



sei **Regioni** per
cinque **CONTINENTI**



Progetto Aeronautico/Marocco

Studio di prefattibilità

STUDIO DI PREFATTIBILITA'
AERONAUTICO - MAROCCO

INDICE

1. Genesi e motivazioni del progetto	pag. 3
2. Il settore industriale aeronautico nell'Italia Meridionale	
• 2.1 Origine e quadro generale dell'industria aeronautica meridionale	pag. 4
• 2.2 La situazione competitiva e le prospettive future	pag. 14
• 2.3 Le aziende interessate al progetto	pag. 20
3. Il Marocco come potenziale paese di localizzazione del progetto	
• 3.1 Storia dell'aeronautica in Marocco	pag. 22
• 3.2 Il polo di Casablanca	pag. 24
• 3.3 Casablanca come riferimento nella filiera dei "sistemi" e della "subfornitura"	pag. 25
• 3.4 Risorse umane	pag. 26
• 3.5 Le agevolazioni agli investimenti: i vantaggi della "Carta degli Investimenti"	pag. 29
4. Previsioni di mercato	
• 4.1 Previsioni del mercato globale dell'industria aeronautica civile	pag. 30
• 4.2 Previsioni di mercato dell'azienda da realizzare in Marocco	pag. 34
• 4.3 Analisi della concorrenza	pag. 38
5. Piano industriale	
• 5.1 Piano delle risorse umane e carichi di lavoro	pag. 39
• 5.2 Piano degli investimenti fissi e in mezzi di produzione	pag. 43
6. Strumenti finanziari a sostegno del Progetto	
• 6.1 Strumenti finanziari agevolativi a disposizione degli operatori	pag. 49
• 6.2 Possibili interventi partecipativi di Simest in relazione ai progetti di investimenti in Marocco	pag. 49

7. Risultati economico-finanziari

- 7.1 Piano Economico Previsionale pag. 53
- 7.2 Piano finanziario: prospetto Fonti/Impieghi pag. 56
- 7.3 La struttura patrimoniale finanziaria pag. 57

8. Considerazioni finali pag. 58

Allegati:

Allegato 1: Censimento delle aziende aeronautiche meridionali pag. 60

Allegato 2: Studio settoriale Marocco pag. 66

1. Genesi e motivazioni del progetto

Il presente documento intende descrivere, analizzare e quindi verificare la fattibilità di un progetto finalizzato a favorire l'internazionalizzazione di alcune imprese del Mezzogiorno (Obiettivo 1) del settore aeronautico.

Il Progetto, che trova origine nel Programma Operativo “Italia internazionale, sei regioni per cinque continenti – II Stralcio” (PON – ATAS 2000/2006) cofinanziato dall'Unione Europea, ha l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione di raggruppamenti di imprese (cluster, filiere, consorzi) che operano nel settore aeronautico attraverso l'offerta di una articolata attività di “tutoring” che si conclude con uno *Studio di prefattibilità* inteso a verificare la validità di un investimento produttivo/commerciale in un paese estero.

Il Ministero del Commercio Internazionale, insieme alla SIMEST, ha messo a disposizione delle imprese del Mezzogiorno la propria consulenza e assistenza professionale, senza alcun onere per le aziende, al fine di identificare le modalità più adatte per una stabile presenza produttiva sul mercato marocchino nonché garantire un'adeguata assistenza alle imprese interessate nell'utilizzo degli strumenti finanziari agevolati gestiti in particolare dalla SIMEST.

La decisione del Ministero del Commercio Internazionale di sviluppare un Progetto multiregionale di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese meridionali del settore aeronautico (“Progetto”), è stata presa in base alla considerazione che in alcune Regioni del Mezzogiorno, in particolare in Campania ed in Puglia, sono presenti numerose piccole e medie aziende di tale settore che, nell'attuale fase congiunturale, potrebbero trovare vantaggi dall'utilizzo dell'attività di “tutoraggio” prevista dal “Progetto” nei loro confronti ed in particolare, dei raggruppamenti di imprese (cluster, filiere, consorzi).

Ciò principalmente attraverso uno studio che fornisca alle imprese una serie di elementi tali da facilitare le necessarie scelte strategiche connesse al rinnovamento della loro capacità concorrenziale anche con investimenti all'estero (a carattere industriale o commerciale) finalizzati:

- a cogliere i vantaggi economici e finanziari offerti dal paese selezionato;
- ad ampliare l'attività già svolta in Italia;
- a rafforzarne l'operatività sul mercato internazionale;
- ad identificare gli strumenti finanziari più idonei a sostenere l'investimento;

2. Il settore industriale aeronautico nell'Italia Meridionale

2.1 Origine e quadro generale dell'industria aeronautica meridionale

L'industria aeronautica civile costituisce un sistema fortemente integrato a livello globale. Per comprendere la situazione di tale industria nel Meridione occorre quindi richiamarne il quadro generale nazionale ed internazionale.

Un censimento dettagliato delle imprese che operano nel settore aeronautico in Italia meridionale è riportato nell'allegato 1.

La catena di fornitura

La complessità del prodotto aeronautico, che in tutte le sue fasi richiede il sapere e le competenze di attori diversi, determina una struttura nella catena di fornitura particolare e molto complessa. Essa assume una struttura piramidale molto concentrata a monte e molto concorrenziale a valle con potere contrattuale decrescente verso la base della piramide. Tale settore è, infatti, dominato da un oligopolio (sostanzialmente un duopolio, Boeing-Airbus) di *system integrator*, che utilizzano un numero estremamente elevato di fornitori di primo, secondo e terzo livello operanti su tutti i mercati del globo.

I *system integrator* si riservano il compito di concepire i nuovi prodotti e di gestirne sviluppo e certificazione, di eseguire l'assemblaggio finale e la consegna dei velivoli ai clienti, nonché di effettuare le attività di marketing, vendita e assistenza post-vendita dei prodotti. In tali compiti rientrano, in particolare, la gestione e il coordinamento della rete dei partner e dei fornitori, ai quali vengono affidate molte delle attività di sviluppo e di produzione.

Anche fra questi ultimi esiste una "gerarchia". Al primo livello ci sono i *prime contractor*, ovvero i principali interlocutori dei *system integrator*, aziende di medio-grandi dimensioni, di regola operanti a livello internazionale (in Italia, Alenia Aeronautica). Queste aziende si assumono parte del rischio dello sviluppo dei nuovi prodotti, effettuando parte delle relative attività (ricerca, progettazione, industrializzazione, ecc.), in particolare per quanto riguarda i grandi componenti del velivolo, di cui hanno la responsabilità di produzione e di consegna al *system integrator*, che come detto, si riserva l'assemblaggio finale e la consegna alle aerolinee clienti.

Seguono poi i fornitori di secondo livello, ovvero imprese sviluppatasi al fianco dei *prime contractor*, caratterizzate in generale da un buon livello di specializzazione, che si sono specializzate nella produzione di parti, componenti o interi gruppi funzionali per il settore aeronautico e spaziale.

Infine ci sono i sub-fornitori, insieme cospicuo di aziende di piccola dimensione che dispongono di tecnologie e processi produttivi compatibili con gli standard tecnici richiesti dal settore. Queste aziende producono parti – generalmente sulla base di disegni e specifiche dei committenti – o eseguono particolari lavorazioni. Si tratta quindi in genere di aziende a basso contenuto di knowhow, la cui esistenza è basata

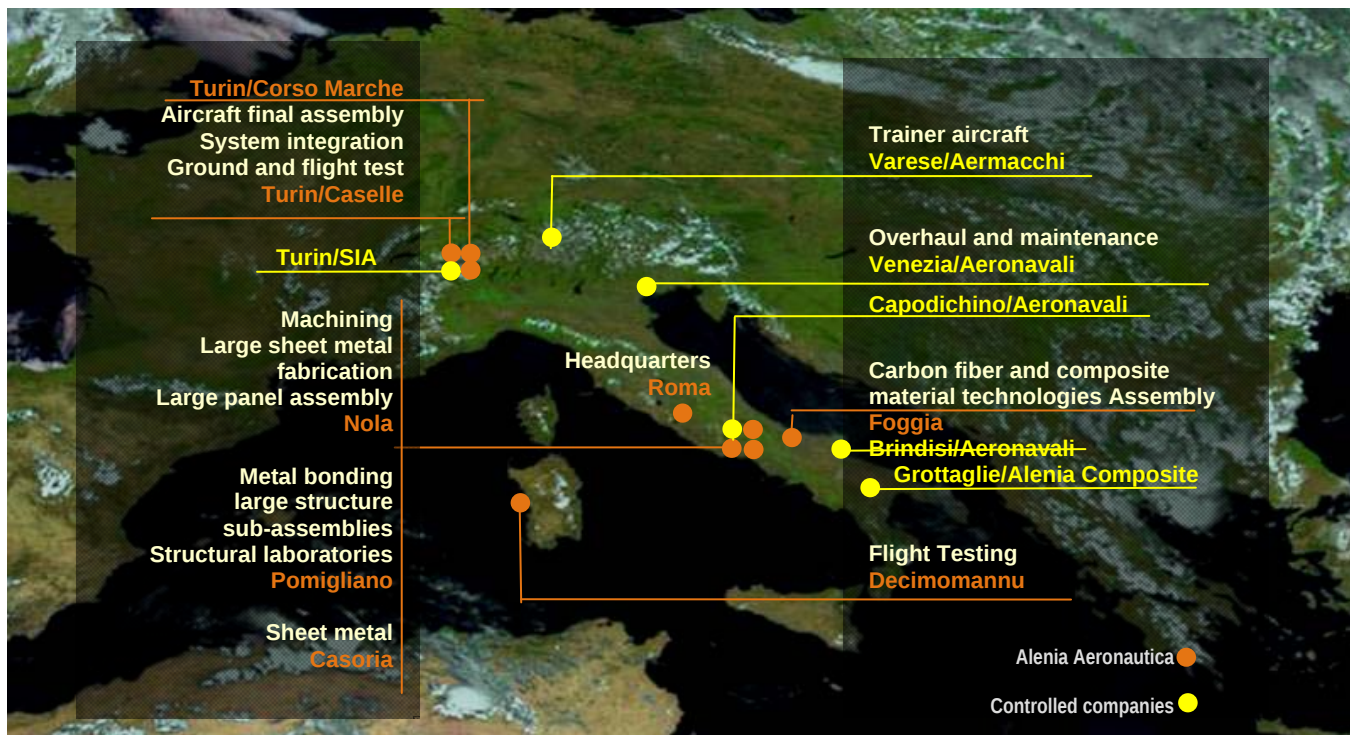
sul basso costo del lavoro e sulla flessibilità, per cui i *prime contractor* trovano conveniente decentrare ad esse parte della produzione per contenere costi ed organici, in particolare in occasione dei picchi produttivi. Si mette in evidenza che la struttura sopra descritta dell'industria aeronautica è determinata anche dagli investimenti estremamente elevati, necessari per lo sviluppo di nuovi prodotti. Ciò induce i *system integrator* a richiedere ai *prime contractor* una sempre più ampia partecipazione ai costi di sviluppo, anche per ripartire i rischi aziendali.

Altro aspetto da sottolineare è la forte concorrenza fra Airbus e Boeing, che si è venuta a creare sul mercato mondiale. In una situazione di mercato aperto, i due *system integrator* sono costretti ad attuare politiche di prezzo più competitive per mantenere o conquistare mercato, attraverso la riduzione dei costi della filiera produttiva. Ciò significa che, come Airbus e Boeing eserciteranno sempre maggiori pressioni sui *prime contractor* per ridurre i costi di produzione, così questi ultimi a loro volta faranno la stessa cosa con i loro fornitori.

Il settore aerospaziale in Italia

L'industria italiana risulta tra i maggiori produttori mondiali di componenti strutturali (“aerostrutture”) civili e militari e ha una significativa presenza nel segmento degli equipaggiamenti funzionali, essenzialmente in campo militare. Queste aree di specializzazione hanno creato una rilevante occupazione e una solida base tecnologica per gli aeromobili ad ala fissa e ad ala rotante. Complessivamente le aziende nazionali occupano importanti posizioni sul mercato, sia autonomamente sia nel quadro delle principali cooperazioni europee ed internazionali. La grande industria aerospaziale italiana ha sempre più consolidato un approccio di tipo sistemico, delegando a realtà più piccole la progettazione e lo sviluppo di parti, anche importanti, dei veicoli aerospaziali e chiedendo ai partner – non più meri sub-fornitori – la condivisione del rischio. Oggi vengono coordinate centralmente le eccellenze di sviluppo e la realizzazione dei sottosistemi. Questa capacità, in particolare, consente di sfruttare la “rete” del sistema della ricerca nazionale e del sistema produttivo. Il sistema produttivo nazionale si sta sempre più caratterizzando come un insieme di distretti, ognuno con proprie competenze distintive e tecnologie abilitanti, spesso indispensabili, come mostrato dalla seguente mappa¹:

¹ Fonte: Dipartimento di Ingegneria Aerospaziale “Aerospace & Research in Campania Region” – 2007



Nel settore aerospaziale italiano è di assoluta rilevanza il ruolo di **Alenia Aeronautica** (società controllata dal gruppo Finmeccanica) che, con una serie di operazioni mirate al rafforzamento del *core business*, ha creato un grande polo industriale nazionale. Con un organico di 12.100 addetti, Alenia Aeronautica vanta ricavi per circa 2 miliardi di euro nel 2006. Le spese in ricerca e sviluppo per il 2006 sono cresciute fino a 486 milioni di euro, nel 2006, 20% in più rispetto al 2005. Ha acquisito la Aermacchi, che con OAN Officine Aeronavali (oggi Alenia Aeronavali) completa la presenza nel comparto dei velivoli ad ala fissa attorno ad Alenia Aeronautica.

Del Gruppo Finmeccanica fa parte anche Agusta Westland, società internazionale formata da Agusta acquisendo l'inglese Westland, oggi uno dei maggiori attori nel campo degli elicotteri.

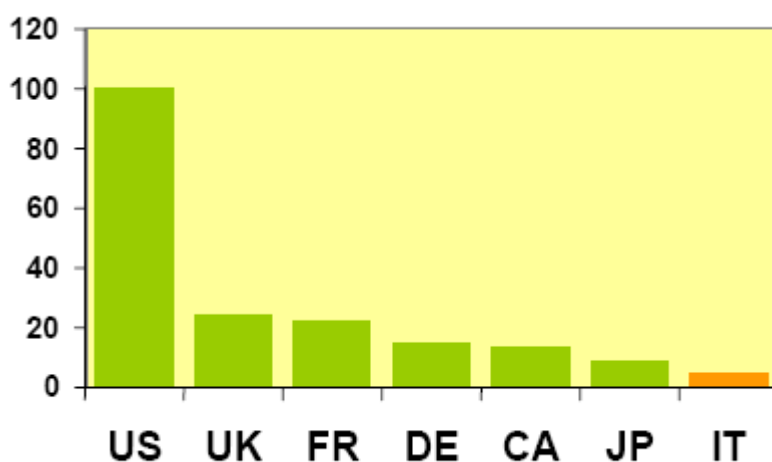
L'altra grande azienda italiana operante nella motoristica aeronautica e con insediamenti industriali distribuiti sul territorio nazionale è **AVIO Spa**, ex FiatAvio, partecipata da Finmeccanica. Tale azienda, con circa 4.800 dipendenti distribuiti in 16 insediamenti nel mondo, è presente in diverse regioni italiane, tra cui Piemonte, Lazio, Campania e Puglia ed ha un volume di affari di circa 1,3 miliardi di euro.

La **Piaggio Aero**, operante nel settore della business aviation e nella motoristica aeronautica, che non fa parte del Gruppo Finmeccanica, completa lo scenario.

Con un fatturato di circa 7,8 miliardi di euro, nel 2006, e circa 51.500 addetti, l'industria aeronautica/aerospaziale italiana è settima nel mondo (per fatturato) e quarta in Europa (per fatturato e numero di addetti). Contribuisce nella misura dell'1% alla formazione del PIL italiano. Ha una spesa in ricerca e sviluppo di circa 850 milioni di euro e un saldo positivo di 4,5 Mld € export/import. (AIAD, 2006).

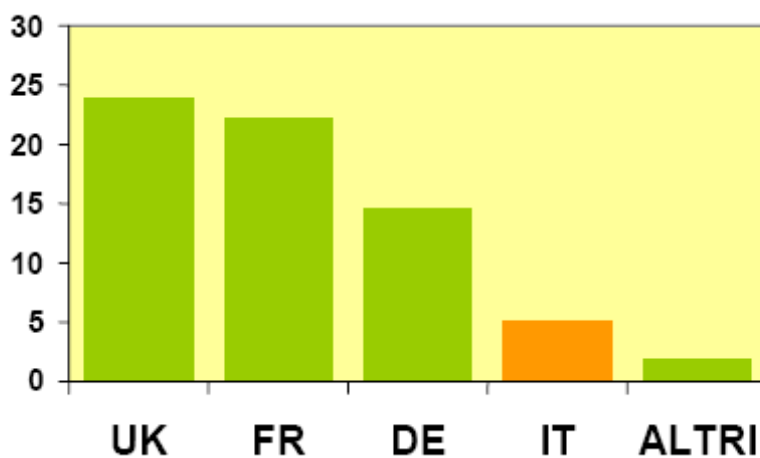
Per quanto riguarda il solo comparto aeronautico nazionale, il suo peso è pari a poco più dell'8 per cento del fatturato aeronautico europeo, mentre sono ben differenti i valori di Francia (34 per cento), Regno Unito (31 per cento) e Germania (19 per cento). Rispetto al PIL, l'industria aeronautica italiana contribuisce per circa lo 0,5 per cento, a fronte del 1,6 per cento della Francia, del 1,5 per cento del Regno Unito e dello 0,7 per cento della Germania.

In termini illustrativi, la situazione comparativa dell'industria italiana è rappresentata dai grafici seguenti, anche se non aggiornati.



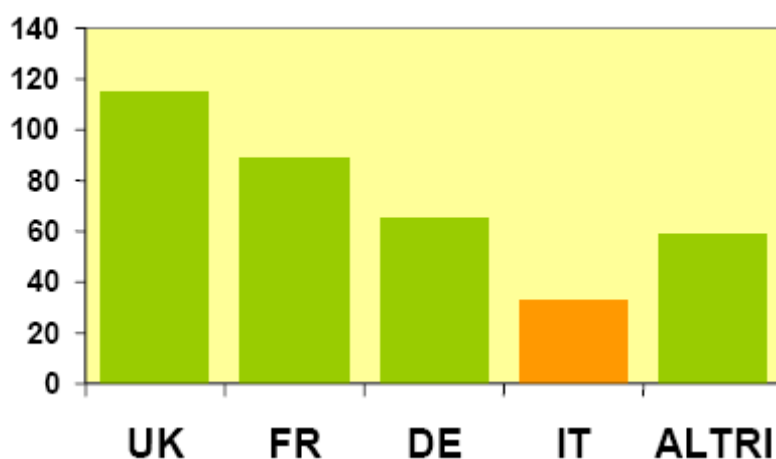
Fatturato Industria Aeronautica

(Mld Euro 2003 – fonte: elab. FNM da dati ASD – AIAD)



Fatturato Aeronautica in Europa

(Mld Euro 2003 – fonte: elab. FNM da dati ASD)



Addetti Industria Aeronautica
(migliaia – fonte: elab FNM da dati ASD)

	Fatturato Aeronautica/ Fatt. Aeronautica EU15	Aliquota PIL su totale PIL EU15	Fatturato Aeronautica/ PIL nazionale
IT	8%	13.4%	0.5%
FR	34%	16.6%	1.6%
UK	31%	18.6%	1.5%
DE	19%	23.0%	0.7%

(fonte: elab. ACARE-I su dati ASD e OECD – dati 2003)

I dati sopra riportati, anche se non sono aggiornati, sono qualitativamente simili a quelli del 2007. In particolare, per i paesi osservati, ci si aspetta di avere una diminuzione nella produzione per il Regno Unito. Viceversa, anche se non riportato, ci si aspetta un aumento della produzione per la Spagna.

Un elemento importante di complessità e di diversità dell' Italia rispetto agli altri paesi europei è rappresentato dal peso prevalente delle attività industriali nell'area militare rispetto a quella civile. In Europa il fatturato aeronautico proveniente dal civile supera il 60 per cento del totale, mentre in Italia tale percentuale scende al 40 per cento, con un peso del comparto militare di circa il 60 per cento. Ciò malgrado

per la ricerca militare si spende lo 0,02 per cento del PIL in Italia, lo 0,16 in Europa e lo 0,47 negli Stati Uniti.

Dai dati di fatturato dell'AIDA del 2006 e di addetti del Cerved emerge che quattro regioni, Piemonte, Lombardia, Campania e Lazio, hanno le maggiori percentuali di fatturato e di addetti. Di converso, dalla distribuzione delle Unità locali, emergono altre Regioni in cui il settore aeronautico presenta consistenti sedi produttive, fra cui la Puglia e il Friuli Venezia Giulia.

Inoltre, le regioni in cui è maggiormente presente il settore aeronautico sono quelle in cui, di fatto, sono situate le sedi legali delle principali società italiane operanti in campo aeronautico, vale a dire: Alenia, Piaggio Aero Industries, Agusta Westland e Avio.

In particolare, la Campania, con il *prime contractor* Alenia, si posiziona principalmente nella fase intermedia della supply chain. Tuttavia Alenia produce anche prodotti finiti come il velivolo militare C27J e partecipa alla realizzazione di velivoli completi (realizzazione del 50% del velivolo), con anche la responsabilità di produzione della fusoliera, attraverso il consorzio ATR. Le altre imprese campane si posizionano o alla base della supply chain o, in alcuni casi, sono diventate esse stesse *system integrator* in mercati di nicchia (ultraleggeri e aviazione generale). La Puglia è caratterizzata da una filiera aeronautica che vede la presenza sia di grandi che di piccole e medie imprese. È localizzata nella zona di Brindisi, Foggia e Taranto (Grottaglie). In particolare, la Puglia è l'unica regione italiana nel cui territorio sono presenti contemporaneamente aziende del settore "ala fissa" (Alenia), "ala rotante" (AgustaWestland), della propulsione (AVIO) e del software aerospaziale (Space Software Italia).

Il comparto aeronautico in Campania

La storia

Il polo campano vanta una lunga tradizione e storia risalente agli anni '30 con l'insediamento a Pomigliano d'Arco della fabbrica di motori aeronautici dell'Alfa Romeo.

A tutt'oggi, è costituito da più di un centinaio di aziende (prettamente e prevalentemente operanti nel settore) e presenta la più alta concentrazione nella Provincia di Napoli, per la presenza di grandi stabilimenti quali Alenia Aeronautica con i siti di Nola, Pomigliano d'Arco e Casoria, SELEX-Sistemi Integrati con i siti di Giugliano e Fusaro, Avio con i siti di Pomigliano d'Arco e Acerra e infine Officine Aeronavali e Atitech ubicate all'interno dell'aeroporto di Napoli Capodichino. Le PMI subfornitrici campane, invece, operano nel settore aeronautico da poco meno di trenta anni. Si tratta dunque di imprese storicamente presenti nel settore, che hanno maturato lunghi anni di esperienza nel mondo aeronautico ed hanno attraversato almeno due grandi crisi, quella degli anni '90 e quella iniziata nel 2002.

Il contesto

La Campania è una delle regioni italiane di maggiore rilevanza per attività industriale nel settore aeronautico, il cui "core" costituito dai *prime contractor* e i relativi prime partner include oltre 29 aziende,

specializzate in un'ampia gamma di tecnologie e servizi per il settore, per un totale di 8.100 addetti. Alle 29 aziende si aggiungono oltre 100 piccole aziende, costituenti il secondo e il terzo livello di fornitura, per un totale di ulteriori 2000 addetti. Si rileva un fatturato di 1,3 miliardi di euro, di cui circa 600 milioni è rappresentato dall'export.

Il sistema, pertanto, è costituito da:

- *Prime contractor* a livello mondiale (Alenia Aeronautica, Alenia Aeronavali, Avio, Selex Sistemi Integrati, Piaggio Aeroindustries, Agusta, Carlo Gavazzi Space);
- Sistema PMI campane, distinto in:
 - o Costruttori di aerei leggeri e ultraleggeri (Oma Sud, VulcanAir, Tecnam)
 - o Fornitori di secondo livello: aziende di dimensioni medio e medio-piccole, specializzate nella produzione di parti, componenti o interi gruppi funzionali quali Dema, Magnaghi, Oma Sud, CMD, Geven, Ilmas, Ompm, La Gatta, Aerosoft.
 - o Sub contractor (fornitori di terzo livello): costituito da un insieme cospicuo di aziende di piccola dimensione che dispongono di tecnologie e processi produttivi di livello compatibile con gli standard di qualità, precisione e capacità di trattare materiali speciali richieste dalle industrie aerospaziali, che operano su disegni e specifiche dei committenti.

Inoltre, anche se esterni al sistema industriale, sono da citare le strutture di ricerca, come il CIRA, le Università di Napoli Federico II e la Seconda Università di Napoli, il CNR- Istituto Motori, l'IMAST (ricerca sui materiali), il Centro di Competenza TEST scarl.

Il polo aeronautico campano si caratterizza, quindi, per la presenza di numerosi attori operanti ai diversi livelli della filiera produttiva. La realtà produttiva più rilevante per dimensione, fatturato, numero di dipendenti e tecnologie di processo utilizzate è rappresentata da Alenia Aeronautica S.p.A., azienda leader in Italia nel settore aerospaziale che può vantare un rapporto diretto con i maggiori *system integrator* in campo mondiale come Boeing e Airbus.

A valle di Alenia si sviluppa un limitato numero di fornitori di secondo livello, sopra citati, e poi un nutrito indotto costituito da realtà di piccola dimensione operanti nel campo della produzione di componenti in lamiera, estruso e lavorati di macchina, dei piccoli assemblaggi e della verniciatura, con una piccola presenza di lavorazioni in materiale composito, che riescono a sopravvivere grazie alle commesse di subfornitura ottenute dalla stessa Alenia. Esistono anche realtà impegnate nella produzione di componenti sofisticati e servizi di ingegneria.

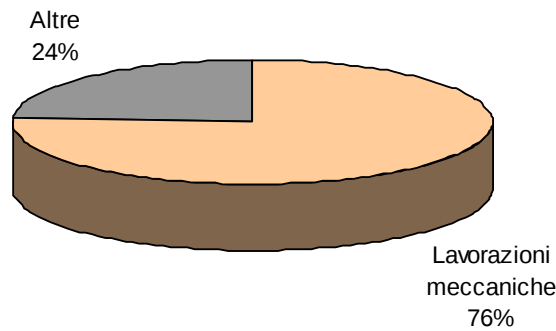
Quasi tutte le aziende del settore sono inserite in un complesso network di relazioni produttive e sono coinvolte in programmi di collaborazione con grandi imprese; ciononostante, la propensione a cooperare e a consociarsi in consorzi delle aziende campane risulta carente.

Per quanto riguarda la propensione ad allargarsi al mercato internazionale (“internazionalizzazione”), è possibile in linea di massima individuare tra le aziende campane due diverse tendenze e strategie, che sono funzione della dimensione aziendale:

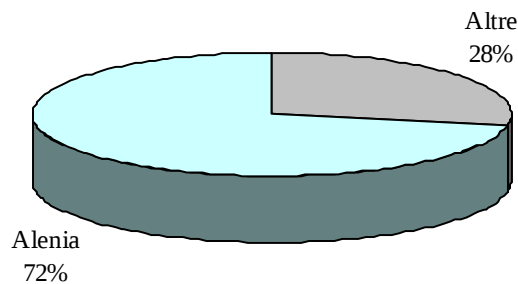
- *Imprese di media dimensione*: la maggior parte di quelle che appartengono a questa categoria hanno iniziato un importante processo di internazionalizzazione. Questo processo è finalizzato (a) ad allargare il potenziale mercato e a rendersi indipendenti dalla committenza nazionale (Alenia), stabilendo rapporti diretti con altri attori internazionali leader del settore e (b) a ridurre i costi di produzione e migliorare la flessibilità, decentrando parti del processo produttivo a basso valore aggiunto e forte intensità di manodopera in Paesi a basso costo del lavoro e a maggiore flessibilità. Il processo di internazionalizzazione appare come il risultato di un graduale processo di crescita dimensionale e di competenze nel mercato nazionale, basato sulle relazioni con le più importanti aziende nazionali del settore.
- *Piccole imprese*: nessuna delle imprese di dimensioni minori analizzate in Campania è coinvolta in percorsi di internazionalizzazione. Ciò è causato dalla limitatezza di risorse, di capacità manageriali e di visione a lungo termine di tali aziende. Per queste aziende, limitate dalle piccole dimensioni e dalle competenze ristrette, risulta estremamente impegnativo entrare direttamente nei mercati internazionali. Pertanto, esse sono in gran parte dipendenti dai rapporti di subfornitura diretti o indiretti con realtà come Alenia Aeronautica, che rappresenta il loro più grande cliente (tra il 50% e il 75% del fatturato). D’altro canto, si può prevedere che la situazione di pressione sui costi della subfornitura, sopra discussa, renderà nel prossimo futuro sempre più difficile il mantenimento degli attuali rapporti di queste aziende con Alenia e gli altri committenti nazionali.

Distribuzione dell’indotto aeronautico campano per attività, aziende e province

Le attività di sub-fornitura delle aziende campane rientrano nei seguenti rami: lavorazioni meccaniche (circa l’80% del totale delle attività), progettazione, costruzione, manutenzione, attrezzature, lavorazione lamiera, assemblaggio e scali, trattamenti superficiali, verniciatura, trattamenti termici, materiali compositi, come rappresentato nei grafici seguenti.

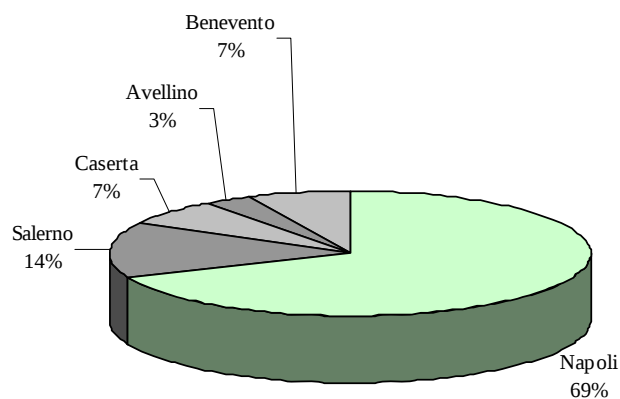


Distribuzione per tipo di attività



Distribuzione per aziende

La geografia del polo aeronautico campano mostra che il 69% delle aziende è situato in provincia di Napoli, il 14% in provincia di Salerno, le province di Benevento e Caserta hanno entrambe il 7% delle imprese e, infine, solo il 3% è localizzato in provincia di Avellino.



