

L'industrie automobile au Maroc : potentiels et dynamiques des relations clients-fournisseurs

Introduction

L'industrie automobile marocaine est à la veille d'un profond bouleversement. La privatisation de la SOMACA (Société marocaine de construction automobile) suite à l'acquisition par Renault SA des 38 % détenus par l'Etat, la signature d'une convention (toujours avec Renault SA) pour la production d'une voiture dite familiale de marque Dacia à partir de 2005 et l'entrée en vigueur du démantèlement douanier depuis 2003 sont autant d'éléments qui déterminent désormais le présent et imprégneront l'avenir de ce secteur. Le choix du site du Maroc comme une plateforme de déploiement de la stratégie "world car" de Renault et l'insertion dans le réseau d'un grand constructeur présentent une opportunité pour les entreprises marocaines de composants automobiles. Toutes ces échéances interviennent dans une phase de profondes mutations à l'échelle nationale et internationale.

Sur le plan national, l'économie marocaine à travers ses différents acteurs ne cesse d'affirmer sa volonté de s'insérer davantage dans l'économie mondialisée tout en restant confrontée à de nombreux défis. Le principal challenge est la mise à niveau de son outil de production dans la perspective de la création d'une zone de libre-échange avec l'Union européenne, d'un espace euro-méditerranéen en 2012 et de la signature d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis.

Sur le plan international, l'industrie des équipements automobiles est en pleine restructuration. La forte intensité concurrentielle entre les grands constructeurs automobiles mondiaux pousse à une externalisation massive de leurs activités. Le pourcentage des prestations assurées par les fournisseurs externes aux grands constructeurs mondiaux atteint souvent un niveau dépassant 70 % du coût global de la fabrication d'un véhicule. Les objectifs économiques et industriels des constructeurs (réduction des coûts, qualité, innovation...) incombent donc essentiellement aux fournisseurs. Selon cette perspective, les constructeurs automobiles recherchent des sources offrant des prix moindres avec une capacité d'innovation manifeste. La réduction des coûts et l'accès aux marchés deviennent leur objectif principal.

Brahim Bachirat

Loubna

Boulouadnine

Nisrine

Lembarek

Doctorants à l'UFR
Economie des
organisations/LEID,
Université Mohammed
V, Agdal-Rabat

(bachirat9002@yahoo.fr)

(loubranis@yahoo.com)

(niss14@caramail.com)

L'objectif de ce texte est de présenter, d'une part, les grandes tendances de l'industrie automobile marocaine qui ont marqué la trajectoire de cette industrie et, d'autre part, les variables environnementales qui déterminent les relations des équipementiers marocains avec leurs donneurs d'ordres. A cette fin, le texte s'organise autour de trois points.

Dans un premier temps, nous allons rappeler les principales phases ayant marquées l'industrie automobile au Maroc. Dans un second temps, nous essayerons d'évaluer l'expérience de Fiat Auto et ses répercussions sur le développement du marché marocain des composants automobiles. Ceci afin de voir, dans un dernier temps, les déterminants des relations des fournisseurs du secteur avec leur donneurs d'ordres, en mettant l'accent sur les attentes du nouveau projet avec Renault.

Aperçu historique sur l'industrie automobile au Maroc

La trajectoire de l'industrie des composants automobiles au Maroc a été beaucoup influencée par les étapes qui ont marqué l'émergence de ce secteur dans son ensemble. La loi d'intégration-compensation, le lancement du projet de la voiture économique et le projet de la voiture utilitaire économique sont les principaux faits qui ont stimulé la branche de la sous-traitance/fourniture automobile au Maroc.

Les premières tentatives du développement d'une industrie automobile au Maroc remontent à la fin des années 50. La politique industrielle dominante était l'industrie industrialisante, et le secteur automobile était un secteur privilégié. La création de la SOMACA en 1958 s'est inscrite dans cette logique. Les raisons invoquées étaient de réaliser des gains de devises par la substitution aux importations de véhicules assemblés localement en vue d'une valorisation locale et de stimuler un effet d'entraînement sur le tissu industriel par la mise en place d'une industrie progressive de composants automobiles.

Mais le montage de véhicules en quantité limitée ne peut être effectué qu'avec une surcharge de coûts considérable (par rapport aux prix CAF des véhicules importés). En outre, la multiplicité des marques assemblées et le faible taux de motorisation n'ont pas permis le développement rapide de cette industrie, et par conséquent les effets d'entraînement sur les fabricants des composants n'eurent pas lieu. Ainsi, afin d'activer l'intégration largement absente dans le secteur automobile, il a été nécessaire de trouver les moyens appropriés pour permettre davantage aux entreprises existantes de fournir les producteurs de véhicules.

Cette situation a duré longtemps, jusqu'au début des années 80, où dans un environnement local difficile sur le plan économique et financier et pour accompagner l'émergence de ce secteur, le gouvernement mit en place plusieurs textes réglementaires à caractère fiscal et douanier. La mesure la plus importante reste la promulgation en 1982 de la loi 10/81 dite d'intégration-compensation (1).

(1) Cette loi impose aux chaînes de montage existantes un taux minimum d'intégration de 50 % pour les voitures particulières, 60 % pour les poids lourds et tracteurs et des taux majorés de 10 % pour les nouvelles chaînes agrées.

Ces mesures interventionnistes furent prises pour remédier au problème de l'étroitesse du marché local et développer la sous-traitance dans le secteur automobile à travers la stimulation de leurs exportations dans le cadre de la compensation réglementant les industries de montage automobile. Le but recherché était la préservation de l'outil de production central qu'était devenu la SOMACA dans une phase de déclin relatif des ventes de voitures neuves montées localement.

La conséquence immédiate est le développement de l'implantation des industries de composants automobiles. Des implantations ont été réalisées en majeure partie en coopération technique avec des producteurs internationaux de composants. Plusieurs entreprises ont établi une coopération technique ou commerciale avec des producteurs de composants renommés (c'est le cas de Sinfa, NRE, Tuyauto....). Le but recherché par ces coopérations était de s'assurer du niveau de qualité exigé et de veiller à la mise en place de technologies appropriées.

A partir de 1990, le Maroc a opté pour la libéralisation économique. Dans le secteur automobile, ceci s'est traduit par l'autorisation des importations des véhicules neufs (CBU). La situation est restée stable jusqu'en 1994 où le secteur connut une grande morosité. Le gouvernement lança cette même année un appel d'offres international pour la production d'une voiture économique qui fut adjugé au groupe Fiat Auto. L'objectif était la consolidation du montage local et l'insertion de l'industrie automobile marocaine dans la stratégie d'un groupe international. Ce projet s'est accompagné de l'octroi d'avantages fiscaux au constructeur partenaire en contrepartie d'une diversification des composants fabriqués localement (TVA de 7 %). Trois ans après, un complexe de sous-traitance fut mis en place à côté de la SOMACA pour permettre à des équipementiers de s'y installer.

En 1999, l'Etat conclut deux accords avec Renault et PSA pour la production des voitures utilitaires économiques Kangoo, Berlingo et Partner.

