



**SERVICE DES POLITIQUES D'INNOVATION
ET DE COMPETITIVITE**

Sous-Direction de la Coopération Industrielle Internationale

**L' INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANCAISE AU MAGHREB
CARACTERISTIQUES DES MARCHES ET STRATEGIES DES ACTEURS**

Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur

Document de travail

Octobre 2005



L' INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANCAISE AU MAGHREB

CARACTERISTIQUES DES MARCHES ET STRATEGIES DES ACTEURS

Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur

Djiby DIAGNE

*Sous le responsabilité de Gilles BORDES
Chargé de Coopération industrielle
Pays de la Méditerranée, du Moyen Orient et du Proche Orient*

Sous-direction de la coopération industrielle internationale

Document de travail

Octobre 2005

Ce document de travail n'engage que son auteur. L'objet de sa diffusion est de stimuler la réflexion et d'appeler commentaires et critiques.



Sommaire

Introduction

1. Principales caractéristiques des marchés de l'automobile au Maghreb : des avantages comparatifs encore insuffisants pour véritablement dynamiser ces marchés

1.1. L'Algérie : un marché en croissance rapide et en pleine structuration

A- Les investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur automobile en Algérie

B- Evolution récente du marché algérien : la prédominance des groupes français et l'arrivée de nouveaux concurrents particulièrement agressifs en termes de politique de prix

Le marché de l'occasion

Le financement des véhicules

Le marché des véhicules industriels : poids lourds et véhicules utilitaires

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement

1.2. Le Maroc : un marché qui présente un potentiel de développement important

A- Les investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur automobile au Maroc

B- Evolution récente du marché marocain : un marché historiquement dominé par les trois groupes français et désormais de plus en plus ouvert à la concurrence

La SOMACA

Les équipementiers

Les exportations

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement

1.3 La Tunisie : un marché encore restreint principalement orienté vers l'exportation de composants automobiles mais qui devrait enregistrer une forte croissance dans les années à venir

A- Les investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur automobile en Tunisie

B- Evolution récente du marché tunisien : un marché dominé par les marques européennes et avant tout tiré par les prix

Les équipementiers : un segment tourné vers l'exportation et dominé par la branche des câbles et faisceaux de câbles

Les exportations

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement

2. Stratégies des acteurs français de l'automobile sur le Maghreb : des différences de positionnement liées à la perception de l'avenir du secteur automobile dans la région

2.1 Spécificités des constructeurs de véhicules

A- Le groupe Peugeot Citroën : une présence historique sur un marché secondaire

Caractéristiques générales

Spécificité des véhicules

Formation et qualification du personnel

Marché de la deuxième montée et crédit automobile

Peugeot Citroën en Algérie : un fief historique désormais menacé

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

Peugeot Citroën au Maroc : une perte de vitesse face aux nouveaux concurrents

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

Peugeot Citroën en Tunisie : une reprise à confirmer

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

B- Le groupe Renault : Le Maghreb comme plate-forme possible de développement industriel

Caractéristiques générales

Spécificité des véhicules

Formation et qualification du personnel

Marché de la deuxième montée et crédit automobile

Renault en Algérie : un leadership désormais à confirmer

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

Renault au Maroc : une volonté d'expansion pour conquérir la région

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

Renault en Tunisie : une première place des ventes bien ancrée

Parts de marché

Représentation locale et investissement

Limites et contraintes du marché

2.2. Stratégies de développement industriel des acteurs français en Afrique du Nord: un marché d'attente ou une plate-forme de développement industriel selon les constructeurs

A. Analyse des marchés en fonction des intérêts des industriels français

A-1. L'Algérie : une économie tirée par les hydrocarbures qui entre dans un nouveau mode de consommation potentiellement favorable à l'industrie automobile

A-2. Le Maroc : l'industrie automobile comme une des cibles prioritaires du développement industriel

A-3. La Tunisie : un développement économique plus avancé que celui de ses voisins et le choix d'une ouverture économique forte

B. Stratégies des constructeurs français au Maghreb

B-1. Une vision d'ensemble différente d'un groupe à l'autre

Stratégie d'implantation

Stratégie d'implantation pour Renault, de « réaction » pour PSA

Stratégie d'approvisionnement : le Maroc et la Tunisie comme bases des équipementiers à destination de l'Europe

B-2. L'impact de la stratégie des constructeurs sur l'ensemble de la filière : vers une meilleure intégration de la chaîne de production

C- Quelles perspectives en termes d'appui institutionnel ?

Conclusion

Lexique

Annexes

Résumé :

L'industrie automobile au Maghreb constitue une activité économique importante amenée à se développer de manière croissante au cours des prochaines années. Dans leur ensemble, les marchés marocain, algérien et tunisien offrent en effet des perspectives de développement soutenu : le parc automobile de ces pays est en mutation, son âge moyen est en baisse et les ventes de véhicules neufs ne cessent de croître depuis quelques années, grâce à une demande soutenue en particulier des classes moyennes, une concurrence accrue entre industriels bénéfique aux consommateurs sur un marché essentiellement guidé par le prix et le développement du crédit à la consommation qui permet d'élargir le socle de la demande.

Face à ces perspectives globalement favorables malgré un certain nombre de handicaps liés à un cloisonnement encore trop marqué entre les trois marchés, les deux principaux constructeurs français que sont les groupes *Renault* et *PSA*, poursuivent des stratégies différentes : la mise en œuvre du projet industriel propre à *Renault* sur l'internationalisation de son véhicule économique « Logan » et un positionnement géographique moins stratégique et plus attentiste de la part de *PSA* qui préfère aujourd'hui asseoir sa croissance hors-Europe de l'Ouest sur les marchés d'Europe centrale.

De manière générale, les constructeurs et leurs fournisseurs, auraient toutefois intérêt à l'avenir à investir davantage les marchés maghrébins en profitant de leur positionnement historique qui, malgré une concurrence accrue, notamment de la part d'industriels asiatiques, leur permet d'être encore leaders en termes de parts de marchés et d'image. Dans cette logique, une coopération ciblée de la part des services de l'Etat pourrait faciliter le développement à l'international des entreprises industrielles françaises du secteur de l'automobile.

L'industrie automobile constitue l'un des principaux segments de l'économie française, au même titre que l'aéronautique ou l'agroalimentaire. A lui seul, le secteur représente en effet 10 % du PIB et 12,5 % des exportations, engendre directement 50 millions € de recettes fiscales pour l'Etat et induit près de 2,6 millions d'emplois, directs et indirects (services aux entreprises du secteur). 10% de la population active occupée dépend ainsi, directement ou indirectement de l'automobile. En 2004, l'industrie automobile a été le premier secteur en termes de contribution au commerce extérieur de la France. Si la balance commerciale a enregistré un déficit record de - 7,8 Mds d'euros, le secteur automobile a permis de dégager un excédent de 12,7 millions € devant l'agroalimentaire ou l'aéronautique.

Par ailleurs, cette industrie participe directement de l'effort national d'innovation à la base désormais de toute politique de compétitivité. C'est ainsi qu'en 2004, d'après l'Institut National de la Propriété Industrielle, les groupes *Renault*, *PSA* et *Valéo* se sont classés parmi les cinq premiers dépositaires de brevets¹. Enfin, l'industrie automobile est également le premier client de plusieurs secteurs industriels français, tels que la fonderie, la métallurgie ou la plasturgie, générant ainsi, par ses investissements, d'importants effets d'entraînement sur l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Les ventes de véhicules neufs et d'occasion en France sont stables depuis la fin des années 1990, avec près de 2 millions de véhicules vendus chaque année. Le parc automobile français, tous véhicules confondus, est de 36 039 000 véhicules en 2005 (contre 23 millions en 1990), composé plus particulièrement de 29 900 000 véhicules particuliers (en progression de 1,2% par rapport à 2004), de 5 500 000 véhicules utilitaires légers et de 639 000 véhicules industriels. Actuellement, la vente de véhicules neufs s'élève à 6,7 % de l'ensemble du parc avec un âge moyen des véhicules particuliers de 8 ans au 1^{er} janvier 2005, contre 6,9 ans en 1995. Le taux de motorisation ou d'équipement des ménages est de 80,5% ; 33,7% des 25 millions de foyers étant multimotorisés.

En 2004, la production des constructeurs français sur le territoire national s'est élevée à près de 2,9 millions de véhicules, toutes catégories confondues, en progression de 0,3% sur un an, répartie entre le groupe PSA (1,8 million de véhicules) et Renault (1,1) qui dominent largement le marché intérieur (respectivement 31,9% et 28,5% de part de marché en 2004). Sur le plan international, les deux constructeurs français, *PSA* et *Renault-Dacia-Samsung*, ont produit respectivement plus de 3 millions et près de 2,2 millions de véhicules. La part des constructeurs français dans la production automobile mondiale s'élève ainsi à 9,3 % de la production totale, chiffre attestant du poids économique et social de ce secteur et de son caractère stratégique pour la France.

Avec 3,3% de croissance, l'année 2004 a été la 8^{ième} année consécutive de croissance pour la construction automobile française en production mondiale. Entre 1997 et 2004, l'accroissement de la production a presque doublé (+47%), soit 1,9 million de véhicules en plus, pour atteindre près de 6 millions de véhicules vendus par an. Pour parvenir à ce résultat, les constructeurs français se sont rapidement adaptés au contexte de mondialisation en appuyant leur politique globale à la fois sur leurs sites français et sur leurs implantations à l'étranger, existantes mais également nouvelles (principe de la « firme-réseau »). En France, de lourds investissements et un taux d'utilisation beaucoup plus élevé de l'outil industriel existant ont permis de produire 770 000 véhicules de plus entre 1997 et 2004. A l'étranger, les constructeurs ont également réorganisé et développé leurs usines et ont recréé de nouveaux sites de construction afin de sortir plus de 1,1 millions de véhicules supplémentaires. En France, un supplément de ventes de près de 0,3 millions de véhicules entre 1997 et 2004 a été enregistré malgré une concurrence accrue et une politique sélective des ventes. L'Europe de l'Ouest, hors France, a permis d'écouler plus de 600 000 nouveaux véhicules sur la même période.

Désormais, les groupes industriels français, constructeurs et fournisseurs, cherchent à s'implanter sur de nouveaux marchés, à commencer par les pays émergents que sont l'Inde, la Chine,

¹ Sur 3536 brevets délivrés par l'INPI, *Renault* s'est classé au 1^{er} rang avec 317 brevets (près de 9 % du total), *Valéo* 3^{ème} (248 brevets) et *Peugeot Citroën* 4^{ème} (avec 239 brevets), devant le groupe *France Telecom*.

le Brésil ou l'Iran, dans lesquels la demande est particulièrement soutenue. Désormais, hors Europe de l'Ouest, ce sont ces zones qui offrent en effet les plus forts potentiels de développement : 850 000, dont 142 000 en 2002, 160 000 en 2003 et 265 000 en 2004 (source : *CCFA*). La part des véhicules produits en France dans la production mondiale des constructeurs français représente à présent à peine plus de 55 % et le marché national n'absorbe plus qu'un quart des ventes totales. 3 véhicules sur 4 produits par les groupes français sont donc vendus hors de France, et 3 véhicules vendus sur 8 par les groupes français hors de France le sont hors d'Europe de l'Ouest. La part des ventes des constructeurs français a atteint 28 % du total hors Europe Occidentale en 2004 (source : *CCFA*).

Au regard de l'organisation de la filière automobile, l'industrie de l'automobile est désormais clairement organisée sur la base d'un marché global. Les constructeurs s'approvisionnent à l'échelle mondiale et se développent sur les marchés émergents, incitant les équipementiers et les fournisseurs à les suivre. Toutefois, si les équipementiers s'implantent à l'étranger, cela ne répond pas seulement à la demande des constructeurs. Cherchant à élargir leur portefeuille de clients, les équipementiers ont en effet leur propre stratégie. L'internationalisation croissante des échanges est à la fois cause et conséquence de l'organisation mondiale de l'équipement automobile. Un nombre réduit de grands groupes mondiaux coexistent avec des fournisseurs régionaux, souvent en grand nombre car de taille plus restreinte, ainsi qu'avec des groupes spécialisés sur certains segments (type câblage) présents à l'international. Les relations de sous-traitance ont marqué l'industrie de l'automobile jusqu'aux années quatre-vingt. A cette organisation pyramidale se sont progressivement substituées de nouvelles formes d'externalisation initiées par les constructeurs. Les fournisseurs s'imposent aujourd'hui comme de véritables partenaires, à qui les constructeurs confient la conception et la réalisation complète d'un projet. 70 % à 80 % du coût global de fabrication d'un véhicule sont assurés désormais par les prestations des fournisseurs. Parallèlement, une nouvelle organisation de la filière se met en place, renvoyant à l'image d'une « chaîne moléculaire ». A présent, chaque projet de véhicule rassemble des entreprises mettant en commun des compétences pour former un réseau de partenaires. Chaque projet peut donner lieu à une combinaison différente de « particules élémentaires » que sont les entreprises partenaires. Les constructeurs d'automobiles réalisent de plus en plus de véhicules par plate-forme ; ces sites produisent des véhicules différents de même gamme, utilisant des composants communs. En 2005, plus du tiers de la production mondiale provient de plates-formes communes de modèles. Les équipementiers ont dû s'adapter eux aussi. Ils mettent en place une nouvelle organisation industrielle et d'approvisionnement. L'approche modulaire combine plus spécifiquement la standardisation et la diversité pour répondre à l'approvisionnement des plates-formes. Le module se définit comme un rassemblement de sous-ensembles qui ne contribuent pas tous à la réalisation d'une même fonction, mais qui se situent au même endroit du véhicule. Les équipementiers doivent ainsi s'implanter à proximité des usines des constructeurs pour permettre l'assemblage des modules.

La chaîne de la filière automobile est désormais composée globalement de cinq étapes majeurs :

1. Les opérations de recherche et de développement en termes de conception de véhicule
2. La fabrication des demi-produits (verre, plastique, produits métallurgiques) utilisés pour la fabrication du véhicule ;
3. La fabrication des grands équipements constitutifs du véhicule : pneumatiques, carrosserie, équipements automobiles (composants, pièces et systèmes). Les équipementiers forment eux-mêmes un ensemble très hétérogène en fonction de leur position dans la chaîne de valeur, de la forme des produits fournis et de leurs activités : équipementiers de rang 1,2 et 3 ; carrossiers, fabricants de châssis etc.
4. L'assemblage du véhicule, effectué par les constructeurs ;
5. Les activités de distribution, de maintenance/réparation et tous les autres services liés à l'utilisation du véhicule.

Dans ce contexte, les progrès techniques et l'importance de l'innovation (plus généralement la place prise par l'information au sein des systèmes productifs) et de la différenciation des produits sur des marchés de concurrence monopolistique tendent à déplacer la valeur ajoutée des produits et des services vers l'amont (recherche et développement, conception) et l'aval (marketing, service après-vente) du processus de fabrication proprement dit, ce qui a des implications en termes de localisation

des différentes activités de la chaîne de production (division internationale du travail au sein même des firmes, spécialisation intra-branches et non plus inter-branches).

Par ailleurs, l'imbrication croissante entre industrie et services et la tendance à l'externalisation de certaines fonctions et au recours à la sous-traitance ou aux alliances entre firmes entraînent la constitution de réseaux d'entreprises, comme l'attestent les groupes automobiles, suivant une logique globalisée, plus aptes à profiter de manière souple des avantages comparatifs spécifiques à chaque localisation d'activités.

La combinaison de ces deux évolutions explique les mouvements de reconfiguration ou de mutation internationale des systèmes de production industrielle, impliquant les pays industrialisés à la fois entre eux et avec les pays émergents ou en développement.

Par rapport à ces éléments, les groupes industriels français doivent pouvoir s'appuyer sur des zones géographiques leur offrant l'opportunité de mieux développer leur activité. L'internationalisation des industriels français dans le secteur de l'automobile est accompagnée par des implantations entièrement nouvelles dans des régions telles que l'Europe de l'Est, l'Asie, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient ou le Maghreb.

C'est précisément sur cette dernière zone que se concentre la présente étude. Le Maghreb, par l'histoire et les valeurs communes qui lient la France au Maroc, à l'Algérie et à la Tunisie, peut en effet constituer une opportunité, dans le cadre d'une intégration élargie entre les deux rives de la Méditerranée ; malgré la concurrence croissante des pays d'Europe Centrale et Orientale et de l'Asie, la France pourrait trouver au sein du Maghreb des relais de croissance et de compétitivité pour son industrie tandis que les trois pays concernés pourraient faciliter leur décollage économique en profitant des effets induits par les investissements industriels français.

Aujourd'hui, malgré les difficultés structurelles qui continuent à handicaper son développement, le Maghreb représente en effet un marché émergent en plein essor. Le secteur de l'équipement automobile compte parmi les activités les plus prometteuses. Les grands constructeurs français bénéficient de leur positionnement historique remontant souvent à la période de la colonisation et pourraient dès lors construire leur stratégie de développement également sur la base de ce marché.

Cette étude a pour objectif de présenter une monographie des marchés marocains, algériens et tunisiens, avant d'identifier les principales stratégies industrielles des groupes français dans la zone.

1. Principales caractéristiques des marchés de l'automobile au Maghreb : des avantages comparatifs encore insuffisants pour véritablement dynamiser ces marchés

Hors Libye, chacun des trois pays constitutifs de la zone, offre des caractéristiques productives qui lui sont propres et le cloisonnement administratif, économique et politique entre chaque pays, ne permet pas aujourd'hui de voir le Maghreb comme un marché unifié. Dans ce contexte de faible intégration régionale, chaque pays poursuit une stratégie nationale qui lui propre et qui ainsi doit être appréhendée au mieux par les industriels du secteur.

1.1 L'Algérie : un marché en croissance rapide et en pleine structuration

L'Algérie est un marché dynamique, en particulier du point de vue des ventes de véhicules neufs. Il subsiste toutefois des difficultés pour attirer les IDE malgré une reprise notable depuis l'année 2000. Il faut noter la spécificité du segment des poids lourds, seul secteur à disposer d'une production locale, et qui fait l'objet d'un regain d'intérêts croissants de la part du groupe Renault trucks. Si le pays dispose d'atouts importants tels que le coût de la main d'œuvre et l'ouverture en faveur d'une économie de marché, il pâtit cependant d'un certain nombre de faiblesses comme le niveau de qualification du personnel local et le manque de développement du tissu industriel, en particulier au niveau des fournisseurs et des équipementiers automobiles.