Distribuzione per province

Il comparto aeronautico in Puglia²

La storia

La posizione strategica della Puglia nel Mediterraneo ha fatto sì che, storicamente, l'aeronautica trovasse nella regione uno dei siti in cui insediarsi e svilupparsi. La presenza industriale aeronautica risale al 1934,

² Fonte: "La filiera aerospaziale in Puglia" – ARTI, 2007

quando un gruppo di imprenditori pugliesi fondò la SACA, al fine di dare assistenza tecnica e logistica alla Compagnia Aerea Ala Littoria che aveva iniziato i collegamenti da Roma e Trieste con Atene e Rodi, con scalo a Brindisi. Tale presenza si è andata consolidando negli anni sessanta, dopo la crisi dell'immediato secondo dopoguerra, sempre grazie alla SACA. Essa ha operato sino al 1977 a Brindisi nei settori delle aerostutture (partecipazione a programmi multinazionali quali F-104, Falcon 10, Tornado, L-1011), delle costruzioni motori (J-79, J-85, RB-199) e delle manutenzioni di velivoli e motori. La presenza della SACA favorì l'arrivo a Brindisi, nel 1979, di Fiat Aviazione (oggi Avio) che ne rilevò l'attività motoristica con lo stabilimento, ubicato nella zona industriale di Brindisi. Nel 1977, l'Agusta, subentrò, invece, dopo varie vicissitudini sindacali e giudiziarie, alla SACA nelle aerostutture e nelle manutenzioni dei velivoli, ampliandone le attività anche sull'ala rotante. A fine anni novanta, l'Agusta cedette alle Officine Aeronavali di Venezia (oggi Alenia Aeronavali) le attività di manutenzione di velivoli ad ala fissa con i relativi hangar, locati dal Demanio Militare ed ubicati all'interno del sedime aeroportuale, mantenendo nel suo portafoglio gli elicotteri e le relative manutenzioni. Intorno a questi stabilimenti, si è assistito allo sviluppo di piccole e medie imprese focalizzate sulle sub-forniture aeronautiche e insediate, in buona parte, nell'area industriale di Brindisi e nelle province di Brindisi e Lecce. Numerose PMI dell'area brindisina sono state fondate da ex-dipendenti delle grandi imprese delle quali, successivamente, sono diventati sub fornitori.

Oltre a queste presenze a Brindisi, già agli inizi degli anni settanta, l'Alenia realizzava a Foggia uno stabilimento, dedicato alle parti strutturali in materiale composito. Più recentemente, ha realizzato, grazie anche ad un accordo di programma con la Regione Puglia (che si è fatta carico dell'adeguamento delle infrastrutture aeroportuali), un nuovo stabilimento a ridosso del sedime aeroportuale di Grottaglie (Taranto). Quest'ultimo insediamento, oggi in capo all'Alenia Composite, è dedicato alla realizzazione dei grandi assiemi strutturali in composito, quali le sezioni di fusoliera per il nuovo velivolo B787 della Boeing e le cui consegne sono cominciate all'inizio del 2007.

Il contesto

Oggi la Puglia rappresenta una delle regioni italiane in cui è più consistente la presenza di attività industriali aerospaziali, in termini sia di insediamenti che di addetti. Può vantare una riconosciuta capacità manifatturiera e interessanti attività di ricerca. Gli occupati diretti complessivi sono più di 3.700. Il giro d'affari si attesta, nel 2007, attorno ai 700 milioni di euro. In virtù di questi numeri, la Puglia ha un peso non trascurabile sul totale nazionale (circa il 10%) sia per occupazione che per fatturato. Il settore aerospaziale pugliese ha sperimentato una fase di crescita negli ultimi anni.

La filiera aeronautica pugliese si caratterizza per la presenza sia di grandi che di piccole e medie imprese. È prevalentemente localizzata nel brindisino, ma con significative presenze anche nelle altre province. Si tratta, in prevalenza, di aziende facenti capo al gruppo Finmeccanica. Le grandi imprese occupano,

complessivamente, 2.900 addetti (di cui oltre il 15% laureati). Si tratta di impianti che rivestono un ruolo rilevante all'interno delle strategie delle rispettive case madri, come dimostra il fatto che alcuni sono riconosciuti come centri di eccellenza (per le strutture elicotteristiche e per i compositi). Molto importante è stato, negli ultimi anni, l'insediamento a Grottaglie (TA) dello stabilimento dell'Alenia Composite, con quasi 700 addetti, per la produzione di parti della fusoliera del nuovo Boeing 787. Scarsa è, invece, la presenza di funzioni strategiche nell'ambito di questi stabilimenti. Le attività di ricerca delle grandi imprese occupano, tuttavia, quasi 400 addetti fra Foggia, Brindisi e Taranto. Particolarmente significativa è la ricerca nel campo dei materiali. Il sistema delle piccole e medie imprese (con riferimento solo alle aziende che lavorano prevalentemente nella filiera aerospaziale) occupa circa 850 addetti, di cui una cinquantina per attività di ricerca e sviluppo. Alcune di queste imprese sono in grado di gestire un prodotto verticalizzato e di operare sui mercati internazionali. Altre, invece, sono in grado di offrire solo l'esecuzione di fasi dei cicli di lavoro propri della filiera produttiva. Le attività di ricerca delle imprese si concentrano significativamente nell'ambito tecnologico dei materiali, ma riguardano anche propulsione, elettroavionica e spazio.

2.2 La situazione competitiva e le prospettive future

I due comparti, quello campano e quello pugliese, hanno, come appena descritto, molte caratteristiche in comune oltre ad avere dei punti di debolezza importanti, che è necessario portare all'attenzione in questo studio. Questi sono:

- poche aziende di medie dimensioni, in grado fornire un prodotto verticalizzato e di affrontare la sfida dell'internazionalizzazione;
- piccole dimensioni della maggior parte delle aziende, quindi incapacità di allargare il proprio mercato e di gestire un prodotto verticalizzato;
- scarsa propensione di tutte le aziende di associarsi e di fare sistema per acquisire un maggior peso sul mercato e maggiore competitività;
- livello dei costi che diventerà sempre più incompatibile con i requisiti del mercato mondiale, visto l'entrata di paesi a basso costo del lavoro (situazione aggravatasi recentemente con l'apprezzamento dell'euro sul dollaro)

Posizionamento del polo campano nella supply chain mondiale

Il posizionamento delle imprese campane all'interno della supply chain a livello mondiale è funzione della dimensione e delle competenze delle imprese stesse. La realtà più grande presente in regione, Alenia, ha infatti un buon posizionamento, collocandosi come *prime contractor* e di conseguenza in una posizione alquanto vantaggiosa e di stretta collaborazione con i *system integrator*. Tale realtà si trova in un punto intermedio tra la posizione di leadership dei grandi produttori mondiali e le imprese di piccole dimensioni

che lavorano a livello locale: è per questo che l'azienda riveste un ruolo strategicamente importante dal punto di vista dello sviluppo futuro del sistema aeronautico campano. Le imprese media dimensione, quali gruppo Magnaghi-Salver, Dema, La Gatta, Ompm, si collocano nella parte più bassa della piramide come fornitori di II livello. La loro attività, sebbene sia parzialmente svolta anche in diretta collaborazione con i *system integrator*, è da ricondurre principalmente alla collaborazione con Alenia. Alla base della piramide aeronautica vi sono poi le centinaia di imprese di piccola dimensione, che lavorano in sub fornitura per Alenia e per le altre imprese campane del settore. Tali sub contractor (3° livello) non hanno alcun rapporto diretto con Boeing e Airbus, ed eseguono le loro lavorazioni solamente per committenti locali. Si tratta di quelle aziende più deboli strutturalmente, che soffrono maggiormente il rischio di una crisi del settore e, soprattutto, subiscono il peso di un mercato sempre più competitivo e caratterizzato dal continuo ingresso di imprese del settore provenienti dai paesi emergenti. Tali realtà non agiscono in collaborazione e spesso operano in settori molto diversificati. Sono aziende molto specializzate, circa un centinaio, piccole nicchie che andrebbero sfruttate, incentivate e sviluppate e che soffrono dell'incapacità commerciale di trovare uno sbocco di mercato all'estero. Se ne deduce che il punto di debolezza delle piccole imprese è di presentarsi sul mercato in modo separato verso l'esterno con un conseguente basso potere contrattuale. L'essere sub contractor di Alenia non le pone in una posizione allettante di crescita, mancando lo spazio operativo e le economie di scala necessarie a tale scopo. Pur generando knowhow molto specialistico, le PMI non riescono ad avere una visione complessiva del progetto, il che non aiuta molto nel campo dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico. In questo contesto la grande azienda, quale Alenia, può diventare il soggetto aggregante e di riferimento in grado di sottoscrivere importanti contratti con i grandi gruppi internazionali quali Boeing e Airbus. Le PMI campane, se ben organizzate, indirizzate e condotte da aziende di media grandezza partner strategici di Alenia, potrebbero realmente crescere e sviluppare in sistema di alto profilo tecnologico che potrebbe rendere anche molto più competitiva la stessa Alenia sui mercati internazionali.

Posizionamento del polo pugliese nella supply chain mondiale

L'aerospazio rappresenta per la Puglia un settore che può giocare un ruolo rilevante nel suo sviluppo, soprattutto se si riuscirà a rafforzare, allo stesso tempo, sia gli insediamenti della grande impresa che il tessuto delle piccole e medie imprese locali. L'importanza di questa filiera non deriva solo dal contributo che può dare in termini di addetti e valore aggiunto, ma dal fatto che integra e promuove lo sviluppo di competenze, processi e tecnologie importanti per l'economia nel suo complesso in quanto spesso sono trasferite ad altri comparti produttivi.

Il principale elemento di debolezza, con riferimento agli insediamenti delle grandi imprese, è la scarsa presenza di funzioni strategiche: gli *headquarter* ma, soprattutto, le direzioni tecniche centrali sono fuori dal territorio pugliese, anche se AgustaWestland, Alenia Foggia e Avio hanno uffici tecnici di progettazione e di ricerca e sviluppo, che nel corso del tempo hanno acquisito un ruolo sempre più

significativo all'interno delle rispettive imprese. Il top management che lavora in questi stabilimenti raramente è pugliese. L'assenza di funzioni a maggior valore aggiunto rende difficile l'integrazione di tali funzioni con la produzione, integrazione che è il principale fattore per preservare gli stabilimenti pugliesi dalla concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro.

Il sistema delle piccole imprese pugliesi si posiziona nella filiera aerospaziale ancora, prevalentemente, come soggetto produttivo ("officina meccanica") a cui vengono affidate lavorazioni già definite nelle loro specifiche tecniche. Si riscontrano ancora incertezze in alcune piccole e medie imprese locali nell'adeguamento tecnologico per lo sviluppo dei nuovi prodotti richiesti dai mercati internazionali. Ci sono, però, realtà in grado di gestire un pacchetto verticalizzato, inclusa la progettazione e la gestione del prodotto per il suo intero ciclo di vita. Dal punto di vista della capacità gestionale-produttiva, aziende quali Salver, Dema, GSE sono in grado di assicurare la fornitura di un assieme anche complesso, di cui garantiscono la gestione lungo l'intero ciclo di vita; sono potenzialmente in grado di gestire a loro volta i fornitori col concetto di *supply chain*. Alcune di esse hanno per tempo deciso di ampliare le proprie capacità produttive: come Salver e Gse per i compositi o Aviomani per il titanio, che si è anche dotata di un proprio portafoglio prodotti nella nicchia degli equipaggiamenti di terra. Nella definizione del possibile scenario evolutivo della filiera aerospaziale pugliese si deve tener conto, da una parte, del contesto competitivo nazionale e internazionale e, dall'altra, delle strategie di Finmeccanica.

Le previsioni sull'andamento del mercato mondiale evidenziano un trend positivo, seppur di intensità differente, per tutti i comparti dell'aerospazio. In particolare, per il comparto dell'ala fissa civile si assisterà ad una ripresa della domanda di trasporto aereo con una crescita del traffico passeggeri complessivo. Anche per gli elicotteri si prevede (per il settore militare) un marcato incremento della domanda. Le prospettive generali del Gruppo Finmeccanica, per i prossimi anni, dovrebbero essere di crescita significativa. Sono in previsione investimenti importanti nei comparti aeronautico, elicotteristico e dei sistemi integrati nella sicurezza (si pensi al nuovo aereo JSF, ai velivoli regionali quali Atr, agli impianti per realizzare le fusoliere in materiale composito per il Boeing 787 e per l'Airbus). In particolare, Finmeccanica è riuscita recentemente a cogliere importanti occasioni sui mercati internazionali, come dimostrano le recenti commesse vinte negli Stati Uniti. Da ricordare anche la decisione di Alenia Aeronautica di allearsi con la russa Sukhoi nello sviluppo del nuovo velivolo regionale Superjet. Si tratta di una scelta di carattere strategico in quanto (i) garantirà il mantenimento di capacità sistemistiche e di integrazione velivolistica; (ii) impegnerà l'industria italiana nella commercializzazione e supporto logistico dei nuovi velivoli; (iii) consentirà di valorizzare, per lo meno in prospettiva, alcune aree di eccellenza come quella delle lavorazioni in composito, oggi limitate, per ragioni di costo e temporali, ai grandi velivoli civili e a quelli militari, ma che in futuro potranno essere estese anche ai velivoli civili regionali. Secondo gli

esperti aziendali, nel prossimo decennio, si potrebbe determinare una notevole crescita inerziale delle PMI pugliesi sia in termini di addetti (+70% rispetto al 2006) che in termini di fatturato (dai 10 milioni di euro del 2006 ai 18 del 2010), il che permetterebbe loro di raggiungere un posizionamento di fornitore di secondo livello.

Un altro possibile scenario elaborato sempre da Finmeccanica prevede una concentrazione dell'attività industriale attraverso una crescita interna e/o esterna (fusioni e acquisizioni, joint venture). Questo potrebbe addirittura determinare un aumento del 150% degli addetti rispetto al 2006 e un volume del fatturato pari a 30 milioni di euro (gli investimenti dovrebbero ammontare a 25-30 milioni di euro), creando un sistema industriale dalla fisionomia di "fornitore partner" di primo livello di Alenia. Nel considerare il possibile sviluppo del settore, si deve, poi, considerare l'efficienza dimostrata dallo stabilimento dell'Alenia Composite di Grottaglie; secondo il Gruppo Alenia, l'avanzamento del programma 787 e il possibile avvio di nuovi programmi potrà determinare una crescita significativa dei volumi di produzione realizzati nell'area pugliese. Le strategie, sia di breve che di medio-lungo termine, che Finmeccanica dichiara di voler mettere in atto in Puglia nel settore delle aerostutture sono le seguenti:

- rafforzare i fornitori di I livello, incentivando i processi di accorpamento e integrazione finanziaria;
- rafforzare i fornitori di II livello, favorendo gli investimenti in macchinari e attrezzature che introducano tecnologie innovative e realizzino un ampliamento della dotazione;
- potenziare le funzioni logistiche delle unità locali di Alenia, ampliando i relativi organici e rafforzando le loro competenze;
- sviluppare il controllo sulla supply chain, aumentando gli investimenti di Alenia per la razionalizzazione dei flussi logistici e potenziando i servizi di integrazione della filiera con i fornitori di II livello, incrementandone la capacità di controllo;
- rafforzare le funzioni di R&S, sostenendo finanziariamente e contribuendo a realizzare, da parte di Alenia, i progetti consortili riguardanti attività di ricerca applicata e industriale finalizzati all'allungamento della filiera aeronautica;
- sviluppare i poli, le azioni formative e le integrazioni territoriali, contribuendo a finanziare le azioni, le iniziative e i poli formativi già presenti o che si realizzeranno in Puglia nei prossimi anni.

Già nel 2006 la Regione Puglia ha sottoscritto un Accordo Quadro con Finmeccanica. Quel documento, alla luce dei fatti e delle considerazioni qui esposte, può fornire il riferimento di insieme per un rapporto di collaborazione di lungo periodo.

Prospettive future

Come già detto precedentemente, i comparti aeronautici campano e pugliese, mentre da una parte sono a rischio di ridimensionamento e persino di sopravvivenza, se permangono nella situazione attuale, dall'altra

hanno un importante potenziale di sviluppo, se si organizzano e si strutturano per affrontare il mercato internazionale.

Come già detto, il principale punto di debolezza è la presenza di numerosi subfornitori di terzo livello di dimensioni troppo piccole e quasi tutti nel settore strutturale. La loro situazione è destinata a diventare sempre più precaria, per l'accentuarsi della pressione sui prezzi e perché hanno produzioni di tecnologia abbastanza semplice e, quindi, soggette ad una crescente concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro.

Ne segue che il settore aeronautico in Italia Meridionale deve crescere attraverso:

1) un tessuto di piccole e medie imprese più forti, innanzitutto aumentando le dimensioni delle imprese stesse. La crescita dimensionale delle aziende può ottenersi mediante il consolidamento attorno alle medie aziende, l'associazione in consorzi, ecc., ma richiede in ogni caso la capacità di attrarre maggiori ordinativi e quindi necessita un'ottimizzazione con una riduzione drastica dei costi di produzione. Si ritiene che ciò possa essere solo in parte ottenuto grazie alle maggiori dimensioni aziendali e richieda comunque l'utilizzazione di subfornitura in Paesi a basso costo del lavoro, come discusso al seguente punto 3.

2) la ristrutturazione delle tipologie di attività industriali effettuate internamente dalle aziende: più ricerca sui prodotti e sui processi (quando possibile), progettazione, industrializzazione, logistica, gestione della qualità e dei processi industriali, produzioni ad alto valore aggiunto e meno attività manifatturiere ad alta intensità di lavoro e basso valore aggiunto.

3) lo spostamento di parte delle attività prima citate in Paesi a basso costo del lavoro, come il Marocco, conseguendone un vantaggio sostanziale in termini di riduzione dei costi di produzione. Si sottolinea che ciò non comporterebbe una riduzione dell'occupazione in Italia, che anzi aumenterebbe per l'incremento del giro d'affari delle aziende.

4) l'ampliamento della presenza delle grandi imprese attraverso l'inserimento nei loro insediamenti di altre funzioni oltre a quelle meramente produttive, vale a dire ideazione, ricerca, sviluppo, industrializzazione, management, in grado anche di dare supporto alle aziende fornitrici nel territorio.

5) il perseguimento della strada dell'attrazione di investimenti di altre imprese internazionali, in modo da diversificare la presenza di imprese multinazionali sul territorio regionale.

Queste considerazioni sono confermate dall'analisi di Finmeccanica, in merito al posizionamento medio delle imprese meridionali, dalla quale emerge che attualmente esse si caratterizzano prevalentemente come soggetti produttivi a cui vengono affidate delle lavorazioni già definite nelle loro specifiche tecniche, anche se esse si dimostrano parzialmente capaci di industrializzare alcune componenti progettate in altri luoghi. Anche Finmeccanica ravvisa, dunque, la necessità che la filiera aeronautica campana e pugliese muti il proprio posizionamento industriale, accelerando il suo passaggio da "officina meccanica" a "progettista" e a realizzatore di parti complesse mediante una "verticalizzazione" delle competenze/attività richieste dal mercato. Appare chiaro che la capacità per le imprese meridionali di svolgere il ruolo di "fornitore partner

di primo livello” sarà subordinata alla preventiva acquisizione dei corrispondenti fattori-chiave di competitività. Per cogliere le opportunità di sviluppo del sistema aeronautico, sarà necessario operare su: (i) la capacità finanziaria di investimento; (ii) l’affidabilità nella performance industriale; (iii) il grado di innovazione tecnologica; (iv) l’efficienza di costo; (v) la cultura d’impresa e il “*risk sharing*”. Le piccole e medie imprese locali dovrebbero:

- sviluppare il proprio livello tecnologico al fine di essere in grado di gestire pacchetti verticalizzati assicurando al cliente la fornitura di un assieme anche complesso e la gestione del prodotto lungo l’intero ciclo di vita così come richiesto dai nuovi principi della *supply chain (project management)*;
- effettuare una costante innovazione di processo, al fine di poter far fronte alle pressioni esercitate dalle grandi imprese;
- creare strutture di marketing e commerciali che possano permettere di affacciarsi sul mercato per acquisire altre opportunità di business, sganciandosi dalla stretta dipendenza da un unico grande committente;
- incrementare, come conseguenza dei punti precedenti, il proprio livello di internazionalizzazione.

Progredire lungo queste direttrici significherebbe, per le imprese locali, acquisire i necessari fattori di competitività per svolgere un ruolo di “fornitore partner di primo livello” per le grandi imprese già presenti in regione e, in prospettiva, per le altre grandi imprese internazionali; esse potrebbero essere attratte in Campania e in Puglia proprio in virtù della presenza di un tessuto di piccole e medie imprese locali in grado di soddisfare le esigenze delle multinazionali del settore. Il punto centrale per competere con successo sui mercati internazionali è combinare la specializzazione con la differenziazione. I vantaggi competitivi nell’economia globale sono spesso “locali” e derivano dalla concentrazione in una data regione di abilità e conoscenze altamente specializzate, istituzioni e settori produttivi in relazione fra di loro. Questo significa che il territorio deve puntare a divenire una eccellenza a livello internazionale in alcuni determinati ambiti. Allo stesso tempo la specializzazione deve combinarsi con la differenziazione, nel senso che il territorio deve sviluppare competenze manifatturiere e di ricerca distintive rispetto agli altri sistemi regionali. In questa ottica un aspetto fondamentale è il rafforzamento della collaborazione fra i poli aerospaziali di Puglia e Campania. Vi è, infatti, la concreta chance di puntare alla costituzione di un sistema di dimensioni europee (valorizzando la complementarità fra le specializzazioni produttive delle due aree) in grado di competere sul mercato mondiale in condizioni migliori di quelle che potrebbero avere i due sistemi produttivi isolatamente. A testimonianza dell’importanza di una possibile interazione fra i due sistemi produttivi, si devono ricordare due recenti iniziative: una promossa dal mondo imprenditoriale e l’altra dal mondo politico. La prima riguarda la redazione di un documento di lavoro, del maggio 2007, sullo stato dell’industria aeronautica in Campania e in Puglia predisposto congiuntamente dalla Confindustria Brindisi e dall’Unione Industriali di Napoli. La seconda la firma da parte della Regione

Campania e della Regione Puglia nell'ottobre 2007 di un protocollo d'intesa che promuove la costituzione del distretto dell'industria aeronautica e aerospaziale del Mezzogiorno. Entrambe le regioni hanno le potenzialità concrete per vedere il loro tessuto produttivo irrobustito con un ampliamento della base occupazionale e candidarsi, nell'arco dei prossimi dieci anni, a diventare un polo di eccellenza, in particolare, nel comparto dei materiali compositi. Il settore dei materiali compositi promette interessantissimi sviluppi in campo aeronautico in quanto l'alleggerimento delle piattaforme ad ala fissa e rotante, civili e militari, pilotate e non pilotate, resta un obiettivo prioritario. La già ricordata decisione di Alenia Aeronautica di allearsi con la russa Sukhoi nello sviluppo del nuovo velivolo regionale Superjet potrebbe, ad esempio, consentire di valorizzare, in prospettiva, le lavorazioni in composito che in futuro potranno essere estese ai velivoli civili regionali. Per altro i compositi possono trovare ampie applicazioni anche in altri campi e, di conseguenza, si possono aprire forti prospettive di crescita. Con riferimento ai materiali compositi e alla regione Puglia un punto di forza è rappresentato dalla presenza di un polo di specializzazione nelle lavorazioni del composito e di un centro di eccellenza dei compositi quale lo stabilimento Alenia di Foggia. Le unità locali del Gruppo Alenia e i suoi quattro fornitori principali costituiscono un sistema industriale aeronautico di punta sul composito, essendo in grado di produrre attraverso l'utilizzo di tutte le tecnologie disponibili: dalle più tradizionali alle più innovative. Se si rafforzerà la specializzazione in questa tipologia di lavorazioni, altri soggetti industriali potrebbero qualificarsi come fornitori di qualità dell'intero sistema Finmeccanica in termini temporali relativamente brevi e, soprattutto, rappresentare un fattore di attrazione per altre imprese multinazionali.

2.3 Le aziende interessate al progetto

Nell'ambito di questo studio di pre-fattibilità, si sono avuti contatti con le aziende del settore aeronautico campane e pugliesi, in particolare, con due incontri collettivi organizzati rispettivamente presso la sede della Regione Campania e l'Associazione Industriale di Brindisi, nei quali si sono spiegate le motivazioni dell'iniziativa e si sono raccolte le adesioni.

Da questi contatti è risultato che le aziende interessate all'iniziativa sono:

- il gruppo INVESCO S.p.A. che comprende Magnaghi Aeronautica in Campania e Salver in Puglia;
- la Geven S.r.l.
- OMA Sud S.p.A.
- M.T.A. S.r.l.
- Altre aziende , quali Marotta Advanced Technology S.r.l., Technologycom S.r.l., Laer S.r.l., Precision Mec S.r.l. attive nei settori della produzione di parti in composito e in metallo e nella manutenzione aeronautica.

Si sono avuti contatti informali a scopo informativo con Alenia Aeronautica, che ha confermato il suo interesse a che i suoi fornitori si sviluppino secondo le linee discusse nel paragrafo precedente, in particolare per quanto riguarda la produzione di componenti in composito.

Il gruppo INVESCO è interessato a produrre in Marocco componentistica strutturale in materiale composito e parti meccaniche di precisione.

Geven progetta e produce poltrone ed altri arredi per velivoli commerciali ed è specializzata, in particolare, in allestimenti “VIP” (per Capi di Stato, ecc.) di tali velivoli. L’azienda ha l’obiettivo di sviluppare un “completion center”, cioè uno stabilimento dotato di hangar, nel quale ricoverare i velivoli ricevuti da Airbus o da altri ed installare detti allestimenti sui velivoli stessi (attualmente l’installazione è effettuata presso Airbus, creando a questa disturbi organizzativi). Una tale iniziativa è difficilmente realizzabile oggi in Campania, anche per mancanza dei necessari spazi industriali con accesso ad un aeroporto. Un’altra difficoltà è che un tale stabilimento non potrebbe reggersi solo sulle citate attività di “completion” (allestimento) e dovrebbe affiancare a queste anche altre, in particolare trasformazioni di velivoli usati da trasporto passeggeri a trasporto merci, sull’esempio di altre aziende in varie parti del mondo.

A tal proposito si ricorda che, quando un velivolo viene ritirato dal servizio passeggeri, molto spesso non termina la sua vita operativa, ma la prosegue in un ruolo diverso, il più delle volte come trasporto merci (o cargo). La **trasformazione** (inglese, modification) da trasporto passeggeri a cargo è una operazione tecnicamente complessa, che per i grandi velivoli viene effettuata ormai da poche aziende specializzate (in Italia, Alenia Aeronautica). Poiché la trasformazione richiede un importante kit di parti nuove da installare nel velivolo da modificare (ad esempio, il grande portellone da installare sul fianco della fusoliera per consentire il caricamento dei container o dei pallet con le merci), normalmente queste aziende hanno anche capacità di fabbricazione analoghe alle aziende di secondo o terzo livello citate in precedenza. Inoltre, queste aziende hanno anche capacità di effettuare manutenzioni, in quanto i velivoli da trasformare sono in genere macchine vecchie, che debbono essere messi in condizioni di sicurezza ed efficienza prima di essere rimessi in servizio come cargo. Quindi, lo stabilimento che realizza l’obiettivo di Geven (e di altre aziende minori interessate le manutenzioni) è un “Completion and Modification Center”, in grado di effettuare tutte le attività sopra citate.

La M.T.A. s.r.l. (Manutenzioni Tecniche Aeronautiche) è interessata alla produzione di cablaggi, di assemblaggi strutturali e alle manutenzioni aeronautiche. Per quest’ultima attività è interessata all’iniziativa della Geven, a cui potrebbe associarsi.

Marotta Advanced Technologies è interessata alla progettazione aeronautica e meccanica di precisione.

Technologycom è interessata alla produzione di componenti strutturali in composito.

OMA Sud è interessata a produrre in Marocco cablaggi, componenti strutturali in composito e lamiera.

In tale contesto si è ritenuto che lo studio in oggetto esamini la fattibilità di un insediamento industriale aeronautico in Marocco, paese a basso costo del lavoro; l'insediamento, nelle ipotesi assunte dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- **Stabilimento A** (Manufacturing Center), per la fabbricazione di componenti strutturali metallici e in materiali compositi e di parti meccaniche (anche per i kit di trasformazione dello stabilimento B).
- **Stabilimento B** (Completion & Modification Center) per gli allestimenti VIP e di altro tipo di velivoli civili nuovi e per le trasformazioni cargo di velivoli passeggeri usati di piccole/medie dimensioni e per le relative manutenzioni.

Il knowhow per la costituzione e l'avviamento degli stabilimenti dovrebbe essere assicurato dai Partner italiani, che dovrebbero anche esserne compartecipi a livello azionario.

Come sarà presentato nel successivo paragrafo, il Marocco presenta anche il vantaggio di avere già insediamenti industriali, che possono costituire il nucleo iniziale di questa iniziativa con la partecipazione di Partner locali e con l'apporto della manodopera qualificata necessaria. In particolare, per lo stabilimento B in Marocco esiste già una consolidata capacità per la manutenzione di velivoli civili.

3. Il Marocco come potenziale paese di localizzazione del progetto

Premessa

Il Governo marocchino, nell'ambito del programma "Emergence" ha sponsorizzato lo sviluppo del settore aeronautico, quale motore di crescita dell'economia nazionale. Ha dato pertanto avvio ad uno specifico progetto con la creazione un' area dedicata, nominata "Casa Aéro City " dove ospitare le imprese aeronautiche mettendo a loro disposizione una serie di interventi agevolativi per favorirne lo sviluppo.

E' stata inoltre attuata una politica economica che ha previsto un'ampia apertura al mercato mondiale attraverso accordi di libero scambio quali l'Open Sky con l'Unione Europea.

I positivi risultati conseguiti nel primo periodo dopo l'avvio, hanno spinto i promotori del progetto ad ipotizzare per il settore aeronautico ambiziosi traguardi sia sotto forma di volumi di affari sia nella creazione di un importante bacino di posti di lavoro ad alta qualificazione.

3.1 La storia dell'aeronautica in Marocco

La storia dell'aeronautica in Marocco si confonde con quella della **Compagnia pubblica Royal Air Maroc (RAM)** costituita nel 1957, che ha dato vita fin dall'inizio ad un polo di manutenzione aerea, presso l'aeroporto di Casablanca, polo che ha ottenuto nel 1998 dall'Amministrazione Federale Americana dell'Aviazione Civile (FAA), "l'Air Agency Certificate" secondo la normativa FAR 145.

L'altro attore storico del settore aeronautico è la **Maroc Aviation**, nata nel 1951 su iniziativa del **Gruppo EADS Sogerma** per la manutenzione degli strumenti di bordo, in particolare quelli installati sugli apparecchi FRA, sugli Hercules C 130 e sui Super Puma, tale attività è svolta anche a favore dell'Airbus.