En décembre 2003, la convention avec Fiat prit fin. Durant la même année, l'Etat marocain signa une convention avec Renault pour le montage de la voiture familiale Dacia (L90). Dernièrement, le 27 janvier 2004, le Maroc a renouvelé les conventions relatives au montage des nouvelles versions de voitures utilitaires modèles Kangoo (Renault), Partner et Berlingo (PSA). L'Etat a reconduit quasiment les mêmes conditions accordées à la voiture économique avec une réduction de la TVA de 14 à 7 %.

Après cet aperçu historique sur les principales étapes franchi par le secteur automobile au Maroc, nous allons faire le point sur les conséquences du projet de la voiture économique initié par Fiat, qui constitua la première stratégie planifiée d'un constructeur au Maroc.

L'expérience de Fiat Auto

Au début des années 90, Fiat avait opté pour la stratégie de la mondialisation ciblée ou l'intégration transrégionale (Balcet, Enrietti, 1999).

(2) La stratégie d'intégration transrégionale a démarré au Brésil et en Argentine, pour s'élargir ensuite aux autres pôles productifs et d'assemblage.

Cette stratégie (2), spécifique à Fiat, s'est concrétisée avec le projet 178 pour la production des modèles Palio et Siena dans les pays émergents. Dans ce projet, Fiat a signé une convention avec l'Etat marocain en s'engageant à prendre en compte les normes de contenu local dictées par la loi d'intégration-compensation. Le choix du Maroc était motivé par le bas niveau de motorisation situé à 3,3 % et par l'offre locale limitée. Ainsi, il a été prévu, dans un premier temps, la production de 24 000 unités par an. Ce chiffre n'a jamais été atteint vu la situation du marché et la montée en puissance des importations en CBU et en voitures d'occasion (voir tableau ci-après).

Tableau 1

Evolution du marché marocain de l'automobile de 1996 à 2001

Années	1996	1997	1998	1999	2000	2001
CKD	18 313	16 613	17 052	20 903	18 709	21 231
CBU	8 903	14 758	18 157	21 793	23 518	25 311
VOI	14 173	18 528	20 284	24 685	25 584	14 530
PL	4 010	4 067	4 745	4 628	4 118	3 915
Total	45 399	53 966	60 238	72 009	71 929	64 987

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie (2003).

Sur le plan industriel et en matière d'approvisionnement, Fiat a adopté un système d'approvisionnement global (*global sourcing*) à partir de juillet 1997 (Balcet, Enrietti, 1999). Ceci s'est traduit par la comparaison des prix du même composant fourni par différents équipementiers dans différents pôles, une analyse mondiale des possibilités de fourniture et une évaluation des performances des fournisseurs. Cela a permis une réduction des coûts d'achats du modèle 178 d'environ 8 % à 10 % du montant total des achats et une vision générale du marché de la fourniture. Cette stratégie n'était pas bénéfique pour le Maroc : Fiat n'a même pas respecté les conditions d'intégration locale du fait de la faible compétitivité des fournisseurs marocains et notamment leurs coûts élevés.

Ainsi, le secteur équipementier a connu une forte restructuration en Argentine, tandis qu'il n'a pas enregistré de grands changements au Maroc. L'Argentine a installé des parcs fournisseurs qui répondent aux exigences des constructeurs en matière de rationalisation de l'outil de production (réduction des coûts, contrôle qualité, productivité, introduction des méthodes *just in time*...) (Balcet, Enrietti, 1999). La conséquence a été que de nombreuses entreprises n'ont pas résisté à cette évolution et ont disparu, et d'autres ont réalisé des rapprochements ou se sont fait racheter. Par contre au Maroc, le complexe de sous-traitance installé à proximité de la SOMACA n'a pas atteint ses objectifs, et les équipementiers internationaux qui se sont installés au Maroc à partir de 1998 se sont implantés dans des régions

L'industrie automobile au Maroc

lointaines notamment à Tanger et se sont spécialisés surtout dans la production des faisceaux et câbles.

La sous-traitance locale est demeurée plutôt focalisée sur ses créneaux et marchés traditionnels, même si des extensions, des rachats et de nouveaux projets se sont réalisés.

Le projet de la voiture économique et les grandes tendances du marché marocain

Trois types d'entreprises opèrent dans le secteur automobile marocain : les entreprises étrangères implantées au Maroc, les entreprises à capitaux mixtes et les entreprises à capitaux entièrement marocains. Dans l'ensemble, les entreprises de pièces et composants couvrent un large éventail de composants automobiles.

Ces entreprises orientent leurs produits essentiellement vers le marché marocain direct, avec une légère baisse au cours des trois dernières années. Ce différentiel a été gagné principalement sur le marché de l'Union européenne direct où la part des ventes marocaines est passée de 13 % à 19 % en trois ans (GTZ, 2003). La production des entreprises de faisceaux et câbles est, quant à elle, vendue en grande partie sur le marché de l'Europe, notamment en Espagne et au Portugal. Les achats de première monte sont souvent réalisés par les équipementiers concepteurs sous leur responsabilité. Les volumes sont, de façon importante, liés aux contrats de compensation et concernent une grande diversité de produits en petites quantités si l'on excepte le câblage. Les assembleurs présents au Maroc s'approvisionnent sur place en batteries, radiateurs, équipements électriques, pneus, chambres à air, vitres, garnitures diverses, amortisseurs, ceintures, etc. (c'est-à-dire des pièces qui ne nécessitent pas de technologies complexes). Pour la rechange constructeur (IAM), elle est présente à travers des compléments de gamme avec des technologies spécifiques matures, mais les volumes restent faibles et se concentrent sur des distributeurs de taille moyenne.

Les tableaux ci-dessus (avec le tableau de l'annexe 1 et les graphes de l'annexe 2) donnent une idée sur l'évolution de l'industrie des composants automobiles et de son positionnement par rapport à l'industrie nationale.

Tableau 2
**Evolution des grandes valeurs du secteur
entre 1996 et 2000 (en millions de Dh)**

Années	1996	1997	1998	1999	2000
Production	6 089	6 602	6 940	7 967	9 173
Valeur ajoutée	1 960	2 072	2 233	2 497	2 511
Exportations	1 593	1 971	2 395	3 586	4 374
Investissements	223	307	576	580	631

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie (2002).

Tableau 3

L'industrie automobile par rapport aux autres secteurs industriels en 2000

	Emploi	Production	Valeur ajoutée	Exportations	Investissements
Automobile	20 000	9 173	2 511	4 374	631
Toutes industries	495 000	151 647	54 633	39 060	11 559
A/TI	4 %	6 %	4,6 %	11,2 %	5,45 %

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie (2002).

Globalement, la fabrication des faisceaux et câbles est l'activité la plus importante et la plus dynamique au niveau des fournisseurs automobiles. C'est une activité qui ne nécessite pas une grande automatisation ou une main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises de faisceaux et câbles emploient souvent des femmes (soit directement, soit par le biais de cabinets d'intérim) avec des salaires ne dépassant pas le SMIG (Bachirat, 2003). Ces entreprises tirent profit de l'avantage compétitif du Maroc en termes de main-d'œuvre bon marché.