Le marché de l'automobile en Algérie est en voie de (re)construction et de structuration, après les difficultés rencontrées par le pays au cours de la décennie écoulée. Pour autant, des trois pays de la zone considérée, l'Algérie est celui qui possède le plus important parc automobile, avec plus de 3 millions de véhicules immatriculés sur le territoire algérien au 31 décembre 2004. **L'âge moyen du parc est cependant élevé, 55% des véhicules ayant plus de 20 ans, et 80% d'entre eux plus de 10 ans. Le taux de motorisation de l'Algérie est de 71 véhicules (utilitaires ou particuliers) pour 1000 habitants.** S'agissant des modèles présents, les industriels français sont majoritaires ; Peugeot et Renault représentant le moitié des véhicules roulants (900 000 véhicules de marque Peugeot et plus de 600 000 de marque Renault). L'ensemble des autres constructeurs se situe en dessous de la barre des 200 000 véhicules présents sur le sol algérien. Ces dernières années, le marché de l'automobile a cependant vu apparaître un nombre croissant de nouvelles marques, notamment d'origine asiatiques qui constituent autant de nouveaux concurrents, particulièrement agressifs sur le segment du prix, pour les industriels français « historiquement » présents en Algérie.

A- Les investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur automobile en Algérie

Marqué par un mode de développement basé sur l'industrie lourde (« industries industrialisantes ») et la forte présence du secteur public, les IDE vers l'Algérie n'ont véritablement commencé à se développer qu'à partir de 1995. En 2005, l'Algérie a reçu plus de 2,2 Mds \$ contre près de 1 Md \$ d'IDE en 2002. Ceux-ci sont principalement concentrés dans le domaine des hydrocarbures qui demeure le principal générateur de revenus pour l'économie locale (43 % du PIB). Le secteur de l'automobile a cependant bénéficié d'un nombre croissant d'investissements au cours des dernières années.

Ainsi, en considérant les deux dernières années, il est possible de recenser les principaux investissements suivants (source : *Anima*) :

- 30-Juin-2005 - **Peugeot** (France)- Constructeur automobile :
Inauguration d'une nouvelle représentation commerciale « Grand garage de Télémy »
- 20-Aout-2004 - **Same Deutz Fahr** (Italie) - Constructeur automobile :

Prise de participation dans le capital de la CMT (Complexe Moteurs Tracteurs, fabrication de tracteurs agricoles et moteurs pour véhicules industriels) à Constantine et de la CMA (Complexe Machinisme Agricole) à Sidi Bel Abbès

• 06-Avril-2004 – *Michelin* (France) - Equipementier :

Reprise du développement des activités en Algérie (remise à niveau de l'usine locale et extension de l'usine pour 35 M euros (conversion de créance en investissement).

• 12-Décembre-2003 - *Daewoo* (Corée) - Constructeur automobile :

Accroissement des activités

• 07-Mai-2003 - *Scania* (Suède) - Constructeur automobile :

Ouverture d'une nouvelle ligne d'assemblage de poids lourds dans l'usine de son partenaire local Mavia (capacité de production de l'ordre de 300 unités par an)

B- Evolution récente du marché algérien : la prédominance des groupes français et l'arrivée de nouveaux concurrents particulièrement agressifs en termes de politique de prix

L'année 2004 a été caractérisée par des ventes en forte hausse : toutes marques confondues, le volume des ventes a ainsi atteint 120 000 unités, soit une progression de 66 % par rapport à 2003. Ce résultat s'explique avant tout par la mutation en cours dans ce pays. Soutenue par l'arrivée d'un nouveau Ministre des Finances, favorable aux réformes et à une libéralisation accrue de l'économie, la modernisation du pays tend à s'accélérer, avec un regain d'intérêt pour le pays de la part d'entrepreneurs internationaux. C'est notamment le cas dans l'industrie automobile où on note, depuis quelques années, une augmentation du nombre de constructeurs, distributeurs, importateurs et réparateurs. Les agents se multiplient, les réseaux se renforcent et la demande s'accroît. L'impulsion provoquée par le lancement du crédit automobile initié par la *Cnep Banque* semble avoir été le déclencheur de la consommation de masse en termes d'achat de véhicules neufs.

Au niveau de l'offre, malgré la présence d'une trentaine de marques différentes, le marché est relativement concentré puisque 70% des ventes locales sont aujourd'hui assurés par quatre groupes : *Renault, Peugeot, Toyota* et *Hyundai*. Les marques françaises sont cependant majoritaires puisque les marques *Renault, Peugeot* et *Citroën* totalisent plus du tiers des ventes. Avec 22 098 unités en 2004, *Renault* apparaît comme le principal producteur localement devant *Peugeot*, dont les ventes ont représenté 21 199 unités. En tenant compte des ventes de véhicules des deux filiales du groupe français, *Dacia* (2 391) et *Samsung* (19), *Renault* confirme son rang de premier constructeur local avec plus de 24 000 unités vendues (contre 14 300 l'an dernier). Au total, la progression du groupe est proche de 74 %, ce qui constitue une performance remarquable au regard de la concurrence directe de *Peugeot* qui a enregistré une hausse de 20 %. Au niveau des autres constructeurs, *Toyota* se classe au 3^{ème} rang, derrière les deux constructeurs français, avec une part de marché de 16,2 %. Le groupe japonais a enregistré en 2004 une croissance record de 115 % après avoir vendu 18 921 véhicules, soit la troisième place du classement des meilleures ventes de l'exercice 2004 après *Renault* et *Peugeot*. Son produit phare, le pick-up « Hilux », vendu à 8 567 exemplaires, est ainsi classé juste après la *Peugeot* 206 (9 493 véhicules vendus). L'ascension de *Toyota* devrait se poursuivre, si l'on tient compte de la bonne tenue de la « Yaris », de « l'Echo » et de la « Corolla ».

Du point de vue de la demande, le prix demeure, à côté de facteurs plus qualitatifs, une composante essentielle dans les décisions d'achats automobiles, ce qui peut, à terme poser problème pour les constructeurs français « historiques » confrontés à la concurrence croissante des fournisseurs asiatiques qui cherchent désormais à commercialiser des véhicules à moins de 5000 € dans la gamme « Clio » ou « 206 ». Dans cette optique, les ventes de monospaces et de routières restent marginales, seuls les utilitaires et les pick-ups rivalisent avec les petits modèles.

Les constructeurs asiatiques ont investi le Maghreb dès la fin des années quatre-vingt-dix avec des marques comme *Hyundai, Daewoo* ou *Kia*. Basant leur stratégie de conquête du marché sur des

prix particulièrement attractifs, les industriels asiatiques se sont surtout spécialisés sur la production de véhicules de gamme moyenne ou de petits gabarits, à l'exemple de la « Maruti 800 » dont le prix d'entrée -4 500 euros- permet au groupe indien de détenir aujourd'hui un peu plus de 4 % du marché total.

Plus globalement, la soudaine progression très sensible des ventes en Algérie au cours des douze derniers mois trouve son origine dans l'émergence rapide d'une nouvelle classe sociale, bénéficiant de revenus en forte croissance facilités par les niveau du prix des hydrocarbures, permettant ainsi l'acquisition de véhicules neufs. Parallèlement à ce mouvement, le marché a surtout été soutenu par la récente apparition et le développement du crédit à la consommation, favorisant ainsi l'accroissement des ventes.

Le marché de l'occasion

Face à l'essor des ventes de véhicules neufs, le marché des véhicules d'occasion est actuellement en déclin et la tendance devrait se confirmer dans les années à venir, à la suite de la décision des autorités algériennes de mettre fin aux importations de véhicules de plus de trois ans. Malgré le repli des ventes de véhicules d'occasion, passant de 75 000 à 60 000 unités de 2003 à 2004, le segment représente toutefois toujours une part non négligeable du marché local.

Le financement des véhicules

Les consommateurs algériens dans l'ensemble sont portés par une impulsion nouvelle qui, depuis quelques années, se traduit par un habitude de consommation sur le modèle « occidental ». Le marché automobile constitue une bonne illustration de cette dynamique, et pour palier le manque de moyens d'une grande partie de la population, le crédit automobile a récemment fait son apparition.

Les crédits automobiles ont été initiés sur le marché algérien par la Caisse nationale d'Épargne et Prévoyance (Cnep Banque - Algérie), qui a lancé cette formule de crédit an août 2001. Cette innovation a connu un grand succès, avec près de 60 000 dossiers acceptés en l'espace de trois ans. Suite à une décision gouvernementale, la banque s'est toutefois récemment retirée de l'automobile, préférant se recentrer sur le marché immobilier pour répondre à la demande de logements, notamment sociaux. Plus spécifiquement, une offre d'un million de logements à pourvoir sur cinq ans a récemment été proposé à la *Cnep Banque*.

Le marché algérien de l'automobile étant désormais de plus en plus porteur, et l'expérience de la *Cnep Banque* ayant montré que les emprunteurs étaient dans leur ensemble largement solvables (faible nombre de créances douteuse, taux de recouvrement satisfaisant), d'autres établissements financiers se sont lancé sur ce segment d'activité. C'est notamment le cas des institutions financières françaises telles que la *Société Générale Algérie*, présente sur le marché algérien depuis cinq ans, ou *BNP Paribas Algérie*, implantée depuis 2002. Désormais, les consommateurs algériens ont la faculté de contracter des crédits automobiles avec un taux moyen d'environ 8 %.

Le marché des véhicules industriels : poids lourds et véhicules utilitaires

Le segment des véhicules lourds est le seul secteur de l'automobile possédant un site de production intégrée (à 70%) en Algérie, la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI). L'Algérie dans ce domaine présente ainsi une spécificité par rapport à ses deux voisins maghrébins. Près de quarante ans après sa nationalisation, l'unique constructeur algérien de véhicules industriels est aujourd'hui engagé dans une procédure délicate de privatisation. Cette société, confrontée à d'importants problèmes financiers ², ne doit en effet sa survie qu'aux aides massives et répétées de l'actionnaire étatique. L'ouverture du marché à la concurrence, qui a induit une restructuration de

² La société qui emploie près de 8000 salariés, se trouve aujourd'hui endettée pour près de 500 millions d'euros.

l'entreprise, a également nécessité une réorientation stratégique de la *SNVI* vers le marché des poids lourds (camions, tracteurs, minibus, autocars, autobus).

Les véhicules hauts de gamme produit par la *SNVI* sont des « dérivés » de véhicules *Renault*, assemblés localement à partir d'organes et moteurs de *Renault Trucks*. Les véhicules de gamme basse sont équipés de moteur diesel *CIRTA* (licence *Deutz* (Moteurs, société Allemande) ; *Usine Complexe Moteurs Tracteurs (CMT)* à Constantine), ceux de gamme moyenne de moteur *Deutz*. En complément de son propre réseau, la *SNVI* a agréé 150 agents pour la maintenance de la gamme, tous formés par l'entreprise. Sa part de marché avoisine actuellement les 40 %, et face au regroupement industriel du marché sur le plan international, la *SNVI* cherche des partenaires pour développer des segments spécialisés sur lesquels elle pourrait apporter à la fois son savoir-faire et des prix concurrentiels (parfois jusqu'à 60 % moins cher que les tarifs du marché). Un accord de partenariat entre *Renault Trucks* et *SNVI Rouiba* a été signé en mars 2005 et est entré en action le mois suivant pour le montage de camions. Le partenariat consiste en la livraison par *Renault Trucks* de toutes les composantes de véhicules industriels qui seront montées dans les ateliers de la *SNVI Rouiba*. Les discussions sont par ailleurs bien avancées avec deux grands carrossiers français, *BTK* et *Caravelle*, dans la perspective de produire des ossatures métalliques pour véhicules.

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement :

Malgré d'indéniables progrès, l'investissement étranger demeure difficile en Algérie. Le démantèlement des barrières douanières entre aussi bien dans le cadre de l'Accord d'association avec l'Union européenne que dans celui lié à l'adaptation de la réglementation commerciale en vue de l'adhésion à l'OMC. Pour l'heure, les négociations avec les principaux partenaires (Union européenne, Etats-Unis, Canada et Turquie) ont été finalisées. Le gouvernement algérien a annoncé fin 2004 être en mesure d'adhérer à l'OMC en tant que membre à part entière, après la révision de près de 70 textes de loi et de réglementation. L'agence algérienne de promotion de l'investissement, l'ANDI, créée en 2001, a par ailleurs vocation à accompagner au mieux l'objectif d'attraction des IDE dans le pays.

S'agissant du domaine de l'automobile, le tarif douanier à l'importation s'élève toujours à 15 % sur les voitures et 45 % sur les véhicules utilitaires. S'y ajoutent la TVA (17 %) et une taxe intérieure de consommation de 30 % sur les voitures et 20 % sur les véhicules de type 4x4. Les importations de véhicules effectuées dans le cadre de projets industriels, type implantation durable et constitution de partenariats, sont toutefois exonérées de droits de douanes.

La plupart des observateurs et dirigeants de l'OMC croient désormais à une entrée de l'Algérie dans l'OMC pour la fin de l'année 2005. Le pays marque ainsi sa volonté de s'inscrire dans les flux commerciaux internationaux en bénéficiant notamment d'une plus grande ouverture pour l'écoulement de ses ressources, tout en obtenant une forme de reconnaissance politique. Les enjeux liés à cette adhésion sont d'ordre économiques, politiques et industriels, ils doivent aussi s'accompagner d'un effort national nécessaire au niveau des réformes structurelles à accomplir.

L'Algérie a cependant déjà réalisé d'importants efforts ces dernières années. Concernant les biens industriels, le pays s'est notamment engagé à abaisser la moyenne de ses droits de douane. Ces baisses devraient s'accompagner de l'élimination, dès l'entrée de l'Algérie dans l'OMC, des restrictions quantitatives, comme les quotas à l'importation dans l'automobile. La libéralisation algérienne pourrait donc avoir un effet considérable sur toute la production industrielle du pays. Le volet commercial de l'accord d'association signé par l'Algérie et l'Union européenne prévoit par ailleurs le démantèlement progressif de tous les droits de douane pour les produits industriels. Les produits industriels algériens entrant déjà dans la communauté à droits nuls (accord de 1976), le démantèlement, côté algérien, s'effectue sur la base de trois listes. La seconde inscrit un démantèlement linéaire, mais accéléré sur un calendrier de cinq ans, concerne les produits tels que les pneumatiques, les équipements mécaniques, les équipements électriques et électroniques et l'automobile.

Désormais, les investisseurs étrangers bénéficient des mêmes avantages douaniers et fiscaux que les nationaux, et ont également la possibilité de rapatrier les capitaux investis. Toutefois, le coût élevé du terrain foncier, la rigidité des procédures administratives, l'insuffisance d'incitations fiscales ou le mauvais fonctionnement du système bancaire (difficulté notamment dans les transferts) rendent délicat l'achèvement des réformes entreprises.

Pourtant, la diversification des échanges, à savoir la promotion des exportations hors-hydrocarbures, reste l'une des priorités du gouvernement. C'est au centre de cette problématique que se situe l'effort de mise à niveau en Algérie, qui reçoit l'aide et le soutien de l'Union européenne (programme MEDA) et de l'ONUDI. En effet, et au-delà des avantages comparatifs sur les coûts de revient et le bas prix de la main-d'œuvre, les produits nationaux butent sur les barrières des normes auxquelles très peu répondent.

Dès les années 1990, l'Algérie s'est engagée dans un processus de restructuration de son secteur industriel, constitué à 80% d'entreprises publiques. La nouvelle organisation du tissu industriel détenu par l'Etat a commencé en 1995, avec la création de holdings qui avaient pour mission de préparer les entreprises publiques à ouvrir leur capital, avec l'objectif de trouver des partenaires à même de maintenir l'emploi, d'équilibrer leur trésorerie et de les mettre à niveau tels que la *Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI)*.

L'objectif désormais affiché des autorités algériennes est d'accélérer le désengagement de l'Etat dans l'activité économique. Au niveau micro-économique, cela nécessiterait, pour les autorités locales, de pouvoir s'appuyer non seulement sur une dynamisation accrue des IDE mais aussi sur une meilleure logique d'implantation, se traduisant par une modification de la stratégie des opérateurs étrangers, d'une logique commerciale à une logique de partenariat industriel comprenant entre autres de l'investissement en capital, du transfert de technologies et de savoir faire, ou une politique de promotion des cadres algériens.

1.2. Le Maroc : un marché qui présente un potentiel de développement important

Le marché marocain présente d'importantes perspectives de développement, en raison notamment d'un niveau de ventes de véhicules neufs deux fois moins importants que son voisin algérien pour une population équivalente. Le tissu industriel marocain, relativement dense, est constitué principalement d'équipementiers et de fournisseurs automobiles spécialisés sur des activités à fort coût en main d'œuvre (câblage, tôlerie), ce qui constitue aussi une faiblesse dans la mesure où les activités plus demandeuses en capital sont peu présentes dans ce pays.

Outre les exportations de pièces et d'équipements vers l'Union Européenne, le marché marocain, initialement orienté vers le national en termes de véhicules construits, tend aussi à se tourner vers les marchés régionaux et le Moyen-orient. Le Maroc dispose par ailleurs de la seule chaîne de montage dans le Maghreb de véhicules utilitaires ou de tourisme qu'est la *SOMACA*. C'est en son sein que sont montés les véhicules de *Renault* (cas de la « Logan » et de la « Kangoo ») et de *PSA* (« Partner » et « Berlingo »).

Avec 54 928 véhicules neufs vendus en 2004, dont près de 15 000 issus des chaînes de la *SOMACA* et un parc présentant un âge moyen de 19 ans, le marché Marocain demeure modeste comparé à celui de son voisin.

Le parc des voitures particulières a quasiment doublé ces dix dernières années passant d'un nombre d'environ 900 000 au début des années 1990 à près de 1 800 000 en 2002. Le taux d'équipement des ménages dépasse désormais 18 % (source *PSA*). Cependant, le taux de motorisation reste faible puis qu'il atteint à peine 60 à 65 véhicules pour 1000 personnes (contre entre 350 et 550 dans les pays européens). **Le potentiel de développement du parc automobile au Maroc, au regard de cette statistique est donc considérable.** Les simulations menées à ce niveau par les autorités marocaines laisse ainsi supposer que le marché dépassera les 100 000 véhicules en 2010.

Depuis 1996, le marché des véhicules neufs au Maroc enregistre une progression annuelle moyenne de 6 % malgré la stagnation du montage local due à l'essoufflement du projet Fiat. En effet, depuis que le constructeur italien a cessé sa production de « Uno », « Palio » et « Siena » sur les chaînes de la *Somaca*, *Renault* et *PSA* ont bénéficié de plus d'espace pour assurer le montage de leurs propres véhicules légers « Kangoo », « Partner » et « Berlingo ». Cette situation a surtout permis à *Renault* de s'engager plus avant dans son projet « Logan ».