Nel 1999, la RAM e la Snecma hanno dato vita alla **Snecma Morocco Engine Service (SMES)**, il cui capitale è ripartito tra le due società nella misura rispettivamente del 49% ed il 51% .

La SMES è specializzata nella manutenzione e riparazione di motori per aviazione civile, attività trasmessa direttamente dalla RAM che non la svolge più da quella data.

A partire dalla fine degli anni '90 alcuni operatori internazionali dell'aeronautica, principalmente francesi, grazie ad una serie di favorevoli condizioni offerte dal Marocco, hanno deciso di trasferirvi alcune delle loro produzioni, ad elevato impiego di mano d'opera, nel tentativo di recuperare competitività nei confronti di un mercato sempre più agguerrito dal punto di vista concorrenziale.

Sono nati così nuovi impianti, generalmente diretti da manager stranieri, ma con tecnici e maestranze locali: a distanza di qualche anno, gli stabilimenti si sono ampliati aumentando conseguentemente l'organico impiegato ed hanno attirato l'interesse di nuove imprese che ne hanno seguito l'esempio.

Attualmente le imprese aeronautiche che operano in Marocco in tale settore sono tra trenta e quaranta e gli addetti che vi operano assommano a quasi 5.000.

Le principali aziende che operano nel settore sono:

- la **“Snecma morroco engine services”** che opera nella manutenzione e riparazione dei motori CFM56-3, CFM56-7 e PW2037; di Unità Ausiliarie di Potenza (APU) del Boeing 737 e 757 della flotta Royal Air Maroc. Lo stabilimento è situato presso l'Aeroporto internazionale di Casablanca;
- l'**“Aircelle Maroc”**, parte del gruppo Safran, che produce le gondole in materiale composito del motore CFM-56;
- la **“Matis Aerospace”** che produce cavi; impiega 450 addetti ed è localizzata nel Polo di Nouasser;
- l'**“A.S.I.”** che produce assemblaggi strutturali per Dassault;
- la **“Sermp”** specializzata nella meccanica di precisione. La società appartiene al Gruppo francese Piston (con 7 stabilimenti in Francia) ed è stata creata nel 1999 e rappresenta una delle prime aziende aeronautiche nate in Marocco. Gran parte della sua produzione è destinata al mercato aeronautico (80%) mentre il residuo a quello automobilistico;
- la **“Sefcam”** che si occupa di trattamenti superficiali ed è controllata dalla SEFCA francese;
- la **“Souriau Maroc”**, che fa parte del gruppo Souriau e che opera come sub-contractor nell'assemblaggio di connettori destinati all'Airbus. Lo stabilimento è a Tangeri;
- l'**“Assystem”** presente a Casablanca dal 2001. L'azienda è stata selezionata dalla SNECMA Motori per assisterla nella progettazione del compressore destinato al motore del futuro Airbus A 380. Il capitale della società appartiene per l'80% all'Assystem France e per il 20% alla SNECMA France;
- La **“DL Aerotechnologie”** che è totalmente controllata dalla DAHER. Ha uno stabilimento a Tangeri dove produce condotti in materiale composito per la distribuzione dell'aria su vari velivoli scambiatori di calore per l'A 340,

- L’**“EADS Maroc”** creata nel 1951 e interamente controllata dalla EADS SOGERMA. Si occupa di ingegneria, di manutenzione e di produzione.

In sintesi, un censimento sulle attività svolte dalle aziende aeronautiche presenti sul territorio marocchino ha permesso di raggrupparle nei seguenti gruppi:

- Aziende di manutenzione: filiera rappresentata da società specializzate nella manutenzione di velivoli e di motori d’aviazione;
- Aziende sub-fornitrici, in particolare di assemblaggi e componenti strutturali e di cablaggi elettrici;
- Aziende di servizi e di ingegneria,

3.2 Il polo aeronautico di Casablanca

La positiva risposta data dalle società internazionali del settore aeronautico alla proposta governativa di realizzare in Marocco investimenti produttivi che ne favorissero il recupero di competitività sui mercati mondiali, ha dato concretezza al progetto di realizzare accanto all’area aeroportuale di Casablanca un Polo aeronautico che potesse offrire, alle imprese, una serie di agevolazioni a carattere logistico, fiscale, finanziario ed infine formativo.

Così ha trovato avvio e sviluppo l’Aeropole di Nouaceur (Casablanca), che ha visto insediarsi un interessante numero di aziende industriali, non solo nel settore strettamente aeronautico ma anche in quello dei servizi, in maggioranza a capitale francese ma anche spagnolo e americano e con la partecipazione di partner locali.

L’**“Aeropole Mohammed V”** si completerà in tre fasi, di cui è stata già realizzata la prima con i seguenti contenuti:

E’ stata attrezzata una superficie totale di 147 ettari destinata a:

- alla industria aeronautica (85 ha.): i terreni sono ceduti in locazione a fitti competitivi;
- strutture immobiliari **“Ready for services”** (1 ha.);
- immobili **“Ready to out put”**(4 ha.);
- polo delle industrie di supporto (62 ha.) ;

Per la seconda fase è previsto:

- l’estensione del Polo aeronautico con l’aggiunta di aree attrezzate di circa 20 ettari;
- l’estensione dell’area riservata ai servizi, per circa; 5 ettari;
- la creazione di una zona commerciale di 2,5 ettari;

Per la terza fase:

- l’estensione del Polo aeronautico con l’aggiunta di aree attrezzate di circa 123 ha.;
- una nuova area destinata alle tecnologie informatiche per 10 ha.;
- l’estensione delle strutture immobiliari **“Ready for Services”** di 2 ha.
- l’estensione degli immobili **“Ready to output”** di 30 ha.;
- creazione di un’area destinata alle PMI di 8 ettari;

L’Aeropole, in sintesi, risulta ripartito in 6 principali aree:

- Il parco riservato all'industria aeronautica;
- la zona che raggruppa le strutture dedicate ai servizi aeronautici ed alla formazione;
- lo spazio **“ready for services”** destinato ad accogliere le imprese di servizi legate all'industria aeronautica ed ai settori innovativi. Le unità immobiliari, immediatamente disponibili, possono avere una superficie che varia da 100 a 300 mq. Gli uffici possono avvalersi di tutti i servizi comuni (pulizia, giardinaggio, sale di riunione o formazione, centro copie, ecc.);
- lo spazio **“ready to output”**, destinato alla produzione industriale aeronautica, costituito da moduli di 1.200 mq. ciascuno modulabile in unità di 200 mq. già dotati delle necessarie utilities (elettricità, acqua, aria compressa, rete informatica), con la possibilità quindi di installare le macchine di produzione entro ventiquattro ore;
- il polo industriale riservato alle attività innovative e non inquinanti;
- polo della formazione.

Quest'ultimo in particolare ha trovato una sua adeguata collocazione nei pressi dell'Accademia Internazionale dell'Aviazione Civile ed ha come missione quella di curare la creazione e la formazione di figure professionali quali ingegneri, controllori e tecnici aeronautici.

Il polo verrà presto rafforzato dalla realizzazione dell'“Institut des Metiers de l'Aeronatique”, nella previsione di un sensibile incremento del fabbisogno di mano d'opera specializzata i cui addetti dovrebbero aumentare dalle attuali 5.000 unità alle 15.000 del 2015.

I vantaggi offerti dall'Aeropole alle imprese risultano essere:

- un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese aeronautiche;
- la disponibilità di terreni industriali proposti in locazione per lunga durata e a costi molto contenuti;
- la presenza di una valida intermodalità del trasporto aereo, stradale e ferroviario;
- facili collegamenti, data l'attiguità con l'aeroporto di Casablanca, con i principali centri internazionali;
- - 60 voli settimanali per Parigi;
 - 14 voli per Londra;
 - 7 per Francoforte ;
 - 6 per New York ;
 - 6 per Montreal;
 - giornalieri per Roma e Milano;

3.3 Casablanca come riferimento nella filiera dei “sistemi” e della “sub-fornitura”

L'attuale numero di società che si sono installate nel Polo delle imprese aeronautiche assomma come già detto ad una quarantina di unità così divise:

Classificazione per attività delle imprese aeronautiche della Grande Casablanca	
Attività	Imprese
Industria aeronautica	Groupe Arm, Segula Technologie, Indraero Maroc, AMP, CIEA, Americ
Produzione di componenti	Aeronatique Seftcam, UMPM, LPSAERO, Crouzet, KMTM, Microspire, Arm
Produzione ed assemblaggio di componentistica	ASI, Aircelle Maroc
Strumentazione per la navigazione aerea	S.F.R.M.
Manutenzioni e riparazioni	Casablanca Aeronatique

Officine di verifica e controllo di parti aeronautiche	CM Development
Produzione, assemblaggio e manutenzione	Maroc Aviation
Produzione di cavi e motori	Matis Aerospace
Produzione di componenti elettronici per l'aeronautica	Egima, Minco, Crouzet, OB Electronique
Lavorazione di pezzi meccanici	S.E.R.M.
Manutenzioni	Snecma, CIERAM
Progettazione	Teuchos
Prodotti chimici per l'aeronautica	Gaches Chimie
Produzione attrezzature	Tool Maker
Trattamenti di superficie	Casablanca Aeronatique

Nel Polo sono presenti imprese aeronautiche con i seguenti indirizzi operativi (Fonte GIMAS):

- Meccanica 19%;
- Assemblaggi 14%;
- Compositi 13%;
- Manutenzioni 13%;
- Cablaggi: 9%;
- Elettronica 7%;
- Lavorazione lamiera 7%;
- Pneumatici 4%;
- Distribuzione 4%;
- Parti elettriche 4%;
- Progettazione 2%.

3.4 Risorse umane

La popolazione marocchina risulta tra la più giovane dei paesi del MEDA, con una fascia di età compresa tra i 14 ed i 34 anni che ne rappresenta più della metà.

Secondo rilievi effettuati in sede governativa, la produttività della mano d'opera locale è paragonabile a quella delle maestranze europee.

Va menzionata la buona capacità dei marocchini di apprendere facilmente le lingue: si stima che un terzo dell'intera popolazione parli oltre all'arabo anche il francese e che il 10% parli una terza lingua quale l'inglese e lo spagnolo.

La formazione

Esistono nel paese, per la formazione, 210 Istituti professionali sparsi in tutte le regioni del Marocco. Essi formano circa 185 mila tecnici l'anno i cui due terzi vengono assorbiti dalle strutture pubbliche mentre il residuo trova collocazione nel privato.

Lo Stato partecipa, attraverso l'"Office de Formation Professionnelle (OFPPT)", al finanziamento delle attività di formazione in Marocco ed all'estero, assumendosi il carico di circa il 70% delle relative spese dirette, nonché l'80% di quelle sostenute dalle aziende per lo studio di un piano di formazione; è previsto anche il finanziamento delle spese di trasferta all'estero.

In particolare per l'aeronautica il principale riferimento è costituito dall'"Accademia dell'Aviazione Civile" che attraverso la sua attività di ricerca e sviluppo delle tecniche aeronautiche, è riuscita ad assicurare ai suoi studenti una formazione di elevato livello.

L'accademia vanta dal 1997 il riconoscimento da parte dell'Istituto della Sicurezza, espressione dell'OACI- Organizzazione dell'Aviazione Civile Internazionale.

L'Ente raggruppa attualmente quattro Istituti a diverso indirizzo:

- l'Istituto dei servizi del traffico aereo;
- l'Istituto dei sistemi di sicurezza aerea;
- l'Istituto della gestione aeronautica;
- l'Istituto della sicurezza dell'aviazione civile;

L'"Institut des Métiers de l'Aéronautique; IMA", il cui avvio è previsto entro la fine del 2008, completerà l'offerta di formazione da parte di Casablanca; il previsto coinvolgimento, nei suoi organi societari, di industriali che fanno capo al GIMAS, "Raggruppamento delle industrie marocchine aeronautiche e spaziali", garantirà un valido sistema di interscambi tra la filiera della formazione e le imprese locali.

In tale senso è stato già firmato un accordo quadro tra il governo e GIMAS per assegnare a quest'ultima la direzione di un Comitato di controllo che verifichi le modalità di realizzazione dell'IMA, la relativa tempistica nonché la qualità dei suoi programmi.

Altri importanti contributi alla formazione verranno da:

- La scuola Mohammadia che formerà ingegneri specializzati nel campo dell'"Ingegnerie Assistée par Ordinateur (IAO)", con applicazioni aeronautiche;
- La scuola Hassania des Travaux publics (EHTP) s'è impegnata a realizzare un ciclo di formazione specializzato in aeronautica.
- L'università Al Akhawayne e gli Istituti Tecnologici di Casablanca e Meknes.

La durata legale del lavoro ed il suo costo

La durata legale del lavoro in Marocco è molto più elevata che in Europa occidentale con 44 ore per settimana ripartite su 6 giorni lavorativi (con una ripartizione non eguale su ciascun giorno, con un massimo di 10).

Le ferie pagate sono pari per gli operai e gli impiegati rispettivamente a 18 e 24 giorni di calendario contro ad esempio le cinque settimane della Francia.

Le ore lavorabili in un anno sono fissate in 2288 con l'eccezione dei lavoratori agricoli.

Il salario minimo stabilito per legge è di 9,66 Dirhams l'ora (circa 0,9 €) nei settori dell'industria, del commercio e dei servizi.

Il costo orario aziendale, prima del ricarico delle spese generali, è ancora inferiore per le diverse categorie di lavoratori a 3 €, mentre per gli ingegneri, sale a circa 11 €.

Nella simulazione da noi fatta per il Conto Economico previsionale in condizioni di regime,tenendo conto anche dei costi di struttura e operativi generali (“overhead”) si è assunto un parametro di 5 € l’ora. Per quanto riguarda in particolare gli oneri sociali, quelli a carico dell’azienda sono i seguenti (costo % sul salario):

- la «Caisse Nazionale de Sécurité Sociale»: 17,70%
- la ritenuta complementare SPAT: 7,80%
- l’assistenza malattia: 2,88%
- l’assicurazione sul lavoro: 1,50%

Quelli a carico del lavoratore:

- la CNSS: 4,29%
- la ritenuta complementare SPAT,6%;
- l’assistenza malattia : 2,4%

Il regime della sicurezza sociale

Il tema della sicurezza sociale è gestito in Marocco dalla “Caisse Nazionale de Sécurité Sociale (CNSS)” : il relativo regime assicura gli addetti delle imprese industriali, di quelle commerciali e gli artigiani del settore privato. L’iscrizione a tale Ente è obbligatoria sia per le imprese che per i loro dipendenti.

La copertura sanitaria (obbligatoria) è garantita dall’AMO ed assicura il diritto dell’uguaglianza dei cittadini all’accesso ai servizi della sanità pubblica.

L’Amo è a sua volta espressione della CNSS e della CNOP (Caisse nazionale des organismes de prévoyance sociale) il tutto sotto la regia dell’”Agence nazionale d’assurance maladie”.

3.5 Le agevolazioni agli investimenti: i vantaggi della “Carta degli Investimenti”

La carta degli investimenti (attraverso il Fondo Assan II per lo Sviluppo Economico e Sociale e il Fondo per la Promozione degli Investimenti) ha l’obiettivo di fissare gli aiuti dello Stato in materia di promozione degli investimenti per il prossimo decennio.

Le misure agevolative si caratterizzano a seconda delle modalità e delle fasi dell’investimento a cui sono dirette:

Sintesi dei vantaggi previsti dalla “Charte de l’Investissement”

Tipologia di imposte e/ tasse	Agevolazioni fiscali previste	Beni ed attività beneficiarie
a) agevolazioni a carattere fiscale		
Diritti di dogana	2,5% o 10% come massimo	Macchinari, attrezzature, materie prime , parti di ricambio ed accessori
Prelievo fiscale all’importazione “PFI”	Esonero	Macchinari, attrezzature, materie prime , parti di ricambio ed accessori
TVA	Esonero o rimborso	Macchinari, attrezzature, materie prime , parti di ricambio ed accessori
Tassa di Registro	0,50%	Atti di acquisto del terreno connesso all’investimento
	2,50%	Apporto per la costituzione o per l’aumento del capitale
	2,50%	Atti di acquisti di terreni per la lottizzazione

		e costruzione
Tassa di Licenza (impôt des patentes)	Esonero per i primi 5 anni	Attività professionali, industriali o commerciali
Tassa Urbana	Esonero per i primi 5 anni	Nuove costruzioni, ampliamenti, macchinari ed impianti
Imposta sulle società IS	Esonero per i primi 5 anni e successivamente riduzione del 50%	Imprese esportatrici di prodotti e servizi, imprese artigianali e imprese installate in prefetture e province in cui il livello di sviluppo economico esige un regime fiscale preferenziale.
Imposta Generale sulle Entrate IGR	Esonero per i primi 5 anni.	Imprese esportatrici di prodotti e servizi, imprese artigianali e imprese installate in prefetture e province in cui il livello di sviluppo economico esige un regime fiscale preferenziale.
b) Agevolazioni finanziarie(1)		
Parziale presa in carico da parte dello Stato nel quadro del contratto Stato-imprese (condizioni diverse poste dai Fondi Assan II e della Promozione degli investimenti)		Costo di acquisto dei terreni destinati alla realizzazione del progetto; spese delle infrastrutture esterne; spese di formazione professionale
Parziale presa in carico da parte dello Stato del costo di dotazione infrastrutturale delle zone industriali		Nelle province e prefetture in cui lo sviluppo economico giustifichi un aiuto particolare dello Stato

(1)

Il Fondo Hassan II per lo Sviluppo Economico e Sociale ed il Fondo per la promozione degli investimenti propongono entrambi interventi agevolativi in occasione di investimenti fondiari, di infrastrutture e di formazione.

Tuttavia tra le condizioni previste per beneficiare del Fondo di Promozione degli investimenti, è necessario che l'investimento sia superiore ai 20 milioni di EURO e che preveda la creazione di un numero di posti di lavoro superiore alle 250 unità.

In particolare:

Oggetto della contribuzione	% di contribuzione
Fondo Assan II	
Acquisto terreno	100%
Acquisto di terreno e costruzione	50%
Costruzione di immobili	30%
Promozione investimenti	
Terreno	20% del costo
Infrastrutture	5% dell'investimento globale
Formazione	20% del costo
Max della partecipazione dello Stato all'investimento	5% del totale investimento

Sono infine disponibili contributi a fondo perduto relativi al costo delle opere civili nella misura del 30% fino a un massimo di 200 Euro al mq.

Ulteriori contributi del 10% sono disponibili per l'acquisto di macchinari e impianti. E' infine prevista l'esenzione dei contributi sociali per i primi 24/36 mesi dall'atto dell'assunzione a seconda delle caratteristiche del contratto di lavoro.

4. Previsioni di mercato

4.1 Previsioni del mercato globale dell'industria aeronautica civile

Premessa

L'industria aeronautica segue l'andamento dell'economia mondiale, ovvero una crescita costante con qualche momento di crisi e con qualche momento di boom. Nel corso degli ultimi trenta anni il trasporto aereo mondiale misurato in RPK (revenue passenger-kilometer) è stato caratterizzato da periodi di forte crescita interrotti da rallentamenti causati da una serie di crisi economiche e finanziarie. L'impatto di ciascuna di esse ha avuto una limitata durata temporale, dopodiché la richiesta di trasporto aereo ha ricominciato a salire con forza. L'andamento dell'industria aeronautica è strettamente collegato a quello del trasporto aereo, in quanto l'unico sbocco di mercato delle industrie che lavorano nel settore dell'aeronautica civile sono proprio le compagnie aeree internazionali, che con i loro ordini influenzano i programmi di produzione. Per comprendere l'andamento nel tempo dell'industria aeronautica bisogna, quindi, necessariamente, analizzare il settore del trasporto aereo e cercare di comprendere le dinamiche che vi impattano quali prezzo del petrolio, andamento macroeconomico generale, mutamento delle condizioni socio-economiche. Dando uno sguardo al passato e analizzando l'evoluzione nel tempo del settore aereo, si evince che l'aviazione è il mezzo di trasporto che ha registrato il maggior sviluppo nel corso degli ultimi decenni. È dal 1970, infatti, che vi è una tendenza alla crescita tranne in alcuni casi, tra i quali si ricordano la crisi petrolifera del trasporto degli anni '70, la Guerra del Golfo del '91 e gli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001. A spiegare questo trend favorevole ci sono dei fattori, quali la diminuzione del costo del trasporto, l'aumento del valore offerto dalle compagnie, con maggiori servizi a bordo e a terra (prenotazioni on line, ecc.), un crescente interesse e bisogno dei consumatori a spostarsi in tutto il mondo con maggiore frequenza e maggiore velocità.

Negli ultimi 3 decenni si è assistito ad un profondo cambiamento del settore aeronautico. Una serie di eventi di tipo politico, economico e sociale hanno condotto a un mutamento delle regole competitive. Dapprima, la deregulation, iniziata nel 1978 negli Stati Uniti e successivamente diffusasi in tutto il mondo, che ha visto un brusco passaggio da mercati altamente regolati a mercati nazionali e internazionali deregolamentati. I cosiddetti *open sky* hanno consentito alle compagnie aeree di effettuare liberamente scelte relative alle rotte e alle politiche di prezzo, intensificando la competizione. Il successivo avvento della globalizzazione, il bisogno di spostamenti sempre più veloci e frequenti, il maggior utilizzo delle tecnologie informatiche e di internet hanno portato le compagnie aeree e le aziende dell'industria aeronautica a ripensare il loro business model, incentrato ora sulla ricerca di efficienza e di innovazioni

tecnologiche. Tutte le dinamiche appena descritte hanno inciso fortemente sia sul settore del trasporto aereo sia su quello a monte dell'industria aeronautica civile. La ristrutturazione delle relazioni tra compagnie aeree e *system integrator*, la convergenza tra il settore militare e quello civile, e la pressione proveniente dall'aumento dei prezzi hanno reso gli ultimi anni pieni di rischi e opportunità. Produttori come Boeing e Airbus stanno anticipando e reagendo a tali cambiamenti, in alcuni casi anche forzando il mutamento delle regole del gioco. In questo complesso processo, è inevitabile una ri-definizione del business model, per le piccole e le grandi imprese. Le aziende dell'industria aeronautica sono dovute venire incontro alle esigenze della domanda, riducendo drasticamente i livelli di produzione e aiutando le compagnie aeree a ri-programmare la consegna dei velivoli in base ai loro bisogni. Per continuare a sopravvivere, i fornitori hanno bisogno di ridurre i costi operativi e di avere maggiori capacità innovative. I cambiamenti ambientali stanno quindi riducendo notevolmente i margini di reddito delle aziende dell'industria aeronautica a favore delle compagnie aeree che stanno conquistando sempre più potere. Oltre a ridurre i costi, i produttori hanno necessità di ridurre anche il tempo di sviluppo dei nuovi prodotti. Questo si ribalta sull'intera *supply chain* del settore. I rapporti tra gli attori della supply chain, infatti, stanno per essere sostituiti da nuove relazioni che includono principalmente collaborazioni strategiche in cui vi è una condivisione dei rischi, mettendo in piedi delle *risk sharing partnership*³. Nonostante la severità dell'attuale situazione, soprattutto per i mercati che servono gli Stati Uniti, c'è chi, come Airbus, prevede che nel lungo periodo la storia si ripeterà e che il trasporto aereo su scala mondiale riprenderà il suo cammino verso una crescita robusta⁴.

Mentre una crescita considerevole è già stata raggiunta, esiste ancora un enorme potenziale per una crescita ulteriore, specialmente nei mercati che servono i paesi meno sviluppati. Qui, l'uso del trasporto aereo è attualmente solo una frazione di quello dei paesi più avanzati ed è perciò lecito aspettarsi una forte crescita della domanda quando la ricchezza di tali paesi crescerà e spostarsi in aereo sarà più accessibile per la maggioranza di queste nazioni. Storicamente, l'RPK e il PIL hanno sempre mostrato una stretta correlazione ed è abbastanza plausibile ritenere che, con la crescita del benessere e di un'offerta economicamente più accessibile, l'RPK continuerà a essere correlato al PIL. I cosiddetti "paesi emergenti" vengono rappresentati da Cina, India e Sud est Asia, con indici di crescita superiori alla media. Il mercato rappresenta un'area di pericolo per i piani d'espansione commerciale, ma anche un prezioso nuovo "cliente" e "co-produttore".

Per quanto concerne la distribuzione della domanda, Europa e Nord America assorbiranno il 52% della domanda totale di jet regionali e/o a corridoio singolo, mentre le regioni asiatiche richiederanno velivoli

³ Fonte "L'industria Aeronautica – Struttura e prospettive di crescita" SRM (Studi e Ricerche per il Mezzogiorno) 2007

⁴ Fonte "Global Market Forecast – the future of flying" Airbus 2005

più spaziosi, quindi i *twin-aisle*. Le stime di crescita globale⁵ mostrano, ovviamente, differenze nelle varie regioni, perché diverso risulta il grado di maturità dei mercati e i tassi di crescita delle economie. Ad esempio il notevole aumento della domanda nei Paesi asiatici, che è favorito dalla progressiva liberalizzazione del settore da un lato, e dalla crescita economica dell'area dall'altro, compenserà largamente la diminuzione della domanda in Nord America e in Europa, in cui i tassi di crescita delle economie tendono a essere stazionari e il mercato aeronautico a saturarsi. Nonostante ciò, però, è molto probabile che nel periodo di tempo considerato il Nord America continuerà a essere il più grande mercato di sbocco per tutte le categorie di velivoli, eccezion fatta per quelli di dimensioni maggiori. Ma in ogni caso sarà l'Asia a essere il più importante mercato per valore, in quanto ci si aspetta che saranno venduti in quest'area più di 3000 aerei *twin-aisle*⁶, dunque di grandi dimensioni, entro il 2026.

Tra i mercati interessanti per il settore aeronautico va citato quello russo. Gli indici di crescita, stimati tra il 10-12% annui, sono lusinghieri ma si riferiscono alle prime 24 compagnie, su di un totale di 215, che controllano l'88% del trasportato. Gli altri vettori si trovano in difficoltà economica, non riescono a rinnovare le proprie flotte e probabilmente andranno a consolidarsi tra di loro. Nel 2003 la "flotta russa" comprendeva 3.830 velivoli e 1.967 elicotteri, con il 76% semi-obsoleti e saranno al termine della propria vita utile (25 anni) nel 2015. Dal 2006, la domanda di nuovi aerei sarà difficilmente soddisfatta dall'offerta. Nel 2006, il 7,1% dei voli è stato operato da velivoli russi di nuova generazione (11 -IL-96 and 14 - Tu-204/214), 17,9% da velivoli occidentali (penalizzati da una tassa d'importazione del 20% e Iva del 18%) ed il resto da velivoli di vecchia generazione⁷. Viceversa, dalla fonte del Ministero dell'Economia del Tatarstan, il mercato domestico della Federazione crescerà dal 2006 al 2015 di 300%, superando le stime US-BISNIS di ben tre volte. La differenza tra le due stime è causata dall'indice di "proiezione", statico e basato su quello storico (10% annuo) USA e dinamico, basato sui programmi di crescita ipotizzati dalle singole repubbliche, in particolare, da quello russo-tatario.

Le tendenze dei grandi costruttori - AIRBUS V. BOEING

Nei rispettivi studi di settore⁸, i due principali OEM – Airbus e Boeing - hanno illustrato le proprie strategie per i prossimi anni.

Airbus identifica i seguenti punti salienti del mercato: crescita media dei viaggi del 6-7% annuo, legata anche all'aumento del PNL, crescita di importanza degli hub mondiali e del modello di traffico "hub-spoke", incremento, più della media mondiale, dei viaggi in Asia e da e verso di essa con la costruzione di

⁵ Fonte "Current Market Outlook 2007 – How will you travel through life?" Boeing 2006; "Global Market Forecast – the future of flying" Airbus 2005

⁶ Fonte Boeing 2006

⁷ Fonte "Air Transport Review Journal, State Civil Aviation Service" – US-BISNIS, 2007

⁸ Vedi note 8 e 9

nuovi aeroporti. Perciò, nonostante la criticità del costo carburante e la domanda guidata dai clienti, Airbus sta puntando sull'ampliamento della gamma dei prodotti, sia con l'introduzione del maxi-jumbo A380 e lo sviluppo dell'A350, sia con lo sviluppo di versioni di maggiore capacità di tutti i modelli, puntando quindi verso aerei più grandi, conformemente al modello di traffico prescelto. In sintesi l'Airbus punta sulle due nuove famiglie A380 ed A350, che vanno ad affiancare le famiglie preesistenti A340-A330 ed A320 in una sola grande gamma compatibile e moderna, in un mercato che cresce di 3 volte in 20 anni.

Boeing, viceversa, pur confermando gli indici di crescita, contesta la necessità di un super-jumbo, in quanto ritiene che il modello futuro di traffico sia il collegamento punto a punto, non lo hub-spoke. Per questo ritiene che vi sia maggiore necessità di velivoli medi intorno ai 300 posti e perciò nell'immediato punta alla nuova famiglia B787 "Dreamliner", attualmente in fase di sviluppo. Il segreto del successo futuro, per Boeing, è nella gestione razionale dello spazio a bordo con l'accento sull'innovazione e sulla standardizzazione dei velivoli, di ottimizzati per volare POINT-TO POINT ed HUB-TO-POINT. In sostanza le previsioni Airbus e Boeing si discostano poco in termini globali e puntano entrambe sui Wide Body, ma si differenziano circa la dimensione dei velivoli richiesti dal mercato.

La Boeing e l'Airbus pubblicano periodicamente degli studi sul mercato mondiale del settore aeronautico, disponibile sui loro rispettivi siti internet. In particolare lo studio della Boeing, uscito nel 2006, dal titolo "Current Market Outlook 2007 – How will you travel through life?", descrive le tendenze del mercato mondiale fino al 2026. Lo studio dell'Airbus, uscito nel 2005, dal titolo "Global Market Forecast – the future of flying" descrive le tendenze del mercato mondiale fino al 2025. Ne segue che per analizzare le previsioni del mercato mondiale dell'industria aeronautica si è scelto di utilizzare lo studio della Boeing, essendo, ad oggi, il più aggiornato.

In sintesi lo studio della Boeing 2006 afferma che "Il viaggio aereo sta evolvendo. Un numero sempre maggiore di persone, di stili di vita differenti, ha accesso in maniera diretta a servizi aerei efficienti ed economici. Dei 6,8 miliardi di passeggeri delle aerolinee, una grossa percentuale viaggia oggi da e per la regione dell'Asia e del Pacifico. La flotta delle aerolinee sarà ammodernata con l'80% degli aerei in servizio che saranno consegnati a partire dal 2006. I nuovi aeroplani avranno migliori performance ambientali, più comfort, saranno più affidabili e a costi più bassi."