Pour les autres composants, une nette évolution est constatée à partir de 1998 suite au démarrage du montage des voitures utilitaires économiques, et suite au fait que le projet de la voiture économique a commencé à avoir ses répercussions sur le secteur. Mais de manière globale et d'après les données sur le secteur, le consommable lié à l'entretien régulier des véhicules (filtres, plaquettes de freins...) se vend bien, tandis que les pièces plus lourdes voient leur marché se rétrécir davantage. C'est l'exemple de certains produits concurrencés par des pièces de substitution acquises à moindre coût auprès de petits ateliers (le secteur informel) ou par des produits de mauvaise qualité importés et écoulés sur le marché local en l'absence de mesures de contrôle rigoureuses au niveau de la douane. Toutefois, beaucoup de ces produits sont protégés par des droits de douane élevés pour limiter leurs importations (voir annexe 3).

Quant au développement de l'export (voir annexe 1), il est dû essentiellement à la loi de la compensation et aux dispositifs fiscaux incitatifs. L'exportation vers l'Europe se fait dans le cadre de contrats de compensation et/ou en coopération avec des producteurs européens de pièces automobiles. Il y a néanmoins des limites à l'exportation vers les pays du Maghreb du fait, d'une part, que la structure de production des pièces automobiles de ces pays est presque identique à celle du Maroc et, autre part, que les importations des pièces automobiles tunisiennes entrent en concurrence avec les pièces automobiles marocaines.

Les fournisseurs marocains à l'issue du projet de Fiat Auto : des résultats mitigés

Le contrat avec Fiat pour la production de la voiture économique a pris fin en décembre 2003 et n'a pas été renouvelé. C'est Renault qui va prendre

en charge la production de la voiture Dacia à partir de fin 2005. À l'issue de cette phase de la trajectoire de l'industrie automobile marocaine, il paraît que le projet de la voiture économique est une expérience qui a secoué le marché et a, paradoxalement, montré les limites du marché national. En effet, ce projet était quelque part bénéfique pour le pays.

Au niveau industriel, ce projet a permis au Maroc de se doter d'un tissu de fournisseurs dont certains ont pu se développer et exportent actuellement leurs produits aux chaînes de montage internationales dans le cadre de la formule de l'intégration-compensation. Le projet de Fiat a permis également de changer la physionomie du parc automobile marocain en réduisant la moyenne d'âge des voitures circulant au Maroc. Mais, d'après plusieurs rapports établis récemment sur l'industrie automobile au Maroc (3), il ressort que de nombreux investissements spécifiques en chaînes de montage et équipements de la voiture économique ne sont pas encore amortis par les sous-traitants. Certaines entreprises souffrent d'une sous-utilisation due à un surinvestissement en raison d'une prévision d'augmentation de la production qui ne s'est pas réalisée (JETRO, 2002).

L'expérience de Fiat au Maroc a confirmé l'importance des risques encourus par les fournisseurs dans les marchés émergents, car la production locale du constructeur automobile n'assure pas toujours un retour rapide sur investissement. En fait, il y avait un affaiblissement des liens de proximité entre Fiat et les PME locales qui se sont mis en compétition avec des firmes d'autres régions qui bénéficient des différentiels de compétences organisationnelles et technologiques plus conformes aux attentes des grands groupes. Le volume d'approvisionnement de Fiat et des autres constructeurs auprès des fournisseurs marocains est resté faible (4). Ainsi, les équipementiers ont cherché d'autres débouchés pour leur production en renforçant leur position en aval : la distribution des pièces de rechange.

Le repositionnement des équipementiers dans le marché de la rechange

Le contexte économique et les stratégies des donneurs d'ordres ont pesé sur les sources de profitabilité des fournisseurs du secteur automobile au Maroc. Le renforcement de la pression concurrentielle les a conduits à explorer le marché de la rechange où les opportunités de capter les quasi-rentes sont plus importantes. Du point de vue de la qualité, certains de ces produits peuvent être utilisés comme équipements de première monte, mais cela paraît difficile en raison de la stratégie des constructeurs automobiles, notamment Fiat Auto.

Le dynamisme du marché de la rechange repose sur certains segments de pièces ou composants. Il comprend les pièces d'usure liées à l'entretien de la voiture et à la carrosserie. La concentration des fournisseurs marocains sur ce marché ne favorise pas beaucoup leur développement industriel. En effet, les ventes de la première monte relèvent d'une approche industrielle,

(3) Il s'agit du rapport du JETRO (Service du Commerce Extérieur du Japon) réalisé en mars 2002 à partir d'une enquête de terrain auprès de 17 entreprises et du rapport des experts de la GTZ (Service de coopération allemande) pour le compte du ministère du Commerce et de l'Industrie sur la base d'une enquête auprès de 32 entreprises : constructeurs, équipementiers et fournisseurs en juin 2003.

(4) Les achats première monte sont souvent réalisés par les équipementiers concepteurs sous leur responsabilité. Les volumes sont de façon importante liés aux contrats de compensation et concernent une grande diversité de produits en petites quantités si l'on excepte le câblage.

avec l'intégration de composants dans des fonctions et des modules se positionnant sur des volumes élevés, tandis que le marché de la rechange se situe dans une logique commerciale avec une clientèle plus diffuse. La conséquence immédiate est que certaines entreprises souffrent d'une mauvaise logistique, d'une mauvaise disposition des lieux de stockage des produits semi-finis, d'un faible niveau de sécurité et de stocks excessifs.

Mais dans un contexte mondialisé, les entreprises marocaines peuvent mieux intégrer les marchés internationaux de la rechange pour lesquels les barrières d'entrée seront moins importantes que les marchés de première monte. C'est un créneau qui n'est pas soumis aux tendances du marché ou de rupture de contrat. La réactivité des plateformes commerciales permet un réajustement en fonction de la conjoncture.

Ceci dit, le projet de la voiture économique a été concomitant de la délocalisation de plusieurs équipementiers internationaux qui ont donné une autre ampleur à l'industrie automobile nationale.

L'attitude et le positionnement des équipementiers internationaux

A partir de 1998, plusieurs équipementiers internationaux ont commencé à se délocaliser au Maroc. On note à titre d'exemple Intertronic Maroc (groupe Pressac-France), Sews Cabind Maroc (Italie), Delphi Automotive Systems (Etats-Unis), Yazaki Saltano du Portugal (Yazaki Corporation), Automotive Wiring Systems (Allemagne), Polydesign System...

Généralement, l'internationalisation de ces équipementiers ne s'est pas effectuée à la demande des constructeurs, mais elle est conduite par la propre stratégie des équipementiers qui cherchent à élargir leur portefeuille clients. La plupart de ces équipementiers se sont installés dans la zone franche de Tanger vu sa proximité avec l'Europe et les conditions fiscales et d'acquisition de terrain qu'elle offre (voir annexe 4). Toutes ces délocalisations étaient des *greenfields* et principalement spécialisé dans le câblage. Tanger est devenue un lieu dense en compétences en matière de câblage : elle constitue une agglomération de compétences spécifiques.