Le Maroc apparaît aujourd'hui comme un site de production qualifié de « plate-forme » où sont produits des véhicules de modèle différents mais de gamme similaire (voitures familiales) utilisant des composants communs. En parallèle à une dotation plus riche en équipements (banquette arrière et porte latérale coulissante de série), les autorités marocaines ont mis en place un taux de TVA pour les véhicules assemblés à la *SOMACA* allant de 7 % (« Logan ») à 14 % (pour les autres véhicules montés sur la chaîne) ; les options étant taxés à 20 %³.

En 1995, *Fiat* a signé une convention avec l'Etat marocain en vue de produire des voitures économiques sur les chaînes de montage de la *SOMACA*. A partir de cette date, les consommateurs ont commencé à modifier leur comportements de consommation en se tournant vers des véhicules neufs, devenus plus abordables. La même année, les véhicules d'occasion ont enregistré un abattement sur la valeur des véhicules pour le calcul des droits de douane de 50 à 40 %, de manière à limiter les importations de véhicules d'occasion et favoriser à l'inverse l'achat de véhicules neuf produits localement (Cf. graphique en annexe).

³ Le taux de 20 % est aussi celui des véhicules importés.

A- IDE dans le secteur automobile au Maroc

Favorisé par d'importantes mesures de soutien à l'investissement privé comme la création en 2002 de seize centres régionaux d'investissement, le Maroc représente depuis quelques années une destination de plus en plus attractive pour les investissements étrangers. La suppression des droits de douane avec l'Union Européenne en 2012 devrait favoriser l'intensification des échanges avec les partenaires traditionnels du pays en tête desquels se place, en 2003, la France, avec 26,2% du total des échanges.

Dans le domaine de l'automobile, il est ainsi possible de recenser un certain nombre d'investissements sur la période récente (2003 - 2005).

- 07-Juillet-2005 - **Renault** (France) - Constructeur automobile :
Le constructeur automobile a investi 30 millions d'euros pour produire la Logan. L'investissement du projet « Logan » au Maroc est de 330 millions de Dirhams dont 275 pour **Renault** et 55 pour la **SOMACA**. Cet investissement s'étend sur la durée du projet.
- 17-Juin-2005 - **KIA Motors** (Corée du Sud) - Constructeur automobile :
Installation d'une concession pilote baptisée Chellah Motors à Rabat
- 08-Mai-2005 - **Renault** (France) - Constructeur automobile :
Rachat des parts de Fiat dans la Somaca (participation portée à 54 %)
- 31-Mars-2005 - **Renault** (France) - Constructeur automobile :
Ouverture d'une filiale financière au Maroc par la banque RCI, branche financière de Renault
- 27-Mars-2005 – **Pininfarina** (Italie) - Constructeur automobile :
Ouverture d'un bureau d'études au Maroc : ce projet de 3 millions €, qui permettra à terme la création à terme de 60 postes d'emplois pour des ingénieurs et techniciens du secteur automobile centre de R&D de Casablanca vient compléter la chaîne de production automobile au bénéfice des principaux constructeurs européens.
- 11-Janvier-2005 - **Nexans** (France) - Equipementiers (câblage) :
La filiale du groupe compte investir 1,5 millions d'euros cette année dans la production des câbles destinés à l'automobile
- 22-Décembre-2004 - **Nitro** (Etats-Unis, groupe **Dodge**) - Constructeur automobile :
Ouverture d'une usine opérationnelle à l'horizon 2006
- 02-Novembre-2004 – **Eybl** (Autriche) - Equipementier (textiles automobiles) :
Construction d'une nouvelle unité de production à Casablanca
- 25-October-2004 - **Renault Trucks (Volvo Trucks** - Suède) - Constructeur automobile (poids lourds) :
Prise de contrôle de **Berliet Maroc** par **Volvo** (2^{ème} constructeur mondial de camions)
- 09-Juin-2004 - **Renault** (France) - Constructeur automobile :
Rachat de 36 % des parts de la Somaca suite à l'ouverture de son capital en juin 2003
- 31-Mars-2004 - **Car Cover** (USA) – Equipementier (coiffes de sièges) automobile :
Ouverture d'une fabrique de coiffes de sièges à Tanger
- 31-Décembre-2003 - **EC2M** (France) - Equipementier (composants) :
Installation d'une unité de production de composants automobiles à Tanger

- 31-Décembre-2003 - **EMDEP Morocco** (Maroc) – Equipementiers (faisceaux de câbles) : Mise en place d'une unité de production à Tanger

- 15-Décembre-2003 - **Valeo** (France) - Equipementiers : Rachat de *Sylea Bouznika* (ex-groupe *Labinal*) devenu *Valeo Bouznika*

B- Evolution récente du marché marocain : un marché historiquement dominé par les trois groupes français et désormais de plus en plus ouvert à la concurrence

Sur la période récente, on peut relever une augmentation importante du volume des ventes puisque entre 2003 et 2004, l'ensemble des ventes dans la branche véhicules de tourisme a crû de 28,3 %.

Malgré cette hausse, les constructeurs français ont subi l'offensive de nouveaux concurrents, principalement d'origine asiatique. Contrairement au marché algérien, présentant une structure de l'offre relativement concentrée, l'industrie de l'automobile au Maroc se caractérise en effet par la présence de très nombreux groupes (près d'une quarantaine⁴), dont certains présents localement depuis très peu de temps (Cf. investissements sur la période récente). **Dans l'ensemble, les groupes français ont ainsi plutôt enregistré des baisses en termes de volumes de ventes en 2003 : -11,2 % pour Peugeot et -15,5 % pour Citroën. Seul Renault, grâce notamment à sa participation accrue dans la SOMACA est parvenue dans la même période à augmenter ses ventes (+ 13 % mais avec des volumes relativement faibles).** Dans le même temps, le volume des ventes de *Toyota* a augmenté de 50 %, atteignant près de 6000 unités. **Les ventes de Volkswagen et Toyota ont crû respectivement de 100 % et 257 % en quatre ans.** *Honda, Nissan, Ford* et *Opel* enregistrent des hausses respectives de 11 %, 29 %, 73 % et 32 %.

Le segment des voitures importées montées (CBU) a par ailleurs profité de la hausse des ventes sur le marché marocain, enregistrant un accroissement de 30 % (entre 2003 et 2004). Ce segment a visiblement récupéré certaines parts de marché de *Fiat*, dont les ventes de voitures assemblées localement (« Uno », « Palio » et « Siena ») se situaient entre 9 000 et 10 000 voitures par an, et qui a arrêté de produire sur les chaînes de la *Somaca* fin 2003. D'ailleurs, les ventes de voitures montées localement ont globalement reculé de 16,8 % sur cette période 2003-2004. Le retrait de *Fiat* s'explique par la conjonction de plusieurs éléments : mauvaise appréciation dans la tarification de sa voiture économique et prévisions de croissance du marché trop optimistes laissant penser qu'en 2000, le chiffre de 100 000 unités vendues, toutes marques confondues, serait atteint⁵.

Suite à la signature des accords de libre-échange avec l'Union Européenne et au manque de visibilité relatif à la viabilité du montage local, *Fiat Auto Maroc* a préféré se retirer de la *Somaca*.

En 2004, les quantités produites localement de « Kangoo », « Partner » et « Berlingo » ont très légèrement dépassé celles que réalisait *Fiat* en 2003 : 10 276 contre 9 066. D'où un très fort taux de progression du marché des véhicules de tourisme, approchant les 29 % entre 2003 et 2004. Les trois « ludospaces » français, dans leur version utilitaire classiques (ie : dépourvue de la banquette arrière), ont accusé une baisse de leurs ventes de plus de la moitié par rapport à 2003, passant de 9 500 à 4 400, due à l'introduction dans le montage local de véhicules utilitaires version VP (avec banquette arrière) depuis janvier 2004.

⁴ A titre de comparaison, on trouve en France 39 marques, toutes nationalités confondues, pour le segment des véhicules aux particuliers (véhicules de luxe exclus).

⁵ Or, les ventes de véhicules neufs n'ont jamais dépassé la moitié du chiffre de ces 100 000 escomptées et ce, en dépit d'une réduction substantielle des importations d'occasion.

La SOMACA

Créée en 1959, la *SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile)* assemble la quasi-totalité des voitures particulières et utilitaires légers produits au Maroc.

Fin juillet 2003, *Renault* a racheté les 38% détenus par le département du Trésor Marocain pour un montant de 8,7 millions d'euros. Depuis avril 2005, le constructeur français détient désormais 54 % du capital de la *SOMACA*, après avoir racheté la totalité de la part que détenait *Fiat Auto Spa* dans la *SOMACA*, pour un montant 4,5 millions d'euros, soit l'équivalent de 20 % du capital.

La *SOMACA* dispose à Casablanca d'une importante usine dont la superficie couverte est de 90 000 m². La capacité de production est de 60 000 véhicules par an. En 1995, *Fiat* avait été sélectionné pour produire une voiture économique assemblée par la *SOMACA*. Le groupe italien a arrêté sa production en fin 2003. *Renault* y a par la suite investi 30 millions d'€ pour moderniser l'usine avec l'intention de reprendre cette activité. L'assemblage de la *Dacia* (filiale du groupe *Renault*) « Logan » a débuté au cours du second trimestre de 2005, avec pour objectif de produire de l'ordre de 30 000 unités par an, dont 15 000 à l'exportation à destination des pays de la zone et du Moyen-Orient dans un premier temps. Le projet de voiture économique par *Renault* bénéficie de certains allègements au niveau des taxes appliquées : un tarif douanier nul sur les collections CKD (2,5% pour le régime commun), un prélèvement fiscal à l'importation quasi nul (au lieu de 15%), un taux de TVA de 7% (au lieu de 20%).

Les équipementiers

Depuis 1995, date de lancement de la première voiture économique, la production des composants automobiles a augmenté passant de 200 millions d'euros à près de 700 millions d'euros en 2003, grâce à la montée en volume de l'intégration locale mais aussi suite à l'implantation de nouveaux équipementiers mondiaux au Maroc (majoritairement européens ou américains). Ces derniers sont positionnés sur des segments industriels faisant appel à une main d'œuvre qualifiée et intensive, tels que les faisceaux de câbles, les coiffes de sièges, l'assemblage des composants électroniques etc. 75% des équipementiers implantés au Maroc, soit un nombre de 45 emploient moins de 250 personnes ; 10 % des équipementiers emploient un effectif supérieur à 1000 salariés, dont 6 en emploient plus de 2500. Le secteur dans son ensemble emploie un effectif de plus de 30 000 personnes. Environ 60 % des entreprises du secteur réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 4,5 M € 6 % d'entre elles dépassent les 45 M € de chiffre d'affaires. La moitié des équipementiers implantés au Maroc ont des capitaux mixtes ou étrangers. On dénombre ainsi un grand nombre d'équipementiers implantés au Maroc, filiales la plupart du temps de sociétés étrangères ou firmes locales, sur des segments très demandeurs en main d'œuvre comme la fabrication de câbles pour automobiles. Les groupes français en bénéficient, à l'instar de *Renault* au niveau de son assemblage local à la *SOMACA* mais également en se servant de ces équipementiers pour exporter ces composants vers ses usines à travers le monde sur le mode de « l'entreprise-réseau » (méthode également employée par *PSA* et par la plupart des autres firmes transnationales du secteur). Il subsiste toutefois un certain nombre de difficultés en termes de qualité s'agissant en particulier des pièces à coefficient capitalistique élevé, telles que les moteurs ou les boîtes de vitesses.

Les principaux équipementiers étrangers présents sur le territoire marocain sont les suivants :

- *Valeo / Tecnum / Sofanou / Svoy Moulage / Crouzet* (France);
- *MS Composites / Sacred* (Maroc-France);
- *Volkswagen* (Allemagne),
- *Cabind/ Proma / OMR* (Maroc-Italie)
- *Sunviauto* (Portugal),
- *Yazaki / Sumitomo* (Japon),
- *Delphi / Lear Automotive* (USA)
- *Matra Automobile Engineering* (Italie)

Les exportations

Les exportations réalisées exclusivement par les équipementiers ont connu un taux de croissance annuel moyen de 27 % entre 1996 et 2002, passant durant cette période de 100 à plus de 400 M €. **Le Maroc représente désormais 3 % des exportations d'équipements automobiles de la zone MEDA et l'Europe de l'Ouest reste le premier débouché**, absorbant 90 % des exportations du pays dans ce domaine.

Les exportations de véhicules particuliers (VP) au Maghreb restent très marginales, le Maroc représentant 0,2 % des exportations de la zone MEDA. En ce qui concerne les véhicules utilitaires (VU), la part dans les exportations totales de la zone MEDA n'est que de 1 % pour le Maroc. La part du Maroc dans les exportations de véhicule montés devrait cependant s'accroître avec la production locale de la « Logan » destinée pour moitié aux marchés d'Afrique du Nord.

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement :

L'accord d'association entre l'Union Européenne et le Maroc signé en février 1996, entré en vigueur le 1^{er} mars 2000, prévoit un schéma de démantèlement progressif des tarifs douaniers sur 12 ans. Les taux actuellement en vigueur sont de 29,6 % pour les voitures et 28 % pour les véhicules utilitaires légers. L'importation de véhicules utilitaires d'occasion est soumise à autorisation (qui n'est accordée qu'aux régies de transports public).

Entrée en vigueur le 1er janvier 2005, la zone arabe de libre-échange (ZALE) prévoit en outre une suppression totale des droits de douane entre les pays signataires de l'Accord (Maroc, Tunisie, Libye, Egypte, Liban, Syrie, Palestine, Jordanie, Irak, Koweït, Arabie saoudite, Emirats arabes Unis, Oman, Qatar, Bahreïn et Yémen).

Le Maroc a conclu enfin plusieurs conventions d'ouverture aux échanges avec les Etats-Unis, les Emirats Arabes Unis, la Turquie et l'Association Européenne de Libre-Echange.

Les investissements ont connu une croissance soutenue grâce à l'implantation de nouveaux équipementiers de 1er rang qui ont été soutenu par le fonds Hassan II destiné à promouvoir l'investissement dans le secteur. Ce fonds prend en charge les frais d'acquisition du terrain et des constructions respectivement à hauteur de 50 % et 30 % de leurs coûts.

Le Maroc est ainsi à même d'offrir aux équipementiers une plate forme compétitive pour approvisionner les marchés internationaux en général et européens en particulier, malgré un coût de l'énergie et des transports jugé souvent élevé pour accompagner les investissements à l'export.

1.3 La Tunisie : un marché encore restreint principalement orienté vers l'exportation de composants automobiles mais qui devrait enregistrer une forte croissance dans les années à venir

Malgré sa taille restreinte, la Tunisie a su mener une politique sectorielle d'industrialisation basée sur le développement d'un réseau d'équipementiers principalement destinés à l'exportation. Les volumes de ventes qui obéissent principalement à une logique de prix (la part des petits véhicules ou véhicules économiques rapportée à l'ensemble des ventes étant prépondérante) demeurent encore relativement faibles. Les constructeurs français ont su y préserver leur domination, tout en exportant vers leurs usines à travers le monde une partie des composants automobiles nécessaires à la production des véhicules de leur gamme.

Le marché automobile tunisien est nettement plus restreint que celui de l'Algérie ou du Maroc, principalement du fait de la taille relativement modeste du pays. Avec ses 10 millions d'habitants pour 165 000 km², la Tunisie fait état d'un taux d'équipement en automobiles des ménages de 18,8%. **Le niveau de ventes de véhicules neufs était de 29 253 en 2004, ce qui est toutefois – proportionnellement - comparable aux volumes de ventes sur le marché algérien.**

Au 31 décembre 2004, le nombre des véhicules composant le parc automobile tunisien s'est élevé à 1.100.000 -dont 620 000 voitures particulières (55%)- contre 856 000 en 2000 (soit une hausse de 5 % par an). Cette augmentation, toutefois inférieure à celle enregistrée au cours des années quatre-vingt-dix, a été favorisée par l'amélioration du pouvoir d'achat, le désir du citoyen de posséder sa propre voiture et l'encouragement par les autorités à importer des voitures dites populaires (4 CV) pour répondre à la demande des catégories à revenu moyen. L'augmentation du nombre de véhicules s'explique également par le renouvellement du parc de nombreuses entreprises publiques et organisations professionnelles. Actuellement, 60 % du parc est constitué de voitures légères dont 40 % ne dépassent pas l'âge de dix ans. A ce rythme, les responsables prévoient la circulation d'1,5 million de véhicules en Tunisie en 2010.

A- IDE dans le secteur automobile en Tunisie

Malgré la taille restreinte de son marché intérieur, la Tunisie est un site attractif pour les investissements étrangers. La stabilité politique et sociale y joue un rôle incontournable. Cet environnement macro-économique favorable a permis à la Tunisie d'attirer un nombre croissant d'investissements directs étrangers dans des secteurs aussi différents que le textile, les industries mécaniques, électriques et électroniques ou les services. Dans le domaine de l'industrie automobile, il est possible de recenser, sur les deux dernières années, les investissements suivants :

- 29-Juin-2005 – **Mitsubishi** (Japon) - Constructeur automobile :
Lancement de l'assemblage de nouveaux véhicules légers en Tunisie avec la Société tunisienne d'industrie automobile
- 13-Avril-2005 – **Leoni** (Allemagne) – Equipementier :
Leoni, spécialisée dans les câbles électroniques pour l'automobile, investi 14 millions d'euros dans une nouvelle chaîne de production automatisée
- 22-Janvier-2005 - **Sérac Composite** (France) - Equipementier :
Sérac Composite confie une partie de sa production à un sous-traitant tunisien.
- 15-Novembre-2004 – **Lectric** (USA) - Equipementier :
Entrée en production d'un projet français de fabrication de fils et câbles isolés pour automobiles
- 15-Novembre-2004 – **Claas** (Allemagne) - Constructeur de machines agricoles :

Externalisation en Tunisie de production de câbles pour tracteurs agricoles

- 16-Mars-2004 – **Valeo** (France) - Equipementier :
Délocalisation partielle de la production de câbles pour automobile du Maroc vers la Tunisie pour se rapprocher de son principal client, Fiat

B- Evolution récente du marché tunisien : un marché dominé par les marques européennes et avant tout tiré par les prix.

En 1987, malgré le souhait alors manifesté par cinq constructeurs (dont *Peugeot* et *Renault*) de s'installer ou de consolider leur implantation localement, les autorités tunisiennes ont décidé d'arrêter le montage de véhicules légers pour s'orienter vers le développement d'une industrie de composants et d'équipements. La modification du code d'investissement en août 1987 a ainsi mis fin aux productions de véhicules particuliers en Tunisie. Depuis cette date, les véhicules légers sont importés par des concessionnaires de marques qui disposent d'autorisations d'importation calculées au prorata de l'effort de « compensation » (achats de pièces automobiles) des constructeurs automobiles qu'ils représentent. Seuls les véhicules lourds sont montés sur place par la STIA (Société Tunisienne d'Industrie Automobile) et la SETCAR (Société d'Equipement de Transport et de Carrosserie) dans la mesure où la valeur ajoutée créée lors du montage local des bus et des camions s'avère supérieure à celle générée par l'assemblage de véhicules de tourisme.