In particolare, nello studio della Boeing si evidenzia che il mercato mondiale è in crescita sia in termini di economia mondiale (tasso di crescita del 3%), sia per il numero dei passeggeri (tasso di crescita del 4,5%), sia per il traffico aereo RPKs – Revenue Passenger-Kilometers (tasso di crescita del 5%), sia per il traffico cargo RTKs – Revenue Tons-Kilometers (tasso di crescita del 6,1%). Inoltre, nello studio si evidenzia che la previsione di consegne per il 2026 prevede che il numero complessivo di velivoli consegnati saranno 28.600, divisi per tipologia (a) 747 e aerei più grandi, (b) a doppio corridoio e (c) a singolo corridoio e jet regionali. Il valore complessivo di tale mercato sarà di 2.840 miliardi di dollari.

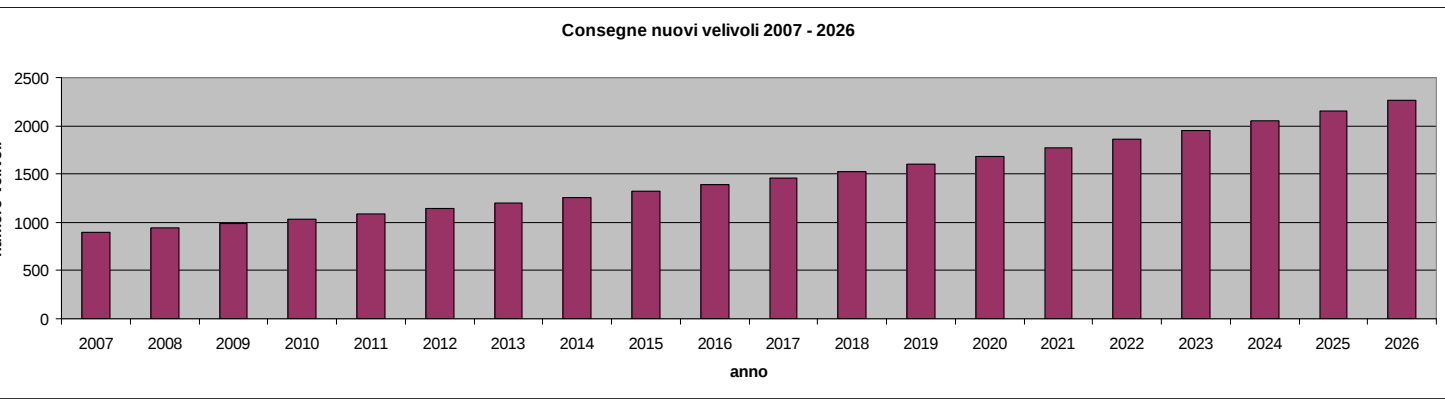
4.2 Previsioni di mercato dell’azienda da realizzare in Marocco

Come anticipato precedentemente, scopo dello studio in oggetto è quello di verificare la fattibilità di un progetto per l’insediamento in un paese a basso costo del lavoro, come il Marocco, di due stabilimenti, (A) “Manufacturing Center” per la produzione di componenti strutturali in metallo e in composito e (B) “Completion and Modification Center” per allestimenti tipo VIP o altro e per le conversioni in cargo di velivoli passeggeri.

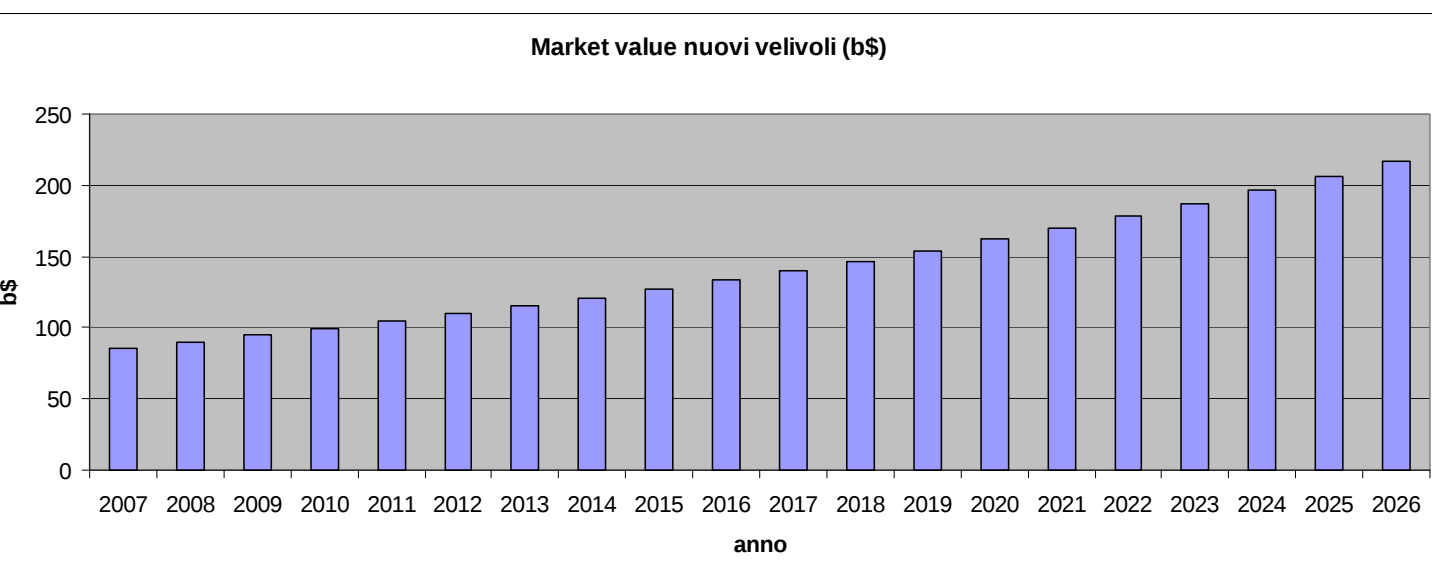
Di seguito si riportano le previsioni di mercato per le aziende che gestiranno i suddetti impianti:

Stabilimento A

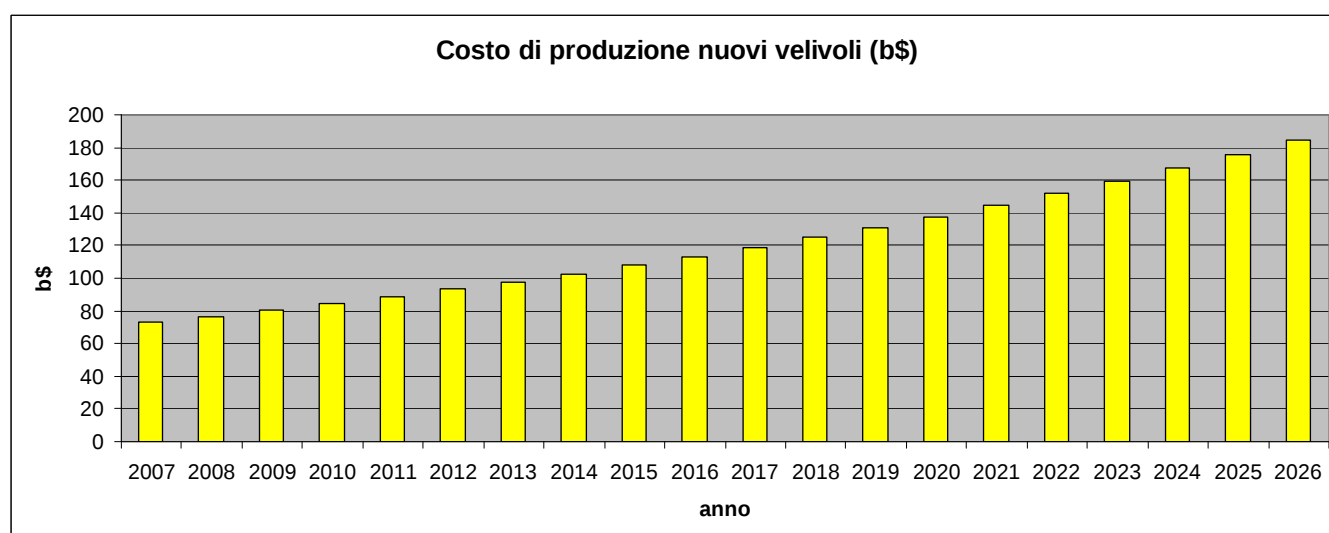
La produzione di questo stabilimento consiste in componenti per velivoli nuovi. Partendo dallo studio della Boeing si riporta il numero di nuovi velivoli che si prevede saranno consegnati fino al 2026, sulla base, si ricorda, di una previsione di crescita del mercato pari al 5% annuo. Si ricorda che si tratta di un andamento medio nel tempo e che quello reale comporterà, in certi periodi, variazioni intorno alla media. I valori di consegne del 2007 sono stati aggiornati con i valori ufficiali di bilancio Boeing e Airbus.



Di seguito si riportano le previsioni di volume di affari del settore (market value) connesso alle stimate consegne dei velivoli, di cui al grafico precedente.



Si riporta, inoltre, l'andamento del relativo costo del venduto, con una ipotesi di margine dell'ordine del 15%,



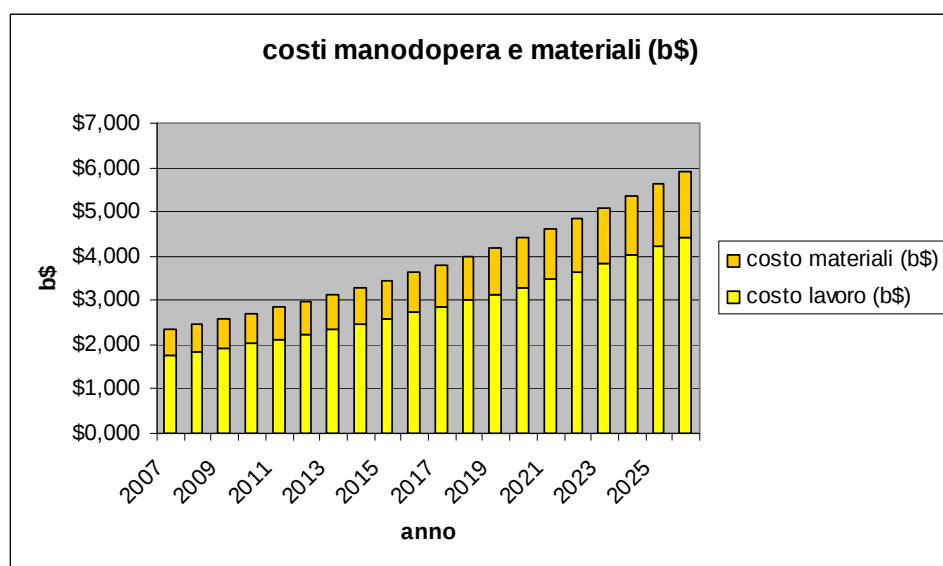
In termini generali, il costo di un velivolo si può suddividere nelle seguenti componenti principali: (a) la cellula (struttura⁹ più allestimenti impiantistici), (b) i motori, (c) gli equipaggiamenti e (d) l'integrazione (assemblaggio finale e prove).

I prodotti dello stabilimento A fanno parte della struttura e quindi concorrono al costo di questa. Ovviamente, un produttore di 3° livello come lo stabilimento A non può concorrere a tutte i componenti della struttura, in quanto quelli più importanti vengono prodotti dai *prime contractor* o, più raramente, dagli stessi *system integrator*. Un esempio è costituito dalle grandi sezioni di fusoliera del B787 prodotte da Alenia a Grottaglie. Un fornitore di 3° livello produce per i *prime contractor* o per i *system integrator*

⁹ Fusoliera, ala, impennaggi, ecc.

subcomponenti minori (parti e sotto assemblaggi) destinati a fare parte dei grandi componenti di responsabilità di questi ultimi. E' stata fatta una stima di prima approssimazione del costo di detti subcomponenti in percentuale dei costi totali di produzione dei velivoli nuovi, riportati nel grafico precedente. Anche in questo caso si è ragionato in termini di media fra diversi tipi di velivoli. I risultati, suddivisi nelle due componenti principali del costo (manodopera e materiali), sono riportati nel grafico seguente.

Si sottolinea che questi sono costi per i *system integrator* (Boeing, Airbus), mentre rappresentano ricavi e quindi, la quota di mercato per i fornitori di 3° livello.



Stabilimento B

Come detto in precedenza, le produzioni di questo stabilimento saranno di due tipi principali: (a) allestimenti speciali, in particolare VIP, di velivoli civili di solito nuovi e (b) trasformazioni da trasporto passeggeri a trasporto merci (cargo) di velivoli usati, ritirati dal trasporto passeggeri. Si tratta di attività che hanno in comune le competenze professionali delle maestranze e, quindi, è opportuno che vengano entrambe svolte, insieme ad altre eventuali qui non considerate (aggiornamenti avionici, versioni speciali di velivoli da trasporto, manutenzioni, ecc.), per motivi di stabilizzazione dei carichi di lavoro e del fatturato. Questa situazione si ritrova presso tutti i grandi attori industriali del settore.

Allestimenti VIP

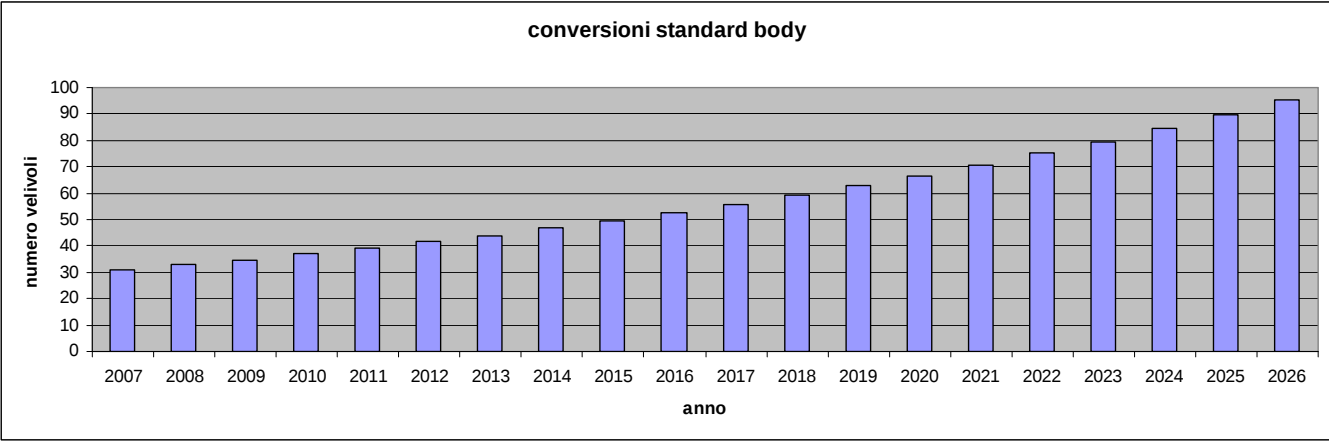
Questo tipo di attività prevede (a) la consegna da parte di Airbus o Boeing allo stabilimento di un velivolo nuovo allo stato “green”, cioè senza arredi di cabina e con predisposizioni sistemistiche al minimo necessario per volare e (b) la installazione, messa a punto, prova e collaudo a cura dello stabilimento degli arredi e dei completamenti di sistemi necessari per ottenere il velivolo completo da consegnare al cliente finale.

Si tratta di un'attività di notevole valore. La progettazione richiede tipicamente almeno 5000 ore. Il kit di completamento è fornito da aziende specializzate, come Geven per una parte del kit (poltrone, galley, toilette, etc.), e può valere anche oltre 10 milioni di euro a velivolo, mentre le attività dello stabilimento richiedono 12.000-16.000 ore.

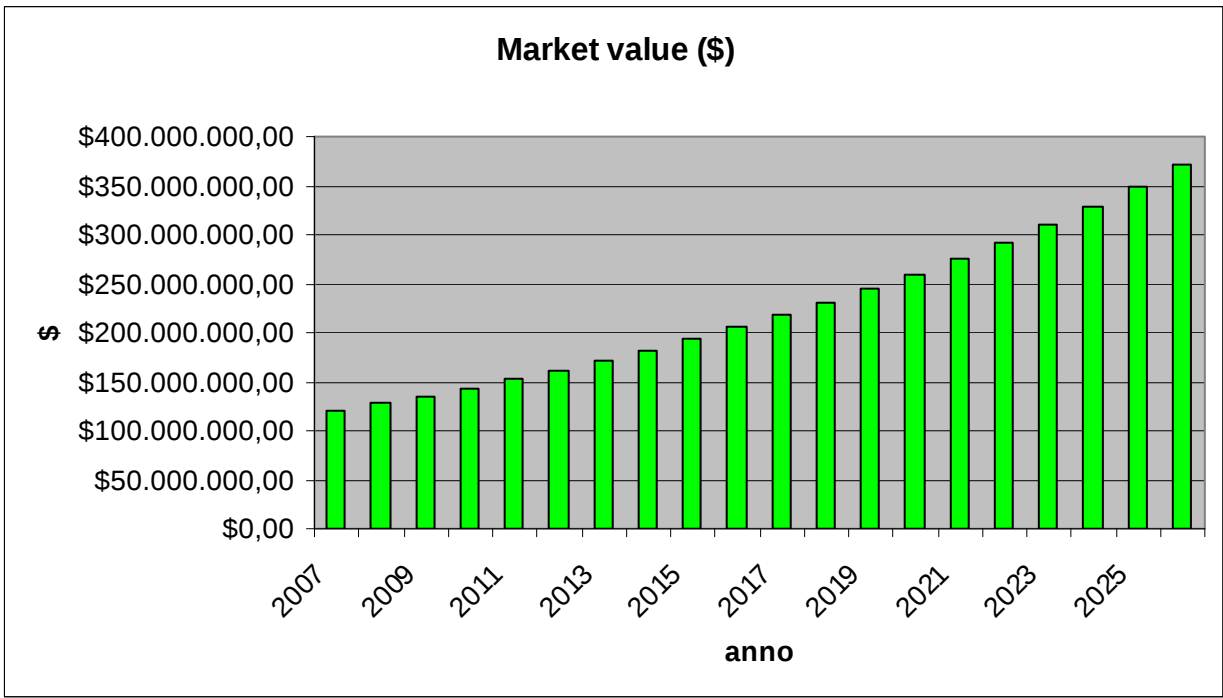
Lo sviluppo del mercato in oggetto, nel periodo considerato, è stato stimato principalmente attraverso interviste ad esperti del settore; ne è emerso un numero di velivoli all'anno sufficiente ad assicurare un adeguato carico di lavoro per lo stabilimento, nei termini precisati in seguito.

Trasformazioni Passeggeri/Cargo

Dai dati dello studio della Boeing, si riportano le previsioni dei velivoli standard body (tipo B737) che verranno trasformati, fino al 2026. Boeing prevede nel periodo una crescita del trasporto merci pari al 6,1% annuo, quindi superiore alla crescita prevista per il traffico passeggeri.



Si riporta l'andamento del market value delle conversioni standard body, di cui al grafico precedente.



4.3 Analisi della concorrenza

Stabilimento A

Mercato della componentistica strutturale soprattutto in composito

Come illustrato precedentemente, esistono diversi tipi di fornitori. Accanto ai *Prime Contractor* (come Alenia), che hanno un rapporto diretto e instaurano partnership con i *System Integrator*, esiste un gran numero di sub-fornitori di secondo e terzo livello che sono più a valle e che hanno un potere contrattuale di gran lunga inferiore. Essi sono caratterizzati spesso da una struttura sottodimensionata rispetto alle esigenze, lavorano prettamente su specifiche del committente, dovendosi attenere a standard di produzione molto rigidi e hanno possibilità di differenziazione quasi nulle. Mentre i fornitori di primo livello sono pochi in tutto il mondo, e quindi godono anche di un certo potere contrattuale, il mondo della sub-fornitura è vastissimo. Esistono migliaia di piccolissime aziende che orbitano intorno all'aeronautica e una delle principali difficoltà è quella di quantificare il loro numero: la European Aerospace Industry calcola che in Europa operano 821 fornitori di componenti piccoli e grandi. Ci sono invece molti più fornitori generici dell'industria aeronautica, circa 100.000, dei quali il 20% è costituito da imprese di piccole e medie dimensioni. L'ostacolo principale nella misurazione dei fornitori è nel fatto che spesso si tratta di aziende il cui fatturato è assorbito dal settore aeronautico, come da diversi altri settori (principalmente quello delle lavorazioni meccaniche, dell'elettronica, ecc.). Facendo un'ipotesi in base alla localizzazione dei principali *system Integrator* e dei *prime*, si possono individuare dei paesi dove sono presenti i concorrenti per i prodotti richiesti.

In Europa, paesi come la Spagna, nella regione di Siviglia e di Madrid, la Francia, nella regione di Tolosa e di Parigi, la stessa Italia, nelle regioni Piemonte, Lazio, Campania e Puglia, la Germania, nelle regioni di Monaco e Amburgo, ospitano distretti e/o comparti industriali molto sviluppati nel settore della subfornitura aeronautica. In queste zone, si può stimare che i costi siano 30 e 60 €/h per la forza lavoro, oltre un 30% di questa cifra per la gestione dei materiali, quando inclusa nel contratto. Nell'Europa dell'Est, paesi come la Polonia e la Romania hanno insediamenti di aziende concorrenti nella subfornitura aeronautica. Qui i costi del lavoro sono, rispettivamente, circa 20 e 15 €/h. Altri paesi, dove si trovano aziende concorrenti sono gli Stati Uniti, per la presenza storica delle più grandi aziende costruttrici, e la Cina e l'India dove il costo orario della manodopera è compreso tra 5 e 10 €/h.

La nuova azienda che si insedierà in Marocco ha un vantaggio competitivo alto dato il basso costo del lavoro locale (3 €/h). Dalle osservazioni precedenti si è valutato, prudenzialmente, che la quota di mercato acquisibile dalla nuova azienda potrebbe essere pari al 3% del mercato globale.

Stabilimento B

Mercato degli allestimenti VIP

Gli attori industriali di questo mercato sono in genere grandi aziende: gli stessi *system integrator*, presso i loro stabilimenti per l'assemblaggio finale dei velivoli, le aziende che effettuano trasformazioni cargo, di cui si parla sotto, e grandi aziende di manutenzione, come Lufthansa Technik.

Si sottolinea che i *system integrator* cercano attualmente di demandare all'esterno queste attività, in quanto esse costituiscono un disturbo organizzativo per una linea di assemblaggio di serie. Ciò sta causando la saturazione dei Completion Center ed apre la porta all'ingresso di nuovi attori.

Il mercato acquisibile per un'azienda basata in Marocco è potenzialmente importante, per il vantaggio competitivo dovuto al basso costo del lavoro. Tuttavia, in mancanza di un vero studio di mercato, si è preferito fare un'ipotesi, considerata molto prudentiale da esperti del settore contattati, di acquisire a regime due allestimenti VIP all'anno (ogni allestimento richiede circa 6 mesi).

Mercato delle trasformazioni PAX/Cargo

Rispetto al mercato precedente, il mercato delle trasformazioni PAX/Cargo ha dei player grandi e ben identificabili quali IAI (Israel Aircraft Industry) in Israele, la società di Airbus a Dresda, Sogerma in Francia, la Pemco negli Stati Uniti, ST Aerospace a Singapore. In particolare, il costo del lavoro della Pemco e della IAI è di circa 33 €/h. Anche la Cina sta entrando nel mercato delle trasformazioni PAX/Cargo, ma al momento non è possibile capire in quale segmento di mercato si andrà a inserire, probabilmente nelle trasformazioni per i wide body.

La nuova azienda che si insedierà in Marocco ha un vantaggio competitivo alto dato il basso costo del lavoro locale. Di conseguenza il raggiungimento di una quota di mercato pari al 20% si ritiene sia una stima prudentiale.

5. Piano industriale

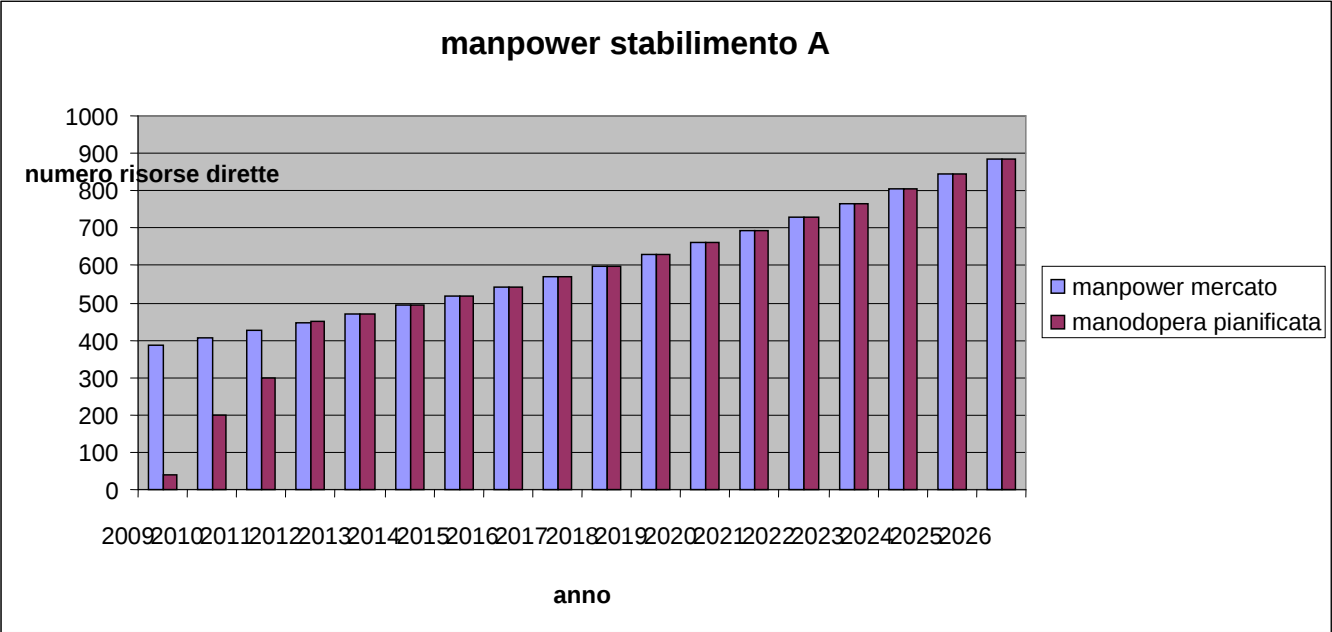
5.1 Piano delle risorse umane e carichi di lavoro

Stabilimento A – nuova azienda di produzione di componenti strutturali aeronautici

Si è considerato un costo orario totale per l'azienda della manodopera pari a 5,00 €, considerando anche i costi di struttura e operativi generali ("overhead"). Sulla base dei dati raccolti in Marocco, si è fatta un'ipotesi prudentiale di 2.000 ore lavorative annue per addetto. Tale ipotesi si discosta dalla realtà italiana, dove l'ammontare delle ore lavorative annue per addetto è di circa 1.700 ore.

Considerando che l'insediamento dello stabilimento avverrà nel 2009 e che i carichi di lavoro iniziali non possono rispondere subito alle esigenze del mercato, si ipotizza di partire nel 2009 con 40 persone, che faranno un primo periodo di formazione come leader in modo da supportare la crescita e la formazione del

personale successivo. Nel 2010, poi, l'organico verrà portato a 200 persone, addetti diretti, con un successivo incremento del 33% all'anno per tre anni, per poi incrementare il personale, a partire dal 2014, seguendo le esigenze del mercato. Per poter realizzare questo andamento è necessario avere un centro di formazione esterno a supporto della crescita dello stabilimento. Di seguito si riporta l'andamento delle risorse dirette nel tempo. Si porta in evidenza che la manodopera complessiva del nuovo stabilimento dovrà comprendere anche la manodopera indiretta per una ammontare in più del 30% (+ 40% nel caso si voglia considerare anche la progettazione) rispetto a quanto indicato nel grafico.



Stabilimento B – Completion & Modification Center

Come già detto, questo stabilimento dovrà svolgere sia attività di completamento dei velivoli standard body, in particolare da green a VIP, sia trasformazioni passeggeri/cargo di velivoli usati.

È stata fatta l'ipotesi che gli hangar siano resi disponibili da un partner del Marocco; tuttavia l'inizio dell'attività non è possibile prima del 2009, considerando anche i tempi di ottenimento delle licenze/contratti di subfornitura dagli OEM e delle certificazioni dalle autorità competenti.

Per quanto riguarda gli allestimenti VIP, si è anche fatta l'ipotesi che in Marocco venga eseguito solo l'installazione dei kit forniti da aziende specializzate. La progettazione e produzione dei kit richiede, oltre a Geven, almeno un'altra azienda specializzata in arredi specifici per questa applicazione, che potrà diventare partner dell'iniziativa insieme a Geven e a un partner marocchino. In Italia può inserirsi in questo settore una delle diverse aziende rinomate a livello internazionale per arredamenti navali.

In proposito, si fa notare che il kit rappresenta la parte di gran lunga di maggior valore, superando in genere 10 milioni di euro. Si potranno così generare in Italia attività ad alta specializzazione e di valore molto superiore a quelle eseguite in Marocco.

Sembra, quindi, che la configurazione societaria ottimale comporti un'associazione di joint venture fra la società, che gestirà lo stabilimento B, Geven e l'altra azienda prima citata.