Mais comme le montre le tableau ci-dessous, les équipementiers installés au Maroc n'ont pas développé de partenariat local ou des joint-ventures avec des PME locales. Ce sont des entreprises à capitaux entièrement étrangers.

Ce qu'on peut noter, à cet égard, c'est que les mesures encourageant l'implantation des entreprises à vocation exportatrice dans des zones franches, en faisant valoir le bas niveau des salaires et la proximité de l'Europe, ont montré leurs limites (comme c'est le cas pour le Mexique). De telles mesures ne peuvent être bénéfiques pour le secteur que si elles encouragent l'association d'entreprises étrangères avec des entreprises marocaines, l'objectif étant d'accélérer le processus de modernisation de la gestion de ces dernières, l'amélioration de leurs techniques de production, l'amélioration de leur productivité et l'élargissement du marché des exportations. C'est pour cette raison qu'au Mercosur, le partenariat local est privilégié.

Tableau 4
Les délocalisations des équipementiers internationaux
dans les pays émergents

	Implantations de sites %	Achats %	Joint-ventures %	Participation %
Mercosur	23,0	30,3	17,9	20,0
Peco	31,1	29,3	9,4	12,5
Chine	6,8	0,0	34,9	10,0
Inde	9,5	2,0	16,0	7,5
Mexique	12,8	5,1	3,8	7,5
Maghreb	6,1	2,0	0,0	0,0
Autres pays	10,8	31,3	17,9	42,5
Total	100	100	100	100

Source : FIEVE (2003).

La même tendance est observée en matière d'approvisionnement en produits intermédiaires. C'est le cas de la multinationale Delphi qui s'approvisionne à raison de 80 % de ses produits intermédiaires auprès de Coficab (une société à capital tunisien et récemment installée aussi dans la zone franche de Tanger (5)). Il en est de même pour Yazaki. Face à cette situation, des entreprises marocaines se sont vues fortement concurrencées comme c'est le cas de Fapec (entreprise marocaine installée à Casablanca). D'autres entreprises marocaines spécialisées dans la fabrication de produits intermédiaires de câblage ont été obligées, pour assurer leur pérennité, de se délocaliser à Tanger pour être à proximité des donneurs d'ordres et bénéficier des avantages fiscaux.

Cela n'exclut pas certaines entreprises étrangères s'approvisionnent auprès des fournisseurs marocains dans un souci de réduction de coût (JETRO, 2002), ce qui peut à terme contribuer au développement des fournisseurs de ces composants.

La situation des fournisseurs de l'industrie automobile au Maroc nous conduit à s'interroger sur les déterminants des relations de ces fournisseurs avec leurs clients, sur leurs conditions et les trajectoires que ces relations peuvent suivre notamment avec le projet de Renault.

Les déterminants des relations clients-fournisseurs

Plusieurs travaux, notamment du GERPISA, ont montré l'importance des relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs – équipementiers et sous-traitants – dans la compétitivité globale des systèmes automobiles nationaux et celle des firmes.

Dans le secteur automobile, les exigences sont de plus en plus contraignantes. Pour être admis dans le panel des fournisseurs, il faut faire preuve de sa capacité, et pour y rester, il faut innover et progresser. Raccourcir

(5) C'est une société appartenant à une famille tunisienne qui détient 3 autres sociétés dans le câblage : Chakira, Coficab Tunisie et Coficab Portugal. Cette société qui travaille avec la méthode des flux tendus est en train de construire une autre usine au Portugal.

les délais, accroître la qualité, demeurer compétitif sont les impératifs qui bousculent la manière de produire dans un espace lui-même en évolution. En effet, on assiste à une mise en concurrence plus forte des sous-traitants au niveau mondial et à l'intensification des relations interfirmes. Cette intensification implique une coordination étroite en termes décisionnels, une cohérence accrue des process et une synergie en termes de compétences. Chaque fournisseur se trouve alors obligé de tenir compte des besoins des clients. En fait, dans un environnement concurrentiel, le gain des parts de marché dépend de la prise en compte de ces besoins. Les considérations relatives aux prix et aux délais, tout comme les exigences de flexibilité, restent déterminantes.

Pour le cas de l'industrie automobile au Maroc, les relations entre les fournisseurs de cette branche et leurs donneurs d'ordres, en majorité européens, n'ont pas évolué comme en Europe. Les contraintes liées à la taille des séries produites, à la maîtrise technologique et aux mutations de plus en plus profondes enregistrées par le secteur automobile au niveau mondial ont rendu le processus d'intégration, par une remontée progressive de la filière, à la fois complexe et coûteux. Certes, les critères d'excellence mondialement reconnus sont présents dans les choix des fournisseurs au Maroc, mais actuellement, les obligations contractuelles de compensation restent le principal élément décisionnel des donneurs d'ordres. Toutefois, les éléments de coûts et de qualité demeurent des critères déterminants dans l'évolution des relations des fournisseurs avec leurs clients.

Les fournisseurs et leurs structures de coûts

Dans une étude récente sur le secteur automobile au Maroc (GTZ, 2003), la comparaison de la structure d'un compte d'exploitation analytique d'un équipementier automobile européen à celle d'un équipementier marocain a donné les résultats ci-après (6).

Pour les matières premières, la majorité des entreprises ont des fournisseurs internationaux et, du point de vue technique, la fourniture des matières premières semble être assurée. L'approvisionnement pose quelques problèmes de logistique pour les entreprises marocaines qui s'approvisionnent pour la plupart en flux continu. Quant au coût de l'énergie, il reste élevé par rapport à l'Europe et à d'autres pays concurrents. Le véritable problème pour ces entreprises se situe au niveau des frais généraux qui sont élevés du fait que ces entreprises n'ont pas de système de comptabilité analytique et imputent plusieurs charges dans cette catégorie. Les dépenses consacrées aux recherches et développement restent faibles au Maroc.

En outre, selon les indications de plusieurs producteurs de véhicules, les prix intérieurs de certaines pièces (Original Equipment) sont plus élevés (d'environ 15 %) que les prix d'achat comparables (CAF) de producteurs européens de véhicules. Ainsi, plusieurs donneurs d'ordres exigent de leurs

(6) L'entreprise fictive européenne correspond à une entreprise fabriquant des équipements mid-tech avec des procédés significativement automatisés. L'entreprise fictive marocaine correspond à la moyenne des 22 entreprises de l'échantillon interrogé dans le cadre de cette étude. Les entreprises de câblage n'ont pas été intégrées pour ne pas biaiser l'analyse car la structure de coûts de ces entreprises est différente.

L'industrie automobile au Maroc

fournisseurs une baisse de coût annuel d'environ 5 %. En fait, la production des pièces à des coûts économiques est rendue plus difficile par la multiplicité des types et des marques de véhicules au Maroc. Déjà, pour les seules voitures particulières, il y avait la fabrication de trois marques différentes (Palio, Sienna et Uno) avec plusieurs modèles (à la fois avec moteurs à essence et moteurs diesel) ; de même pour les voitures utilitaires (Kangoo, Berlingo et Partner), et tout cela en petites séries.