Dans le cadre de son activité montage de camions et bus, la STIA a noué divers partenariats avec, entre autres, *Iveco* et *Scania*. La SETCAR s'est quant à elle concentrée sur la production de bus et de cars *Volvo*. Au niveau des véhicules utilitaires et agricoles, les assembleurs de « pick up » (à partir de collections CKD) sont *General Motors-Isuzu*, *Ford* et *Mitsubishi*. Ces véhicules sont particulièrement bien adaptés aux besoins locaux (notamment destinés au transport de produits agricoles).

Le seul constructeur disposant d'une chaîne de montage indépendante en Tunisie est la firme japonaise *Daihatsu*, qui assemble des pick-ups en nombre restreint. Tous ces véhicules utilitaires et semi-lourds assemblés localement sont destinés à fournir le marché tunisien, et le surplus non écoulé dans le pays est exporté dans la région euro-méditerranéenne, principalement des bus ou camion *Isuzu* que l'on retrouve notamment en Libye.

Sur le marché des véhicules particuliers et des utilitaires légers, les marques françaises *Renault* et *Peugeot* occupent les deux premières places, avec respectivement 26 à 27 % et 13 à 16 % de parts de marché selon la catégorie de véhicules concernée. Le groupe allemand *Volkswagen* se classe en troisième position, avec 16 % de parts de marché, devançant *Fiat* (10,5% de parts de marché), *Isuzu* (8%), *Citroën* (6,5%) et *Opel* (5,3%). A l'exception du groupe japonais *Isuzu*, **les constructeurs asiatiques sont encore en retrait sur le marché tunisien**, à la différence des marchés marocain et algérien.

30 % des ventes de *Renault* sont réalisées à partir du segment des petits véhicules (avec une prépondérance du modèle « Clio »), ce qui représente 4899 unités vendues sur un total de plus de 16 000 véhicules neufs écoulés localement sur ce segment. De son côté *Peugeot* réalise 48 % de ses ventes de véhicules neufs avec la « 206 » et 38 % avec son modèle « Partner ».

Les différences de chiffres observées par rapport au Maroc et à l'Algérie concernant la part des modèles de segments de petits véhicules ou véhicules économiques, résultent principalement du degré de maturité des marchés : **le Maroc et l'Algérie sont en effet des marchés plus structurés et suffisamment larges en termes de gammes proposés pour que les critères de demande puissent prendre en compte d'autres facteurs que le seul prix** (qualité, politique de marque, spécificité des modèles). **En Tunisie, le marché de l'automobile est encore en phase de décollage et l'aspect coût demeure prépondérant.**

Concernant le marché des véhicules lourds (camions, autobus et autocars), les marques les plus représentées sont *Renault Trucks* (filiale du suédois *Volvo Trucks*), *Iveco*, *Mercedes* et *Volvo*

Les équipementiers : un segment tourné vers l'exportation et dominé par la branche des câbles et faisceaux de câbles

Depuis 1987, la Tunisie s'est donc spécialisée, s'agissant de l'industrie de l'automobile, sur la branche des éléments de véhicules. Le pays contribue à hauteur de 11 % aux exportations de la zone dans ce secteur, soit 1,5 % des exportations du pays. Comme pour le Maroc, l'Europe représente le principal débouché en absorbant 90 % des exportations d'équipements automobiles.

Le tissu industriel Tunisien comporte 124 entreprises de composants industriels, avec un effectif total de 16 000 personnes employées. 27 % de ces sociétés sont exclusivement destinées à l'exportation et occupent plus de 11 000 personnes, soit 70 % de l'effectif total du secteur.

La croissance annuelle de la production du secteur électrique et électronique -qui rassemble les composants automobiles- lors des cinq dernières années a été de l'ordre de 13 % par an.

La répartition des entreprises par activités permet de constater le **poids de la branche câbles et faisceaux de câbles (CFC)** qui représente la principale composante de l'industrie des équipements avec une valeur de 143 Millions € soit 54 % de ce secteur. Ce segment représente un enjeu important pour l'industrie tunisienne des composants automobiles.

Un véhicule compte en effet en moyenne 2000 mètres de câbles. Le câblage représente ainsi 6 % du prix d'une voiture. Les constructeurs ont depuis longtemps externalisé cette activité au profit des équipementiers.

En 1998, la part de marché de la Tunisie au niveau mondial dans ce secteur était de 1,6 % ; elle est passée en 2004 à 2,2 %. Les faisceaux de câbles représentent 63 % de l'emploi et 73 % des exportations du secteur des équipementiers.

Au cours des cinq dernières années, la Tunisie a enregistré l'entrée en production de 11 entreprises générant plus de 7000 emplois. Actuellement la branche compte 18 entreprises (dont 12 filiales de groupes étrangers) et près de 10 000 emplois. Ces entreprises sont totalement exportatrices. La production et les exportations de la branche ont connu un taux de croissance annuel moyen de 50 % et une valeur ajoutée de 30 % sur les cinq dernières années. Compte tenu des caractéristiques du marché, la plupart des grands équipementiers internationaux sont présents en Tunisie (cas de *Delphi* (USA), *Valéo* (France), *UTA* (Allemagne) ou *Léonische* (Allemagne)).

La Tunisie bénéficie de plusieurs facteurs favorables à sa compétitivité. L'ensemble du secteur bénéficie notamment d'une bonne organisation logistique. En effet, la mise à niveau de la Tunisie dans ce domaine a permis la mise en place de circuits d'approvisionnement suffisamment développés pour offrir des délais inférieurs à 48 heures entre la sortie d'usine des produits dans la région de Tunis et sa mise en wagon au départ du port de Marseille. Par ailleurs, le pays dispose d'une main d'œuvre ouvrière éduquée et disponible, le niveau de management des ingénieurs est satisfaisant et le coût des salaires réels demeure faible et stable. Enfin, les autorités tunisiennes ont mis en place d'importants dispositifs fiscaux en faveur des unités off-shores, de manière à attirer les investisseurs étrangers.

Malgré ces atouts, le secteur demeure toutefois très dépendant des donneurs d'ordre de la filière (que sont les grands groupes automobile à l'image de *PSA* ou du groupe *Renault*) et souffre d'un manque de visibilité lié aux choix opérés par les constructeurs. Il n'y a pas par ailleurs de support local en recherche-développement indépendante et on constate globalement un manque de sous-traitance technique et industrielle.

Les exportations

La Tunisie réalise 4,7 % des exportations totales de la zone MEDA, ce qui équivaut à un montant d'environ 200 Millions \$.Ce pays contribue à hauteur de 4 % à l'exportation de véhicules utilitaires de la zone MEDA, et 1,2 % des exportations de voitures particulières (en procédant à de la ré-exportation). Au niveau de l'exportation, la tendance est à une stagnation au niveau des entreprises partiellement exportatrices (qui sont des entreprises locales), et un développement très soutenu au niveau des sociétés totalement exportatrices (qui sont généralement étrangères). 92 % des exportations d'équipements automobiles produits sur le sol tunisien sont concentrés sur l'Allemagne (56 %, ce qui montre que l'Allemagne ne s'appuie pas seulement sur les pays d'Europe Centrale et Orientale pour asseoir son développement industriel) la France (26 %) et l'Italie (10 %).

C- Etat de la législation en vigueur et politique de soutien à l'investissement :

L'automobile en Tunisie demeure un secteur réglementé, pour lequel les importations sont encore soumises à d'importantes taxes dans le cadre d'une politique qui vise à promouvoir la production nationale de composants.

Les autorités tunisiennes allouent aux importateurs officiels des « contingents tarifaires » d'importation, qui sont fonction des résultats présentés par les constructeurs dans le cadre d'une politique de coopération industrielle qui a pour objet de faire participer les groupes étrangers au développement des industries mécaniques et électriques nationales.

La Tunisie offre aux investisseurs étrangers plusieurs avantages, tels que l'exonération des droits de douane ou la réduction de la TVA à 10 % pour les biens d'équipement importés.

Depuis 1995, date à laquelle la Tunisie a été le premier pays méditerranéen à signer un accord d'association avec l'Union européenne, le marché de l'automobile et des composants tunisiens est ouvert à tous les constructeurs. En outre, des accords instituant graduellement une zone de libre-échange ont été conclus au cours des quatre dernières années avec l'Egypte, la Jordanie, le Maroc, la Libye (accord d'Agadir). Le pays est perçu comme un moteur de la coopération régionale dans le cadre de l'Union du Maghreb Arabe (UMA). Enfin, l'adhésion de la Tunisie à l'OMC depuis sa création (1996) constitue un autre élément confirmant sa volonté d'ouverture et de renforcement de sa compétitivité.

Les « droits de douane » n'existent pas à proprement parler sur les « quotas de véhicules légers », mais ce sont des « droits de consommation », qui augmentent en fonction de la puissance de la voiture, ainsi qu'une TVA de 10 %. Toute importation hors quota subit des droits de douane plus élevés selon la catégorie du véhicule et une TVA de 18 %, voire supérieure en cas de véhicules de luxe. Les autorités tunisiennes, dans un souci d'économie d'énergie, et pour avantager les classes moyennes, baissent progressivement les droits de consommation sur les petites cylindrées. Elles souhaitent également limiter au maximum le marché « FCR - franchise pour changement de résidence » qui est un marché alimenté par les Tunisiens qui ont résidé au minimum deux ans à l'étranger et qui bénéficient de dégrèvements douaniers.

Plusieurs traits communs se dégagent de la monographie des marchés marocain, algérien et tunisien. Dans leur ensemble, les trois marchés sont tirés par les prix qui demeurent prépondérant dans le choix des consommateurs au moment de l'acquisition du bien. En Tunisie, c'est clairement le critère le plus important. Le parc automobile de ces pays est en mutation, son âge moyen est en baisse et on assiste à une hausse généralisée des ventes de véhicules neufs, notamment remarquable en Algérie.

Ce pays sort d'une crise majeure et s'ouvre à l'économie de marché depuis peu, ce qui amène les consommateurs locaux à adopter un comportement de consommation de masse, la disponibilité du crédit automobile initié par la *Cnep Banque* ayant contribué à ce phénomène. Contrairement à son voisin, le Maroc et la Tunisie ont effectué leur transition dans la continuité et se sont intégrés au commerce international en exploitant leur principal avantage comparatif lié au coût de la main d'œuvre pour développer un réseau d'équipementiers automobiles compétitif sur le plan international.

Même si les trois marchés demeurent fortement cloisonnés, avec notamment des différences réglementaires notables, le stade de développement économique de la zone laisse entrevoir la possibilité d'un essor important du marché automobile local. Plusieurs groupes industriels se sont d'ores et déjà positionnés, comme *Renault* présent au sein de la SOMACA au Maroc pour y commercialiser, entre autres modèles, la « Logan » pour le marché local mais aussi pour exporter une partie de la production.

Compte tenu des caractéristiques de marché de la région, il convient de considérer quelle stratégie est mise en oeuvre par les industriels français implantés au Maghreb. C'est l'objet de la seconde partie de cette étude, qui présente le point de vue des deux principaux constructeurs français, *Renault* et *Peugeot-Citroën*, avant de lister les besoins et avancées qui seraient bénéfiques aux différents acteurs de la filière automobile.

2. Stratégies des acteurs français de l'automobile sur le Maghreb : des différences de positionnement liées à la perception de l'avenir du secteur automobile dans la région

L'analyse des stratégies de développement sur le Maghreb des deux principaux constructeurs français permet d'identifier des différences liées des visions de plus ou moins long terme sur une zone qui, malgré son potentiel, s'accompagne de nombreux besoins qui pèsent sur son industrialisation.

2.1 Spécificités des constructeurs de véhicules

Les deux principaux groupes poursuivent sur le Maghreb deux approches différentes.

A- Peugeot-Citroën

Caractéristiques générales

Peugeot est présent dans les pays du Maghreb depuis la période coloniale et a renforcée son implantation après l'accession à l'indépendance du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie.

Spécificité des véhicules

La spécificité des véhicules pour répondre aux conditions de circulation locale réside dans le renforcement du système de filtre à poussière, ainsi qu'un système de refroidissement amélioré pour répondre à la chaleur. Tous les véhicules commercialisés par *Peugeot* dans le Maghreb sont équipés de ces éléments.

Formation et qualification du personnel

Peugeot a ouvert un centre de formation en Algérie pour répondre aux besoins de mise à niveau en terme de qualification du personnel, que ce soit celui opérant au sein de la filiale (200 personnes) ou du réseau (environ 1000 personnes). Le financement de ce centre est interne, et la même méthode a été appliquée au Maroc et en Tunisie. Les formations dispensées sont principalement d'ordre commercial et technique.

Marché de la deuxième montée et crédit automobile

Le marché du financement des véhicules est en plein essor en Algérie après le lancement de cette activité par la *Cnep Banque*, et a un moindre degré au Maroc et en Tunisie, mais *PSA* n'est pas présent sur ce segment dans ces pays. La branche *PSA Finance* n'est présente dans aucun des pays de l'autre côté de la Méditerranée, et aucun investissement ne semble être prévu à court ou moyen terme dans la région. L'une des causes de cette absence concerne la difficulté de toucher une population dont les revenus demeurent trop faibles par rapport au montant des garanties nécessaires pratiquées par *PSA Finance*, nettement trop élevées pour répondre aux moyens des Maghrébins dans leur ensemble. Cependant, *Peugeot* a établi des partenariats avec certaines banques présentes sur l'activité du crédit automobile, que ce soit des filiales de banques françaises ou des banques locales, déléguant ainsi cette activité de crédit à des organismes déjà présents dans ces pays.

Peugeot possède un partenariat historique avec certaines grandes sociétés et administrations, la firme française fournissant et assurant le suivi de leur parc automobile. L'un des principaux problèmes auxquels est confronté *Peugeot* au Maghreb concerne la présence de pièces de rechange ou d'occasion contrefaites qui sont en grande partie originaire d'Asie. La différence est notable par rapport aux pièces d'origine, que ce soit en termes de normes ou de sécurité.

Au Maghreb, la contrefaçon représente ainsi 15 à 20 % du marché des pièces de rechange. Les pièces neuves proviennent surtout d'Asie (Chine et Taïwan) et les pièces d'occasion d'Europe. L'existence d'un circuit de production et de commercialisation parallèle, toléré par les autorités

publiques, favorise ainsi la vente de pièces automobiles contrefaites. La vétusté du parc automobile de ces pays et la recherche d'un faible prix déterminent le comportement du consommateur, qui considère souvent que la lutte anti-contrefaçon profite uniquement aux grands groupes industriels. Cette problématique participe ainsi de l'attentisme de certains professionnels, dont *Peugeot*, qui préfèrent privilégier d'autres marchés, plus sécurisés de ce point de vue, permettant une concurrence plus loyale.

Peugeot en Algérie : un fief historique désormais menacé

Parts de marché

En Algérie, *Peugeot* a toujours été leader avec en moyenne 25 % de parts de marchés. La tendance s'est inversée en 2005 où *Renault* lui a ravi cette position, *Peugeot* terminant l'année 2004 avec 19 % de part de marché contre 20 % à son principal concurrent français.

En 2004, *Peugeot* a vendu 21199 sur un marché automobile national de 107 389 véhicules écoulés, soit près de 20 %. Les estimations pour l'année 2005 sont à la baisse, de l'ordre de 17-18% de parts de marché pour *Peugeot*. Le véhicule phare de la marque en Algérie est la « 206 », qui a constitué 45 % des ventes l'an passé, suivie par la « 307 » (28%) et le *Peugeot* « Partner » (17%). Le recul au niveau des ventes est principalement dû à la progression en volume des marques asiatiques, telles *Toyota* ou *Hyundai*, qui proposent des véhicules à moins de 5 000 € ainsi que des pick-ups, segments où *Peugeot* demeure absent.

Représentation locale et investissement

Peugeot est représenté en Algérie par une filiale dont le capital est détenu à 100 % par le constructeur français. La création de *Peugeot Algérie* date de 1992, le groupe fonctionnant auparavant avec une société locale de type importateur. Le réseau algérien est constitué de 31 agents (concessionnaires), et est en cours de modernisation, symbolisant la volonté de *Peugeot* d'investir durablement dans ce pays. L'investissement réalisé cherche à faire en sorte que les structures existantes répondent aux normes du groupe, notamment au niveau de l'accueil de la clientèle et des services proposés en aval de la vente des voitures.

Il n'existe pas d'usine d'assemblage ou de production intégrée de véhicules *Peugeot* en Algérie, le constructeur ne fonctionnant qu'en import en CBU, c'est-à-dire que tous les véhicules vendus en Algérie sont importés déjà montés, en provenance des usines de *Peugeot* à travers le monde. Les liens avec des sous-traitants (fournisseurs ou équipementiers) locaux sont inexistantes, le tissu industriel local n'offrant que très peu d'opportunités à *Peugeot* de développer ce type d'accords.

Limites et contraintes du marché

Une des lacunes du marché algérien est la pénurie de main d'œuvre qualifiée. *Peugeot* a donc cherché à remédier à ce problème en interne, confiant la formation de ses effectifs à l'encadrement de la filiale *Peugeot Algérie*. Alors que la majorité du personnel est locale, les besoins du groupe en termes technologique nécessitent la mise ne place de formation qualifiante jusqu'ici trop faiblement présente. Par ailleurs, le marché algérien offre peu d'ateliers de réparation, en mécanique ou carrosserie. Chacun des 31 points de ventes inclut donc un atelier, et *Peugeot* cherche actuellement à accroître les postes de travail au sein de chacun d'entre eux afin de pouvoir réparer plusieurs voitures à la fois et donc répondre au mieux à l'évolution de la demande.

Peugeot au Maroc : une perte de vitesse face aux nouveaux concurrents

Parts de marché

Peugeot a réalisé l'an passé 19,4% des ventes sur le marché marocain, la première place étant détenue par *Renault* avec 19,9% des ventes. Sur un marché automobile national de 54 928 véhicules

vendus en 2004, *Peugeot* en a écoulé 10 427. Les ventes de *Peugeot* se montaient à hauteur de 10 381 véhicules en 2001 pour croître progressivement jusqu'à leur niveau actuel. Le produit phare de la gamme *Peugeot* au Maroc est le *Peugeot* « Partner » (ce modèle est monté localement au Maroc depuis 1996), qui a représenté 60% des ventes l'an dernier, suivi par les berlines « 206 » et « 307 » qui totalisent chacune 15 % des ventes. L'engouement des Marocains en faveur du véhicule utilitaire de *Peugeot* est lié au faible coût de ce véhicule (le moins cher de la gamme) et aux fonctionnalités offertes, notamment en terme d'espace intérieur pour les familles nombreuses.