In considerazione dei tempi di progettazione e preparazione, si ritiene che si potrà partire con un primo allestimento nel 2010 per poi passare a 2 negli anni successivi

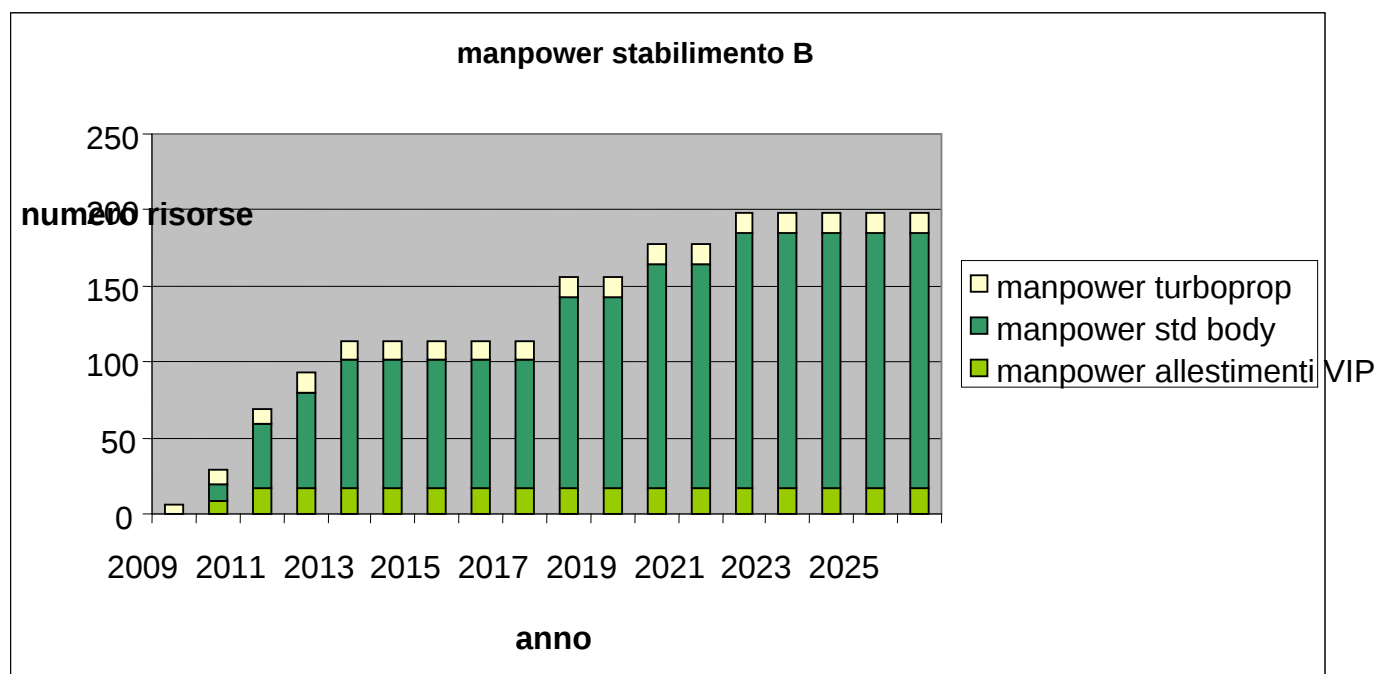
Per quanto riguarda le conversioni cargo, si è ipotizzato di partire nel 2009 con la conversione di 2 velivoli turboprop, per poi passare, nel 2010, alla conversione di 1 standard body e di 3 turboprop. Si riporta di seguito la tabella del numero di conversioni annue sia per gli standard body sia per i turboprop.

Anno	Allestimenti VIP	Conversioni std body	Conversioni turboelica
2009	0	0	2
2010	1	1	3
2011	2	4	3
2012	2	6	4
2013	2	8	4
2014	2	8	4
2015	2	8	4
2016	2	8	4
2017	2	8	4
2018	2	12	4
2019	2	12	4
2020	2	14	4
2021	2	14	4

2022	2	16	4
2023	2	16	4
2024	2	16	4
2025	2	16	4
2026	2	16	4

Il numero degli addetti diretti¹⁰ è stato valutato sulla base delle seguenti ipotesi semplificate, che si ritiene sufficienti per uno studio di prefattibilità:

- 2.000 ore lavorative annue,
- 5.000 ore di progettazione e 12000 ore di produzione per allestimento VIP,
- 6.500 ore per conversione cargo turboprop,
- 21.500 ore per conversione cargo standard body.



Si evidenzia che nel calcolo della manodopera, non sono considerate le ore per la fabbricazione dei kit (che vengono considerati un acquisto esterno, a costi della manodopera del Marocco) e le ore di manutenzione che, di solito, sono associate a una conversione. Queste attività determinano un incremento di manodopera, rispettivamente, dell'80% e de 50% rispetto a quanto riportato.

¹⁰ Per addetto diretto si intende chi opera direttamente sul prodotto (ad es., montatore aeronautico), mentre un indiretto è un addetto di supporto (ad es., un magazziniere)

5.2 Piano degli investimenti fissi e in mezzi di produzione

Stabilimento A

Per poter valutare il piano degli investimenti fissi e in mezzi di produzione si fanno le seguenti ipotesi:

- lo stabilimento produce per un quarto strutture metalliche e per tre quarti strutture in composito;
- il layout dello stabilimento è modulare, il dimensionamento iniziale è basato sui livelli produttivi previsti per il 2015, nel 2016 si realizza il secondo modulo dimensionato per la produzione di fine periodo;
- gli investimenti in mezzi di produzione vengono realizzati anno per anno;
- i trattamenti superficiali sono realizzati dalle aziende locali

È prevista la realizzazione di un insediamento produttivo costituito da tre capannoni, uno per la produzione di parti in materiale composito (1), uno per assemblaggi strutturali (2), uno per la produzione di parti metalliche (3). I tre capannoni sono concepiti per essere ingranditi aggiungendo dei moduli, man mano che la crescita della produzione lo richiederà.

Il tutto è concepito come un sistema produttivo integrato: le parti in composito e in metallo, fabbricate nel capannone 1 e 3 rispettivamente, confluiscono nel capannone 2, dove vengono assemblate in componenti strutturali che rappresentano il prodotto finale da consegnare al cliente.

(1) Capannone per la produzione di componenti aeronautici in materiale composito

Superficie iniziale di 5000mq, altezza 8mt, sufficiente fino al 2015. L'estensione a 10.000 mq è prevista nel 2016. Il capannone sarà fornito anche di un magazzino frigo generale per pre-impregnati in materiale composito, di tipo first in-first out di circa 1000mq.

Costo di costruzione del capannone, compreso il magazzino, pari a € 3.600.000.

Il capannone sarà allestito nel 2009 con gli impianti specificati nella tabella allegata per un costo pari a € 6.161.000. La realizzazione del magazzino frigorifero è prevista nel 2010 per un costo pari a € 2.000.000.

Nel 2016, con l'ampliamento del capannone a 10.000 mq, per un costo pari a € 3.000.000,00, è previsto un incremento degli impianti per un costo pari a € 6.854.000,00. In particolare la clean room sarà predisposta per un incremento di area di 1.000 mq.

L'attività produttiva consisterà nella produzione di parti strutturali in materiale composito (fibra di carbonio, kevlar, fiberglass, con matrice in resine epossidiche, fenoliche, bismaleidiche etc.), di parti in termoplastico per trasparenti per elicotteri e aerei, rivestimenti in ABS o compositi goffrati per interni di aerei etc.

(1) Capannone per la produzione di componenti aeronautici in materiale composito
Clean room dimensioni m 23x23 h utile m 4,5
Frigorifero 50/60 mcubi
Impianto di climatizzazione capannone
2 Autoclavi, di dimensioni m 3.250x7.500 e di dimensioni m 2 X 3
Laboratorio prove chimico/fisiche, macchina prove meccaniche, apparecchiature varie di laboratorio
Pressa a caldo
Compressore
Macchina taglio plies pre-preg in fibra di carbonio, fibra di vetro, fibra di kevlar
Macchina a 5 assi a controllo numerico per contornatura materiali compositi, macchina combinata (sega/fresatrice)
Consolle per riparazioni a caldo parti in materiale compositi curati
Cabina disfacimento sacchi e applicazione agente separatore
Banchi aspiranti
Sollevatore/carroponte
Arredi uffici, mobili, scrivanie etc.
Computer e licenze varie per gestione produzione, stazioni di lavoro con software catia etc.,e sistemi informativi
Magazzino attrezzi automatico o semi automatico con rack per deposito attrezzi
Impianto per hot drape forming
Macchina di laminazione a controllo numerico

(2) Capannone per assemblaggi strutturali

Superficie iniziale di 5000mq, altezza 15m, sufficiente fino al 2015. Se ne prevede l'estensione a 10.000 mq nel 2016. Il capannone sarà fornito anche di magazzino di 1.000 mq.

Il costo di costruzione del capannone, compreso il magazzino, è previsto in € 3.600.000.

Il capannone sarà allestito nel 2009 con gli impianti specificati nella tabella allegata per un costo pari a € 265.000.

All'ampliamento del capannone a 10.000 mq, per un costo pari a € 3.000.000, è previsto un incremento degli impianti per un costo pari a € 265.000.

L'attività produttiva consisterà nell'assemblaggio di componenti complessi utilizzando le parti fabbricate nei capannoni 1 (composito) e 3 (metallo), nonché presso altri subfornitori locali.

(2) Capannone per assemblaggi strutturali
Compressori per aria compressa per utilizzo di trapani, rivettatrici etc.
Carrelli elettrici per trasporto materiali e parti di grosse dimensioni tra il magazzino logistico e reparti di completamento ciclo

Impianto elettrico per allestimento aree illuminate per banchi di montaggio sottogruppi.
Carroponte da 20 ton.
Arredi uffici e magazzino generale, spogliatoio operai

(3) Capannone per la produzione di parti aeronautiche metalliche

Superficie iniziale di 3000mq, altezza 8m, sufficiente fino al 2015. Se ne prevede l'estensione a 10.000 mq nel 2016. Il capannone sarà fornito di un magazzino di 1.000 mq.

Il costo di costruzione del capannone, compreso il magazzino, è pari a € 2.400.000 nel 2009. L'estensione del capannone nel 2016 avrà un costo pari a € 4.200.000,00.

Il capannone sarà allestito nel 2009 con gli impianti specificati nella tabella allegata per un costo pari a € 1.110.000; sono poi previsti incrementi di impianti, come da tabella allegata, nel 2010 per un costo pari a € 630.000, nel 2011 per € 1.500.000, nel 2012 per € 1.245.000, nel 2013 per € 800.000, nel 2015 per € 1.600.000, nel 2016 per € 1.300.000 e nel 2020 per un importo pari a € 2.500.000 (vedi tabella allegata per dettaglio impianti).

L'attività produttiva consisterà principalmente nella lavorazione meccanica per asportazione di truciolo sia di parti in rotazione sia per parti piane. In base ad indicazioni ricevute molto recentemente da un'azienda campana, sarà probabilmente necessario incrementare la capacità di lavorazione di lamiera in lega leggera, in particolare con la tecnologia dello "stretch-forming". Questo ampliamento va a migliorare la redditività dello stabilimento e verrà inserita nello studio di fattibilità.

(3) Capannone per la produzione di parti aeronautiche metalliche
reparto fresatura
Centri di lavoro verticale a controllo numerico
fresalesatrice a montante mobile a CNC
centro di fresatura a controllo numerico
REPARTO TORNITURA
Tornio a controllo numerico
Impianto taglio acqua a controllo numerico
TOOL ROOM
Affilatrice universale a controllo numerico
Tornio parallelo visualizzato
Rettificatrice tangenziale e rettificatrice universale
Sistema presetting automatico
Sistema di scrittura balluff per presettaggio di utensili

Nella tabella di seguito si riassume il piano degli investimenti fissi e in mezzi di produzione per lo stabilimento A, a partire dal 2009.

Anno	Investimenti opere civili (€)	Investimenti mezzi di produzione (€)	Investimenti totali (€)
2009	9.600.000,00	7.526.000,00	17.126.000,00
2010	-	2.630.000,00	2.630.000,00
2011	-	1.500.000,00	1.500.000,00
2012	-	1.245.000,00	1.245.000,00
2013	-	800.000,00	800.000,00
2014	-	-	-
2015	-	1.600.000,00	1.600.000,00
2016	10.200.000,00	8.419.000,00	18.619.000,00
2017	-	-	-
2018	-	-	-
2019	-	-	-
2020	-	2.500.000,00	2.500.000,00
Totale	19.800.000,00	26.220.000,00	46.020.000,00

Stabilimento B

Le produzioni di questo stabilimento richiedono degli hangar situati su un aeroporto, di dimensioni sufficienti a ricevere velivoli standard-body, tipo A320 e B737, cioè costituito da baie di almeno m 40 (larghezza) x50 (lunghezza) x 15 (altezza).

Le ipotesi fatte in precedenza per la produzione comportano la necessità nel 2009 di una baia, di 2 nel 2010 e di arrivare fino a 6 a regime.

Si è ipotizzato che tali impianti vengano messi a disposizione di un partner marocchino. Perciò, è stato considerato solo il costo, previsto nel 2009, relativo agli allestimenti degli hangar e ai mezzi di lavoro, quali gli arredi degli uffici, l'allestimento dei magazzini, le attrezzature di uso generale, l'hardware e il software per ingegneria di produzione e per gestione materiali, per un costo complessivo pari a € 600.000.

Centro Servizi

E' inoltre opportuna la creazione di un Centro Servizi a supporto dei due stabilimenti ed eventualmente delle aziende italiane che riterranno opportuno avvalersene. Detto Centro dovrebbe operare a sostegno e come punto di riferimento di tutte le attività che, per economie di scala, risulti conveniente gestire in comune.

In particolare il Centro potrebbe gestire:

- I rapporti con “L’Office Nazionale des Aéroports”.
- I rapporti con le Autorità locali e nazionali del paese.
- La ricerca di partner, industriali ed i rapporti con il sistema bancario che opera in loco.
- L’immagine, la comunicazione e le relazioni esterne delle aziende italiane presenti.
- La consulenza legale, amministrativa-finanziaria, fiscale e doganale.

Potrebbero far parte del Centro, oltre alle aziende italiane anche le Joint Venture con operatori locali, società regionali campane e pugliesi di supporto operativo-strategico alle imprese nonché quelle rappresentanti parchi scientifici e tecnologici.

6. Strumenti finanziari a sostegno del Progetto

6.1. Gli strumenti finanziari agevolativi a disposizione degli operatori

Il **Ministero del Commercio Internazionale** e la SIMEST mettono a disposizione del sistema produttivo italiano, in gran parte costituito da piccole e medie imprese (PMI), strumenti finanziari flessibili unitamente alle capacità ed esperienze dei propri professionisti sviluppate nelle diverse discipline rientranti nei processi di sviluppo internazionale di impresa.

La SIMEST nell'affiancare le imprese nella loro competizione internazionale offre loro i seguenti strumenti:

Esigenze delle imprese	Strumenti SIMEST
Investimenti in imprese extra UE	• Partecipazione Simest al capitale sociale delle aziende estere • Partecipazione Simest attraverso l'utilizzo delle risorse del Fondo Unico Rotativo di Venture Capital • Riduzione interessi su finanziamento quota dell'azienda italiana
Advisory ed assistenza al funding	• Servizi di assistenza e consulenza per il montaggio di iniziative di investimento
Individuazione opportunità di business	• Business scouting e match making
Analisi mercati esteri	• Finanziamento Studi di fattibilità ed assistenza tecnica
Penetrazione commerciale extra UE	• Finanziamento delle spese destinate alla realizzazione di strutture commerciali permanenti
Partecipazione a gare internazionali	• Finanziamento per i costi di partecipazioni a gare internazionali
Esportazione beni strumentali	• Contributo agli interessi su finanziamenti concessi ad esportatori italiani

6.2 Possibili interventi partecipativi di SIMEST in relazione ai progetti di investimento con partner italiano in Marocco

La partecipazione di SIMEST ad una società in Marocco con partner italiano può, in linea di principio, presentarsi come segue:

- ▷ partecipazione diretta al capitale sociale dell'impresa marocchina (in Marocco Simest può intervenire sia attraverso partecipazione azionaria da L 100/90, strumento usuale di partecipazione che permette di acquisire sino al 25% del capitale, sia attraverso il Fondo Unico di Venture Capital, che consente di partecipare complessivamente fino al 49% - in assenza di partner locale - del capitale della società estera, senza però superare la partecipazione del partner italiano);
- ▷ contributo agli interessi sul finanziamento della quota di partecipazione dell'impresa italiana (Legge 100/90, art. 4);

Più nel dettaglio, la partecipazione al capitale della società estera a valere sulla L 100/90 viene sottoscritta da SIMEST secondo condizioni da concordare con l'impresa partner (normalmente con cessione di godimento delle azioni al partner italiano a fronte di corrispettivo forfetario annuo a favore di SIMEST). La

durata massima è di 8 anni, al termine della quale la quota viene ceduta al partner italiano al maggiore tra il valore del Patrimonio Netto (valore corrente) o al valore storico in euro, in assenza di quotazioni ufficiali. L'impegno al riacquisto delle quote dovrà essere garantito (fideiussione bancaria o assicurativa, a prima richiesta) dal partner italiano prima dell'acquisto delle quote da parte di SIMEST.

La rimanente quota di partecipazione SIMEST (fino al 49% del capitale della società estera di partecipazione complessiva: L 100/90 + Fondo) potrebbe essere a valere sul Fondo di Venture Capital. Anche per tale partecipazione, la società italiana partner si impegna al riacquisto della quota entro gli stessi termini della partecipazione da L 100/90. SIMEST cede al partner italiano i diritti di godimento delle azioni del fondo a fronte di un corrispettivo forfetario annuo calcolato sulla base del Tasso Ufficiale di Riferimento della BCE (vigente alla data della delibera) + 0,5% di spread. Ad oggi, tale corrispettivo sarebbe del 4,5%. L'impegno al riacquisto non necessita la corresponsione di garanzie da parte del partner italiano.

Inoltre, il partner italiano, grazie alla partecipazione SIMEST, può essere destinatario dei contributi agli interessi sul finanziamento della quota di partecipazione dell'impresa italiana (Legge 100/90, art. 4). Il finanziamento agevolabile ha, come limite massimo, il 90% del controvalore in euro della quota di partecipazione italiana al capitale dell'impresa marocchina, fino al 51% del capitale di quest'ultima. La durata del finanziamento non può superare 8 anni (di cui massimo 3 anni di pre-ammortamento).

Il tasso di contribuzione SIMEST è pari al 50% del tasso di riferimento previsto dal DPR 902/76, vigente alla data di stipula del contratto di finanziamento. Ad oggi il tasso di contribuzione è circa pari a 2,5%.

Inoltre:

- ⇒ qualora l'impresa voglia verificare l'idea progettuale redigendo uno studio di fattibilità prima dell'esecuzione dell'investimento, SIMEST può (DLG 143/98) erogare un finanziamento agevolato a copertura dei relativi costi (ammontare fino al 100% dei costi, fino a 361.000 euro; tasso di interesse – pari al 25% del tasso di riferimento applicabile alle operazioni di credito all'esportazione effettuate con raccolta all'interno a tassi variabili, vigente alla data di stipula del contratto di finanziamento; durata 3,5 anni di cui 6 mesi di pre-ammortamento). Per le PMI la garanzia da fornire a fronte del finanziamento potrà essere del 50% dell'ammontare di questo;
- ⇒ successivamente, SIMEST può erogare un prestito per la copertura del 100% dei costi (fino a 516.000 euro; durata 4 anni di cui uno di pre-ammortamento, le altre condizioni sono le stesse del punto di cui sopra) relativi al programma (della durata di un anno) di assistenza tecnica per lo start up dell'impresa estera

Per le società fornitrici di macchinari, impianti, nonché semilavorati o beni intermedi destinati in via esclusiva ad essere integrati in beni di investimento, la SIMEST è in grado di offrire Agevolazioni di export credit (D.lgs 143/98, ex L. 227/77).

Tale agevolazione consentirebbe di applicare agli acquirenti esteri (in questo caso le società costituite da partner italiani nell'ambito del progetto Marocco, qualora acquistino macchinari ed impianti realizzati in Italia) dilazioni di pagamento a medio/lungo termine a condizioni e tassi di interesse competitivi¹¹, in linea con quelli offerti da concorrenti di paesi OCSE.

Il finanziamento di export credit può essere concesso dalla banca all'impresa italiana esportatrice a fronte del credito da questa accordato all'acquirente estero (credito fornitore) o direttamente alla controparte estera (credito acquirente o finanziario).

¹¹ I tassi d'interesse minimi (**CIRR**) sono stabiliti mensilmente in sede OCSE in relazione alle differenti valute di denominazione del credito all'esportazione. Essi sono determinati sulla base delle quotazioni di titoli pubblici a medio/lungo termine a cui viene sommato un margine dell'1%.

Il tasso CIRR viene fissato durante la fase di negoziazione dell'operazione o al momento della stipula del contratto con la controparte estera e resta fisso per tutta la durata del credito all'esportazione

Il finanziamento copre al massimo l'85% dell'importo della fornitura, per una durata uguale o superiore ai 24 mesi; una quota pari ad almeno il 15% deve essere pagata dall'acquirente per contanti.

Grazie all'intervento SIMEST, l'acquirente (in questo caso la società marocchina costituita dal partner italiano) potrà quindi usufruire o di una dilazione di pagamento (per l'85% dell'ammontare dovuto) a tasso fisso (vedi il tasso in nota) da parte del venditore, o di un finanziamento bancario ugualmente a tasso fisso sempre a copertura dell'85% dell'importo dovuto¹².

Con i meccanismi sopra indicati, SIMEST potrà promuovere sia società già costituite che realizzino nuovi investimenti, sia società in fase di costituzione.

SIMEST, inoltre, è in grado di offrire, alle imprese proponenti, un'adeguata attività di advisory sia per la valutazione di un partner locale che per gli aspetti legali e finanziari (tra cui l'individuazione di risorse finanziarie alternative).

L'accesso agli strumenti SIMEST è condizionato alla valutazione da parte della SIMEST dell'impresa italiana proponente, del partner locale e del progetto di investimento, nonché all'approvazione dei relativi organi decisionali.

Per una completa e dettagliata descrizione degli strumenti SIMEST si rimanda al sito www.simest.it ed al contatto diretto con gli uffici.

Esempio A: costituzione nuova società con partecipazione SIMEST al 49%

Investimenti fissi: € 700.000
Cap. circolante: € 300.000
Tot Investimenti € 1.000.000

¹² ***Finanziamento all'esportatore***

L'esportatore ottiene da una banca un'anticipazione a tasso fisso CIRR a fronte del credito concesso da questo alla controparte estera.

Su richiesta della banca, che opera con raccolta a tasso variabile, la SIMEST effettua un "intervento di stabilizzazione del tasso" in base al quale, per ciascun semestre, si calcola la differenza tra gli interessi al tasso di finanziamento della banca (Libor/Euribor + spread nella misura ammissibile) e gli interessi al tasso CIRR corrisposto dal debitore estero; la SIMEST paga alla banca la differenza se positiva, mentre la incassa se negativa.

Lo spread riconoscibile, differenziato in relazione alla categoria SACE cui appartiene il debitore e alla durata totale dell'operazione, è reso noto dalla SIMEST con lettera circolare

Credito acquirente o finanziario

La banca italiana/estera (o il consorzio di banche) stipula una convenzione finanziaria con l'acquirente estero per la concessione di un credito a medio/lungo termine al tasso fisso CIRR.

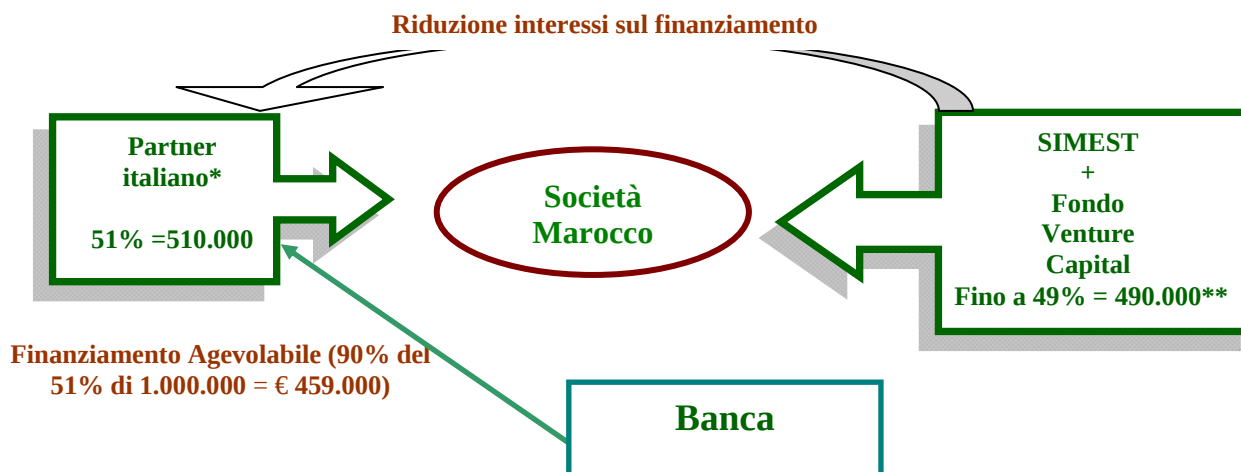
Mediante prelievi sulla convenzione finanziaria, l'acquirente estero regola in contanti l'esportatore italiano, contro documenti di spedizione/esecuzione della fornitura.

Tramite l'intervento di stabilizzazione la banca, a fronte della corresponsione da parte del debitore di un tasso CIRR, ottiene dalla SIMEST, in termini di ritorno sull'operazione di finanziamento, un tasso d'interesse di mercato basato sul proprio costo della raccolta a tasso variabile (Libor/Euribor) + il margine (spread).

Lo spread riconoscibile, differenziato in relazione alla categoria SACE cui appartiene il debitore e alla durata totale dell'operazione, è reso noto dalla SIMEST con lettera circolare.

La richiesta di intervento alla SIMEST viene avanzata dalla banca finanziatrice o, nel caso di consorzio, dalla banca capofila.

Cap. Sociale: € 1.000.000 (di cui 51% Partner italiano, 49% SIMEST);



* conferimenti in denaro ed eventualmente in natura (macchinari, attrezzature, magazzino)

** conferimento in denaro

a) Fase investimento

- Finanziamento bancario per € 459.000 (primario istituto di credito italiano);
 - durata max 8 anni;
 - preammortamento: max 3 anni;
 - tasso interesse concordato tra società italiana e banca;
- Versamento del 51% del capitale di spettanza del partner italiano nella società marocchina € 510.000;
- Versamento del 49% del capitale (pari a € 490.000) di spettanza Simest (per una durata di 5 anni):
 - quota Legge 100/90 (richiede la presenza di una garanzia bancaria/assicurativa da parte del socio italiano);
 - quota Fondo (non richiede garanzie);

b) Fase operativa

Partner italiano

- rimborsa il finanziamento bancario (quota capitale e quota interessi);
- riceve da Simest il contributo (attualmente pari a ca. 2,5 punti percentuali) in conto interessi sul finanziamento massimo agevolabile di € 459.000 (90% del 51% del capitale sociale);
- versa a Simest, relativamente alla partecipazione acquisita con legge 100/90, compenso per la cessione dei diritti sulle azioni (a solo titolo indicativo, tale corrispettivo è stato, negli ultimi contratti, in media equivalente a circa il 6,75%);
- versa a Simest, relativamente alla partecipazione acquisita con Fondo di Venture Capital, compenso per cessione dei diritti sulle azioni pari al tasso BCE + spread (attualmente pari al 4,5% annuo);
- beneficia dei dividendi derivanti dalla gestione (propria + quota parte Simest).

7. Risultati economico-finanziari del progetto

7.1 Piano Economico Previsionale

Sono state assunte le seguenti ipotesi operative:

a) Investimenti

L'analisi svolta ha riguardato il periodo 2009 – 2026, esercizio entro il quale lo stabilimento avrà raggiunto le dimensioni ed una capacità produttiva ritenute coerenti con le diverse ipotesi di lavoro assunte.

La costruzione del capannone industriale dovrebbe completarsi come commentato nel capitolo 8° entro il 2009 con un investimento di € 9,6 milioni, esercizio entro il quale si dovrebbe anche avviare la gestione industriale. Gli investimenti relativi riguarderanno pertanto :

- a) le opere civili;
- b) i mezzi di produzione;
- c) il capitale circolante

Le opere civili non saranno soggette ad interventi fino al 2016, esercizio in cui è stato previsto un ampliamento dello stabilimento che comporterà un investimento aggiuntivo, rispetto a quello iniziale, di € 10,2 milioni, per consentire l'adeguamento della capacità produttiva al previsto incremento del mercato di riferimento.

Per quanto riguarda invece i mezzi di produzione (impianti, macchinari ed attrezzature), sono stati previsti, interventi integrativi periodici, in coerenza con l'ipotizzato incremento dell'organico, passando da un investimento iniziale di € 17,1 milioni a € 46,2 del 2026. La spesa più significativa è prevista nel 2016 in coincidenza con l'ampliamento dello stabilimento.

In merito infine agli investimenti sul capitale circolante, è stato calcolato principalmente quello relativo alla dilazione di pagamento nei confronti della clientela, essendo non rilevante quello relativo alle giacenze di materia prima. E' stata così ipotizzata una dilazione media di 90 gg. sui ricavi stimati.

b) Costi di gestione connessi agli investimenti (ammortamenti)

Per le opere civili è stato considerato un ammortamento di trenta anni, mentre per i mezzi di produzione è stata considerata una media tra impianti, macchinari ed attrezzature di 8 anni. In una fase più avanzata della fattibilità verrà calcolato l'esatto importo relativo a tale voce di costo.

c) Risultato operativo

Le analisi svolte hanno fatto emergere per tutto il periodo esaminato un risultato per la gestione industriale sempre positivo, che è passato dai € 600 mila nel primo esercizio ai € 13,3 milioni del 2026.

d) oneri connessi alla gestione finanziaria

Prescindendo dai mezzi propri non onerosi, il costo del ricorso a mezzi di terzi, quale media tra il breve e lungo termine, è stato ipotizzato al 7%.

e) imposte e tasse

Per i primi cinque anni le imposte sono state considerate pari a zero in quanto la Legge finanziaria locale ne decreta l'esenzione. Per il periodo successivo si calcolata una aliquota del 30% sul risultato imponibile.

f) ROI

Con l'eccezione del primo esercizio risulta sempre positivo ed adeguato ad investimenti con un simile rischio industriale.

Stabilimento A (migliaia di €)										
anni	2009	Tot. Pr.	2010	Tot. Pr.	2014	Tot. Pr.	2016	Tot. Pr.	2026	Tot. Progr.
<i>a) Investimenti:</i>										
Opere civili	9.600		0		0		10.200		0	
Mezzi di produzione	7.526		2.630		3.545		10.019		2.500	
<i>Sub totale</i>	17.126	17.126	2630	19.756	3545	23.301	20.219	43.520	2500	46.020
Circolante		580		2.915		7.190		7.927		14.413
Totale investimenti		17.706		22.671		30.491		51.447		60.433
<i>Ricavi</i>	2.333		11.667		28.763		31.711		51.654	
<i>Costi</i>	1.733		8.667		21.367		23.557		38.372	
Risultato operativo	600		3.000		7.396		8.154		13.286	
<i>Ammortamenti</i>										
Opere civili	320		320		320		654		654	
Mezzi di produzione	940		1269		1.713		2965		1565	
	1260		1589		2033		3619		2219	
<i>Oneri finanziari</i>	619,71		793,45		1280,65		2162,02		2538,62	
<i>Risultato imponibile</i>	-1279,71		617,6		4.082		2734,25		8951,9	
<i>Imposte</i>	0		0		0		820,275		2685,57	
<i>Risultato netto</i>	-1279,7		617,6		1.713		1913,975		6266,33	
Cash Flow	-19,7		2206,6		3.746		5532,975		8485,33	
ROI	Negativo		13,23		24,25		15,84		21,98	
ROE	Negativo		5,44		14,04		9,300		25,92	

7.2 Piano finanziario: prospetto Fonti/Impieghi

a) Impieghi

Corrispondono a quelli connessi agli investimenti per opere civili , mezzi di produzione e circolante commentati nel punto precedente.

b) Fonti

- Mezzi propri ed assimilati.

Per il periodo iniziale (2009-2010) sono stati ipotizzati nella misura del 50% rispetto agli investimenti previsti, secondo la seguente ripartizione: Partner Italia: 36%, partner Marocco: 30%, Simest più Fondi di Venture Capital: 34%.