Tableau 5
**Les facteurs de coûts de production d'une entreprise
de fourniture de composants automobiles par rapport
à ceux d'une entreprise européenne**

Coûts des facteurs production	Moyenne Union européenne %	Echantillon de l'étude du Maroc %
Matières premières	48	49
Main d'œuvre	22	19
Energie	3	5,5
Amortissement	7	5
Transport	3	4
Vente	3	1,5
Frais généraux	6	13,5
Assurances	2	1,5
R&D	6	1

Source : GTZ (2003).

Par conséquent, et à première vue seulement, une production de pièces automobiles au Maroc déterminée par le facteur main-d'œuvre représente des avantages par rapport à une fabrication en Europe. Ces pièces représentent un avantage de coûts et donc une capacité compétitive certaine. Les économies de devises découlant d'une production liée au facteur main-d'œuvre sont nettement plus importantes que celles découlant de fabrications liées au facteur capital. Le Maroc est un pays à main-d'œuvre relativement bon marché, ce qui présente des avantages certains pour les usines ayant une production à forte valeur travail, une production technologique simple, de longues séries courantes et des coûts de transport faibles. Mais une entrée par la qualité peut être aussi favorable pour les fournisseurs du secteur automobile au Maroc.

Les fournisseurs et les normes de qualité

Les exigences en termes de qualité se sont traduites par l'exigence de certification des systèmes de management de la qualité de la part des clients

étrangers. Durant les dernières années, les fournisseurs marocains, voulant développer leur marché à l'export, se sont trouvés confrontés à la nécessité du respect des normes de qualité. Ceci est d'autant plus important dans le secteur automobile où ces normes sont devenues une barrière à l'entrée. La normalisation de la qualité dans le secteur s'est ainsi imposée pour bénéficier de la confiance des partenaires étrangers.

Selon cette perspective, la dynamique sectorielle de la normalisation de la qualité dans le secteur automobile au Maroc est une dynamique de rattrapage. Les entreprises de ce secteur ont tendance à afficher leurs dispositions à se certifier (7). Cette prise de conscience du rôle des normes de qualité dans ce secteur est due au fait que les principaux clients sont des constructeurs mondiaux (Renault, PSA, Fiat,...) exigeant la certification de leurs fournisseurs.

Ainsi, une convention a été signée entre l'AMICA (Association marocaine des constructions automobile) et le Centre Euro-Maroc-entreprise (dans le cadre du programme de soutien de l'Union européenne – MEDA) pour accompagner les entreprises du secteur dans leur certification. Cette convention permet aux entreprises marocaines du secteur de bénéficier de deux actions : une action d'accompagnement de 20 entreprises à la certification (8) suivant les normes ISO/TS 16949 et une autre de partenariat en faveur de 15 entreprises, leur permettant de se développer à l'export et plus particulièrement de se positionner au niveau des marchés européens.

En fait, par les orientations de ces normes de qualité, les entreprises peuvent pallier certaines de leurs insuffisances qui sont résumées dans les points suivants :

- efficacité de la gestion de la production ;
- compétitivité en termes de qualité-prix notamment par l'adoption de propositions d'amélioration de la qualité des produits et de réduction des coûts de production ;
- compétitivité en termes de vitesse : réduction des délais de mise au point des nouveaux produits, réduction du temps de préparation de la production, réduction des délais de livraison des pièces en petits lots ;
- formation systématique des ouvriers (Lembarek, 2003).

Les normes de qualité sont conçues pour avoir un effet sur plusieurs pratiques au niveau de l'entreprise et ont pour objectif de répondre aux exigences des clients. Une entrée par la qualité peut être favorable pour les fournisseurs du secteur automobile au Maroc. L'entreprise, en adoptant ces normes, profite ainsi de ses relations avec ses clients, tout en répondant à leurs exigences. C'est un apprentissage relationnel par les normes (Bachirat, 2003). Les normes de qualité restent un bon moyen pour fidéliser les clients actuels et développer le marché à l'export (première monte ou deuxième monte suivant la taille de l'entreprise et ses capacités productives) et aussi pour réduire les coûts liés à la non-qualité et au gaspillage.

(7) Nous ne disposons pas de renseignements exacts sur les entreprises marocaines disposant d'un système qualité, certifié ou pas, mais les premiers projets de certification ISO en sous-traitance industrielle ont commencé en 1996. D'après les données de l'ISO, le nombre d'entreprises marocaines certifiées, tous secteurs confondus, s'élève à 77 entreprises en 1999. Et d'après un responsable de la Bourse Nationale de la sous-traitance et du Partenariat, il existe une vingtaine d'entreprises fournisseurs des composants automobiles certifiées selon les normes ISO.

(8) Il y a eu création de quatre groupes de cinq entreprises chacun avec l'encadrement d'un expert marocain et un autre étranger. Ces entreprises devraient être certifiées courant 2004.

(9) Renault SA détient actuellement 46 % du capital de la SOMACA.

Ces déterminants de l'évolution des relations des fournisseurs avec leurs clients peuvent connaître certaines modifications avec le nouveau projet de Renault.

Les fournisseurs face au nouveau projet de Dacia

Réussir le projet de la voiture économique, c'est trouver de la marge sur un modèle vendu autour de 6 000 euros. Un tel exploit n'a jamais été accompli. Avec la Fiat Palio, le constructeur italien n'a pu proposer un prix inférieur à 9 000 euros en Inde, 8 000 euros au Brésil et 8 200 euros au Maroc. Renault voulait relever le défi en proposant une voiture dans les environs de 7 000 euros au Maroc qui correspond aussi aux mêmes ambitions du constructeur en Roumanie (voiture à 5 000 euros).

L'enjeu est de se développer, non seulement sur un marché local qui manifeste un fort besoin de motorisation, mais également créer des débouchés à l'export (il est prévu la production de 30 000 unités en 2005, 15 000 pour le marché local et 15 000 à l'export). Pour Renault, le principe consiste à produire d'abord pour couvrir les besoins du marché local ; ensuite, l'export devrait suivre au fur et à mesure que les accords de libre-échange entreront en vigueur. Son premier challenge est de rendre le dispositif industriel, déjà existant avec SOMACA (9), plus compétitif en termes de qualité, de coût et de productivité. Ainsi, dans ce cadre, un plan de progrès est prévu par Renault afin d'améliorer le fonctionnement et les performances de la SOMACA.

Pour l'intégration de composants automobiles, des approvisionnements en composants sont programmés en provenance de la Roumanie, mais le sourcing local s'impose. En fait, malgré l'abrogation de la loi d'intégration-compensation (jugée anticoncurrentielle par les règles de l'OMC), Renault prévoit une intégration au taux de 40 % qui correspond aux règles d'origine (10) du produit dans les accords de libre-échange avec la plupart des pays arabes (Tunisie, Jordanie, Egypte...) pour pouvoir exporter vers ces pays. Par conséquent, le renouvellement de l'industrie de l'automobile va dépendre fortement de la réalisation des zones de libre-échange afin d'opérer dans des marchés beaucoup plus larges que le marché intérieur. Cette nouvelle donne, conjuguée au redéploiement industriel de Renault au Maroc, exige des équipementiers marocains la recherche permanente de l'amélioration de leur compétitivité afin de mieux s'aligner sur les standards internationaux et de mieux répondre aux exigences en termes de coûts, qualité et délais.