Malgré cela, *Peugeot* et *Citroën* ont enregistré respectivement -11,2 et -15,5 % de baisse par rapport à 2003 sur le marché marocain. On assiste par ailleurs à une régression de - 14,9 % pour *Citroën* et de -11,4 % pour *Peugeot* sur le segment de l'importé monté. Ce recul s'explique avant tout par l'absence de nouveaux modèles mis sur le marché depuis plus d'un an. Mis à part la « 407 », *PSA* n'a pas proposé de modèle innovant s'agissant du segment des berlines familiales qui génèrent pourtant l'essentiel des ventes. Mais ce repli des marques françaises tient aussi à un rééquilibrage du marché au profit d'autres marques étrangères (après avoir connu une situation de quasi-monopole du fait de la présence historique) ainsi qu'au renchérissement, depuis deux ans, de l'euro, qui les pénalise par rapport aux marques asiatiques ou américaines, malgré l'effort de *PSA* en matière de compression des coûts.

Il convient cependant de relever qu'en tenant compte des ventes globales, *Peugeot* a compensé ce recul sur l'importé monté par le montage local des utilitaires « Partner » et « Berlingo », en progressant d'environ 10 % entre 2003 et 2004. *Citroën* et *Peugeot* tablent désormais sur une bonne remontée sur ce segment, notamment grâce aux nouveaux modèles qu'ils s'appêtent à introduire sur le marché (sans qu'il y ait pour autant de montage local). Pour *Citroën*, la nouvelle donne a déjà été annoncée avec le nouveau C5 et le C4 qui devraient être lancés prochainement.

Représentation locale et investissement

Tout comme en Algérie, *Peugeot/PSA* est historiquement présent sur le marché marocain depuis plus de 40 ans, représenté par le groupe *ONA (Omnium Nord Africain)*. *Peugeot* officie donc dans ce pays par le biais d'un importateur chargé de la distribution des véhicules. Cet importateur a créé une filiale, la *SOPRIAM* en 1985, qui a pris le relais de la distribution des automobiles *Peugeot* et *Citroën*. Le capital de *SOPRIAM* est détenu à 92% par *ONA* et à 8% par *Peugeot*. Le réseau local est constitué d'un réseau propre à Casablanca, Marrakech, Rabat et Fès, ainsi que d'un réseau de 9 concessionnaires et de 6 agents.

Peugeot/PSA procède au Maroc à l'assemblage de véhicules en CKD dans l'usine de la *SOMACA*, société dont le capital est détenu à hauteur de 20% par le constructeur français (*Renault* se partageant les 80% restant avec l'Etat marocain), où sont montés des véhicules tels que les « Partner », « Berlingo » ou « C15 ». C'est le seul pays du Maghreb où *Peugeot* n'a pas uniquement recours à l'importation en CBU, même si le constructeur français procède de la sorte sur le segment des véhicules de tourisme. Pour le groupe, l'assemblage en CKD est intéressant car les véhicules se trouvent ainsi exonérés de droits de douanes et bénéficient d'une remise de TVA de 7 points (14 % au lieu de 20 %). Les estimations indiquées par le constructeur font état de 5000 véhicules sortant chaque année des chaînes de montage de la *SOMACA* et de 5500 véhicules importés en CBU.

Ces véhicules assemblés localement sont destinés uniquement à l'approvisionnement du marché marocain. Avec l'abaissement des droits de douane en cours, on estime qu'en 2009, l'import en CBU et l'assemblage local en CKD seront équivalents en termes de revient pour *Peugeot*. L'abaissement se poursuivant jusqu'en 2012, il est probable que *PSA* procède uniquement à l'import en CBU pour alimenter le marché marocain.

Limites et contraintes du marché

Pour PSA, le Maroc n'est pas un marché suffisamment compétitif. En effet, malgré des coûts salariaux contenus, l'absence d'une organisation optimale de la production et le manque d'efficacité du personnel et des machines utilisés (faiblesse des taux d'utilisation) au sein d'un sous-traitant comme la SOMACA, ont pour résultat un trop faible écart entre le prix de revient et le prix de vente. Celui-ci est aujourd'hui trop modeste pour justifier un quelconque accroissement des volumes.

Par ailleurs, s'agissant de l'activité d'assemblage local, le développement du marché est pénalisé par deux contraintes réglementaires majeures :

- 25 % de la composition des voitures doit être intégrée localement (en provenance de fournisseurs locaux ou de filiales locales de groupes étrangers)
- la compensation obligatoire pour le reste du chiffre d'affaire (soit les 75% restant) doit être achetée à des industriels locaux et est exportée vers les sites de production Peugeot à travers le monde.

Sur ce deuxième point, Peugeot a acheté pour un montant de 140 millions € de divers composants automobiles au Maroc en 2004 (coiffes de sièges, faisceaux de câbles etc.), bien que ses obligations en termes de compensation s'élevaient à un montant d'environ 50 millions d'€. Ces composants sont destinés à fournir les usines du groupe en Europe et dans le reste du monde. C'est aussi un moyen pour Peugeot, malgré les contraintes de ce marché, de participer à l'essor du tissu industriel marocain.

Peugeot en Tunisie : une reprise à confirmer

Parts de marché

Peugeot a réalisé en 2004 16,8% des ventes de véhicules neufs l'an dernier sur le marché tunisien, se classant ainsi en deuxième position derrière Renault, soit 4920 ventes sur un marché global de 29 953 véhicules vendus en 2004. Le constructeur a enregistré une nette progression par rapport aux années 2001 à 2003 où les ventes se situaient entre 3700 et 3800 véhicules neufs par an. La « 206 » totalise 48% des ventes de Peugeot, et le Peugeot « Partner » représente quant à lui 38 % du total des ventes.

Représentation locale et investissement

A l'exemple du Maroc, Peugeot est représenté en Tunisie par un importateur, créé en 1930 sous l'appellation STAP (Société Tunisienne Automobiles Peugeot) devenu la STAFIM en 1959 avec un capital détenu à hauteur de 34% par Peugeot. Le réseau de Peugeot en Tunisie est constitué de 14 sites complets (ventes de véhicules neufs + services après-vente + fournitures de pièces de rechange), ainsi que 9 points de ventes exclusifs de pièces de rechange.

Peugeot ne procède pas à l'assemblage de véhicules sur le territoire tunisien, fonctionnant uniquement par import en CBU. En contrepartie, une loi impose à Peugeot d'investir à un certain niveau dans les industries présentes sur le territoire tunisien, principalement constitué d'équipementiers automobiles. Le groupe participe ainsi pleinement au développement du tissu industriel tunisien qui subvient aux besoins du constructeur français en termes d'équipements automobiles (achat pour 180 millions d'€ de composants automobiles l'an passé, contre des obligations se montant à 50 millions d'€).

Limites et contraintes du marché

Il existe des quotas d'importations mis en place par les autorités tunisiennes qui limitent le nombre entrant sur le sol tunisien pour chaque constructeur désirant pénétrer le marché, ainsi qu'une réglementation des tarifs et de la compensation obligatoire. Dans ce cadre, Peugeot est contraint à l'achat de composants automobiles destinés à l'exportation ; composants dont la valeur ajoutée

produite localement doit être d'un montant égal à la moitié de la valeur de l'ensemble des véhicules introduits sur le marché national. Cette réglementation est en fait désormais dépassée, car les achats de compensation ont pris une telle ampleur que les autorités tunisiennes devraient largement augmenter le nombre d'autorisations d'importation. En fait, elles déterminent chaque année les quotas de véhicules en nombre et les répartissent au prorata des efforts de compensation de chaque constructeur automobile.

B- Renault

Caractéristiques générales

Renault a réalisé 44 260 ventes sur les marchés d'Afrique du Nord en 2004 et produit localement 6 351 véhicules, soit 1,8 % des ventes réalisées. Les effectifs des filiales algériennes et marocaines de la marque sont de 450 personnes. En Tunisie, *Renault* ne dispose que d'une participation minoritaire dans le capital de son concessionnaire qui dispose de 23 agences (34 bientôt en 2006) ainsi que d'un réseau d'agents de pièces de rechange.

Spécificité des véhicules

Les véhicules *Renault* commercialisés au Maghreb bénéficient de certains équipements supplémentaires pour adapter ces véhicules aux conditions locales. La « Logan » est ainsi dotée d'un renforcement sous caisse qui facilite la bonne protection du véhicule au regard de l'état des infrastructures locales. Elle est également pourvue d'un filtre anti-poussière et d'une garde au sol plus importante que sur les véhicules commercialisés en Europe de l'Ouest (voiture surélevée par rapport à la moyenne).

Formation et qualification du personnel

Renault procède directement à la formation de son personnel local au sein de son réseau établi dans chacun des trois pays du Maghreb où le groupe est implanté. Chaque représentation de la marque (filiales, concessionnaires) assure concrètement la formation des employés en s'appuyant sur les cadres expatriés sur place, puis via les personnes formées par ce derniers. Le processus est donc interne : à titre d'illustration, au sein de la *Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA, Maroc)*, *Renault* forme ses effectifs dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler le « Système de Production Renault (SPR) » pour les besoins de l'usine. « L'Assistance Technique Formation », processus propre à *Renault*, est axée sur les nouvelles technologies et vise à une plus grande polyvalence des salariés de la *SOMACA*. Le plan de Progrès SPR comprend concrètement 4 objectifs :

- La qualité
- La recherche d'optimisation des coûts et process
- Une meilleure organisation
- Un objectif de bonne gestion des Ressources Humaines

S'agissant du Maroc, la *SOMACA* possède de son côté une école assurant une formation à la qualité ainsi qu'une formation en gestion de projet.

Marché de la deuxième montée

Au Maroc, *Renault* accompagne son projet « Logan » par l'ouverture d'une filiale de la *RCI banque*. *RCI Banque* a pour objet de fournir une gamme complète de financements et de services à ses trois clientèles de référence que sont le grand public, les entreprises et les réseaux des marques *Renault* et *Nissan*. Le but est de faciliter le recours au crédit automobile par un maximum d'utilisateurs pour financer l'acquisition d'un véhicule de la gamme *Renault*.

En Algérie, à la suite de l'expérience de la *Cnep banque* (permettant de financer sur trois ans l'acquisition de quelque 60 000 véhicules) et parallèlement au mouvement actuel d'implantation d'institutions financières proposant ce type d'instruments, *Renault* pourrait également développer une filiale de la RCI Banque, contribuant ainsi à l'augmentation des ventes de véhicules neufs localement.

Renault en Algérie : un leadership désormais à confirmer

Parts de marchés

Avec 22 098 véhicules vendus (et 24 508 en tenant compte des ventes de deux filiales, *Dacia* et *Samsung*), *Renault* est devenu en 2004 leader des ventes de véhicules neufs en Algérie, détrônant *Peugeot* qui occupait cette place depuis l'accession du pays à l'indépendance. Sur un an, sa progression atteint 74 %, et sur la période 2000-2004, elle a crû de 164%.

La stratégie de ventes de *Renault* est aujourd'hui concentrée autour de deux modèles, la « Clio », en version classique (petits modèles) qui représente 42 % de ses ventes, et la « Clio tricorps », classée dans la catégorie véhicules économiques, qui représente 31 % de ses ventes. *Renault* réalise par ailleurs 22 % de ses ventes sur le segment moyenne gamme (avec des modèles comme la « Mégane ») ; le reste des ventes (5 %) correspond au segment haut de gamme (type « Laguna » ou « Velsatis »).

Renault a par ailleurs choisi de distribuer la « Logan », son véhicule économique, qui sera produite au Maroc à raison dans un premier temps de 15 000 véhicules destinés au marché régional du Maghreb et du Moyen-orient. Une partie de ces 15 000 véhicules devrait ainsi être distribuée en Algérie sur la base d'un prix de lancement d'environ 650000 dinars, soit un peu moins de 7000 € (ce qui reste nettement supérieur au 5000 € prévus en Roumanie), ce qui équivaut en termes de niveau de vie, à environ deux ans de salaire moyen. L'éventuel succès de ce modèle pourrait permettre au groupe français de confirmer au cours des prochaines années sa première place.

Représentation locale et investissement

Renault est représenté en Algérie par une filiale dont le capital est détenu à 100 % par le constructeur français, *Renault Algérie*, créée en 1997. Les effectifs de *Renault Algérie* s'établissent désormais à 185 personnes contre 111 personnes en CDI en 2002 ; preuve du dynamisme enregistré par le groupe ces dernières années.

Limites et contraintes du marché

Au même titre que *Peugeot*, les problèmes posés par le marché algérien concernent principalement l'absence de tissu industriel suffisamment dense pour permettre de produire localement à grande échelle. Les importants besoins de qualification de la main d'œuvre apparaissent pour leur part à la fois comme une cause et une conséquence de cette faiblesse du tissu industriel.

Renault au Maroc : une volonté d'expansion pour conquérir la région

Parts de marché

En 2004, *Renault* est apparu comme le premier groupe en termes de ventes de véhicules neufs, avec une part de marché de 19,9 %, en hausse de 34,8% par rapport à 2003. Cette hausse est le résultat presque immédiat de la quasi-disparition de *Fiat* du marché marocain. *Fiat* possédait une convention avec les autorités marocaines sur la production locale de voitures économiques que la marque n'a pas prolongée en 2003. *Renault* a profité de ce retrait pour accroître sa production locale de « Kangoo » et augmenter, du même coup, sa part de marché au Maroc.

Après avoir diminué entre 2000 et 2002 (passage de 11 272 à 7891 véhicules vendus), les ventes de *Renault* enregistrent une hausse depuis 2003. Elles sont passées de 8520 cette année là à 11 537 en 2004.

Toutes marques confondues (c'est-à-dire toutes filiales incluses), le Groupe *Renault Maroc* a vendu en 2004 plus de 12 480 véhicules *Renault* (la part des véhicules *Renault* représentant plus de 90 % de l'ensemble des ventes, permettant à la marque d'assurer un taux de pénétration de 21 %), le reste étant composé des marques *Nissan*, *Dacia* et *Renault Samsung Motors*.

Le groupe *Renault* totalise 16 % des ventes sur le segment des petits véhicules, 43% sur celui des véhicules économiques, 32 % des ventes sur le segment moyenne gamme et 8 % de véhicules sur le haut de gamme.

En détaillant la stratégie industrielle du groupe, il convient de relever la régression du segment de « l'importé monté » avec un repli en 2004 de -7,32% pour *Renault*, du fait de l'absence de nouveaux modèles mis sur le marché ces derniers mois. Mis à part la « Mégane », le constructeur français n'a en effet rien proposé de novateur sur les segments M1 et M2 des berlines familiales qui génèrent l'essentiel des ventes. A l'inverse, *Renault* a compensé ce recul sur « l'importé monté » par le montage local de la « Kangoo » dont la production a progressé de 36,6 % entre 2003 et 2004, grâce notamment à l'ajout sur le véhicule standard d'une banquette arrière permettant de transformer le modèle en véhicule familial. L'importante campagne de presse pour la promotion de ce nouveau type de véhicule et le prix (7 220€) relativement bas -puisque seuls les petit véhicules du type *Nissan* « Micra » sont moins chers- ont permis d'assurer le succès de ce modèle au point d'en faire, pour *Renault*, son véhicule phare avant le lancement de la « Logan ».

Représentation locale et investissement

Présent au Maroc dès 1928 sous le nom de « Somar », avant de prendre le nom de *Renault Maroc* en 1967, le groupe a consenti à céder 50 % de son capital à la *Société Nationale d'Investissements*, filiale de l'ONA (*Omnium Nord Africain*), le plus important holding marocain. En 2000, en accord avec le groupe marocain ONA, *Renault* a porté sa participation dans *Renault Maroc* de 50 % à 80 % en prenant le contrôle de « SIAB », importateur exclusif de *Nissan* pour le Maroc.

Renault Maroc importe les véhicules des marques *Renault*, *Dacia* (depuis 2002), *Renault Samsung Motors* (depuis 2003) et *Nissan* (depuis 2000) dans le cadre de son alliance. Le Maroc est ainsi le premier pays au monde où le groupe *Renault* distribue l'ensemble de ses marques. Le réseau *Renault* au Maroc est composé d'une filiale commerciale (à Casablanca), de 16 concessions et de 13 agences(Cf. lexique).

Le projet industriel de Renault au Maroc

En juillet 2003, *Renault* a signé avec les autorités marocaines un protocole d'accord en vue du rachat des 38 % détenus par ce dernier dans le capital de la SOMACA. Fin septembre 2003, *Renault* a repris 26 % du capital de la SOMACA pour porter son acquisition à 34 % du capital. Après l'acquisition des parts de *Fiat* qui représentaient 20 % du capital de la SOMACA, *Renault* détient 54 % du capital de l'unique site de construction automobile du Maroc. La cession des 12 % du capital appartenant jusqu'à présent à l'Etat marocain devrait être effective d'ici fin octobre 2005. À l'issue de l'opération, *Renault* et sa filiale *Renault Maroc* (qui détenait déjà 8 % du capital de la Somaca) détiendront conjointement 66 % du capital.

Compte tenu du fait, souligné précédemment, que les marchés maghrébins sont principalement tirés par les prix. *Renault* a intégré la zone Maghreb comme une des bases géographiques de développement de son projet de véhicule économique « Logan ». Cet investissement, qui a privilégié le Maroc en tant que plate-forme de production et de distribution vers la région, devrait permettre à *Renault* de concurrencer les firmes asiatiques déjà présentes sur ce segment et conforter, d'un point de

vue géographique, la première place que le constructeur français occupe depuis peu en Afrique du Nord.

Renault et l'Etat marocain ont par ailleurs signé une Convention prévoyant l'assemblage de la « Logan » sur les chaînes de montage de la SOMACA, à partir du deuxième semestre 2005. Une production annuelle de 30 000 unités par an est visée, dont 15 000 destinée à l'exportation vers certains pays de la région méditerranéenne dont la Tunisie et l'Egypte avant d'envisager d'autres pays (Jordanie ainsi éventuellement qu'une partie de l'Afrique sub-saharienne).

La capacité de production optimale de la SOMACA est de 66 000 véhicules par an, avec des ressources humaines de l'ordre de 900 employés. *Renault* importe les pièces détachées de Roumanie et de France (moteurs, boîtes de vitesses, et plus globalement toutes les pièces à haute valeur ajoutée), et se fournit également auprès de fournisseurs implantés localement (câblage, coiffes de sièges, pièces moulées, vitres, pneus, pièces plastiques etc.). Localement, les principaux partenaires du constructeur français sont *Valéo* (France), *Sew Cabind* (Japon), *Sacred* (France), *Delphi Automotive Systems* (USA), ou encore l'américain *Lear Automotive*. L'intégration locale visée par *Renault* pour la « Logan » est de 30 % à l'horizon 2006.