Questi ultimi sono ovviamente sottoposti all'approvazione degli Organi SIMEST, per i singoli progetti di investimento.

Per il periodo successivo al 2010 e fino al 2026, i mezzi propri sono stati ipotizzati nella misura del 40% rispetto agli investimenti, aumentando il ricorso a terzi, a breve e lungo termine al 60%.

Per raggiungere le percentuali ipotizzate di mezzi propri è stato previsto ricorso per i primi due anni ad ulteriori mezzi freschi da parte dei soci mentre per il periodo successivo al parziale utilizzo del cash flow di gestione.

Prospetto Fonti Impieghi (migliaia €)					
anni	2009	2010	2014	2016	2026
Impieghi					
Investimenti	17.706	22.671	30.491	51.447	60.433
Fonti					
Mezzi propri					
Partner Italia	3.187	4.081	4.391	7.408	8.702
Partner Marocco	2.656	3.401	3.659	6.174	7.252

Simest + Fondi V.C	3.010	3.854	4.147	6.997	8.219
Totale mezzi propri ed assimilati	8.853	11.335	12.196	20.579	24.173
Mezzi di terzi, a breve, medio e lungo termine, onerosi	8.853	11.335	18.295	30.868	36.260
Totale fonti	17.706	22.671	30.491	51.447	60.433

7.3 Struttura Patrimoniale Finanziaria

La struttura, così come risulta dalle ipotesi operative assunte, mantiene per tutto il periodo in cui è stato proiettato (2009 – 2026) caratteri di validità sia sotto l’aspetto patrimoniale che finanziario.

Struttura patrimoniale e finanziaria (migliaia di €)										
anni	2009	%	2010	%	2014	%	2016	%	2026	%
ATTIVO										
Opere civili	9.600	54,22	9.600	42,35	9.600	31,48	19.800	38,49	19.800	32,76
Mezzi di produzione	7.526	42,50	10.155	44,79	13.701	44,93	23.720	46,10	26.220	43,39
Circolante	580	3,28	2.915	12,8	7.190	23,58	7.927	15,41	14.413	23,85
Totale attivo	17.706	100	22.670	100	30.491	100	51.447	100	60.433	100
PASSIVO										
Mezzi propri ed assimilati	8.853	50	11.335	50	12.196	39,99	20.579	40,00	24.173	39,99
Finanziamento a b.e l. termine	8.853	50	11.335	50	18.295	60,00	30.868	59,99	36.260	60,00
Totale passivo	17.706	100	22.670	100	30.491	100	51.447	100	60.433	100

8. Considerazioni finali.

L'esame dell'insieme dei dati raccolti sullo stato dell'industria aeronautica in Marocco nonché sulla convenienza per le imprese italiane del settore, in prevalenza PMI, della Campania e della Puglia ad intraprendervi un investimento, ha permesso di accertare quanto segue:

- L'esistenza di un interessante mercato locale sia per la produzione di componenti strutturali aeronautici sia per le trasformazioni CARGO e gli allestimenti VIP, di velivoli commerciali. Le ipotesi commerciali assunte dal team di progetto, per lo sviluppo del piano industriale, hanno utilizzato elementi desunti da studi settoriali a livello internazionale ed anche dati raccolti nei numerosi incontri con gli operatori locali del settore aeronautico nel corso delle due missioni effettuate nei primi mesi del 2008;
- la compatibilità ambientale con le finalità del Progetto, in termini di risorse umane, di infrastrutture, di stabilità politica e di validità del quadro generale del paese;
- la disponibilità di aree dedicate all'industria aeronautica, che consentirebbero alle imprese italiane del settore, campane e pugliesi, di liberarsi dagli attuali angusti limiti territoriali che limitano spesso la loro capacità di espansione;
- la presenza di adeguati incentivi locali a carattere fiscale e finanziario, per le nuove imprese estere e le joint venture, nonché la dichiarata volontà delle autorità marocchine a supportare nel migliore dei modi gli eventuali investimenti italiani;
- la possibilità di entrare in contatto con operatori locali per accordi a carattere non solo industriale ma anche finanziario,
- il positivo calcolo della redditività dell'investimento in termini economico finanziari;

In tale contesto l'investimento in Marocco, realizzato dall'impresa, singolarmente o assieme ad altre, dovrebbe produrre positive ricadute specialmente nei confronti della società italiana, a seguito dell'ampliamento del volume totale di affari e del mantenimento delle produzioni a più alto valore aggiunto in Italia.

A sostegno di tale tesi c'è infine la decisione della totalità degli imprenditori incontrati di approfondire ulteriormente i temi connessi all'eventuale investimento estero, con una richiesta unanime al Ministero di sostenerli in tale processo, che appare ancora non definito nelle scelte, nelle modalità di attuazione e nei tempi.

ALLEGATI

1. Censimento delle imprese per settore merceologico.

Campania

Le principali imprese che operano sul territorio sono: Alenia Aeronautica, Oma Sud, Dema, Ilmas, La Gatta e Ompm nella componentistica aeronautica, Avio nella componentistica e manutenzione dei motori, Magnaghi nei sistemi, Tecnam, Vulcanair e, recentemente, Oma Sud, nell'aviazione generale, Atitech nelle manutenzioni, Alenia Aeronautica nelle trasformazioni e nelle manutenzioni, Foxbit nella progettazione.

Di seguito si riporta un censimento dettagliato.

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali (5)	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	A. Abete s.r.l.				✓						
	Acs-laser				✓					✓	
	Aermec Sud Sas		✓	✓						✓	✓

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali (5)	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	Aerosoft	✓									
	Alenia Aeronautica		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Alenia Aeronavali (ex Officine Aeronavali)		✓	✓							
	A.R.M. Aircraft Repair & Maintenance S.p.A.				✓	✓					
	Arter				✓		✓				
	A.S.T.R.O. Industry S.r.l. . Aerospace Treatment and Components Industry				✓						
	Atitech			✓							
	Avio S.p.A.		✓	✓	✓						
	Aviosud S.r.l.		✓			✓			✓	✓	✓
	Axitude S.r.l. (Avionica)		✓								
	Blue Engineering S.r.l.	✓									
	C.A.M.E.P. S.r.l.				✓						
	Carafa G.& C. snc		✓		✓	✓		✓			
	Centro Sviluppo Materiali	✓									
	Ccm				✓					✓	✓
	CMA MOREGGIA		✓								

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali (5)	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	CMD Costruzioni Motori Diesel S.r.l. (motori)	✓			✓						
	CMS				✓						
	Costruzioni Aeronautiche Tecnam S.r.l. *	✓	✓				✓	✓			✓
	C.T.C. S.r.l.			✓	✓						
	D'Ambra S.r.l.			✓	✓			✓			
	DECOM Unipersonale S.u.r.l.	✓									
	Dema S.p.A.	✓	✓		✓		✓		✓		
	Foxbit S.r.l.	✓									
	Geven S.r.l.		✓	✓	✓						
	Ilmas Sud S.p.A.		✓			✓		✓	✓		
	K4A S.r.l. (Elicotteri)	✓	✓		✓						
	La moderna meccanica				✓			✓			
	LAER S.r.l.		✓		✓	✓		✓			
	LMC (Lavorazione Materiali Compositi) S.r.l.						✓				

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali (5)	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	Magnaghi Aeronautica S.p.A.	✓	✓	✓	✓				✓		
	Marotta Advanced Technologies S.r.l.	✓		✓							
	Metal Sud S.r.l.								✓		✓
	M.T.A. S.r.l.		✓								
	Off. Partenopee				✓				✓		✓
	Oma Sud S.p.A.	✓	✓								
	O.M.I. Officine Meccaniche Irpine S.r.l.	✓			✓			✓			
	Ompm				✓			✓			
	Piaggio Aero Industries S.p.A.	✓									
	Precision Mec S.r.l.				✓						
	Sintart S.r.l.	✓									
	Srs Engineering Design S.r.l.	✓									
	TESI Tecnologie e Servizi Innovativi S.r.l.				✓			✓	✓		✓
	V. La Gatta S.r.l.		✓		✓						
	Vulcanair S.p.A. *		✓	✓							
	Wind S.r.l. - Marcianise				✓	✓			✓		✓

Puglia

È possibile ripartire le imprese operanti nella filiera pugliese in quattro gruppi:

- insediamenti di grandi imprese: Alenia, Avio, AgustaWestland, SSI;
- piccole e medie imprese “subsistemisti” che producono sottoinsiemi e subsistemi e sono in grado di gestire un prodotto verticalizzato e di procurarsi opportunità di business anche sul mercato internazionale: Salver, GSE, Dema, Giannuzzi, Avioman;
- piccole e medie imprese locali “componentisti” in grado di offrire l’esecuzione di fasi dei cicli di lavoro: Processi Speciali, OMA, CMC, TSM e altre;
- aziende del settore spaziale ed elettroavionico (non di interesse all’interno di questo studio).

Di seguito si riporta un censimento dettagliato.

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	Agusta Westland (Elicotteri)	✓	✓	✓	✓		✓				
	Alenia Aeronautica	✓	✓				✓				
	Alenia Aeronavali			✓							
	Alenia Composite		✓				✓				
	Avio S.p.A.		✓	✓							
	Avioman				✓						
	CMC		✓								
	DAEDALO s.r.l.	✓									
	DELOS s.r.l.										
	Dema S.p.A.		✓								

		SETTORE ATTIVITÀ									
		Progettazione	Assemblaggio	Manutenzione	Lav. Meccaniche	Lav. Lamiera	Mat. Compositi	Attrezzature e Scali	Tratt. Superficiali	Verniciatura	Tratt. Termici
	Giannuzzi (interiors)		✓								
	GSE		✓		✓	✓	✓				
	Industrial & Aeronautical Painting s.r.l.								✓	✓	
	International Aviation Supply s.r.l.				✓						
	OMA				✓						
	Processi Speciali								✓	✓	
	RAV						✓				
	SALVER						✓				
	S.C.S.I.					✓		✓			
	S.I.M.E. s.r.l.				✓						
	Technologycom						✓				
	Tecnomessapia s.r.l.			✓							

2. Étude du Secteur Aeronautique en Maroc

Géographie et population:

Capitale: Rabat

Langue Officielle: arabe

Autres langues utilisées: berbère, français, espagnol

Superficie: 710 850 km²

Massifs montagneux: Haut, Moyen et Anti-Atlas -> Point culminant au Toubkal à 4 165m

Principales villes: Casablanca, Rabat, Marrakech, Fès

Principaux fleuves: Moulouya, Sebou, Oum Er R'bia, Tensift, Souss, draa

Population: 30,8 millions

Densité de population: 43,4 hab/ km²

Population urbaine: 55,1%

Croissance démographique: 1,1%

Taux de fécondité: 2,5

Espérance de vie à la naissance: hommes: 68,1 & **femmes:** 72,7

Population en dessous du seuil de pauvreté: 14,3 %

Salaire minimum: 1 841,77 dirhams (9,66 dirhams/heure)

Situation politique et sociale

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle et héréditaire. Le pays a connu cinq Constitutions depuis l'indépendance. **Le Roi Mohamed VI** a accédé au trône en 1999. Il est chef suprême des armées. Il préside le Conseil des ministres. Il choisit le Premier ministre et nomme les ministres sur proposition de celui-ci. Le Gouvernement est responsable devant le Roi et le Parlement. Outre son rôle politique prééminent, le Roi détient une légitimité religieuse, en tant que Commandeur des Croyants et descendant du prophète. Le Palais reste l'acteur politique central, aussi bien dans le domaine de la sécurité que de la politique économique.

La Constitution de 1996 a instauré un système bicaméral: le Parlement est composé de la Chambre des Représentants et de la Chambre des Conseillers.

Le Maroc a opté pour le pluralisme politique. On dénombre une trentaine de partis légaux. L'ancienne opposition était dominée par deux partis héritiers du Mouvement national pour l'indépendance du Maroc: l'Istiqlal (PI) et l'Union socialiste des Forces populaires (USFP). Les dernières élections législatives du 7 septembre 2007 ont abouti à la formation d'une nouvelle coalition dirigée par Abbas El Fassi, secrétaire général du PI. Le Gouvernement poursuit les réformes de fond (assurance maladie obligatoire, retraites, investissements structurants) engagées par l'équipe précédente.

Les principaux partis de l'opposition sont le PJD (parti islamiste), le MP (mouvement populaire), l'UC (Union constitutionnelle) et les partis berbéristes).

Le territoire marocain est découpé administrativement en 17 wilayas (régions), 13 préfectures et 49 provinces). Le mouvement de décentralisation a été relancé par l'adoption en 2002 de la nouvelle charte communale. Les collectivités locales occupent une place croissante dans les politiques de développement local.

Le Maroc conduit une politique ambitieuse de réformes politiques et de société (nouveau code de la famille, loi contre la torture etc...).

Dans le domaine économique, le Maroc a réussi à préserver un cadre macroéconomique stable (inflation maîtrisée, monnaie stable, compte courant excédentaire). Le gouvernement conduit une politique de réformes structurelles visant à libéraliser et ouvrir l'économie à la concurrence étrangère, à améliorer le cadre des affaires et de l'investissement, à diversifier les activités productives et enfin à moderniser les infrastructures. La croissance reste soumise aux fluctuations de la production agricole. Au cours des cinq dernières années, elle a permis une réduction du chômage et de la pauvreté qui restent toutefois à des niveaux élevés (le taux de chômage est passé de 13,9% en 1999 à 9,7% en 2006, le niveau de pauvreté de 19% en 1999 à 14,3% en 2004).

Dans le domaine social, le PNUD classe le Maroc au 126^{ième} rang sur 177 en termes d'indice de développement humain. La pauvreté touche avant tout les zones rurales et les femmes. Le Roi a annoncé en mai 2005 le lancement d'une "initiative nationale pour le développement humain", proposant une stratégie globale de lutte contre la pauvreté intégrant l'habitat, les infrastructures de base, la santé, l'éducation et l'emploi. Le Gouvernement prévoit de consacrer 10 milliards de dirhams d'ici 2010 à cette initiative.

La politique étrangère du Maroc suit 3 axes principaux. L'arrimage à l'UE, qui s'organise dans le cadre de l'accord d'association entré en vigueur en mars 2000 et qui fixe pour objectif la création d'une zone de libre-échange en 2012, reste l'orientation stratégique, d'autant que la concrétisation de l'UMA n'est pas d'actualité. Les relations avec les USA sont également étroites, tant dans le domaine politique que dans le domaine économique. Enfin, le Maroc approfondit depuis une période récente ses relations avec les pays émergents (notamment le Brésil et la Chine) et certains pays du Golfe.

Le Maroc qui est un partenaire privilégié de l'UE a joué un rôle important dans le processus Euromed et il investit tous les champs accessibles (accord de pêche et un accord de libéralisation du secteur aérien ont été signés respectivement en 2005 et en 2006). Il bénéficie de l'Instrument européen pour la Politique de Voisinage (IEPV) dont le montant s'élève à 654 millions EUR pour la période 2007-2010. C'est le premier bénéficiaire de fonds européens. Le Maroc a présenté une demande de statut avancé, statut intermédiaire entre l'association et l'adhésion.

Ces liens traditionnels se conjuguent avec une relation privilégiée avec les USA. Un accord de libre-échange a été conclu en mars 2004. Il est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Par ailleurs dans le cadre du millénium Challenge Corporation, les USA ont octroyé une aide de 697,5 millions USD sur cinq ans.

Enfin, Le Maroc a signé un accord de libre-échange avec la Turquie entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Il est également signataire en mars 2007 avec la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie de l'accord d'Agadir qui vise à instaurer une zone de libre-échange avec les pays du Sud de la Méditerranée

Stabilité économique

L'attractivité du Maroc comme lieu d'investissement augmente avec l'amélioration de l'environnement des affaires par le gouvernement. Elle est axée essentiellement sur l'accroissement de la compétitivité de l'économie marocaine pour lui permettre de profiter des opportunités offertes par l'ouverture des marchés. Les axes de l'action du Gouvernement à cet effet reposent sur :

- la consécration de la politique d'ouverture par la conclusion de diverses conventions d'association ou de libre-échange ;
- la consolidation du cadre macro-économique basée sur la maîtrise des finances publiques ;
- la mise au point de stratégies sectorielles afin de clarifier les perspectives de développement à moyen et long termes de certains secteurs particulièrement prometteurs ;

- la mise en place des infrastructures physiques nécessaires pour favoriser la relance de l'activité économique et la promotion de l'investissement public et privé.

Gage de l'efficacité de cette démarche et de sa réussite, l'économie marocaine a obtenu des performances remarquables en matière de croissance, d'emploi et de finances publiques. Les investissements extérieurs ont également augmenté de manière très significative ces dernières années.

Grâce à une politique monétaire appropriée, le taux d'inflation a été contenu dans la limite de 1,7 % sur la période 1996-2000 et de 1,4 % sur la période 2001-2005. Cette maîtrise de l'inflation a permis d'améliorer la compétitivité de l'économie nationale en maintenant une certaine stabilité de la valeur du dirham par rapport aux principales devises.

La politique monétaire a bien géré les conditions d'excédents de liquidité. Cependant, l'inflation a augmenté pour atteindre 3,3 % en 2006, sous l'effet conjugué d'une demande intérieure vigoureuse et d'une forte croissance de la masse monétaire. Néanmoins, le taux d'inflation a ralenti dans les premiers mois de 2007 pour se stabiliser à 2,2%.

Le taux d'endettement extérieur est passé de 51,4 % du PIB en 1999 à moins de 25 % du PIB en 2006.

Le taux d'accroissement du PIB est resté constamment positif depuis 2000 : 3,3 % en 2002, et 8 % en 2006. Le taux de croissance moyen a été ainsi de 5,6 % sur la période 2002-2006, marquant une hausse de 3,3 points par rapport aux années 90. Le PIB nominal du Maroc est passé de 65,4 Milliards de U.S \$ en 2006 à une estimation de 72,5 Milliards de U.S \$ en 2007, alors que le PIB par habitant se situait à 2.165 U.S \$ en 2006.

Le taux de chômage est passé pour la première fois en 35 ans, sous la barre des 10%, s'établissant à 9,7% en 2006. A fin mars 2007, le taux de chômage a enregistré une légère augmentation de 0,4 point pour s'établir à 10% pour le premier trimestre 2007.

La balance des paiements en 2006 a dégagé un excédent qui s'élève à 4,5% du PIB marocain. En 2007, le compte des transactions courantes est excédentaire pour la septième année consécutive grâce aux recettes importantes dégagées par les envois de fonds des Marocains Résidents à l'Etranger, le tourisme et les Investissements Etrangers Directs (IDE), qui contribuent aussi au renforcement des réserves, qui atteignaient plus de 23 milliards de dollars fin mai 2007, soit un chiffre nettement supérieur au stock de la dette extérieure publique.

Les avoirs extérieurs nets de Bank al Maghrib se sont renforcés régulièrement, passant de 40,3 milliards de dirhams en 1997 à plus de 180 milliards de dirhams actuellement, ce qui représente 130 % de la dette extérieure contre 20 % auparavant.

Les échanges commerciaux

Les exportations ont progressé, en 2006, de 12,9% ou + de 1029 millions €, soit plus de 8991 millions €, contre près de 7976 millions €, en 2004. Quant aux importations, elles ont porté sur une valeur de 16701 millions €, contre 14330 millions €, soit une hausse de 16,8% ou +2396 millions €.

Les importations sont prédominées par quatre groupes de produits : les demi-produits, les produits énergétiques, les biens d'équipement et les biens de consommation qui en représentent 84,8% (84,4% une année auparavant).

Les exportations demeurent prédominées par trois groupes de produits: les produits finis de consommation (31,7% contre 36,4%), les demi-produits (27,1% contre 26,3%) et les produits alimentaires (19,5% contre 17,7%). Ces derniers représentent globalement 78,3% du total des exportations au lieu de 80,4% en 2004.

es échanges commerciaux du Maroc avec l'extérieur laissent apparaître une prédominance des échanges avec le continent européen qui intervient à hauteur de 69,1% dans le total des transactions. La première place lui revient en tant que premier client (77,5% des exportations) et premier fournisseur (64,6% des importations).

La France demeure le principal partenaire commercial du Maroc avec une part de 22,3% ou 63,311MDH du total des échanges , elle se place au premier rang en tant que fournisseur (18,2%) et client (30%).

L'Espagne se maintient en deuxième place avec 3740.2 MDH soit 14,6% des échanges. Les exportations ont gagné 2,5points (20% contre 17,5%) alors que la part des importations a reculé à 11,6% . Les échanges commerciaux avec l'Espagne font ressortir un taux de couverture est de 92,5%.

L'Italie demeure en troisième position en 2005 soit 132.3 MDH ou 5,7% .Ce résultat est à attribuer tant aux exportations (5%) qu'aux importations (6%). Les échanges avec ce pays ont dégagé un taux de couverture est passé à 44,7%.

La Russie accède au quatrième rang(sixième en 2004) avec une part de 4,9% du total des transactions commerciales. Sa part parmi les fournisseurs est passée à 6,9% et parmi les clients à 1,3%. Ainsi le déficit s'est creusé : -1034,9MDH. En revanche, le taux de couverture s'est établi à 9,9%.

Les perspectives de 2007

Les transactions commerciales au terme du premier trimestre 2007 ont progressé de 7,5% par rapport à la même période de 2006.

S'agissant des importations, la France demeure au premier rang des fournisseurs devant l'Espagne et la Chine qui est passé du cinquième au troisième rang au détriment de l'Arabie Saoudite et de l'Italie.

En dépit de la baisse des achats de pétrole de 6,9%, les importations chiffrées à 4,83 milliards de dirhams, ont progressé de 10,6%. Cette évolution tient à un accroissement sensible tant des achats liés au développement de l'activité productive que des acquisitions de certains produits alimentaires et de bien de consommation.

Traduisant l'effort d'investissement tant public que privé, les importations de biens d'équipement qui contribuent à hauteur de 32% dans la hausse des importations totales, ont occasionné une dépense de 13 milliards de dirhams, en accroissement de 14%.

Les acquisitions de biens de consommation ont enregistré une hausse de 11,3%, elles s'élèvent à 10,3 milliards de dirhams.

Les acquisitions de demi-produits se sont renforcées de 9% pour s'élever à 12,3 milliards de dirhams. Ce résultat est à attribuer aux importations de matières plastiques, aux fils et câbles pour l'électricité, aux produits chimiques et aux tôles, destinées essentiellement au secteur industriel et au bâtiment et travaux publics.

En ce qui concerne les exportations, elles ont connu une progression limitée à 2% pour atteindre 28 milliards de dirhams, cette évolution rompt avec le dynamisme qu'ont connu nos exportations pendant les deux premiers mois de 2007 et dont la croissance a été de 6,8%. D'autres produits ont enregistré des résultats probants et ont pu compenser les contre-performances citées ci-dessus. Il y a lieu de relever tout d'abord l'essor important des ventes d'articles d'habillement de 17% soit +896,8 MDH, des ventes de phosphates et dérivés de 16,7% soit +710 MDH, des exportations de fils et câbles pour l'électricité de 92,3% soit +776 MDH et dans une moindre mesure la hausse des ventes des crustacés, mollusques et coquillages de 15% soit +209 MDH.

Les investissements étrangers

La croissance a été très importante par rapport à la moyenne des recettes des années 2001 à 2005 soit 1963,46 millions €, ces recettes ont enregistré un accroissement de 30,1% ou +591,35 millions €. En 2006, le flux d'IDE a été de 2545,55 millions €. A fin juin 2007, les investissements étrangers ont enregistré un flux de 1530,72 millions €.

Quant aux investissements étrangers directs « IDE », le Maroc se situe, depuis 2003, en moyenne au 4ème rang africain en matière d'attraction des IDE. Dans son rapport sur l'investissement dans le monde « WIR 2007 », la CNUCED a classé le Maroc 5ème pays en Afrique et 8ème niveau de la région MENA à réaliser une forte attractivité. Le flux de l'IDE à destination du Maroc en 2006 a enregistré un léger repli atteignant en 2006 le montant de 2,89 milliards \$ US contre 2,94 milliards \$ US en 2005, soit un léger repli d'environ 1,6%.

La notation du Maroc

Le rapport du Fonds Monétaire International (FMI), estime que l'environnement économique actuel du Maroc est propice au renforcement de l'intégration du pays dans l'économie mondiale. Une évaluation que reprend l'agence américaine de notation Standard & Poor's qui a procédé, le 26 mars 2007, au relèvement de la perspective de la note attribuée au Maroc pour sa dette à long terme en devises de « stable » à « positive ». Ce relèvement de perspective intervient après le rehaussement de la note de BB à BB+ effectué en 2005.

Pour la Coface, agence de notation française, le Maroc dispose d'atouts importants et que sa politique de réformes structurelles lui vaut l'intérêt des investisseurs.

Le Maroc s'est également vu attribué en 2007 par l'agence Moody's la notation Ba1 qui reflète la tendance à l'amélioration générale qui s'est étalée sur dix ans et qui a concerné les ratios de l'endettement du gouvernement et les réformes structurelles significatives initiées par le Maroc.

Dans sa publication en avril 2007, l'Agence Fitch Rating a attribué au Maroc la note "Investment Grade" qui traduit un regain de confiance quant au climat d'investissement au Maroc. Cette note est justifiée par les efforts accomplis par le Royaume qui n'est exportateur ni de gaz naturel ni de pétrole. Cependant, il est classé premier pays hôte d'IDE au Maghreb et quatrième en Afrique.

Le Maroc, un carrefour commercial

Idéalement situé à l'extrémité nord-ouest du continent africain, à quinze kilomètres des côtes espagnoles, le Maroc n'est qu'à trois heures de vol des principales capitales européennes, à sept heures des grandes métropoles américaines et à moins de 5 heures des principaux pays arabes. Cette position privilégiée en fait depuis toujours un carrefour commercial dynamique entre l'Afrique et l'Europe et entre celles-ci et le Monde arabe.

Du fait de son ouverture sur son environnement international, le Maroc a conscience de l'importance du commerce international dans l'économie marocaine. Il a conclu des accords commerciaux avec différents pays pour permettre aux produits et services marocains d'avoir accès au marché international.

Outre les accords conclus au cours de la deuxième moitié des années 1990 avec l'Union Européenne, la Jordanie, l'Egypte et la Tunisie, des accords sont entrés plus récemment en vigueur, soit l'Accord de Libre Echange avec les Emirats Arabes Unis conclu 2003 et les Accords de Libre Echange avec les USA et la Turquie conclus en 2006 et l'accord d'Agadir signée entre les EAU, la Tunisie, l'Egypte et la Turquie est entrée en vigueur en juillet 2007.

Par ces accords, la circulation des personnes et des biens est devenue beaucoup plus fluide à travers:

- l'accélération des procédures de dédouanement des marchandises, ce qui a permis de réduire le délai moyen de dédouanement à l'import de quelques jours en 1995 à moins de 70 minutes en 2006 ;
- la dématérialisation des procédures grâce au développement de l'outil informatique permettant notamment l'introduction de la possibilité d'édition, à partir de 2003, des mains levées chez les producteurs eux-mêmes et le paiement électronique des droits et taxes
- L'introduction des circuits verts au sein des aéroports.

Très clairement, sa position géographique et les accords commerciaux conclus font du Maroc une plate-forme modèle d'investissements et d'exportations. En outre, son marché intérieur fort de 30 millions d'habitants (en croissance annuelle de 450.000 personnes) et le développement des habitudes de consommation de la population augurent de belles perspectives de croissance économique.

Développement économique

Dans le cadre de sa politique de développement, le gouvernement s'attache à favoriser la croissance des différents secteurs d'activité et plus particulièrement les secteurs d'activité non agricole afin de renforcer l'indépendance du taux de croissance global à l'égard des aléas climatiques. Les secteurs technologiques à haute valeur ajoutée et les secteurs de service à fort potentiel d'emploi bénéficient dans ce cadre d'un intérêt particulier.

Stratégie industrielle

Pour assurer une relance significative du secteur industriel, le Maroc a mis en place le Programme Emergence. Ce programme est ciblé sur sept secteurs clés appelés à constituer des moteurs de croissance, de l'emploi et de l'exportation. Le choix a porté sur des secteurs dans lesquels le Maroc dispose d'avantages comparatifs indéniables et à forte valeur ajoutée. La mise en oeuvre du

Programme Emergence devrait se traduire à l'horizon 2015 par un relèvement de la valeur ajoutée nationale de 90 Milliards de dirhams, correspondant à une croissance du PIB de 1,6 point par an et la réduction de moitié du déficit de la balance commerciale à l'horizon 2015.

L'objectif de ce programme a consisté à identifier les secteurs clés, moteurs de croissance à l'export « Métier Mondiaux du Maroc », et à formuler une politique industrielle volontariste et ciblée sur ces moteurs de croissance.

Ce programme s'est focalisé sur 7 moteurs de croissance qui représenteront 70% de la croissance industrielle d'ici 2015. La mise en œuvre de cette stratégie devrait produire des retombées économiques importantes et une accélération marquée de la croissance se traduisant par :

- Génération de 91Mds DH de PIB additionnel
- Création d'environ 440.000 nouveaux emplois, à l'horizon 2013.
- Réduction de plus de 50% le déficit de la balance commerciale (soit une réduction équivalent à 34Mds DH à l'horizon 2013).

Les piliers fondamentaux du programme Emergence sont:

- Pilier 1 : Développement de nouveaux métiers de délocalisation de services « Offshoring »

Potentiel: Emergence d'une filière offshoring (délocalisation de services et processus administratifs) sur la base des avantages comparatifs de maîtrise de la langue (français, espagnol) et de coût avantageux de la main d'œuvre moyennement qualifiée.

- Chiffre d'affaires additionnel : évalué à 25-30 Milliards de DH de PIB
 - Sites clés en main: Zones Casashore à Casablanca et Technopolis à Rabat
 - Marchés ciblés : Les marchés francophone et hispanophone
 - Emploi: environ 100.000 emplois qualifiants d'ici 2013.
- Pilier 2 : « Medzones Méditerranée » : zones de sous-traitance industrielle orientées export vers l'Europe

Zones conçues pour accélérer le développement de la sous-traitance industrielle au Maroc à destination de l'Europe et offrant des conditions économiques et techniques optimales.

Trois filières sont ciblées à savoir, l'automobile, l'aéronautique et l'électronique.

- o Secteur automobile
 - o Secteur aéronautique
 - o Electronique
- Pilier 3:

Le troisième axe de développement de la stratégie repose sur la modernisation et la relance des 3 moteurs historiques de croissance du secteur industriel, à savoir:

- o l'agroalimentaire hors transformation des produits de la mer;
- o transformation des produits de la mer et agroalimentaire (hors transformation des produits de la mer);

- o l'artisan industriel.

