution dans la façon dont nous nous déplaçons et interagissons avec les véhicules.
- De plus, l'objectif du Maroc est de devenir un hub de production automobile en orientant la production vers des composants complexes à haute valeur ajoutée, avec pour objectif d'atteindre un taux de localisation de 80% d'ici 2030. La première voiture entièrement fabriquée dans le pays a été produite en 2023, ce qui a renforcé la marque « Made in Morocco ».

## Conclusion

En conclusion, la CVM est un réseau complexe et dynamique façonné par divers facteurs déterminants, notamment la demande du marché, les cadres réglementaires et les progrès technologiques. Durant cette étude de recherche, on a tenté de prouver que la procédure de l'intégration du Maroc dans la CVM dans le secteur automobile devient une obligation pour l'économie marocaine, ce qui nécessite de renforcer les atouts de son attractivité et de sa compétitivité. Le secteur automobile au Maroc connaît une croissance fulgurante et joue un rôle essentiel dans l'économie du pays, même s'il est confronté à un certain nombre de défis, notamment les problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, des inquiétudes environnementales et une concurrence intense, elle présente également de nombreuses opportunités de croissance et d'innovation. En faisant des investissements dans des technologies innovantes et des modèles économiques novateurs, les entreprises peuvent rester compétitives et piloter l'évolution de la CVM automobile mondiale pour les années à venir. Le pays dispose d'une multitude d'opportunités qui restent inexploitées. En fait, cette intégration a contribué à moderniser l'industrie du Maroc, à diversifier son tissu manufacturier, à créer des emplois qualifiés et à générer des revenus importants. Le pays maintient le leadership de l'industrie automobile au pays de MENA malgré les conséquences de la crise sanitaire du coronavirus (COVID-19) dans le domaine de la production et des exportations automobiles. Grâce à l'intégration aux CVM, le Maroc a pu moderniser son industrie, diversifier son tissu manufacturier, créer des emplois qualifiés et générer des recettes considérables. Pourtant, et pour bien saisir de ses opportunités et son intégration dans l'industrie automobile, il faudrait focaliser principalement sur les activités en amont (R&D, création de nouveaux concepts, fabrication de composants pilotes...) et non sur les activités intermédiaires (transformation, assemblage, fabrication...), à défaut de quoi, le pays pourrait perdre son avantage compétitif et d'attractivité, notamment face à la concurrence des pays de l'Est de l'Europe et de la Turquie, et Sans oublier que les marques implantées au Maroc ne sont pas encore pleinement intégrées dans les nouvelles chaînes de valeur technologiques. Les effets de la pandémie du coronavirus (COVID-19) et les conséquences internationales de la guerre entre l'Ukraine et la Russie sur l'industrie automobile marocaine représentent un message clair, impliquant de se penser à une voiture 100 % marocaine et non de se limiter à se concentrer encore plus sur des segments qui ne présentent qu'une valeur ajoutée faible. En outre, et afin de profiter pleinement de ces technologies avancées, il est indispensable d'avoir une main d'œuvre qualifiée et de doubler les

investissements dans le capital humain. Ces enjeux sont au cœur des enjeux pour renforcer la compétitivité du secteur automobile au Maroc.

Finalement, quant aux pistes de recherche, il convient de souligner que le sujet occupe actuellement une place importante et se situe au centre de la préoccupation des autorités publiques. Il reste de nombreuses avenues de recherche intéressantes à explorer, en particulier en ce qui concerne les études concernant l'avancement du taux d'intégration du secteur, les perspectives de la production de véhicules intégralement marocains, ainsi que les difficultés pour atteindre cet objectif, en particulier pour les véhicules électriques.

## BIBLIOGRAPHIE.

1. Abreha K.G., Kassa, W., Lartey, E.K.K., Mrngistae, T., Owusu, S & Zeufack, AG (2022), L'industrialisation en Afrique subsaharienne Saisir les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales, Agence française de développement, Groupe de la Banque Mondiale.
2. BAD, OCDE et PNUD (2014) « Perspectives économiques en Afrique 2014 : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique » éditions OCDE, Paris, page 10 <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-fr>. Consulté le 12/12/2020
3. Cabinet d'étude Inovev rapport du 2023 <https://www.largus.fr/pros/actualite-automobile/la-production-automobile-mondiale-pourrait-augmenter-de-2-5-en-2023-30028366.html>
4. DEPF « L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance » Janvier 2020 PP10-13.
5. DEPF « Note de conjoncture » N° 284, Octobre 2020.
6. Dixit K. & Grossman G. M., "Trade and Protection with Multistage Production", in Review of Economic Studies, vol. 49, n° 158, 1982.
7. El Kanabi M.J., « L'industrie automobile du Maroc, irrécusable leadership de la région MENA automobile ». Hespresse 14 Août 2020. <https://fr.hespress.com/160760-lindustrie-automobile-du-maroc-irrecusable-leadership-de-la-region-mena.html>
8. Frigant V. & Miollan S., « La restructuration de la géographie de l'industrie automobile en Europe dans les années 2000. 2014 ». Hal-00935325 page 3.
9. Gereffi & Fernandez-Stark (2011): Global Value Chain Analysis: A primer, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, North Carolina, USA.
10. Ibourk, A. (2019). « Étude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois : cas du secteur automobile au Maroc ». Étude du bureau international de travail 30 septembre 2019.
11. Jones, R.W & Kierzkowski H. (2000). A Framework for Fragmentation. Forthcoming in S. Arndt and H. Kierzkowski (eds.). Fragmentation and International Trade, Oxford University Press. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/85411/1/00056.pdf>.
12. Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001) « A Handbook for Value Chain Research', prepared for the IDRC », Institute of Development Studies: University of Sussex.
13. L'économiste « Stratégies sectorielles/Automobile : Les maillons faibles du 1er secteur exportateur », N° 5604 du 01/10/2019

14. OCDE, (2013). « Economies interconnectées : comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales », rapport de synthèse.
15. Office des Changes « Commerce extérieur du Maroc. » Rapport annuel 2018.
16. Office des Changes « Les Indicateurs Mensuels des Échanges Extérieurs, Département Études & Statistiques » Rapport 2022.
17. Ouardhiri, A. « Automobile : le Maroc devrait suivre de près les tendances mondiales ». Hespess 03 Février 2020. <https://fr.hespress.com/124903-automobile-le-maroc-devrait-suivre-de-pres-les-tendances-mondiales.html>
18. Porter M, avantage concurrentiel des nations, édition inter-édition, Lanri (orne), 1993, p44.
19. Porter M.E., « Compétitive Advantage », The Free Press, 1985 ; traduction française : « L'avantage concurrentiel », Inter Éditions, 1986, Dunod,1994, p 85.
20. Statista, rapport (2023) : <https://fr.statista.com/statistiques/558755/ventes-de-voitures-a-l-echelle-mondiale>, consulté le 12/12/2023.
21. Yeats, A. J., (1997): Just How Big is Global Production Sharing? Policy Research Working Paper 1871, World Bank, Washington, DC.