Ainsi, pour la sélection des fournisseurs, un service achat, qui travaille en coordination avec la maison-mère, sera assuré au niveau de Renault-Maroc pour évaluer les différents fournisseurs et produits potentiels de la Dacia L90. Parmi ces derniers figurent la vitrerie, les pots d'échappement, les batteries, les sièges, les filtres... A partir d'un prix de vente-cible de 7 000 euros, la sélection de Renault va beaucoup porter sur des éléments de

(10) Caractère originaire du produit : l'entière obtention ou la transformation suffisante constituée par une valorisation locale d'au moins 40 % du prix départ-usine du produit.

(11) Renault avait négocié une réduction de 1,5 milliard d'euros pour la période 1997-2000, de 2000-2003, Renault a prévu une réduction de 3 milliards d'euros, dont la moitié provient des achats-fournisseurs.

coûts (11), élément essentiel de la compétitivité, dont la maîtrise implique des gains de productivité pour l'ensemble des acteurs de la filière.

Dans ce contexte, le renforcement de l'industrie équipementière marocaine doit passer par son insertion dans les réseaux internationaux, à travers le développement des relations des fournisseurs avec leurs clients, notamment Renault. C'est à la lumière des principales tendances de ces relations et des intentions des groupes internationaux présents sur le territoire que l'on pourrait évaluer l'évolution de l'industrie automobile marocaine. Renault, avec son nouveau projet, est amenée à jouer un grand rôle dans ce sens en assurant une meilleure coordination basée sur des arrangements contractuels durables.

Une nouvelle coordination interentreprises

La coordination des relations interfirmes est un enjeu stratégique dans la construction automobile, comme dans les différentes composantes de la chaîne d'approvisionnement. La question de la coordination des compétences et des connaissances entre clients et fournisseurs est un enjeu majeur pour cette industrie (Lung, 2001). Tout en développant les politiques de plateformes (12), les constructeurs ont réduit le nombre de leurs fournisseurs directs et sont devenus plus exigeants quant aux critères de sélection, tout en privilégiant des fournisseurs offrant des modules et des sous-ensembles. Ces critères vont sans doute être imposés aux fournisseurs des composants automobiles marocains avec l'entrée en vigueur du projet de la voiture Dacia. Il s'agit principalement de :

- la capacité du fournisseur à assurer le développement technique du produit ;
- la qualité du management ;
- la logistique ;
- la situation financière ;
- la capacité du fournisseur à participer aux co-développements ;
- la capacité à développer des systèmes ;
- l'aptitude du fournisseur à travailler par coûts-objectifs.

En effet, l'intégration dans ce nouvel environnement concurrentiel passe par l'émergence d'une nouvelle dynamique des relations entre entreprises fondée sur de nouveaux rapports. Ces rapports doivent être complétés par la maîtrise d'outils techniques et de dispositifs organisationnels, logistiques et informationnels adéquats en matière de coordination et de pilotage des activités productives.

La recherche de rentabilité sur des voitures économiques passera par de nouvelles formes de négociations clients-fournisseurs. Par exemple, Ford rémunère ses fournisseurs en fonction de ses ventes. Si un tel système se généralise, la performance des fournisseurs sera directement liée au succès commercial du constructeur, et cela révolutionnera les modes de gestion

(12) Une plateforme est un site de production commun pour plusieurs véhicules avec des composants communs. Cette politique permet d'élargir aussi les différentes versions d'un même modèle.

des fournisseurs. Les compétences requises pour s'imposer dans la chaîne des fournisseurs ne seront plus uniquement technologiques, elles seront stratégiques et organisationnelles. Savoir gérer des portefeuilles de coopérations est un facteur de succès.

En fait, la multiplicité des fournisseurs intervenant sur un même véhicule rend difficile la coordination entre tous les acteurs. La responsabilité de chacun des fournisseurs se limitant aux composants qu'il induit, le constructeur se heurte aux problèmes de compatibilité des composants et des ajustements industriels. Ces problèmes, difficiles et coûteux à rattraper au moment de l'assemblage final pour le constructeur, contribuent une nouvelle fois à augmenter les coûts de production.

Ceci dit, la gestion des activités entre entreprises en relation donneurs d'ordres-fournisseurs requiert de coordonner les clauses des contrats de production afin de générer des économies d'échelle et d'apprentissage (Monatéri, 2000). L'objectif est de rentabiliser les actifs mis en œuvre et dédiés à la réalisation efficiente de la coordination de ces relations. En effet, l'extension du champ d'intervention des fournisseurs doit s'accompagner d'une modification des rapports contractuels entre les firmes. Si les fournisseurs se trouvent confrontés à des exigences contraignantes (auto-contrôle de la qualité, livraison en flux tendus, introduction d'innovations incrémentales, programme de réduction des coûts...), ils doivent obtenir l'assurance d'une plus grande stabilité de la relation et d'un partage plus équitable de la valeur ajoutée.

Ainsi, pour les fournisseurs, il s'agit de dimensionner les capacités au plus juste, c'est-à-dire de déterminer un point mort dans la durée du contrat (Monatéri, 2000). Cette détermination *ex-ante* reste conditionnée par les conditions de réalisation du contrat : volume et durée de production alloués, prix fixé de départ et évolution des efforts de productivité demandés par le donneur d'ordres.

Conclusion

Le secteur automobile au Maroc n'a pas suivi la dynamique des relations entre les constructeurs, leurs équipementiers et fournisseurs au niveau mondial. Les constructeurs déjà présents au Maroc, tels que Renault et PSA, sont convaincus de la nécessité de doubler leurs efforts pour attirer plus de sous-traitants au Maroc en tant que site de production compétitif. Néanmoins, les problèmes de qualité et de compétences techniques et organisationnelles de ces entreprises sont de plus en plus mis en exergue.

Les PME marocaines, à l'instar des PME d'autres pays, même les plus industrialisées, seront confrontées à de nombreuses contraintes (Chanaron, Lung, 2002). Ces contraintes sont liées aux obligations de réduction des coûts imposées par les donneurs d'ordres, aux problèmes de financement aggravés par les fluctuations des demandes, les risques de rupture de contrat

et les difficultés de gestion associées aux nouvelles formes d'organisation et aux exigences internationales.

La dynamique du système automobile est fondamentalement déterminée par la coordination des activités qui tend de plus en plus vers la coopération. L'engagement des donneurs d'ordres présents au Maroc est également avantageux pour trouver des partenaires appropriés de coopération.

Impliqués dans cette dynamique, les équipementiers marocains sont en face de multiples défis. L'amélioration de leur compétitivité exige une réduction des coûts de la production, l'amélioration de la qualité des pièces par le biais d'une assistance technique de la part des entreprises étrangères (Boulouadnine, 2003). Dans ce contexte, il ne suffit pas de faire valoir le bas niveau des salaires et la proximité de l'Europe, mais il importe plutôt d'encourager la modernisation des outils de gestion et l'introduction de méthodes et procédés susceptibles de permettre aux entreprises marocaines de produire des pièces de bonne qualité dans des conditions compétitives.