Le secteur de l'aéronautique au Maroc

Historique

L'histoire de l'aéronautique marocaine se confond avec celle de la compagnie Royal Air Maroc. La RAM, compagnie publique est créée en 1957. La compagnie développe un pôle industriel de maintenance aéronautique à l'aéroport de Casablanca. Ces installations obtiennent en 1998 "l'Air Agency Certificate" FAR145 par l'Administration Fédérale américaine de l'Aviation Civile FAA.

L'autre acteur historique est Maroc Aviation, présent au Maroc depuis 1951 afin d'effectuer la maintenance des instruments de bord d'appareils des FRA, ainsi que des Hercules C130 et des Super Puma. L'entreprise appartient au groupe EADS Sogerma et à ce titre opère également en tant qu'équipementier pour Airbus. Snecma Morocco Engine Services (SMES) est créée en 1999, filiale détenue à hauteur de 51% par Snecma et 49% par Royal Air Maroc. SMES est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions civils. SMES a hérité de l'activité maintenance moteurs de la RAM ainsi que du banc d'essai.

Avec la RAM, SMES et Maroc Aviation, le Maroc montre un savoir-faire technique de niveau international. Le tissu industriel aéronautique local est capable d'effectuer des opérations de maintenance tant civiles que militaires en respectant les exigences qualité européennes et américaines.

A partir de la fin des années 1990, plusieurs équipementiers et fournisseurs du secteur aéronautique s'implantent au Maroc. L'industrie aéronautique marocaine s'oriente désormais vers la production. Ces entreprises sont majoritairement des filiales de groupes français. Elles ne cherchent pas simplement à réduire leurs coûts. Leur démarche s'inscrit dans un contexte de globalisation bien plus complexe. Ces dernières années, les marchés de ventes d'avions civils ont évolué tant géographiquement qu'en nombre. Les avionneurs, leurs équipementiers ainsi que les partenaires s'installent dans des pays qui sont les marchés de demain.

Le rapprochement de groupes industriels étrangers sous forme de fusion ou de JV contribue également à diversifier et internationaliser les sources de fournitures. Le Maroc s'inscrit dans cette internationalisation de l'industrie aéronautique. La proximité géographique, la langue française, une culture proche sont autant d'éléments déterminants dans le choix d'une implantation. Sans oublier un atout majeur : l'expérience industrielle aéronautique du pays. Peut-on parler de « délocalisation » ? La problématique est plus complexe. Le secteur de l'aéronautique, porté par des ventes d'avions massives, est en pleine croissance. Mais il doit aussi faire face à des baisses de coûts drastiques. L'équation n'est pas simple pour les partenaires industriels qui doivent à la fois augmenter les cadences tout en réduisant les coûts. Une implantation au Maroc fait partie d'une stratégie d'expansion pour certains, mais peut également être une solution pour d'autres en difficultés. La variété du tissu industriel aéronautique marocain, même si elle est encourageante, reste symbolique en comparaison de la richesse technologique française. Le choix de la réalisation d'une pièce au Maroc se fait en fonction du schéma industriel disponible. Il faut bien noter que les entreprises installées au Maroc maintiennent leur activité en France.

Les entreprises opérant dans le secteur aéronautique peuvent avoir des activités industrielles distinctes mais ont de nombreux points communs. L'aéronautique a son propre référentiel Qualité, la norme EN 9100. Les organisations qualité des sociétés doivent répondre aux mêmes exigences. Les programmes aéronautiques sont moins nombreux que dans d'autres secteurs mais beaucoup plus lourds industriellement. Par exemple, l'ensemble des sociétés installées au Maroc travailleront directement ou indirectement sur l'Airbus A380. La sous-traitance, dans notre secteur, est extrêmement contrôlée. Une entreprise opérant dans l'aéronautique, qui cherche un fournisseur, ne peut s'adresser qu'à une source qualifiée, appartenant donc au même secteur. Tous ces éléments ont amené les entreprises du secteur installées au Maroc à échanger entre elles, à créer des partenariats industriels.

Chiffres clés

Le chiffre d'affaires du secteur représente actuellement 600 millions de dirhams, le montant des exportations, 264 millions (39% des exportations sont destinées à la France, 5% aux Etats-Unis et 56% au marché local) et celui des investissements, 500 millions. 1900 personnes sont employées directement dans ce secteur (250 ingénieurs et 1650 techniciens), à travers les 27 entreprises qu'il comporte. Pour 2008, les prévisions font état d'un chiffre d'affaires estimé entre 1,5 et 2 milliards de dirhams.

Opportunités d'investissement

Les opportunités d'investissement ne manquent pas dans ce secteur porteur. Elles concernent la fabrication des connecteurs, des faisceaux de câbles, des nacelles, des composites, des conduites d'aération, ainsi que le traitement de surface ou encore le développement de services liés à l'aéronautique comme la réparation et la maintenance des moteurs d'avion, l'étude et la conception en mécanique, le calcul des structures, l'analyse de la résistance et le design électrique.

Le tissu aéronautique est également fortement représenté par la maintenance et la fabrication. Suivent les bureaux d'études, l'assemblage, les composants et matériel électronique, la mécanique de précision ou encore le traitement des métaux. Naturellement, l'implantation par région place la capitale économique et l'aéropole de Nouacer à la tête des zones industrielles liées à l'aéronautique, suivie par Tanger, Témara Bouznika et Mohammedia.

Principales branches de production

- Branche des avionneurs et motoristes : Cette filière est composée des sociétés SNECMA et EADS Maroc Aviation spécialisées respectivement dans la maintenance des moteurs d'avions et la maintenance et l'assemblage de sous-ensembles aéronautiques.
- Branche des concepteurs et fabricants de sous-systèmes et composants : Ce sous-secteur concerne les activités d'assemblage de cartes électroniques et de fabrication de composants électroniques, de la production de câbles et de connecteurs et d'assemblage de structure d'aéronef.
- Branche des entreprises de sous-traitance de capacité ou de spécialité : Cette branche compte près de 90% des entreprises du secteur de la sous-traitance aéronautique qui ont réalisé un chiffre d'affaires de 50 millions de dhs en 2004. Elle comprend les activités de la mécanique de précision, de décolletage et de tôlerie et emploie 280 personnes.

- Branche des sociétés de prestation de services et d'ingénierie : Ingénierie et calcul des structures

Article publié dans le Journal Libération en France: le 5 décembre 2007

Il faut savoir ne pas être franchouillard et suivre le mouvement.» Dans un restaurant chic de Casablanca, Jean-Paul Remezy, vingt ans de sous-traitance aéronautique derrière lui, fête avec deux proches collaborateurs la création de sa société marocaine. Lundi 3 décembre, Mohican est né.

Evident. Opérationnelle dans six mois, l'entreprise de matériel industriel en composite fabriquera des boîtiers pour les câbles électriques d'Airbus au Maroc. Pour ce président d'une grosse PME bordelaise, le choix semblait évident. «A la demande de notre client, Labinal, [principal fournisseur d'Airbus en câble électriques, ndlr], nous avons repris, il y a trois ans, l'activité d'une petite entreprise du sud-ouest de la France qui fabriquait ces boîtiers. Aujourd'hui, Labinal, qui produit une grande partie de ses câbles au Maroc, nous a demandé de nous rapprocher de son site de production, analyse Jean-Paul Remezy. Si nous ne venons pas, d'autres le feront et nous perdrons un marché.»

Depuis quatre ans, des PME françaises, pour une grande partie sous-traitantes d'Airbus et de ses grands équipementiers, il s'en implante en moyenne une dizaine par année. Installé dans le pôle industriel aéronautique à une quinzaine de kilomètres de Casablanca, Thomas Corbel, fabriquant de pièces pour les moteurs d'avion A320 et A340, ne s'en étonne pas. «Une pièce qui sort de nos ateliers est 30 % moins cher que si nous l'avions fabriqué en France.» Avec une main-d'œuvre 3 à 4 fois moins cher, et une proximité géographique limitant les frais logistiques, les sous-traitants aéronautiques ont ici de quoi faire face à la pression sur les coûts.

Mais pas seulement. Allégement des procédures fiscales et exonération d'impôt pendant une durée de cinq ans ou mobilisation du foncier, le gouvernement marocain s'emploie, depuis 2004, à faire du royaume une plateforme de production aéronautique low-cost. Résultat : quasi inexistant en 2000, le secteur compte aujourd'hui 60 entreprises, 6 000 salariés et affiche un taux de croissance à 2 chiffres. «La forte pression sur les coûts, la bonne santé des carnets de commande nous a plutôt réussies», avoue Thomas Corbel dont le chiffre d'affaires réalisé avec Airbus a augmenté de 30 % cette année .

«En réseau». Mais à terme, la parité du dirham indexée à un panier de devises où prédomine l'euro ne risque-t-elle pas de compromettre cette success story ? «Il faut ouvrir l'œil mais il est encore trop tôt pour avoir des inquiétudes», explique ce dirigeant d'entreprise. «La force du secteur aéronautique marocain est de s'être développé en réseau où clients et fournisseurs se retrouvent côte à côte. Difficile de transférer tout cela en zone dollar !» Et avec l'implantation régulière de PME françaises, le réseau se renforce un peu plus chaque année.

Success stories

Snecma morroco engine services

Activité : Maintenance et réparation des moteurs CFM56-3, CFM56-7 et PW2037 ainsi que des Unités Auxiliaires de Puissance (APU) des Boeing 737 et 757 de la flotte de Royal Air Maroc

Site : situé sur l'aéroport international de Casablanca

Matis aerospace

Activité : Production de faisceaux de câbles pour l'industrie aéronautique

Investissement : 120 millions de dhs

Emploi : 450

Localisation : Technopole de Nouasser

SERMP (Usineur, spécialiste de la mécanique de précision aéronautique).

SERMP appartient au groupe le Piston Français (400 personnes, 7 usines en France) et a été créée en août 1999 à Casablanca. C'est l'une des premières entreprises aéronautiques à s'être implantée au Maroc.

Activité : Usinage (fraisage, électroérosion,...) de petites pièces (de quelques mm³ à 500 mm³) et commandes numériques. 80% de la production est destinée à l'aéronautique, le reste à l'automobile.

activité : le montage sur place avant d'exporter

Sefcam (traitement de surface) La maison mère, SEFCA, est en France. L'ensemble est constitué de 6 usines situées à côté des donneurs d'ordres.

Activité : Traitement de surface - pour la mécanique et la tôlerie pour la protection avant emballage

Souriau Maroc

Filiale du Groupe Souriau

Activité : Sous-traitance (assemblage de connecteurs destinés à la fabrication des Airbus)

Site : situé à la Zone Franche d'exportation de Tanger

Assystem

Installé à Casablanca depuis 2001, ASSYSTEM a été sélectionné par SNECMA Moteurs pour l'accompagner dans la conception du compresseur destiné au moteur du futur Airbus A 380. ASSYSTEM FRANCE est actionnaire à hauteur de 80% et SNECMA France à 20%.

DL Aérotechnologie

appartient à 100% à sa maison mère DAHER. Sur Tanger, ils construisent des pièces détachées destinées aux donneurs d'ordres. Ces pièces détachées sont des tuyaux en composite pour la distribution d'air des avions et des panneaux échangeurs pour A340.

EADS Maroc

Aviation été créée en 1951. 100% du capital appartient à EADS SOGERMA.

Activité : trois métiers principaux :

1-Maintenance (instrument de bord, systèmes de navigation et de télécommunication, équipements électriques et électroniques, pales)

2-Fabrication (câblage aéronautique, aménagements intérieurs Airbus, fauteuils 1ère classe et business)

3-Ingénierie

Les incitations à l'investissement. Régime des investissements étrangers

Définition

On entend par investissements étrangers, les investissements réalisés par les personnes physiques ou morales de nationalité étrangère, non-résidentes ou résidentes, et les personnes physiques de nationalité marocaine établies à l'étranger.

Il est institué aux investisseurs étrangers réalisés au Maroc en devises, un régime de convertibilité.

Le régime de convertibilité garantit aux investisseurs concernés, sans aucune autorisation préalable, l'entière liberté pour :

- La réalisation de leurs opérations d'investissement au Maroc;
- La réalisation des revenus produits par ces investissements;
- Le retransfert du produit de liquidation ou de cession de leurs investissements.

Formes de l'investissement

L'investissement étranger peut revêtir les formes suivantes:

- Création de société (conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur)
- Prise de participation au capital d'une société en cours de formation ;
- Souscription à l'augmentation de capital d'une société existante ;
- Création d'une succursale ou d'un bureau de liaison ;
- Acquisition de valeurs mobilières marocaines ;
- Apport en compte courant d'associés en numéraires ou en créances commerciales ;
- Concours financiers à court terme non rémunérés ;
- Prêts en devises contractés conformément à la réglementation des changes ;
- Acquisition de biens immeubles ou de droits de jouissance rattachés à ces biens ;
- Financement sur fonds propres de travaux de construction ;
- Création ou acquisition d'une entreprise individuelle ;
- Apport en nature.

Ces opérations peuvent être effectuées dans tous les secteurs d'activité économique.

Modalités de financement

Les investissements étrangers peuvent être financés:

En Devises : par **cession de devises** à Bank Al Maghrib ou par **débit d'un compte en devises** ou d'un **compte en dirhams convertibles**.

Sont assimilés à un investissement en devises :

- les consolidations de compte courant d'associés, les incorporations de réserves, de reports à nouveau ou de provisions devenues disponibles, dans la mesure où les montants correspondants revêtent le caractère transférable;
- les consolidations de créances commerciales matérialisées par l'importation de biens ou matériels régulièrement effectuée et n'ayant pas donné lieu à règlement en devises;
- les consolidations de créances au titre de l'assistance technique étrangère, matérialisées par les brevets, licence d'exploitation, marque de fabrique, know-how, etc. dûment concédés par des entreprises étrangères;
- la part de l'investissement financée par débit de Compte Convertible à terme: les investisseurs étrangers peuvent acquérir librement des comptes convertibles à terme en vue du financement partiel, à hauteur de 50% de leurs opérations d'investissement au Maroc. Le reliquat est couvert par

cession de devises à Bank Al Maghrib.

Transfert des revenus d'investissement

Dans le cadre de la réglementation des changes, les investissements étrangers financés en devises bénéficient de la :

- **Garantie de transfert des revenus nets d'impôts**, sans limitation de montant et de durée. Ces revenus sont les : dividendes, jetons de présence, revenus locatifs, bénéfices, intérêts produits,
- **Garantie de retransfert du produit réel de cession ou de liquidation**, c'est à dire, il y a une garantie de transfert pour:
 - L'apport en capital effectué en devises convertibles;
 - L'apport effectué par débit de Comptes Convertibles à Terme;
 - Les plus-values nettes de cession.

Il est à noter que les transferts se font après paiement des impôts et taxes en vigueur au Maroc.

Cession ou liquidation des investissements étrangers

La cession est l'acte par lequel un investisseur étranger résident ou non, transfère sous forme diverse, la propriété et/ou la jouissance de son investissement à une tierce personne résidente ou non - résidente.

Les opérations de cession ou de liquidation des investissements étrangers, réalisés au Maroc, sont libres.

Les cessions intervenant entre les investisseurs étrangers peuvent donner lieu à règlement, directement à l'extérieur au moyen des disponibilités à l'étranger des intéressés.

Documents à fournir pour la réalisation d'un investissement étranger, le transfert de ses revenus et le transfert de ses produits de cession

1) Documents à fournir à l'Office des Changes pour la réalisation d'un investissement étranger

Les investisseurs étrangers y compris les ressortissants marocains à l'étranger sont tenus, dans un délai de six mois à compter de la date de réalisation de l'opération d'investissement, d'adresser à l'Office des Changes (Subdivision des Investissements) directement ou par l'entremise de leur banque, fiduciaire, notaire, avocat...un compte rendu faisant ressortir :

- l'identité, la nationalité et le lieu de résidence de l'investisseur ;
- le secteur d'activité;
- le montant de l'investissement;
- la forme de l'investissement.

Ce compte rendu doit être accompagné des documents suivants :

Pour les investissements financés en devises: attestations bancaires (formule 2 ou 4 justifiant le financement en devises) et selon les cas :

- statuts de la société, procès verbal de l'assemblée générale consécutive et déclaration de souscription et de versement;
- procès verbal de l'assemblée générale extraordinaire ratifiant l'augmentation de capital, protocole d'accord conclu avec les associés;
- contrat d'acquisition ou toutes autres pièces en tenant lieu.

Pour les investissements financés par apport de biens ou matériels: les titres d'importation dûment imputés par l'administration des Douanes et Impôts Indirects et les attestations bancaires de non règlement.

Pour les investissements financés par consolidations de créances au titre de l'assistance technique étrangère: un contrat dûment établi faisant ressortir la nature et l'étendue des prestations fournies.

2) Documents à fournir à la banque pour le transfert des revenus d'un investissement étranger

Pour le transfert des dividendes, tantièmes, parts de bénéfices :

- les bilans et comptes de résultats comptable (comptes d'exploitation et de pertes et profits), les pièces annexes afférentes à l'exercice au titre duquel le transfert est demandé ainsi que l'état de rectifications extra-comptable effectuées pour obtenir le résultat fiscal. Ces documents doivent être revêtus du visa de l'Administration des Impôts;
- le ou les procès-verbaux des assemblées générales ordinaires des actionnaires ayant statué sur les résultats de l'entreprise et faisant ressortir la répartition des bénéfices, le montant des dividendes et les tantièmes mis en distribution;
- la liste des actionnaires et administrateurs étrangers ou marocains à l'étranger avec indication de leur nom, nationalité, adresse, nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, le montant brut des tantièmes leur revenant.

Pour le transfert des jetons de présence : La liste des administrateurs étrangers ou marocains établis à l'étranger avec indication de leur nom, nationalité, adresse, montant brut et net accordé à chacun d'eux ainsi que le procès verbal fixant le montant global des jetons de présence alloués au conseil d'administration au titre de l'exercice concerné;

Pour le transfert des bénéfices d'exploitation des succursales des sociétés étrangères : Les bilans et comptes de résultats comptables ,les pièces annexes afférentes à l'exercice au titre duquel le transfert est demandé ainsi que l'état de rectifications extra-comptables effectuées pour obtenir le résultat fiscal ; Ces documents doivent être visés également par l'Administration des Impôts.

Pour le transfert des revenus locatifs : Le relevé de gérance faisant apparaître les montants encaissés au titre des loyers et les frais engagés y compris les impôts et taxes. Ce relevé doit être accompagné du contrat de bail ou de toutes pièces en tenant lieu, et des justificatifs du paiement des impôts et taxes;

Pour le transfert des échéances en principal et intérêts des prêts : Les attestations bancaires justifiant le rapatriement du montant de prêt, l'échéancier de remboursement correspondant et le cas échéant, les références de l'accord général ou particulier de l'Office des Changes.

3) Documents à fournir à la banque pour le transfert du produit de cession ou de liquidation d'un investissement étranger

Pour le transfert du produit de cession ou de liquidation d'un investissement étranger, les investisseurs intéressés doivent produire à la banque :

- pour les investissements réalisés à partir de l'instauration de la convertibilité du dirham, toutes pièces justifiant le financement en devises de l'investissement;
- Pour les investissements effectués antérieurement à l'instauration du régime de convertibilité, copie de l'accusé de réception faisant ressortir le numéro d'enregistrement attribué par l'Office des Changes à l'investissement.

Outre ces documents, les intéressés doivent fournir les pièces suivantes :

Pour le transfert du produit de cession de valeurs mobilières : Les documents comptables afférents au dernier exercice de la société dont les titres sont cédés, le procès verbal de l'assemblée générale ordinaire ainsi que les copies des actes de transfert des titres cédés faisant ressortir le prix de cession;

Pour le transfert du produit de cession de biens immeubles : Copie de l'acte de vente accompagné des pièces justifiant le règlement des impôts et taxes dus au titre de la transaction en cause;

Pour le transfert du produit de liquidation : Le bilan de liquidation dûment visé par l'Administration fiscale, le procès verbal de l'assemblée générale des actionnaires ou copies de la décision judiciaire prononçant la dissolution ou la mise en liquidation partielle ou totale de l'investissement, le rapport du liquidateur faisant ressortir le produit net à répartir ainsi que toutes pièces justifiant le paiement des impôts et taxes, le cas échéant.

Les infrastructures

Pour préparer les conditions propices à l'établissement de vos projets, une infrastructure importante a été mise en place et des sites dédiés ont été aménagés pour faciliter votre implantation dans toutes les régions du Royaume. C'est autour de l'aéroport de Nouaceur que les industriels du secteur de l'aéronautique se sont essentiellement regroupés. Elle héberge aujourd'hui près de 30 entreprises, et non des moindres: Safran, Souriau, Sefcam, Piston, Dion, EADS, Creuzet et Indraero.

L'aéropole de Nouacer

Située sur la principale plate forme aéroportuaire du Royaume, l'Aéropole offre un environnement propice aux activités de production, de services et de formation. Activités sélectives

Atouts :

- Environnement favorable au développement des entreprises aéronautiques.
- Aménagement et équipements performants.
- Terrains industriels viabilisés et équipés, proposés en location de longue durée à des taux de loyer encourageants, évitant aux investisseurs l'immobilisation de capitaux pour l'acquisition du foncier.
- Inter-modalité des transports : aérien, routier et ferroviaire.

Situation stratégique:

A portée de tous les centres économiques internationaux avec une forte densité de dessertes:

- Paris: 60 vols / semaine
- Londres: 14 vols / semaine
- Frankfurt : 7 vols / semaine
- New York: 6 vols / semaine
- Montréal: 6 vols / semaine

L'Aéropôle propose aux investisseurs un éventail de services:

- Service d'accueil et facilitations, facilitateur unique pour l'accompagnement auprès des services, organismes et administration marocaines.
- Services en commun et commodités diverses: gardiennage, restauration,...
- Insertion dans le réseau technopolitain mondial.
- Mise en relation partenariale.
- Gestion du Parc : entretien des réseaux, espaces verts, surveillance et sécurité.

L'Aéropôle est modulée en 6 pôles:

1.Aéropôle : Parc totalement dédié à l'industrie aéronautique. Produit phare et pôle d'excellence destiné aux entreprises opérant dans le domaine aéronautique, encadrées par leurs sous-traitants dans un environnement qui stimule les énergies productives.

2.Zone Services Aéronautiques : Pôle d'activités de services, de formation et de recherche dans le domaine aéronautique.

3.Espace «READY FOR SERVICES» : Espaces "prêts à l'emploi" destinés à accueillir des entreprises de services liés à l'industrie aéronautique et aux secteurs innovants.

Il est constitué de bâtiments conçus selon le concept d'immeubles intelligents permettant de disposer immédiatement de bureaux modulables (superficie de 100, 200 et 300 m²) connectés aux réseaux informatiques.

Cet espace bénéficie également de services en commun: Salles de réunion, centre de copies,...

4. Espace «READY TO OUTPUT»: Espace de production industrielle "prêt à l'emploi" destiné à l'industrie aéronautique constitué de sites de production de 1200m², chacun modulable en unités de 200m², équipées en "utilities" (électricité, eau, air comprimé réseau informatique) permettant de commencer à mettre en place les machines de production dans les 24 heures.

5. Pôle Industriel: Pôle d'activités industrielles réservé aux unités innovantes, non polluantes.

6.Pôle formation: Cet espace comprend l'Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile qui assure la formation des ingénieurs, contrôleurs, et techniciens aéronautiques.

Parmi les projets en cours d'étude, la réalisation, sur une superficie de 20 ha, d'une université privée de médecine, d'un hôpital des spécialités, et des centres de formation paramédicale.

D'autres unités de formation dans les technologies de pointe verront le jour sur cette zone.

Affectations:

Les conventions d'occupation de terrain sont élaborées au profit des industriels, sur présentation d'un dossier simplifié comprenant :

- * 1 demande d'affectation de terrain précisant activité et superficie demandée
- * 1 questionnaire fourni par l'ONDA dûment rempli par l'investisseur
- * 1 note de présentation de l'activité
- * 1 copie du statut de la Société
- * 1 extrait de registre de commerce
- * 1 certificat d'identification fiscale
- * 1 délégation de pouvoir du conseil d'administration à l'administrateur
- * 1 photocopie de la carte d'identité nationale de l'administrateur

Dès signature de la convention, la situation du terrain et sa superficie sont déterminées de commun accord entre l'ONDA et l'industriel en fonction de ses besoins spécifiques.

Un plan topographique lui est remis pour la constitution de son dossier technique.

Autorisations administratives

Le dossier technique constitué par l'industriel ou son maître d'œuvre est déposé auprès de l'ONDA pour l'accomplissement des formalités administratives en vue de l'octroi de l'autorisation de construire

Branchements

Les réseaux de la Technopole de l'Aéroport Mohammed V sont gérés par l'ONDA qui traite directement les demandes de branchements et facilite leur réalisation.

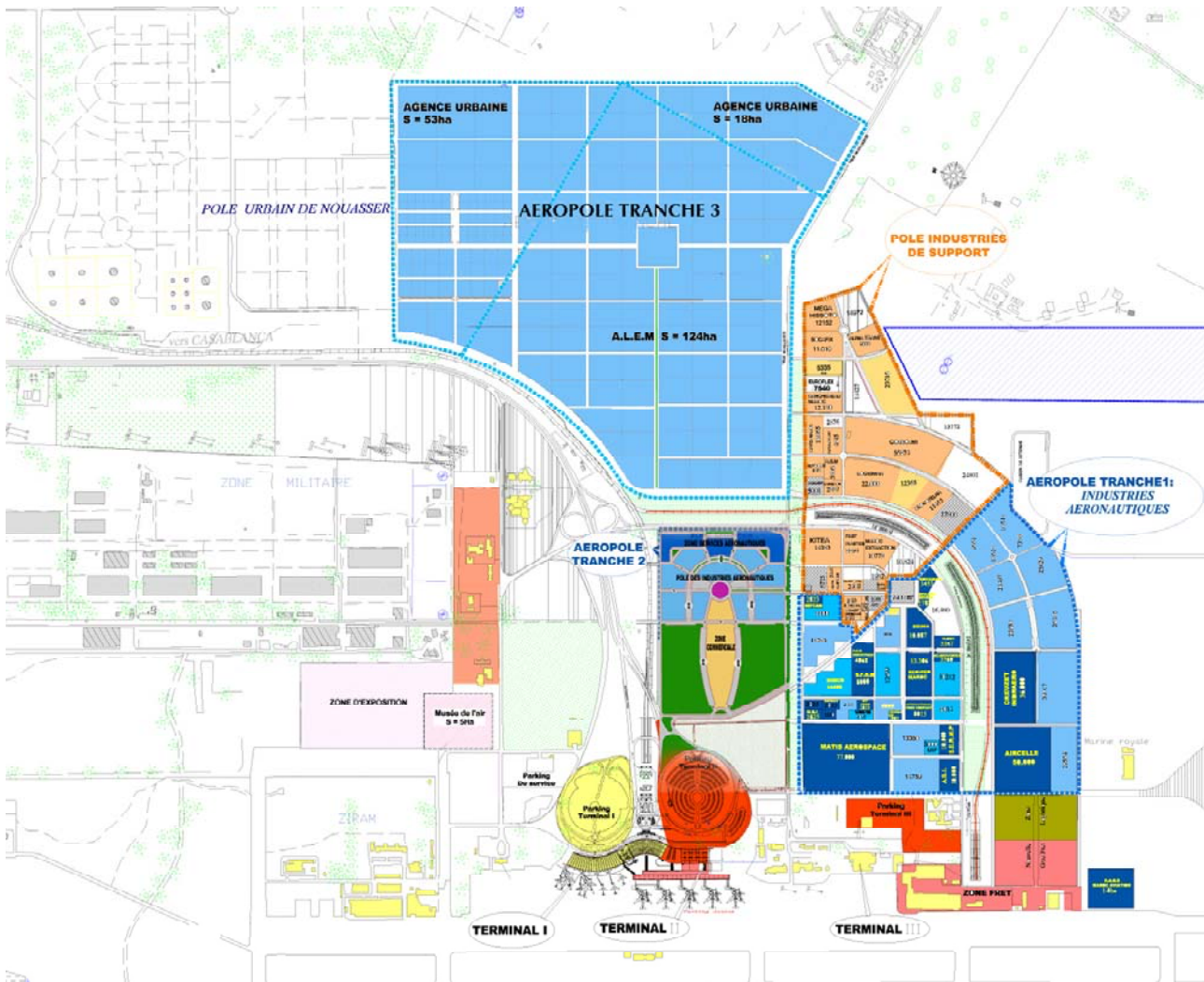
Superficie et tarifs

Superficie minimum à la location : 2000 M²

Taux de location :

- * 40 DH/M²/AN pour les surfaces inférieures à 10 000 M²
- * 25/DH/M²/AN pour les surfaces supérieures ou égales à 10 000 M²

Plan de masse



Aides à l'investissement

Pour encourager les investissements et soutenir certains secteurs porteurs de l'économie nationale, l'Etat marocain a accordé des aides directes à des entreprises qui répondent à un certains nombre de critères. Ces aides sont octroyées dans le cadre de mécanismes institués prévus par le Fonds de Promotion des Investissements (F.P.I) et le Fonds Hassan II pour le développement économique et social (F.H.II).

Commission des Investissements

La Commission des Investissements, mise en place par la circulaire du Premier Ministre n° 44/98 du 28 Septembre 1998 est placée sous l'autorité directe de ce dernier, est investie des missions suivantes :

- La mise en oeuvre de toutes mesures susceptibles d'éliminer les obstacles d'ordre administratif ou autre entravant la relance de l'investissement privé ;
- L'instruction de contentieux entre les différents partenaires intervenant dans le processus d'investissement et dont le règlement nécessite un arbitrage du Premier Ministre ;
- L'approbation des contrats et conventions d'investissement mettant à contribution l'Etat notamment sur le plan financier.

Durant l'année en cours à novembre 2007, la Commission a tenu 7 réunions aux cours desquels 72 projets d'investissement ont été agréés portant sur un montant global d'investissement de 68,4 milliards de Dhs, pour une création d'emplois de 43.423 emplois directs et stables.

Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social

Le Fonds accompagne tout projet contribuant à la promotion de l'investissement et de l'emploi. Ce fonds constitue un soutien fort appréciable à l'investissement productif. Son concours en faveur du secteur industriel est doublement bénéfique, puisqu'il intervient aussi bien dans le financement des infrastructures d'accueil dédiées à l'investissement que dans la contribution au financement même des projets d'investissement dans des secteurs ciblés.

Dans le cadre de la promotion de l'investissement privé, la contribution de ce fonds pour l'acquisition du foncier et la construction de bâtiments professionnels, se fait à hauteur de :

- 50% du coût du terrain, sur la base d'un coût maximum de 250 dh/m²,
- 30% du coût des bâtiments, sur la base d'un coût maximum de 1500 dh/m².

Toutefois, cette contribution peut être de 100%, si elle se limite seulement à l'acquisition du foncier, sur la base d'un coût maximum de 250dh/m².

Cette aide financière peut être cumulée avec les avantages accordés par le système en vigueur des incitations à l'investissement.