En parallèle au contrat d'assemblage signé avec les autorités marocaines, des contrats de fournitures ont été établis avec les importateurs représentant *Renault* dans les différents pays de la région. *Renault* s'est engagé à promouvoir ainsi l'intégration locale à partir du réseau existant ainsi que la compensation volontaire en exportant des composants à destination de ses usines à travers le monde.

Limites et contraintes du marché

Renault ne paraît pas souffrir de contrainte particulière, qu'elle soit technique ou politique, sur le marché marocain. Soumis au même régime que son principal concurrent français, *PSA*, *Renault* fait de la compensation volontaire en exportant des composants automobiles tels que des coiffes de sièges ou du câblage vers ses usines à travers le monde.

La limite principale de ce marché tient toutefois à la faible diversification du tissu industriel marocain, trop fortement concentré sur des activités intensives en main d'œuvre, à l'exemple du câblage ou des coiffes de sièges. Le marché manque de structuration s'agissant de segments plus capitalistiques, comme l'emboutissage ou le forage-fonderie. En effet, si la branche des composants automobiles est compétitive en termes de coût du personnel local, *Renault* souhaiterait pouvoir s'approvisionner d'avantage dans le pays de manière à confirmer son objectif de 30 % d'intégration locale sur « Logan » à l'horizon 2006.

Renault en Tunisie : une première place des ventes bien ancrée

Parts de marché

Avec 22,6 % de parts de marché en 2004, *Renault* s'est classé à la première place du classement des marques sur le marché tunisien devançant son concurrent français de près de 6 points. En 2004, *Renault* totalise 6220 ventes de véhicules neufs, particuliers ou utilitaires, contre 5923 en 2003, ce qui représente environ une progression de 5 % sur un an. Sur la période 2000-2005, les ventes annuelles oscillent entre 5700 et 6500 ventes (avec toutefois un point bas de 4122 ventes en 2000). *Renault* dispose en 2005 d'une part de marché de 27 %.

Renault réalise en Tunisie 30 % des ventes sur le segment des petits modèles, avec 4899 unités vendues, 59 % sur le segment des véhicules économiques (401 véhicules vendus), 10 % dans la catégorie des automobiles de moyenne gamme (698 véhicules vendus) et à peine 1 % sur le segment des véhicules haut de gamme, avec seulement 59 véhicules commercialisés.

Représentation locale et investissement

Contrairement au Maroc et à l'Algérie, *Renault* ne possède pas de filiale en Tunisie. Le constructeur français opère dans ce pays via un importateur, le groupe *Artes*, dont le capital est à 99 % indépendant, mais qui distribue exclusivement des véhicules de marque *Renault*. Le groupe dispose d'une succursale ainsi que de 23 agences sur le territoire tunisien.

Renault s'approvisionne en Tunisie auprès de fournisseurs et d'équipementiers automobiles présents localement. Les partenaires de *Renault* en Tunisie sont principalement le groupe *Johnson Control* (Etats-Unis), *Valéo* (France) qui a récemment repris *Cablea Tunisia* ou encore *Lear Automotive* (Etats-Unis). *Renault* poursuit une démarche de compensation volontaire, même si, à l'image de tous les constructeurs étrangers présents sur le marché (Cf *Peugeot*), le groupe est soumis à une contrainte de participation à l'essor du tissu industriel local. Les achats de *Renault* en matière de composants automobiles consistent principalement en des échappements, des freins, du câblage, des amortisseurs, des filtres, des batteries, des sièges, du vitrage, des pièces plastiques et des pneus.

Limites et contraintes du marché

Comme tous les acteurs du marché automobile présents sur le sol tunisien, *Renault* se voit imposé chaque année un quota d'importation par les autorités tunisiennes, ainsi qu'une obligation d'achat d'équipement automobiles produits en Tunisie (Cf. partie précédente liée à *Peugeot*).

2.2. Stratégies de développement industriel des acteurs français en Afrique du Nord: un marché d'attente ou une plate-forme de développement industriel selon les constructeurs

A. Analyse des marchés en fonction des intérêts des industriels français

Malgré quelques similitudes évoqués précédemment, les marchés de la zone Maghreb demeurent distincts les uns des autres et, appréhendés individuellement, apparaissent comme relativement restreints. Le caractère plus ou moins prioritaire et structurant de l'industrie de l'automobile selon les pays considérés s'accompagne pour les industriels français de logiques industrielles différentes.

A-1. L'Algérie : une économie tirée par les hydrocarbures qui entre dans un nouveau mode de consommation potentiellement favorable à l'industrie automobile

Le pays a connu une période de crise profonde dans les décennies quatre-vingt et quatre-vingt-dix qui, pour des raisons principalement d'ordre sécuritaire, a terni l'image du pays et par la même ralenti le flux d'IDE entrants. La reprise s'est amorcée en 1995 : avec la chute des prix du baril de pétrole. L'Etat ne pouvant plus assumer seul le financement de l'économie, le Programme d'Ajustement structurel décidé en accord avec le FMI a impulsé une modernisation et une ouverture de l'économie propice aux investisseurs internationaux. C'est ainsi que la deuxième partie de la décennie quatre-vingt-dix est caractérisée par la mise en œuvre d'une nouvelle législation plus favorable aux échanges et investissements internationaux et la ratification de conventions multilatérales et bilatérales en matière d'investissement. Ces derniers mois, les relations avec la France se sont accélérées dans la perspective du futur Traité d'amitié entre l'Algérie et la France. Au plan économique, les relations commerciales ont progressé de manière très rapide depuis 1999. La France est le premier partenaire commercial de l'Algérie, et ses exportations ont progressé de 50 % en trois ans. Des décisions d'implantation prises ces quatre dernières années consacrent le retour des grands groupes français sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire (*Castel, Danone, Bel*), les transports (*Michelin*) ou encore les détergents (*Henkel*).

L'Algérie, qui avait construit son mode de développement industriel sur les industries lourdes sensées engendrer des effets d'entraînement sur le reste de l'économie, selon le principe théorique des

« industries industrialisantes » (Ecole de la régulation de Grenoble, G. Destannes de Bernis), a ainsi dû modifier en profondeur sa stratégie pour préférer une approche davantage libérale liée aux développements des échanges commerciaux. Sur le plan de la société, le pays a également enregistré dans cette période une modification sensible dans les modes de consommation en se tournant vers une forme de consommation plus « occidentalisée ». Si les revenus ne sont pas au même niveau que ceux des populations européennes, la nouvelle stabilité politique mais aussi économique (les cours des hydrocarbures, en hausse depuis 2001, avec une accélération au cours des derniers mois, ont amélioré sensiblement le niveau de la balance des paiements du pays) incite la société dans son ensemble à consommer davantage de biens d'équipements conformément à la loi d'Engel.

Le parc automobile est globalement vétuste. En 2003, 80 % des véhicules ont ainsi en moyenne plus de 10 ans.

Pour assurer son renouvellement, les autorités algériennes espèrent trouver dans les importantes recettes actuelles liées aux cours des hydrocarbures (première source de revenus du pays avec près de 70 % des revenus budgétaires en 2003), un soutien indirect en faveur de la consommation grâce à l'augmentation de la demande d'un certain nombre de consommateurs bénéficiant de ses revenus supplémentaires. En outre, l'introduction en 2001 et surtout le développement récent du crédit automobile devraient également faciliter le développement des ventes. Ces éléments semblent en tout cas expliquer la progression récente des ventes qui, depuis environ cinq ans, enregistrent une progression forte et continue. Le marché est ainsi passé de 36 439 ventes en 2001 à 107 389 en 2004, **soit une croissance de l'ordre de 195 % en quatre années**. Le marché est également devenu nettement plus concurrentiel favorisant dès lors une compétition par les prix au bénéfice des consommateurs. En 2004, 30 marques de véhicules automobiles étaient présentes contre seulement 8 marques en 2000.

A-2. Le Maroc : l'industrie automobile comme une des cibles prioritaires du développement industriel

Avec un nombre d'habitants équivalent à celui enregistré en Algérie (30 millions pour chacun), le marché marocain apparaît moins dynamique que celui de son voisin. La consommation totale du Royaume demeure faible et équivaut à celle de la population de l'agglomération bordelaise- compte tenu d'un PIB par habitant d'environ 1330 euros par habitant en 2004 (contre 22000 par habitant en France).

Le pays n'a pas eu à modifier son modèle de développement industriel. Comparée à l'Algérie, la croissance du marché marocain est ainsi à la fois plus régulière et plus lente mais également nettement plus contenue si l'on considère les seules dernières années, passant de 46 542 ventes en 2001 à 54 928 en 2004. En outre, les autorités marocaines n'ont pas particulièrement cherché à inciter la population à souscrire des crédits automobiles à grande échelle contrairement à l'action de la *Cnep banque* en Algérie. Les actifs marocains susceptibles d'être en mesure d'acheter un véhicule neuf n'ont pas véritablement modifié leur habitudes de consommation, ce qui participe à la croissance relativement plus lisse des ventes qui, par rapport à l'Algérie, sont presque deux fois moins importantes.

Si le Royaume demeure marqué par une structure productive encore largement agricole (l'agriculture primaire représente 15 % du PIB marocain), le pays cherche à développer son tissu industriel, avant tout pour créer de l'emploi, mais aussi pour accroître sa compétitivité globale dans un contexte de très forte libéralisation de l'économie liée aux engagements internationaux contractés notamment en tant que membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (dont la signature consacrant la création de la structure a eu lieu à Marrakech). En 2003, le secteur automobile employait 90 000 personnes et contribuait à hauteur de 2,5% à la formation du PIB.

Une étude récente, commanditée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau (MICMAN) au Cabinet Mc Kinsey et portant sur la stratégie de développement industriel du Royaume d'ici 2015 -étude non encore validée mais dont de larges extraits ont déjà circulé à travers la

presse nationale - identifie huit secteurs industriels prioritaires à partir desquels le pays compte développer sa nouvelle stratégie de développement⁶. Il s'agit des secteurs des composants électroniques, de la mécanique, de l'aéronautique, de l'agro-alimentaire, de l'off-shoring, de l'artisanat, du textile-habillement (qui assure aujourd'hui à lui seul 50 % des exportations) mais aussi de l'automobile. **Le secteur est ainsi considéré comme une cible prioritaire de développement de l'industrie du Royaume.**

Fort de ces accords régionaux, qui couvriront à terme un marché potentiel d'environ 1 milliard de consommateurs, le Royaume du Maroc cherche à s'ériger en plate-forme d'accueil des investissements industriels étrangers. Le pays a ainsi déjà pris des mesures pour favoriser l'accueil des IDE (constitution d'une zone franche de Tanger Méditerranée où il voudrait développer des « maquiladoras » sur le même modèle que celles en place au Mexique, mesures fiscales d'appui à l'investissement, mise en place de fonds pour la mise à niveau et pour la formation professionnelle, réforme du code du travail, restructuration de la juridiction commerciale etc.).

Dans ce contexte, il est dès lors logique que les prévisions à moyen terme soient relativement optimistes. A l'horizon 2010, le marché pourrait ainsi atteindre le cap des 100 000 véhicules neufs vendus chaque année, rejoignant ainsi le voisin algérien.

A-3. La Tunisie : un développement économique plus avancé que celui de ses voisins et le choix d'une ouverture économique forte

Comparé à ses voisins algérien et marocain, la Tunisie constitue un marché relativement restreint, ne serait-ce qu'au regard de sa population trois fois moins importante (de l'ordre de 10 millions d'habitants). Le potentiel de développement du marché automobile s'en trouve logiquement limité, même si les ventes sur ce marché restent proportionnellement comparables à l'Algérie. Cette forme d'équivalence, toutes proportions gardées, peut s'expliquer par le niveau de développement économique plus avancé de la Tunisie.

Le pays mène par ailleurs depuis plusieurs années un important processus de modernisation économique (rôle en particulier de plus en plus soutenu des technologies de l'information et de la communication dans la croissance du pays avec une prévision de croissance du secteur de 20 % au cours des prochaines années), mais aussi sociale (statut très ouvert accordé aux femmes, standards sociaux au meilleur niveau en termes d'espérance de vie, de fécondité jugulée, d'effort régulier et soutenu - 5% de la richesse nationale - en faveur de l'éducation, de taux de scolarisation élevé, etc.).

Au niveau de la croissance, le pays affiche de bonnes performances d'ensemble avec un palier de croissance élevé, de l'ordre de 4,5 % en moyenne annuelle sur la période 1999/2003 (avec un taux de croissance de 5,6 % en 2003). Cette performance est d'autant plus louable lorsque l'on considère le niveau de revenu par habitant, qui, avec 2535 USD par tête en 2003, se situe à la première place devant l'Algérie et le Royaume du Maroc.

S'agissant de la structure productive du pays, l'économie est dominée par les activités issues du secteur tertiaire (marchand et non marchand), avec trois piliers fondamentaux : l'agriculture (12 % du PIB en 2003, un emploi sur cinq qui fait vivre en pratique un habitant sur trois), les industries manufacturières (18 % environ du PIB et 25 % de la population active grâce notamment à la part de l'industrie textile, qui occupe la moitié des 400 000 actifs présents dans l'industrie manufacturière) et les services marchands (36 % du PIB dominés par le poids du secteur touristique). S'agissant plus spécifiquement du secteur de l'automobile, le secteur compte 175 entreprises (de plus de 10 personnes) employant 32 700 actifs en 2004 (contre 124 entreprises et 16 000 emplois en 1999). Les faisceaux de câbles pour automobile destinés à l'exportation ainsi que les composants pour automobiles et cycles jouent pour 1,3 % dans la constitution du PIB

⁶ Cette étude est par ailleurs déjà largement critiquée notamment par les industriels marocains qui lui reprochent son manque de stratégies bien identifiées.

Pour autant et malgré les efforts entrepris en termes de modernisation, l'économie demeure marquée par un fort interventionnisme « administratif » qui freine l'initiative privée (douanes, contrôles techniques, contrôle des changes).

Les ratios laissent apparaître l'image d'une économie très ouverte : sur le continent africain, la Tunisie se classe au 6ème rang des pays pour le volume des flux échangés avec le reste du monde ; les exportations représentent 33 % du PIB, et 45 % si l'on tient compte des services ; les proportions sont respectivement de 45 % et de 50 % pour les importations.

Les besoins en matière industrielle, technique mais aussi en terme de formation professionnelle demeurent pour autant importants, d'autant que le pays est sur le point de rejoindre la zone de libre-échange entre les pays de l'Union Européenne et les pays de la Méditerranée (échéance : 01^{er} janvier 2008).

B. Stratégies des constructeurs français au Maghreb

B-1. une vision d'ensemble différente d'un groupe à l'autre

Stratégie d'implantation

Les structures des marchés d'Afrique du nord sont liées aux modes de développement des pays. A l'image de nombreux pays émergents, ces marchés sont tirés par les prix, composante qui reste essentielle dans le choix du véhicule par le consommateur local. Les véhicules économiques, appelés également véhicules familiaux, sont idéalement placés pour répondre à cette demande croissante en provenance de zone comme le Maghreb.

Actuellement, *Renault* considère ce marché, appréhendé dans sa globalité, au même niveau que celui des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), bien que le niveau de développement des pays nord-africains soit encore quelque peu inférieur à celui de l'Europe de l'Est.

En termes de croissance économique, le PIB par habitant est supérieur dans les PECO (de 3317 \$ en Roumanie à 10 362 \$ en République Tchèque par exemple) comparativement à celui du Maroc (1762 \$), de l'Algérie (2296 \$) ou de la Tunisie (2810 \$). Si l'on se place du point de vue de l'Indice de Développement Humain (IDH), les PECO sont en grande majorité au dessus de la moyenne mondiale (0,8), alors que l'IDH du Maroc est de 0,62, celui de l'Algérie est de 0,704 et celui de la Tunisie de 0,745. Cette zone représente ainsi un important marché potentiel susceptible de générer à terme des ventes à des niveaux similaires à celles de certains pays européens comme la Pologne (370 000 ventes en 2003 pour 38,2 millions d'habitants) ou la République Tchèque (120 000 ventes pour 10,3 millions d'habitants).

L'ouverture d'usine avec une capacité de moins de 250 000 véhicules produits chaque année n'est toutefois actuellement pas envisageable pour le groupe *PSA*, le groupe n'affichant pas de volonté prononcée d'implanter au Maghreb un outil industriel d'une envergure comparable à celle que l'on trouve en Europe. *Peugeot*, en partenariat avec *Toyota*, a ainsi procédé à l'ouverture d'une usine de production en République Tchèque avec une capacité de production de 300 000 unités par an. La stratégie industrielle d'implantation d'usine dans les PECO par le groupe est fondée sur l'intérêt technologique dont font preuve ces pays, le niveau élevé des compétences disponibles localement, la taille du marché local et régional capable d'absorber ce volume de véhicules, les intégrant dans un environnement plus vaste fortement demandeur.

Renault, pour sa part, a une échelle de production plus réduite, et n'exclut pas à terme la création d'une usine dans un pays de la zone MEDA, qui à ce jour serait plutôt le Maroc. Le projet « Logan » est avant tout destiné à approvisionner le marché local et les pays de la région. *Renault* table aujourd'hui sur 15 000 ventes destinées au marché marocain ainsi que 15 000 autres qui seraient exportées en Algérie, en Tunisie, en Egypte et par la suite dans d'autres pays de la région comme la

Jordanie voire Israël. L'allègement des droits de douanes a offert une opportunité d'investissement non négligeable, et *Renault* s'est engagé sur ce segment avec l'intention d'atteindre d'ici trois ans le chiffre de 60 000 véhicules issus des chaînes de montage de la SOMACA. L'abaissement des droits de douanes en cours au Maroc rendrait équivalent en termes de prix de revient l'assemblage locale d'une voiture et son import en CBU à l'horizon 2009.

Dans cette optique, *Peugeot* serait susceptible de n'avoir recours qu'à l'import en CBU, ce dernier étant économiquement plus rentable à partir de cette date. De son côté, *Renault* en lançant son projet « Logan », dispose de quatre années pour tester la rentabilité de ce véhicule sur le marché d'Afrique du Nord (jusqu'en 2009) et devrait poursuivre la production d'autres modèles sur le sol marocain si ceux-ci demeurent économiquement viables. L'intérêt de *Renault* de produire localement par rapport à *PSA*, qui préférerait importer au même prix, est de s'implanter localement durablement pour consolider sa nouvelle position de leader sur des marchés porteurs dans un futur proche.