Références bibliographiques

- Acevedo Martinez Jorge, (1987), « Division internationale du travail et industrialisation au Mexique : le cas de l'industrie automobile », thèse de sciences économiques, Université Paris X.
- Bachirat B. (2003), *les Implications de la normalisation de la qualité sur les relations des entreprises avec leurs clients : cas du secteur automobile au Maroc*, mémoire de DESA, UFR Economie des organisations, Université Mohammed V-Agdal, Rabat.
- Balcet G. & Enrietti A. (1999), « La mondialisation ciblée de Fiat et la filière automobile italienne : l'impact dans les pays du Mercosur », *Actes du GERPISA*, n° 25, Evry.
- Boulouadnine L. (2003), *Normalisation du système de management de la qualité et les problèmes de coordination entreprises /fournisseurs : l'exemple de l'industrie automobile*, Mémoire de DESA, UFR Economie des organisations, Université Mohammed V-Agdal, Rabat.
- Burlaud A. (1990), « Coûts, contrôle et complexité dans les organisations », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, Paris.
- Calabrese G. (2001), « Innovation Capabilities in Small-Medium Autocomponents : Evidence from Italy », *The International Journal of Automobile Technology and Management*, vol. 1, n° 4, p. 471-489.
- Chanaron J.J., Lung Y. (1995), *l'Economie de l'automobile*, Paris, La Découverte, Paris.
- Chanaron J.-J., Lung Y. (2002), « Les PME face aux recompositions du système automobile européen », CoCKEAS thematic network.
- Direction des Investissements extérieurs (2003), *le Journal de l'investissement*, n° 3 et 4, septembre 2003.
- Dyer J.H. (1995), « Specialized Suppliers Networks as a Source of Competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 271-291.

- Freyssenet M. et Lung Y. (1996), « Entre mondialisation et régionalisation : Quelles voies possibles pour l'internationalisation de l'industrie automobile ? », *Actes du GERPISA*, n° 18, p.7-37.
- Garnier O. (1991), *Automobile : le nouvel ordre mondial*, Hatier, Paris.
- Genthon C. (2000), « Nouvelles architectures industrielles », Document de travail de l'IREPD, UPMF, Grenoble 2.
- GTZ (2003), *Le potentiel des équipementiers du secteur automobile au Maroc*, rapport pour le Ministère du Commerce et de l'Industrie.
- JETRO (2002), « L'industrie automobile au Maroc », Document non publié.
- Lazarc N. et Monnier M. (1995), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris.
- Lembarek N. (2003), *Normalisation du système de management de la qualité et gestion des ressources humaines dans les entreprises du secteur automobile au Maroc*, Mémoire de DESA, UFR Economie des organisations, Université Mohammed V-Agdal, Rabat.
- Lung Y. (1995), « Modèles industriels et géographie de la production », *Cahiers de la recherche de l'IERSO*, p. 2-27.
- Lung Y. (2001), « Coordinating Competencies and Knowledge : A Critical Issue for Regional Automotive Systems », *International Journal of Automobile Technology and Management*, vol. 1 , n° 1, p. 108-127.
- Monateri J.C. (2002), « Organisation industrielle : architectures industrielles, coordination, pilotage et performance », Séminaire OIVR, Grenoble.
- Veltz P. (2000), *le Nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.

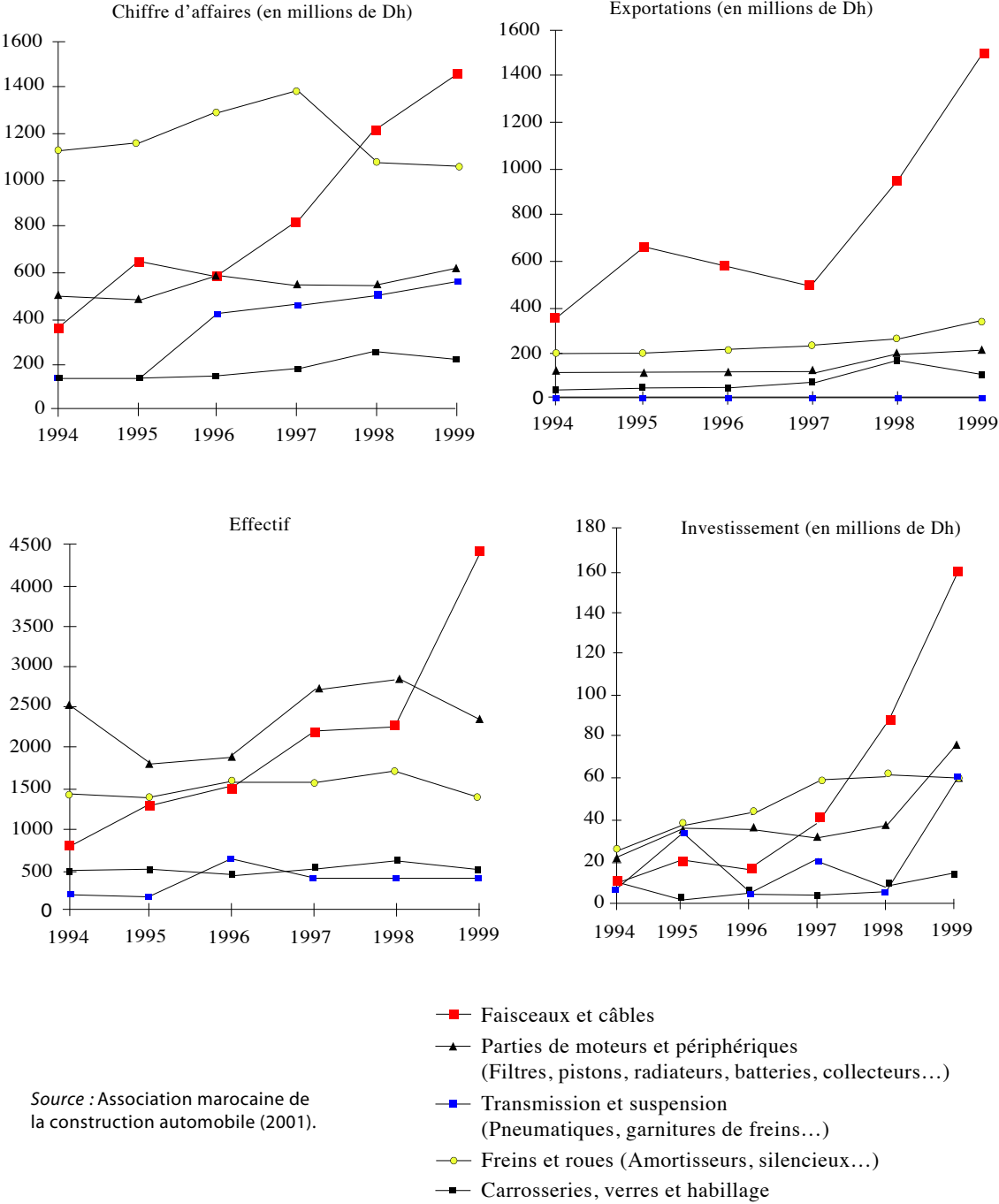
Annexe 1

Exportations des composants automobiles au Maroc

Désignation des marchandises	Valeur (en milliers de Dh)					
	1996	1997	1998	1999	2000	2002
Courroie de transmission trapézoïdale	169	220	316	–	–	–
Pneumatiques neufs et chambres à air	163 805	190 776	213 078	256 881	229 813	99 893
Joints et autres articles en caoutchouc	545	825	735	464	237	1 206
Rouleaux comprimés	19 857	23 773	–	17 463	20 771	24 455
Rondelles d'embrayage	554	222	17	14 711	15 621	11 712
Verre sécurité (trempé) non encadré	6	106	57	1 298	21 554	6 439
Verre en glaces feuilletées plates bombées	13	76	24	640	1 179	6 439
Ensembles chemises et pistons	17 448	23 048	26 735	29 044	54 065	51 243
Blocs cylindres pour cyclomoteur	2 759	9 128	448	6 921	7 687	3 115
Filtre à huile et à gasoil	12 013	9 550	11 165	12 860	13 244	17 772
Filtre à air	385	155	2 232	1 512	1 727	862
Crics et vérins pour véhicules automobiles	10 084	711	115	142	27	2 199
Vilebrequins pour moteur	327	1 434	46	437	54	41
Embrayage et organes d'accouplement	1 443	2 164	1 222	1 630	1 199	1 937
Joints métalloplastiques	901	672	640	969	382	583
Jeux et assortiments de joints	824	975	713	725	789	875
Accumulateurs électriques et parties	192	107	2 625	22 154	7 340	812
Bobines H. T.	229	131	78	8	10	–
Vis platinées	1 195	3 916	4 262	5 235	3 176	2 111
Induits d'excitation et d'éclairage	1 660	523	140	–	–	214
Appareils de signalisation acoustique	2 020	1 937	131	–	–	–
Condensateur automobile	3 129	2 866	2 688	–	–	316
Câbles et faisceaux électriques	620 716	817 336	1 085 296	1 563 460	1 923 389	2 139 556
Pare-chocs et leurs parties	537	25	448	11	460	621
Plaquettes de freins	15 810	23 500	5 851	3 012	2 400	4 405
Ceintures de sécurité	27 415	4 683	–	43 722	88 760	183 416
Câbles de freins	59	122	10	2 231	2 706	5 808
Jantes	565	247	386	20	29	989
Amortisseurs	27 960	42 957	67 296	58 619	35 595	31 500
Radiateurs	64 954	71 644	84 927	62 570	60 181	44 416
Silencieux et tuyaux d'échappement	2 887	2 448	1 990	1 967	1 567	1 210
Embrayage et parties	944	3 668	1 511	2 335	1 844	5 173
Rotules de direction et support de moteur	80	167	95	243	11 872	31 482
Autres véhicules neufs	16 917	94 560	4 203	15	4 551	707
Total	1 018 402	1 334 672	1 508 480	2 111 299	2 496 281	2 681 385

Source : Office des changes (2003).

Annexe 2
L'évolution des principales variables de
l'industrie automobile au Maroc



Annexe 3

**Les droits de douane
appliqués aux composants automobiles importés au Maroc**

Pièces	DD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liste 1	10	7,5	5	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liste 2														
– a	32,5	32,5	32,5	32,5	29,2	26	22,75	19,5	16,5	13	9,75	6,5	3,25	0
– b	50	50	50	50	45	40	35	30	30	20	15	10	5	0

La liste 1 regroupe les produits suivants : embrayage et parties, rotules de direction et support de moteur, boîtes de vitesse, ponts avec différentiel, roues et leurs parties, volant, colonnes et boîtiers de direction.

La liste 2 regroupe deux catégories de produits selon le niveau de baisse des droits de douane les concernant :

– la catégorie a regroupe les pare-chocs, les ceintures de sécurité et les câbles de frein ;

– la catégorie b regroupe les plaquettes de frein, les amortisseurs, les radiateurs, les silencieux et les tuyaux d'échappement.

Pour la liste 1, le démantèlement tarifaire est déjà entré en vigueur. Dans la liste 2 on trouve les produits très protégés avec des droits de douanes assez élevés et appelés à disparaître en 2012.

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie (2003).

Annexe 4
Les avantages fiscaux de la zone franche de Tanger
(source : Direction des Investissements extérieurs)

	Zone franche de Tanger (TFZ)	Maroc (hors TFZ)	Conditions
Taxes d'importation (équipement et matières premières)	Exonération	Exonération	<ul style="list-style-type: none">• Pour les sociétés exclusivement exportatrices, matières premières importées en admission temporaire• Régime de l'entrepôt industriel franc (critères d'éligibilité : investissement > 150 MDh, emplois > 250 chiffre d'affaires à l'export > 50 MDh)• Montant de l'investissement supérieur ou égal à 200 MDh Biens d'équipement, matériels, outillages, accessoires et pièces détachées nécessaires à l'investissement
TVA à l'importation	Exonération	Droit de déduction	<ul style="list-style-type: none">• Bien d'équipement, matériels et outillages inscrits dans un compte d'immobilisation ouvrant droit à déduction• Exonération pour un montant de l'investissement supérieur ou égal à 200 MDh
Droits d'enregistrement Création d'entreprise Augmentation de capital Achat de terrain	Exonération Exonération Exonération	0,5 % 0,5 % Exonération	Base : capital social Base : montant de l'augmentation du capital Réalisation du projet dans un délai < 36 mois après acquisition du terrain
Taxe urbaine Impôts des patentes	15 ans d'exonération	5 ans d'exonération	<ul style="list-style-type: none">• Sont exclus de cette exonération les établissements, sociétés et entreprises dont le siège social n'est pas au Maroc, titulaires de marchés de travaux, de fournitures ou de services, et les sociétés d'assurance et agences immobilières• Réduction de 50 % accordée à vie pour la wilaya de Tanger
Taxe sur les dividendes, parts sociales et revenus assimilés prélevés à la source	Non résident : 0 % Résident : 7,5 %	Non résident : 10 % Résident : 10 %	
Impôts sur les sociétés Les 5 premières années Après 5 ans Impôt général sur le revenu Les 5 premières années Après 5 ans	Exonération 8,75 % (pendant 10 ans) Exonération 80 % de réduction (pendant 10 ans)	35% 35% Taux maximum 44 % Taux maximum 44 %	<ul style="list-style-type: none">• Pour les sociétés exclusivement exportatrices, exonération durant les 5 premières années et abattement de 50 % au terme de cette période• Abattement de 50 % à vie pour la wilaya de Tanger
Cotisation minimale à l'impôt sur les sociétés	0,50 %	0,50 %	Base : chiffre d'affaires, résultat financier, produits accessoires, subventions, primes, hors taxes)

Source : Le Journal de l'investissement, n° 3 et 4, septembre 2003.