Comme cela a déjà été dit, l'implantation du constructeur français remonte à 1928, et cette ancienneté pourrait jouer un rôle important dans la confiance accordée par les consommateurs marocains à sa voiture économique. La concurrence sur ce segment est cependant très intense et les constructeurs asiatiques offrent des véhicules susceptibles de freiner les niveaux de vente de la « Logan » attendus par le constructeur français. Les marchés maghrébins deviennent de fait de plus en plus concurrentiels, quel que soit le segment concerné (Cf. nombre de marques désormais présentes en Algérie). Si *Renault* parvient à atteindre ses objectifs de ventes à l'horizon 2008, il continuera à assembler ses véhicules localement tout en maintenant une politique qui consiste à privilégier toute démarche « économiquement viable ».

Stratégie d'implantation pour Renault, de « réaction » pour PSA

Renault affiche une stratégie de long terme, qui se confirme par une prise de participation plus importante dans le capital de la SOMACA. Cette implantation confirmée par le projet « Logan », qui devrait représenter rapidement les plus importants volumes de production de *Renault* au Maroc, contraste avec leurs méthodes employées jusqu'alors, qui étaient de recourir en grande partie à l'importation en CBU.

Peugeot semble se montrer aujourd'hui plus réservé quant au potentiel futur de ces marchés, et ne considère pas le Maghreb d'un point de vue aussi stratégique que les pays d'Europe de l'Est et oriental. Tant que les pays d'Afrique du Nord n'auront pas une capacité d'absorption suffisante pour écouler la production d'une usine « greenfield » de plus de 250 000 unités par an, et tant que les différents marchés apparaîtront aussi cloisonnés, *PSA* ne devrait pas envisager d'y construire une usine similaire compte tenu de leur seuil de rentabilité qui se situe aux alentours de 250 000 à 300 000 unités par an. La stratégie de *PSA* est donc basée davantage sur une logique de court terme et de réaction aux évolutions du marché. Ainsi, si la conjoncture économique de ces pays venait à s'améliorer de manière sensible au cours des prochaines décennies, *Peugeot* pourrait alors s'adapter à la situation en s'implantant plus fortement dans la région, en y développant des véhicules plus adaptés.

Peugeot semble ainsi aujourd'hui plutôt privilégier une stratégie de développement tournée vers les PECO, analysant le Maghreb comme un marché trop cloisonné pour y proposer des modèles autres que les seuls véhicules économiques ; segment sur lequel le groupe demeure par ailleurs en retrait. A l'inverse, si *Renault* considère également les PECO comme un marché porteur en particulier du point de vue des véhicules économiques, le groupe suit, dans le cas du Maghreb, une politique, certes moins ambitieuse, mais globalement similaire en considérant les pays d'Afrique du Nord à la fois comme un marché émergent mais aussi en tant que plate-forme de réexportations vers des zones géographiques plus éloignées. Si la production réalisée au Maroc peut sembler faible comparée à la dimension des usines des constructeurs français en Europe, la principale préoccupation de *Renault* à l'heure actuelle tient dans la viabilité économique de leur projet industriel au Maroc.

Stratégie d'approvisionnement

Les deux principaux groupes français s'approvisionnent en équipements automobiles sur les marchés tunisiens et marocains, le tissu industriel algérien étant inexistant sur ce segment. Le tissu industriel s'agissant du secteur automobile est composé en grande majorité d'équipementiers automobiles et de fournisseurs spécialisés dans des activités intensives en main d'œuvre, telles que le câblage, les coiffes de sièges ou les pièces moulées (capot, ailes etc.). Le coût de revient de ces pièces est inférieur à la production en provenance d'Europe de l'Est.

Seule la concurrence asiatique est en mesure de rivaliser en terme de coûts avec les industries marocaines ou tunisiennes sur ces segments donnés. Les atouts dont dispose le Maghreb sont cependant suffisamment importants (en particulier proximité géographique avec l'Europe et la France, usage du français comme langue nationale commune à ces trois pays) pour éviter une concurrence trop directe avec d'éventuels équipementiers et fournisseurs asiatiques. Les constructeurs français s'approvisionnent ainsi auprès d'équipementiers implantés au Maroc ou en Tunisie pour certains des composants de leurs véhicules. A titre illustratif, l'usine *Renault* de Maubeuge qui fabrique le modèle « Kangoo » importe tous ses câblages du Maroc sous forme de sous-traitance.

B-2. L'impact de la stratégie des constructeurs sur l'ensemble de la filière : vers une meilleure intégration de la chaîne de production

Du point de vue de l'impact des choix de présence au Maghreb de la part des différents groupes et entreprises industrielles français, il convient de faire une distinction claire entre les éventuelles délocalisations de certains groupes et une présence locale répondant à des enjeux économiques de conquête de marché. De ce point de vue, dans leur majorité, les implantations industrielles entièrement nouvelles, relatives au secteur de l'automobile, ne correspondent pas à des délocalisations stricto sensu. Les constructeurs localisent en effet leurs activités sur les marchés mêmes : ce sont là de vrais outils de conquête (ou qui répondent à une présence « historique » sur place) et non pas des moyens destinés à compenser d'éventuelles difficultés de coût rencontrées en France.

Du point de vue de l'organisation de la filière, l'ensemble de celle-ci est conditionné par les décisions stratégiques des constructeurs, qui sont les donneurs d'ordre. Les principaux pays où *Renault* est implanté sont la Turquie, le Maroc, la Colombie, la Roumanie, la Russie, l'Iran et l'Inde et le Brésil. *PSA* se positionne en Chine, en République Tchèque, en Slovaquie ainsi qu'en Iran.

Dans leur sillon, les constructeurs attirent les équipementiers de rang 1 et 2, voire des rang 3 et 4 et des fournisseurs pour subvenir à leurs besoins en composants automobiles. Les constructeurs procèdent par appel d'offre en sélectionnant les fournisseurs les plus à même de les approvisionner dans ces pays et les plus aptes à répondre à leurs exigences en termes de prix, de délais de livraison et de sûreté des produits. Les partenariats privilégiés qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs de modules à fort coefficient capitalistique (moteur, injection, boîte de vitesse etc.) sont généralement maintenus dans leurs implantations à l'étranger, contrairement aux fournisseurs de biens plus intensifs en main d'œuvre.

Dans ce cadre, les équipementiers sont amenés à ouvrir de nouveaux sites de production dans ces différentes zones, non pas dans un but initial de délocalisation d'une partie de leur appareil productif français, mais bien pour rester proche des demandes des constructeurs qui organisent leur production de manière à mieux répondre à de nouveaux marchés. Si, par la suite, les équipementiers peuvent fournir une partie des produits semi-finis utilisés dans la fabrication d'un véhicule, cela ne répond pas nécessairement à une délocalisation stricte. Par ailleurs, ces flux sont concentrés sur des composants intensifs en main d'œuvre.

Au niveau des équipementiers de rang 1 et 2, l'homologation pour les produits nécessaires à l'assemblage d'un véhicule est accordée par les constructeurs. Trois spécifications existent pour la branche des câbles et faisceaux de câbles, correspondant à trois cahiers des charges spécifiques à

chaque zone, Europe, Asie et Amérique. Il faut noter qu'il existe toujours des usines spécialisées sur le câblage en France, mais aussi en Allemagne, en Italie et en Espagne. Selon la région d'implantation, les normes doivent répondre aux exigences formulées par les donneurs d'ordres, et le temps nécessaire à la validation d'un produit issu d'un équipementier des deux premiers rangs peut aller jusqu'à deux ou trois ans. Une fois l'homologation acquise, l'équipementier de rang 2 peut traiter avec n'importe quel équipementier de rang 1, qui à son tour pourra fournir le constructeur.

L'industrie automobile présente ainsi des exigences en termes de qualité et de délais qui déterminent en grande partie la sélection d'un site de production. L'organisation en flux tendus de la production de faisceaux électriques suppose qu'il n'y ait aucune rupture d'approvisionnement pour le client.

Cette contrainte nécessite la mise en œuvre de solutions logistiques complexes, afin de permettre la livraison directe au client et sans entrepôt intermédiaire. L'installation des faisceaux électriques est en outre compliquée par le fait que les spécifications des véhicules évoluent régulièrement, au gré des changements techniques ou marketing apportés par les constructeurs tout au long de la vie d'un modèle.

La question de la capacité à répondre rapidement à de nouvelles commandes et/ou à des modifications de normes demeure ainsi prioritaire dans les décisions d'implantation des équipementiers. En outre, l'organisation même de l'industrie automobile, justifie ce mouvement des équipementiers. Chaque projet de véhicule rassemble des entreprises mettant en commun des compétences pour former un réseau de partenaires. L'approche modulaire combine plus spécifiquement la standardisation et la diversité pour répondre à l'approvisionnement des plates-formes. Le module se définit comme un rassemblement de sous-ensembles qui ne contribuent pas tous à la réalisation d'une même fonction, mais qui se situent au même endroit du véhicule.

C'est la raison pour laquelle nombre d'équipementiers ont tendance à accompagner directement les constructeurs soit pour mieux assurer le développement de véhicules destinés à être vendus localement, soit pour faire en sorte de répondre rapidement à d'éventuelles modifications réglementaires qui ne pourraient être traitées que sur place.

Au Maroc, *Nexans*, fabriquant de câbles et équipementier de rang 2, a ainsi obtenu l'accord de *Renault* pour l'inclusion de ses produits sur le modèle « Logan ». Ce faisant, *Nexans* devient habilité à fournir *Valéo*, équipementier de rang 1 dans le cadre d'un accord conclu entre les trois firmes, qui va rajouter les faisceaux sur ces câbles, avant de livrer le produit fini à *Renault*. Cette collaboration, déjà effective en Roumanie, devrait ainsi être mise en œuvre au Maroc, pour accroître l'intégration locale de la « Logan ». Ce projet est actuellement le seul à associer plusieurs entreprises françaises dans le cadre du lancement d'un nouveau véhicule combiné à une implantation sur des marchés porteurs.

Il pourrait être opportun pour la filière automobile française de généraliser ce type d'intégration entre le donneur d'ordre (le constructeur) et les équipementiers de 1 et 2^{ème} rang, de manière à bénéficier d'une organisation industrielle plus efficace. Ce système, déjà appliqué par les opérateurs allemands, pourrait permettre en effet de mobiliser l'ensemble de la chaîne de production, du constructeur qui sait pourvoir compter sur ses partenaires nationaux y compris à l'étranger, aux différents équipementiers et fournisseurs qui peuvent y trouver un moyen de s'ouvrir de nouveaux marchés.

Les acteurs de la filière automobile présents en amont du producteur sont tributaires des implantations de ce dernier, mais aussi des exigences en matière de coûts que celui-ci pourra formuler. Si les délais d'acheminement sont respectés, comme dans le cas d'usines de montage en Europe de l'Ouest, les composants peuvent être produits en périphérie (PECO, Maghreb) pour profiter des avantages comparatifs liés aux coûts salariaux dans ces pays puis acheminés vers les sites d'assemblage. C'est ce qui s'est produit avec l'avènement d'un tissu industriel composé de nombreuses filiales d'équipementiers mondiaux en Tunisie et au Maroc.

Du point de vue du pays d'accueil, les exigences des constructeurs automobiles contribuent à l'amélioration des techniques de production. D'une part, les normes de l'industrie automobile exigent la mise en place d'un contrôle de qualité à tous les stades de la fabrication. D'autre part, l'organisation en flux tendus nécessaire pour répondre en juste à temps à la demande client, contribue à la modernisation de l'appareil de production du pays concerné.

C- Quelles perspectives en termes d'appui institutionnel ?

Cette étude a permis de cerner certaines lacunes qui pénalisent le décollage économique des pays du Maghreb. Compte tenu des spécificités déjà mises en avant, certaines actions de coopération pourraient permettre de faciliter l'accompagnement dans cette zone des industriels français du secteur, afin d'y mener des projets industriels mutuellement bénéfiques aux deux rives méditerranéennes concernées. A ce stade, et au delà des actions qui sont d'ores et déjà menées en faveur de nos industries, qu'il s'agisse de la lutte contre la contrefaçon (préjudiciable notamment sur le marché de la deuxième monte), le respect de la propriété industrielle ou le soutien plus politique à toute action en faveur d'une meilleure intégration régionale dynamisant par la suite les échanges, notamment de biens et composants automobiles, deux types d'intervention institutionnelle pourraient se révéler pertinents dans le soutien au développement industriel de nos groupes dans cette région du monde.

1) Un appui à la formation technique, commerciale et managériale

Le principal handicap qui freine l'essor d'une véritable industrie de l'automobile dans le Maghreb concerne essentiellement la formation de la main d'œuvre à tous niveaux, technique, commercial ou managérial. Cela concerne à des degrés différents les trois pays de la zone. Plusieurs actions pourraient être entreprises dans ce domaine. Les équipementiers comme les constructeurs présents sur place souhaiteraient plus particulièrement que soit mis en place un vaste programme permettant d'accompagner et d'anticiper les évolutions techniques dans le secteur ainsi qu'un programme de formation en logistique et en gestion de production.

Dans ce contexte, il pourrait être intéressant d'accompagner, par un financement, type RPE (Réserve Pays Emergent), la mise en place d'un centre de formation et de maintenance des véhicules, dont le siège serait à déterminer, et qui serait ouvert à l'ensemble des constructeurs. Des ingénieurs des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) ou/et d'organismes de contrôle du type *Veritas* pourraient intervenir par sessions pour assurer la formation des techniciens maghrébins. Ce financement pourrait être couplé à des actions de formations (envoi de VIE, assistants techniques, coopérants) financées par le Ministère des Affaires Etrangères dans les instituts universitaires techniques locaux. Ce projet pourrait par ailleurs être soutenu également par les Ecoles d'ingénieurs et le Centre Technique des Industries Mécaniques (CETIM).

2) Un appui à la mise en place de contrôle technique pour l'ensemble des véhicules

Si le parc automobile des pays maghrébins est en cours de renouvellement, la mise en œuvre d'une procédure de contrôle technique obligatoire, sur le modèle français, faciliterait, en l'accélégrant, le changement du parc, et donc, soutiendrait favorablement les ventes de véhicules neufs dans la zone.

Si ce type de contrôle technique est d'ores et déjà obligatoire au Maroc, il n'en demeure pas moins qu'un appui institutionnel pourrait apparaître d'autant plus favorable qu'un pas a récemment été franchi en Algérie avec la mise en place d'un contrôle technique pour les véhicules de plus de 20 ans circulant dans le pays. En effet, depuis le 1^{er} février 2003, une première phase du contrôle technique automobile a été lancée, elle concerne les véhicules relevant des activités réglementées en l'occurrence les véhicules de transport des personnes et de marchandises dont le nombre est estimé à 869 342 véhicules soit environ le tiers du parc automobile roulant qui compte 2 977 857 véhicules selon les données de l'Office National des Statistiques (ONS) pour l'année 2003.

Le soutien en cours au programme algérien dans un premier temps ⁷, des propositions d'assistance au Maroc (amélioration des procédures déjà en place) et à la Tunisie dans un second temps, représenteraient autant de moyens de soutien indirect aux industriels français.

Conclusion :

L'industrie automobile au Maghreb représente une activité dont le développement n'en est qu'à ses débuts. Les équipementiers automobiles se sont implantés en Tunisie et au Maroc, preuve que la compétitivité de ces pays est au niveau de celle d'autres régions du monde. Les composants fabriqués localement sont en grande majorité concentrés sur des activités à fort coût en main d'œuvre, les segments plus intensifs en capital y étant encore très peu présents, tout comme les activités de recherche-développement. S'agissant de l'implantation des constructeurs, *Renault* tend à se démarquer en affichant une volonté d'ancrage et d'expansion dans cette zone, en y assemblant localement son projet de véhicule économique au sein des chaînes de montage de la SOMACA au Maroc.

Les marchés maghrébins obéissent aujourd'hui principalement à une logique de prix. Dans ce contexte, *Renault* apporte un élément de réponse aux besoins des consommateurs locaux non seulement par le modèle produit mais aussi par le développement sur la zone de sa filiale financière *RCI Banque*, tout en s'assurant de la possibilité de trouver, à partir du Maroc, une plate-forme de production destinée également à l'exportation. C'est dans ce sens que le groupe *Renault* développe un véritable projet industriel dans le Maghreb, en partant plus particulièrement du Maroc, pour des raisons à la fois historiques et économiques.

Le potentiel offert par le marché maghrébin n'est ainsi pas négligeable comme l'atteste la récente croissance du marché algérien. Dans ce pays, les ventes de véhicules neufs ont ainsi doublé en deux ans pour atteindre un volume supérieur à 100 000 unités et l'évolution du marché marocain sur les cinq dernières années laisse supposer un mouvement similaire sur le moyen terme. Plus globalement, la mise en perspective des futurs besoins en termes de véhicules par rapport à l'évolution démographique du Maghreb, laissent présager d'une croissance soutenue de la demande dans les trois pays considérés.

Le projet de construction d'une autoroute liant l'Espagne au Sénégal, celui d'une voie rapide entre l'Algérie et le Maroc ainsi que le projet du port de Tanger constituent par ailleurs autant d'incitations à une croissance de l'intégration régionale, mais aussi à un positionnement plus stratégique du Maghreb entre l'Europe et l'Afrique.

Toutefois, malgré ces projets et quelques récents progrès comme l'accord d'Agadir, les marchés maghrébins demeurent encore fortement cloisonnés ; l'hétérogénéité entre les trois pays est trop grande, que ce soit au niveau du tissu industriel ou en termes de vente de véhicules neufs. En outre, le Maghreb pâtit encore d'un trop grand nombre de handicaps, tels que le manque d'infrastructures, les lacunes en termes de logistique et de qualification de la main d'œuvre.

Le principal sujet de satisfaction au niveau du développement du tissu industriel maghrébin dans le secteur de l'automobile réside dans la présence de filiales de plusieurs équipementiers internationaux qui ont incité par la suite l'émergence d'entreprises locales sur le même segment et en amont de la chaîne automobile. Si les équipementiers subissent des pressions de la part des constructeurs pour diminuer leurs coûts, ils ne devraient pas faire l'objet d'un mouvement de délocalisation de la zone euro-méditerranéenne vers l'Asie, du fait des délais qu'il conviendrait d'ajouter à cause des distances trop importantes entre les deux zones géographiques.

⁷ l'ISTED (Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'environnement pour le Développement - Paris) mène notamment, sur des crédits de la coopération française des actions de soutien dans la mise en œuvre d'une démarche de management de la qualité visant à la certification ISO 9001 des organismes algériens compétents.

Il faut aujourd'hui une visibilité partagée par l'ensemble des acteurs du secteur automobile pour tendre vers une considération plus poussée de la zone Maghreb. L'Europe de l'Est fait l'unanimité au sein de la filière automobile avec des atouts tels que la disponibilité d'une main d'œuvre peu chère et qualifiée, des infrastructures et une logistique favorables, ainsi qu'une culture industrielle déjà développée.

De même, d'un point de vue économique et géographique, la Turquie apparaît mieux placée aujourd'hui pour répondre à la demande des marchés du pourtour méditerranéen et du Moyen Orient.

Actuellement, seul *Renault*, qui a noué un partenariat avec Valéo et Nexans pour l'intégration locale de faisceaux de câbles en Roumanie, se montre réellement désireux d'investir au Maroc sur le même principe. *Peugeot* est davantage dans une position d'attente, se concentrant sur ses implantations en République Tchèque et Slovaquie, préférant à terme éventuellement raisonner en imports en CBU sur le marché maghrébin. Les différents acteurs de la filière automobile sont motivés par la captation de marchés et non par l'aspect « low-cost » qui guide généralement les délocalisations. Les constructeurs suivent cette logique, qui se vérifie moins chez les équipementiers : ces derniers sont amenés à suivre les donneurs d'ordres que sont PSA ou Renault dans leurs zones d'implantation pour subvenir à leur besoins, et le cas échéant exporter une partie des composants automobiles vers des sites de production européens. Ce n'est qu'en apparaissant comme un véritable marché unifié et non comme une zone de production de pièces intensives en main d'œuvre à bas coût, que le Maghreb pourra à terme constituer un site véritablement attractif pour les industriels européens de l'automobile.

La stratégie industrielle d'un grand groupe automobile consiste à observer l'évolution internationale d'un secteur pour en dégager les intérêts technico-économiques nécessaires à une implantation réussie. Cette pratique pousse aujourd'hui certains acteurs de la filière à considérer que le Maghreb occupe encore une place non significative pour les constructeurs dans leur dispositif commercial et industriel. *Renault* pourrait dans quelques années démontrer le contraire si son projet de véhicule économique se solde par une réussite.

Lexique

Agence

L'agence est un point de vente. L'agent est un commerçant lié par contrat à un concessionnaire de marque dont l'activité principale est, en général, la réparation, l'entretien de véhicules, la vente de pièces détachées. La vente de véhicules neufs et la vente de véhicules d'occasion est, elle, secondaire.

CBU

Completely Build Unit, voiture importé ou exporté complètement montée. L'assemblage est effectué dans le pays d'origine avant d'être envoyé vers la zone où il sera commercialisé.

CKD

Completely Knocked Down. On parle de CKD quand les véhicules ne sont pas du tout montés lors de leur envoi à l'étranger. Le contenu de ces collections de pièces nécessaires à l'assemblage du véhicule fini dépend du niveau d'intégration de l'usine.

Concession

Comme pour l'agence, la concession est un point de vente. Le concessionnaire met son entreprise de distribution au service d'un constructeur (le « concédant ») pour assurer exclusivement sur un territoire déterminé, pendant une durée limitée, la distribution des produits dont le monopole de revente lui est concédé et selon les méthodes préconisées par le concédant.

Le concessionnaire est lié par un contrat de concession exclusive au constructeur qui précise, entre autre, son objectif annuel de vente de véhicules neufs. Le concessionnaire est identifié à la marque.

Équipementier de premier rang

Fournisseur en contact direct avec les constructeurs automobiles

Équipementier de deuxième rang

Fournisseur des équipementiers de rang 1

Filiale

Point de vente appelé filiale. C'est une société anonyme dont plus de la moitié du capital social est détenu par le constructeur. Elle est commercialement assimilable à un concessionnaire et est identifiée à une Marque. La filiale d'importation est elle une société détenue à 100 % par le constructeur qui gère le réseau du pays considéré et y assure les objectifs commerciaux.

Intégration locale

Utilisation des équipementiers et sous-traitants présents localement dans l'assemblage d'un véhicule au sein d'un site de production situé dans un pays autre que le pays d'origine du constructeur.

Marché de la deuxième montée : regroupe tous les produits et services fournis aux véhicules suite à leur vente. Le marché de la deuxième montée est organisé autour de quatre pôles principaux : (1) services et réparations, (2) ventes de pièces détachées et accessoires *Do It Yourself* (DIY), (3) ventes de pneumatiques, (4) ventes de lubrifiants et produits chimiques DIY

Marché de la première monte

Regroupe tous les éléments qui sont montés à l'origine sur le véhicule avant sa mise en service.

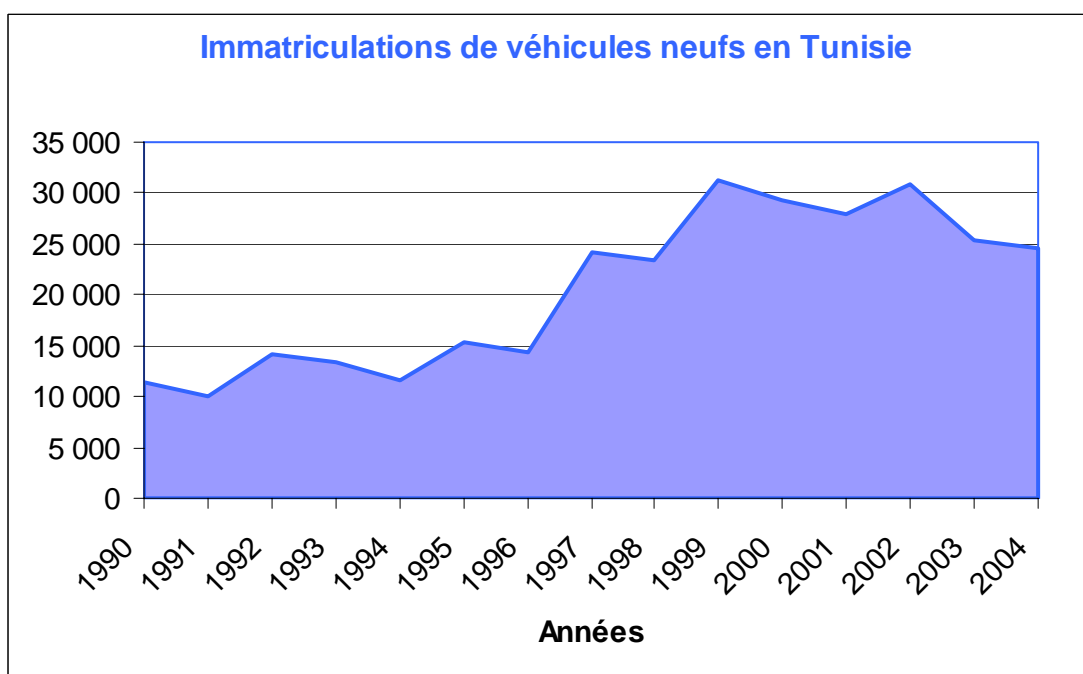
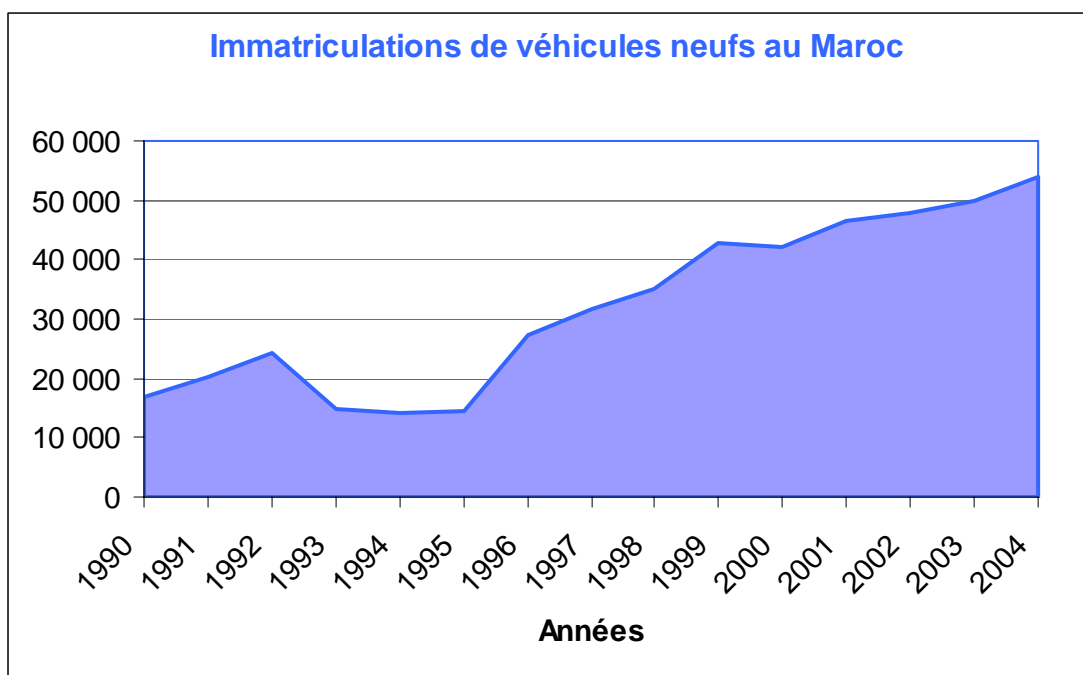
Succursale

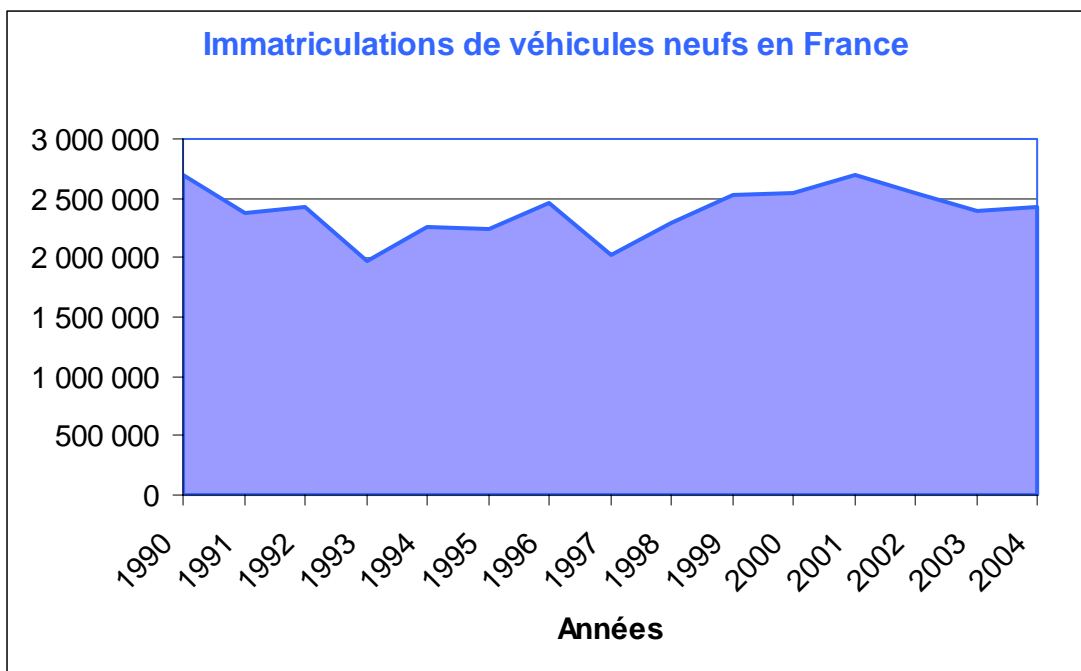
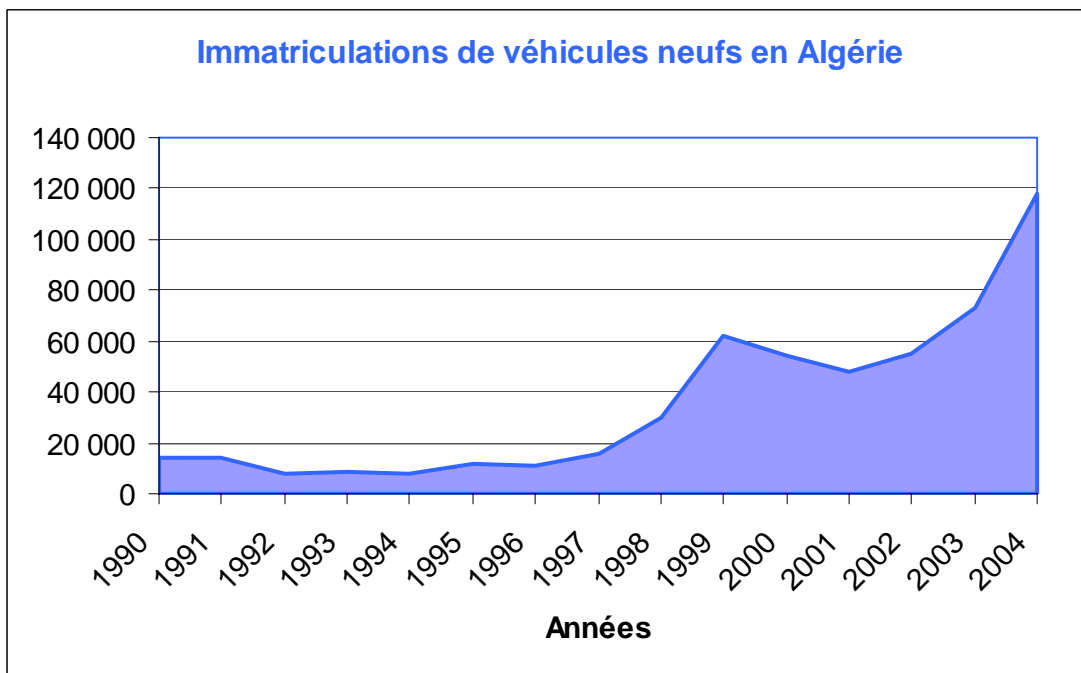
La succursale est un point de vente. C'est une entité du réseau détenue à 100 % par le constructeur et qui est commercialement assimilable à un concessionnaire. Elle est identifiée à la Marque.

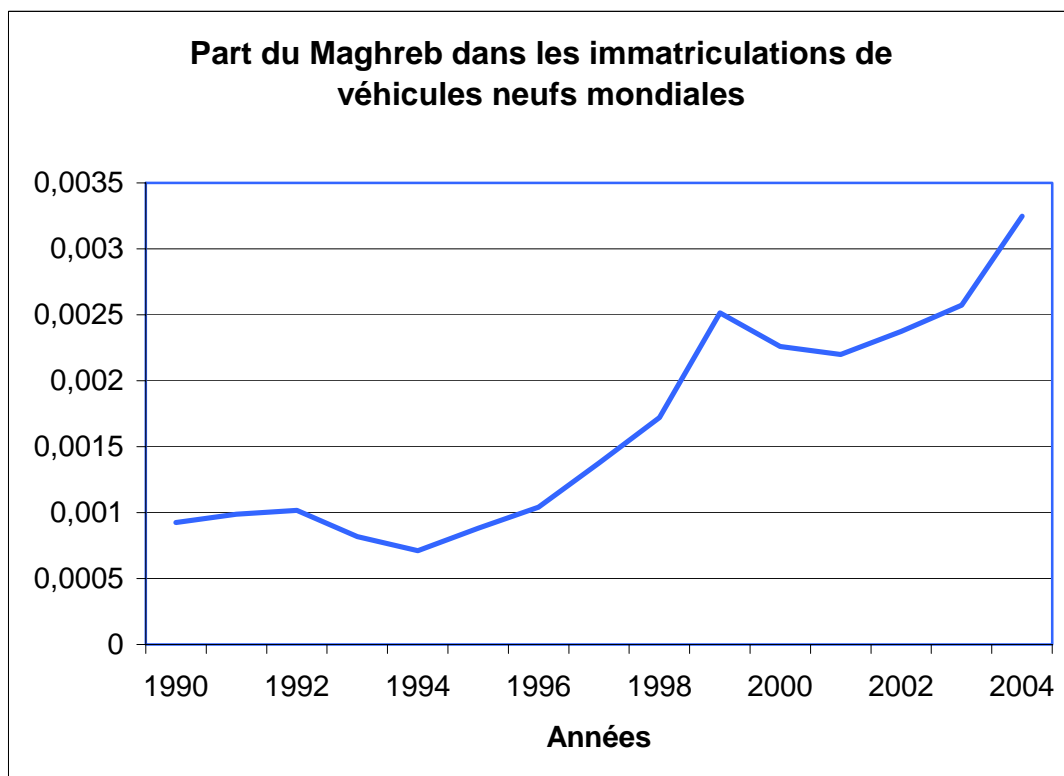
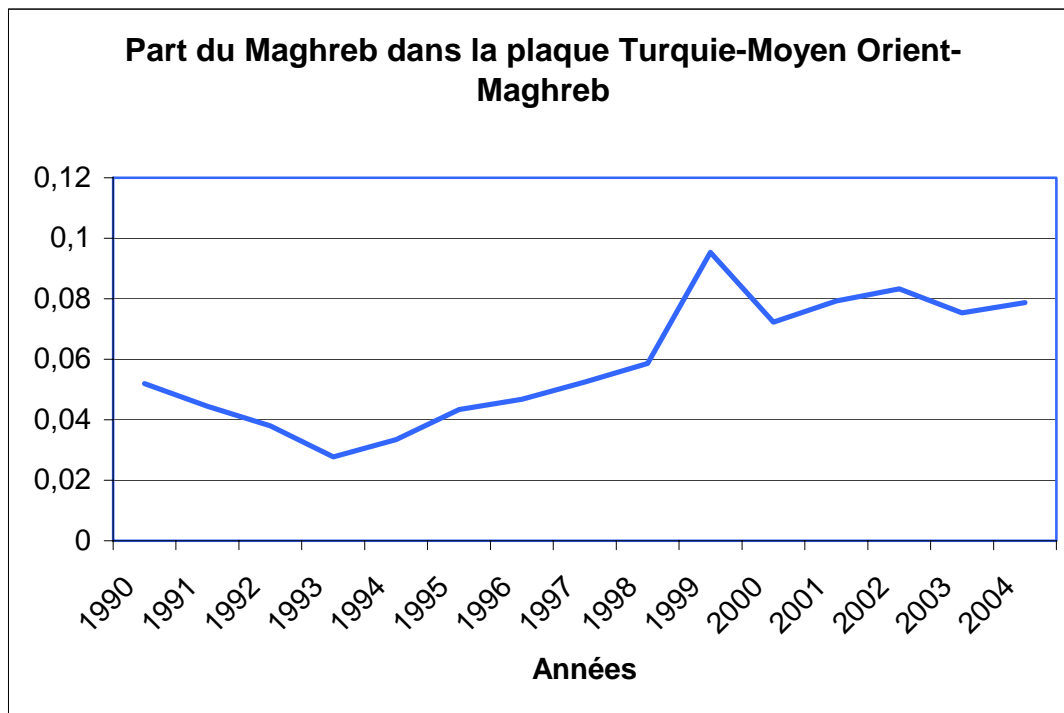
Usine greenfield

Usine de production qui est construite à partir de zéro, contrairement à une reprise d'usine existante.

Annexes







Sources des différents tableaux : Associations de constructeurs, Renault, Global Insight