A la date du 30 juin 2007, le nombre des conventions cadres conclues avec des promoteurs publics et privés s'élève à 105 pour un investissement global de 195,15 milliards de dirhams. La contribution du Fonds Hassan II à la réalisation de ces investissements représente 9,2 % du volume global des investissements, soit 17,9 milliards de dirhams. L'apport financier de ce fonds a bénéficié à hauteur de 11,3 milliards de dirhams à la réalisation des grandes infrastructures, de 2,8 milliards de dirhams à la promotion de l'investissement privé et de 3,8 milliards de dirhams à la promotion sociale, culturelle et sportive.

Le Fonds de Promotion des Investissements

Le Fonds permet aux investisseurs qui souhaitent conclure avec l'Etat des contrats d'investissements de bénéficier d'une exonération partielle :

- Des dépenses d'acquisition du terrain (plafonnée à 20% du coût d'acquisition) nécessaire à la réalisation de l'investissement;
- Des dépenses d'infrastructure externe (plafonnée à 5% du montant global de l'investissement envisagé). Toutefois, ce taux peut atteindre 10% lorsqu'il s'agit d'un investissement dans le secteur de la filature, du tissage ou de l'ennoblissement du textile
- Et des frais de formation professionnelle (plafonnée à 20% du coût de cette formation).

Ces avantages peuvent être cumulés à hauteur de 5% du montant global de l'investissement projeté et 10% si le projet est réalisé dans une rurale ou sub-urbaine ou lorsqu'il s'agit d'un investissement dans le secteur de la filature, du tissage ou de l'ennoblissement du textile.

Peuvent bénéficier de ce fonds les entreprises dont le programme d'investissement est très important en raison de son montant (200 M dhs), du nombre d'emplois stables à créer (250), de la

région dans laquelle il doit être réalisé, de la technologie dont il assurera le transfert ou de sa contribution à la protection de l'environnement.

Les avantages de la charte de l'investissement

La charte de l'investissement a pour objectif de fixer l'action de l'Etat en matière de promotion des investissements pour les dix années à venir.

Elle remplace les codes des investissements des différents secteurs, à l'exception du secteur agricole.

Incitations liées à la phase de création

- **Droits d'Enregistrement :**

- o Exonération pour les actes d'acquisition de terrain destinés à la réalisation d'un projet d'investissement.
- o Application d'un taux de 2,5% pour les actes d'acquisition des terrains destinés à la réalisation d'opération de lotissement et de construction.
- o Application d'un taux de 0,5% pour les apports en sociétés à l'occasion de la constitution ou de l'augmentation du capital

- **Droits de Douane**

Ils concernent l'importation des biens d'équipement, matériels, outillage, parties, pièces détachées et accessoires, considérés comme nécessaires à la promotion et au développement de l'investissement.

- o Droit d'importation : 2,5% ou 10% en fonction de la liste des pays où se trouve le matériel et biens d'équipement.
- o Prélèvement fiscal à l'importation : exonération ou remboursement pour les biens d'équipement, matériels et outillage acquis localement ou importés.

- **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)**

Exonération ou remboursement pour les biens d'équipement, matériels et outillage acquis localement ou importés.

(Loi des finances pour 1998/1999 ; BO N° 4627 du 5 octobre 1998)

Les entreprises qui s'engagent à réaliser un investissement égal ou supérieur à cinq cent (500) millions de dirhams, peuvent bénéficier dans le cadre de conventions à conclure avec le gouvernement de l'exonération du droit d'imposition, du prélèvement fiscal à l'importation et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée à l'importation des biens d'équipement, matériels et outillages. Cette exonération est accordée également aux parties pièces détachées et accessoires importés en même temps que les biens d'équipement, matériels et outillages auxquels ils sont destinés.

- **Impôt des Patentes**

- o Suppression de la Taxe Variable
- o Exonération pendant les 5 premières années d'exploitation pour toute personne physique ou morale exerçant une activité professionnelle, industrielle ou

commerciale.

- **Taxe urbaine**

- o Exonération pendant 5 ans à compter de l'achèvement ou l'installation, des constructions nouvelles, des additions de constructions ainsi que les machines et appareils faisant intégrante des établissements de production de biens ou de services. L'impôt de la PSN est supprimé pour les bénéfices des sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés. Toutefois les bénéfices et revenus totalement exonérés de l'IS sont passibles d'une contribution au taux de 25% du montant de l'IS normalement exigible.

Incitations liées à la phase d'exploitation

- **Participation à la Solidarité Nationale (PSN)**

o L'impôt de la PSN est supprimé pour les bénéfices des sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés. Toutefois les bénéfices et revenus totalement exonérés de l'IS sont passibles d'une contribution au taux de 25% du montant de l'IS normalement exigible.

- **Impôt sur les Sociétés (IS) et Impôt Général sur le Revenu (IGR)**

les entreprises exportatrices de produits et de services bénéficient d'une :

- o Exonération totale pendant 5 ans à compter de l'exercice au cours duquel la première opération d'exportation a été réalisée. L'exonération s'applique au chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Réduction de 50% au-delà de 5 ans.

Toutefois, en ce qui concerne les entreprises exportatrices de services (toute opération exploitée ou utilisée à l'étranger), l'exonération et la réduction ne s'appliquent qu'au chiffre d'affaires réalisé en devises.

les entreprises artisanales dont la production est le résultat d'un travail essentiellement manuel bénéficient d'une réduction de 50% de l'IS ou de l'IGR pendant les 5 premières exercices suivant la date de leur exploitation et ce, quel que soit le lieu d'implantation.

Les entreprises qui s'implantent dans les préfectures et provinces dont le niveau d'activité économique exige un traitement fiscal préférentiel bénéficient d'une réduction de 50% de l'IS ou de l'IGR pendant les 5 premières exercices suivant la date de leur exploitation.

Ces préfectures ou provinces sont (1):

AL HOSEIMA, BERKANE, BOUJDUR, CHEFCHAOUEN, ES MARA, GUELMIM, JERADA, LAAYOUNE, LARACHE, NADOR, OUED EDDAHAB, OUJDA ANGAD, TANGER-ASSILAH, BNI MAKADA, TAN TAN, TAOUNAT, TAOURIRT, TATA, TETOUAN.

1) Décret n°2-98-520 du 30 juin 1998. BO n° 4599 bis du 1/7/98. et Décret n° 2-99-242 du 30 juin 1999. BO n° 4704 du 1/7/99.

- **Amortissements dégressifs**

Application des amortissements dégressifs pour les biens d'équipement

- **Provisions pour l'investissement en matière d'Impôt sur les Sociétés et D'Impôt Général sur le Revenu.**

Constitution des entreprises d'une provision annuelle pour investissement. Elle peut atteindre 20% du bénéfice fiscal avant impôt et doit représenter au maximum 30% de l'investissement projeté en biens d'équipement, matériels et outillages.

Avantages additionnels

Prises en charge par l'Etat de certaines dépenses :

En plus des avantages prévus ci-dessus par la charte d'investissement, les entreprises qui ont conclu un contrat avec l'Etat bénéficient également d'une :

- Exonération partielle des dépenses d'acquisition des terrains nécessaires à la réalisation de l'investissement, des dépenses d'infrastructure externe et des frais de formation professionnelle. Le contrat Etat-Entreprise est conclu lorsque le programme d'investissement est très important en raison de son montant, du nombre d'emplois créés, de la région dans laquelle il doit être réalisé, de la technologie dont il assurera le transfert, ou de sa contribution à la protection de l'environnement.
- Prise en charge par l'Etat d'une partie du coût d'aménagement des zones industrielles implantées dans les provinces et les préfectures dont le niveau de développement économique justifie une aide particulière de l'état.

Tableau Récapitulatif de la Charte de l'Investissement

Incitations

Avantages

Objet

Incitations fiscales

Droit de douane	2,5% ou 10 % maximum	Biens d'équipement matériels et outillage parties, pièces et accessoires
Prélèvement fiscal à l'importation	Exonération	Idem
TVA	Exonération ou remboursement	Biens d'équipement matériels et outillage acquis localement ou à l'étranger.
Droit d'enregistrement	Exonération	Actes d'acquisition de terrain pour l'investissement
	0,50%	Apport pour la constitution ou l'augmentation du capital
	2,50%	Actes d'acquisition de terrain pour l'lotissement et construction
Patente	Exonération pendant les 5 premières années	Activité professionnelle, industrielle ou commerciale
Taxe urbaine	Exonération pendant les 5 premières années	Construction nouvelle, addition de construction, machines et appareils de production
Impôt sur les Sociétés IS ou Impôt Général sur le Revenu IGR	Exonération pendant les 5 premières années, puis réduction de 50%	Entreprises exportatrices de produits et services
	Réduction de 50% durant les cinq premières années	Entreprises installées dans les préfectures ou provinces au régime fiscal préférentiel
Provision pour investissement (1)	En franchise de l'IS ou l'IGR	
Amortissement	Amortissement dégressif	Biens d'équipement

Incitations financières

Prise en charge partielle par l'Etat dans le cadre de contrat Etat-Entreprise (2)	Cout d'acquisition du terrain destiné à la réalisation du projet; dépenses d'infrastructures externes; frais de formation professionnelle
Prise en charge partielle par l'Etat du cout d'aménagement des zones industrielles	Entreprises installées dans les préfectures ou provinces au régime fiscal préférentiel

Réglementation des changes

Garantie de transfert des bénéfices nets d'impôt sans limitation de montant ni durée.	Investissements effectués en devises réalisés par les étrangers résidents ou nom et par les MRE
Garantie de transfert du produits de cession ou de liquidation totale ou partielle	

1) la provision pour l'investissement pour atteindre 20% du bénéfice fiscal et doit représenter au maximum 30% de l'investissement projeté en bien d'équipement, matériels et outillages.

2) la prise en charge par l'Etat se fait dans le cadre d'un contrat Etat-Entreprise lorsque l'investissement est important ou donne lieu à la création de nombreux emplois.

Le régime fiscal

Les incitations fiscales font actuellement l'objet d'une réforme qui a pour objectif :

- D'une part la simplification, la rationalisation et la modernisation du dispositif fiscal, notamment en le synthétisant autour des quatre principaux impôts :
 - o L'impôt sur le revenu (IR) qui a été ramené à 42,5% ;
 - o L'impôt sur les sociétés (IS) qui va passer de 35 à 30% le 1er janvier 2008 ;
 - o La taxe sur la valeur ajoutée (TVA). L'action sur cet impôt vise l'élargissement de la base imposable et la réduction du nombre de taux pour arriver à terme à un ou deux taux ;
 - o Et les droits d'enregistrement.

Cet objectif a été consacré en 2007 par la codification de l'ensemble de la législation fiscale au niveau d'un code général des impôts.

- D'autre part, la diminution de la charge fiscale à travers la baisse des taux et l'élargissement de l'assiette fiscale.

Le dispositif législatif actuel en matière d'incitations fiscales prévoit un nombre important d'exonérations en matière de droit commun et en matière sectorielle.

Les incitations fiscales de la loi de finances 2008:

Le budget de l'Etat pour l'année 2008 comporte plusieurs mesures fiscales dont certaines sont très attendues par le monde des affaires. C'est le cas du réaménagement du taux de l'impôt sur les sociétés (IS) qui passe de 35 à 30%. L'IS des banques sera également réduit à 37% contre 39,6 actuellement. Cette dernière réduction concerne les établissements de crédit mais aussi Bank Al-Maghrib, la CDG et les sociétés d'assurance et de réassurance.

Les grandes lignes de loi de finances 2008

La loi de finances 2008, qui table sur un taux de croissance de 6,8 %, vise la mise en place des conditions d'une intégration réussie de l'économie nationale dans son environnement pour transformer le Maroc en une plate-forme d'investissement et d'exportation.

Le projet a été élaboré dans un contexte économique et financier international caractérisé par des perspectives de croissance de 2,1 % au niveau de la zone euro et 1,9 % aux Etats-Unis, des échanges commerciaux internationaux, qui devraient croître de 7,4 % et une augmentation soutenue des prix du pétrole et de certaines denrées alimentaires.

Le projet de loi de finances pour l'année 2008, prévoit des ressources estimées à 195,68 milliards de DH, en hausse de 9,27 % par rapport aux prévisions 2007, et des charges de l'ordre de 208,29 milliards (+ 7,05%), y compris la charge de la dette.

La loi de finances 2008 prévoit également plusieurs nouvelles mesures fiscales et douanières. Il s'agit essentiellement de :

Mesures relatives à l'impôt sur les sociétés (IS):

- Réduction du taux de 35% à 30% ;
- Réduction du taux applicable au secteur financier à 37% ;
- Application d'un abattement de 100% aux dividendes de source étrangère perçus par les sociétés résidentes;
- Institution d'un régime de faveur relatif à l'évaluation des stocks pour les sociétés qui fusionnent.

Mesures relatives à l'impôt sur le revenu (IR):

- Taxation 15% de la taxation des profits de valeur mobilière avec celle des profits immobiliers.

Mesures concernant la TVA:

- Harmonisation des taux des opérations de crédits bail à 20%;
- Harmonisation du taux des opérations de travaux immobiliers en appliquant 20% au lieu de 14%;
- Réduction du délai de remboursement à 3 mois en remplacement du régime suspensif ;

- Le maintien de l'exonération au profit de l'habitat social.
- Réduction de 45% à 40% du droit d'importation applicable aux produits industriels.

Le droit de l'investisseur. Convention de non double imposition

Au même titre que les accords de protection et de promotion des investissements qui contribuent à favoriser l'établissement d'un climat favorable à l'investissement étranger, les conventions de non double impositions (CNDI) conclus par le Maroc, qui s'inspirent largement du modèle de convention fiscale de l'OCDE, ont pour principal objectif de promouvoir les échanges de biens et services et les mouvements de capitaux et de personnes, en éliminant la double imposition internationale. Avec l'Italie, cette convention est en vigueur depuis 1983.

Environnement juridique des affaires

L'amélioration de l'environnement juridique des affaires est une vision commune partagée aussi par les opérateurs publics que privés.

Outre le Code de travail, le Maroc a adopté une panoplie de textes juridiques visant à améliorer cet environnement à titre d'exemple, la mise en place de nouvelles lois sur les sociétés, en particulier la loi sur les sociétés anonymes, qui protège les actionnaires et consacre l'appel public à l'épargne ; la Loi sur la propriété industrielle et la Loi sur la propriété intellectuelle qui jouent un rôle de stimulant pour le développement de l'entreprise, notamment dans le domaine de l'innovation et de la création ; la Loi instituant les juridictions de commerce, la Loi portant réforme du secteur bancaire, la Loi sur la concurrence, la promulgation d'un code de passation des marchés publics qui a permis la mise en place d'une procédure d'appels d'offres transparente et concurrentielle, etc.

Transfert de fonds et rapatriement

En matière de réglementation des changes, la Charte garantit le transfert des revenus d'investissement (bénéfices, dividendes et capital), et du produit de cession ou de liquidation, sans limitation de montant, ou de durée.

Les étrangers ayant la qualité de résidents bénéficient de la possibilité de transférer leurs économies sur revenus, tels les bénéfices, les salaires, les traitements, les pensions et les honoraires.

Les transferts des revenus de l'espèce peuvent s'effectuer en faveur des intéressés par le guichet bancaire, les services du Trésor ou de Barid Al-Maghrib auprès desquels sont domiciliés habituellement lesdits revenus.

Les revenus produits par les investissements étrangers peuvent être transférés sans limitation dans le montant ou dans le temps, après paiement des impôts et taxes en vigueur au Maroc, tels :

- Les dividendes ou parts de bénéfices distribués par les sociétés marocaines ;
- Les jetons de présence ;
- Les bénéfices réalisés par les succursales au Maroc de sociétés étrangères ;
- Les revenus locatifs ;
- Les intérêts produits par les prêts et comptes courants d'associés, contractés conformément à la réglementation des changes en vigueur.

Les bénéfices non distribués et affectés à un compte de « report à nouveau », de « réserves » ou de « provisions » peuvent être réintégrés dans le bénéfice à distribuer au titre d'un exercice à venir et transférés ultérieurement

Les couts des facteurs de productions. Une main d'oeuvre qualifiée

La population marocaine est jeune et active. Les 15-34 ans y comptent pour plus de la moitié, soit l'un des taux les plus élevés de la Région MEDA. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), elle devrait progresser au rythme de 2, 5 % par an à l'horizon 2010.

De l'avis des investisseurs étrangers installés au Maroc, la productivité de la main d'œuvre marocaine se situe à un niveau aussi élevé qu'en Europe.

Les Marocains sont connus pour leurs grandes capacités linguistiques, 30% des plus de dix ans pratiquent au moins la langue française en plus de l'arabe, dont le tiers pratique une troisième langue particulièrement l'espagnol ou l'anglais.

Offre de formation professionnelle

Il existe 210 établissements de formation professionnelle qui couvrent toutes les régions du Maroc. Ils forment 185.900 stagiaires dont 2/3 dans les établissements publics et 1/3 dans le privé. Ils assurent des formations liées au secteur des services (TIC, gestion, santé, etc.), au bâtiment, aux travaux publics et à l'industrie (textile, équipements automobiles, mécanique industrielle, l'électricité et l'électronique), ou le dessin et le design industriels. Ces établissements assurent des formations régulières mais aussi des formations sur mesure, à la demande des entreprises et des nouveaux investisseurs.

L'Etat participe au financement des actions de formation au Maroc et à l'étranger par l'Office de Formation Professionnelle (OFPPT) : il prend en charge jusqu'à 70% des frais de formation, 80%, des frais d'études et l'élaboration du plan de formation de l'entreprise. L'OFPPT participe également au financement des frais de déplacement à l'étranger des bénéficiaires.

Une main-d'œuvre compétitive

La durée légale du travail au Maroc est beaucoup plus élevée qu'en Europe occidentale : 44 heures (8 heures par jour sur six jours -Répartition inégale sur six jours avec au maximum 10 heures par jour) par semaine (contre moins de 40 heures pour la plupart des pays européens et même 35 heures pour la France); 18 jours (24 jours pour les cadres) de congés payés par année (contre cinq semaines pour un pays comme la France). Dans le secteur non agricole, la durée de travail annuelle est fixée à 2288 heures.

Le salaire minimum « SMIG » en vigueur 9,66 dhs (près de 0,9 euro) dirhams/l'heure dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des professions libérales. L'employeur doit, en outre, s'acquitter des charges patronales qui lui incombent comme le paiement à la Caisse nationale de Sécurité sociale (16,1% du salaire brut) et affilier ses travailleurs à l'Assurance Médicale Obligatoire (la part patronale étant de 3% du salaire brut).

Selon les informations communiquées par la DRH d'une des entreprises installées au sein de l'aéroport:

- Le cout horaire moyen d'un "AMC" (Agent moniteur cellule) ou d'un "Assy" (Opérateur d'assemblage) est de 24,89 dhs avec un salaire moyen de 4650 dhs (< 420 euros);
- Le cout horaire moyen d'un "ASN" (Agent Structure nouvelle) est de 22,94 dhs avec un salaire moyen de 4382 dhs;
- le salaire moyen mensuel approximatif d'un ingénieur junior est de l'ordre de 18,000.00 < (1600 euros) dhs;
- le salaire moyen mensuel approximatif d'un ingénieur sénior est de l'ordre de 30,000.00 dhs (< 2700 euros);
- le salaire moyen mensuel approximatif d'un Technicien methode est de 5,500.00 dhs (<500 euros).

Droits salariaux

Le Code du travail entré en vigueur en 2004 régit les relations de travail conformément aux orientations de l'Organisation Internationale du Travail. Ce code consacre le principe d'égalité de traitement et de chances entre les salariés en ce qui concerne leur recrutement ; leur formation professionnelle ; la répartition du travail; leur rémunération ; leur avancement ; le bénéfice d'avantages sociaux ; les mesures disciplinaires ; le licenciement, etc.

La nouvelle loi réduit la durée hebdomadaire de travail de 48 à 44 heures, limite le recours aux contrats de travail à durée déterminée et définit et revalorise les indemnités de licenciement.

Dans le but d'améliorer l'embauche tout en conférant une plus grande flexibilité au marché du travail, le législateur a également réglementé l'activité des agences intermédiaires de recrutement. Par ailleurs, le code du travail réorganise les relations sociales au sein de l'entreprise et prévoit la création de comités d'entreprise au niveau des entités employant 50 salariés ou plus.

Enfin, sur le plan de la Sécurité sociale des travailleurs, des retraités et de leur famille, l'Assurance Médicale Obligatoire a été instaurée par le législateur afin de garantir l'accès aux soins de santé au plus grand nombre.

Le régime marocain de Sécurité sociale

1) CNSS

L'affiliation des entreprises au régime de sécurité sociale, géré par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, est une obligation légale ainsi que l'immatriculation de leurs salariés. Ainsi, le régime de sécurité sociale couvre les salariés exerçant dans les entreprises industrielles, commerciales, artisanales et libérales du secteur privé. Il s'étend aux marins pêcheurs et aux travailleurs salariés des exploitations agricoles, forestières et leurs dépendances.

Les employeurs sont tenus de s'affilier à la CNSS au plus tard 30 jours après l'embauche du premier salarié. Les salariés sont déclarés par l'employeur puis immatriculés par la CNSS, pour devenir des assurés.

Les entreprises privées sont tenues de s'inscrire auprès de la CNSS et déclarer l'ensemble de leurs salariés mensuellement pour leur permettre de bénéficier d'un éventail de prestations sociales, qui

sont considérées, selon les cas, comme revenus complémentaires ou revenus de remplacement. Ils sont tenus également de faire figurer leurs numéros d'affiliation à la CNSS sur tous les documents utilisés dans le cadre de son activité, tels que papier à en-tête de l'entreprise, lettres, factures, correspondances, bons de commande, tarifs, etc

2) AMO

La couverture médicale obligatoire de base garantissant l'accès universel aux soins de santé a été promulguée en novembre 2002.

L'AMO a pour objectif de permettre, à terme, l'égalité des citoyens devant l'accès aux soins de santé.

Elle s'applique aux salariés assujettis au régime de sécurité sociale ne disposant pas d'une assurance facultative ; aux titulaires de pensions dont le montant est supérieur ou égal à 500 dirhams ; aux assurés volontaires ; et aux marins pêcheurs à la part.

L'AMO est gérée à la fois par la CNSS (Caisse nationale de sécurité sociale) et la CNOPS (Caisse nationale des organismes de prévoyance sociale), le tout chapeauté par l'Agence nationale d'assurance maladie.

Employeurs et bénéficiaires participent conjointement au financement de l'AMO, via des cotisations mensuelles calculées sur base des revenus des bénéficiaires. Les salariés ne doivent pas se soucier du versement de leur part de cotisation car elle est prélevée directement à la source.

Le taux de cotisation dû à la CNSS au titre de l'Assurance Maladie Obligatoire a été modifié par le décret n°2-07-233 du 28 juin 2007.

le taux de cotisation de solidarité de l'AMO, qui est redevable à l'ensemble des Sociétés affiliées au régime de sécurité sociale, de 1% à 1,50%. Cette augmentation d'un demi point vient en déduction du taux de cotisation au titre de la prestation des allocations familiales qui baisse de 6,50% à 6%, de sorte que la cotisation sociale globale de l'employeur reste inchangée.

La cotisation tant de l'Assuré, de l'employeur que du retraité reste inchangée respectivement à 2%, 2% et 4%.

3) Tableau récapitulatif des cotisations :

Prestations familiales	Charges patronales	Charge salariale	Total
Taux de cotisation	6%		6%
Plafond mensuel	Sans plafond		Sans plafond
Prestations sociale à court terme			
Taux de cotisation	0,67%	0,33%	1,00%
Plafond mensuel	6 000 dirhams	6 000 dirhams	6 000 dirhams
Prestations sociales à long terme			

Taux de cotisation	7,93%	3,96%	11,89%
Plafond mensuel	6 000 dirhams	6 000 dirhams	6 000 dirhams
Assurance maladie obligatoire			
Taux de cotisation	2+1,5 %	2%	5%
Plafond mensuel	Sans plafond	Sans plafond	Sans plafond

Le transport routier

Sur le plan intérieur, le transport routier reste prépondérant puisqu'il représente 75% du trafic de marchandises et 95% du transport de voyageurs. Un vaste programme de modernisation des infrastructures visant à doter le pays d'un réseau routier en mesure d'accompagner le développement économique et social du pays est en cours de réalisation.

Dans le but de promouvoir le secteur des transports au Maroc et de favoriser d'importants effets d'entraînement socio-économique, les Pouvoirs Publics ont été amenés à reconsidérer à la fin de la décennie 80 les axes de développement du transport terrestre au Maroc.

Le réseau routier actuel comprend environ 60 000 km de routes, dont près de 30 000 km revêtus.

Afin de définir les besoins et les orientations de développement des infrastructures autoroutières, un Schéma directeur autoroutier a été établi par la Direction des Routes et de la Circulation Routière du Ministère de l'Équipement et du Transport. Ce schéma prévoit la construction à l'horizon 2010 de 1500 km selon les axes suivants:

L'axe Nord - Sud constitué de 3 éléments reliant :

- Casablanca à Tanger, Port Tanger Med, Tétouan et Fnideq;
- Casablanca à Marrakech, Agadir et Taroudant;
- Casablanca à El Jadida;

L'axe Est - Ouest reliant Rabat à Fès et Oujda.

Cet ambitieux programme a été hiérarchisé pour satisfaire en priorité la demande la plus forte tout en s'inscrivant dans une vision globale d'aménagement du territoire tenant compte des ressources financières disponibles.

Le transport ferroviaire :

Fondé en 1963, l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) ; opère sur trois marchés stratégiquement indépendants à savoir le transport des voyageurs, le transport des marchandises et le transport des phosphates..

Le réseau ferroviaire s'étend sur une longueur de 1 907 Km.

L'ONCF a mené, en 2005-2006, une étude structurante ayant conduit à l'élaboration d'un schéma directeur pour le développement d'un réseau ferré de lignes pour Trains à Grande Vitesse au Maroc (TGVM).

Ce schéma directeur prévoit la construction d'un réseau de 1500 km devant relier à l'horizon 2030 :

- Tanger à Agadir via Rabat, Casablanca, Marrakech et Essaouira en moins de 4 heures (ligne atlantique),
- Casablanca à Oujda via Méknes, Fés en moins de 3 heures (ligne maghrébine).

En plus des temps de parcours réduits, les 133 millions de passagers attendus bénéficieront de services de haute qualité à travers des horaires cadencés, des systèmes d'accueil, d'information et de réservation modernes et un confort de haut standing d'un matériel nouveau.

Aujourd'hui, le TGV marocain se précise.

En effet, et dans une 1ère phase, ce sont deux lignes à Grande vitesse qui seront mises en service en 2015 :

- La première, vers le nord, reliera Tanger à Casablanca dès 2013.

Elle a fait l'objet en octobre dernier d'un protocole d'accord entre le Maroc et la France qui porte sur la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien de la section de ligne Tanger – Kénitra d'une longueur de 200 km pour une vitesse d'exploitation de 320 km/h.

Le coût du projet selon des études préliminaires est estimé à 20 milliards de dhs. Il permettra d'effectuer le trajet entre les 2 métropoles en 2h10 mn au lieu de 5h 45mn actuellement et drainera un flux de clientèle estimé à 8 millions de passagers par an.

- La seconde, vers le sud, reliera Marrakech à Casablanca en 1h20 à l'horizon 2015 au lieu de 3h15 actuellement.

Le transport aérien

Le Maroc est doté de 14 aéroports commerciaux. La gestion, l'investissement et l'exploitation relève de l'Office National Des Aéroports qui est un établissement public à caractère industriel et commercial, créé en janvier 1990 par transformation de l'Office des Aéroports de Casablanca.

En termes de réalisation d'infrastructures, le plan de développement de l'ONDA pour les cinq années à venir est ambitieux et vise la préparation du secteur aéronautique aux mutations et défis à

relever durant les dix prochaines années et s'inscrit également dans le cadre de l'objectif national des 10 millions de touristes à l'horizon 2010.

Le transport maritime:

Le transport maritime assure 98 % des échanges extérieurs du Maroc et 72% du trafic portuaire est assuré par les ports de Casablanca, Mohammedia et Jorf Lasfar. Les marchandises en vrac représentent 83% du tonnage total. Le Maroc dispose d'un littoral de 3 500 Km et d'une infrastructure portuaire développée.

On dénombre :

- 11 ports de commerce,: NADOR, TANGER, KENITRA-MEHDIA, MOHAMMEDIA, CASABLANCA, JORF-LASFAR, SAFI, AGADIR, TAN-TAN, LAAYOUNE et DAKHLA.
- 11 ports régionaux de trafic local et principalement de pêche

A cette liste il convient de rajouter le port de commerce de Tanger-Méditerranée (coût estimé à 10 Mrd DHs).

Le port Tanger Med est la pierre angulaire d'une plateforme multimodale performante grâce à:

- sa situation stratégique sur le détroit de Gibraltar à la croisée des plus grandes routes maritimes,
- ses infrastructures de premier ordre,
- ses connections routières et autoroutières,

Intégré dans un circuit logistique international, il servira les zones franches actuelles et futures et stimulera la compétitivité des entreprises basées au Maroc.

Les principales activités portuaires sont octroyées à des opérateurs de renommée mondiale qui dans le cadre de contrats de concession, investissent dans les superstructures et les équipements du port et fournissent des services de qualité répondant aux normes internationales de sécurité et de sûreté à des coûts compétitifs.

Quant à la réalisation du port, elle est opérée en combinant les techniques de digue à talus et celle de la digue en caissons permettant ainsi une meilleure protection contre les mers agitées, une exploitation optimale de la surface du bassin et la possibilité pour les navires d'accoster le long des jetées.

Les principales caractéristiques du port sont les suivantes:

- Une digue principale de 2056 ml dont la première partie de 936 m de digue à talus entre 0 et -20mzh et la seconde partie de 1120 m de digue en caissons quadrilobés fondés sur un soubassement en enrochements arasés à -20 mzh,
- Une digue secondaire de 586 ml dont les profondeurs varient de 0 à -12 mzh,
- Un chenal d'accès de 300 m de largeur avec fond à -17 mzh,
- Un cercle d'évitage de 600 m de diamètre avec fond à -16 mzh,
- Un plan d'eau de 100 Ha

La gestion et le développement des activités portuaires sont assurées par Tanger Med Port Authority. Les activités du port Tanger Med ont démarré le 27 juillet 2007 avec l'ouverture du premier terminal à conteneurs géré par APM Terminals Tangier.

Le port Tanger Med offre sur le marché des installations modernes pour des besoins variés : Des terminaux à conteneurs offrant une capacité allant jusqu'à 3.5 millions d'EVP, un terminal RoRo et Passagers, un terminal à hydrocarbures offrant des services de soutage et desservant l'hinterland du port en produits raffinés, un terminal vrac et divers et un terminal à véhicules. Tanger Med II est le nouveau port à conteneurs qui conduira à la réalisation de nouveaux terminaux à conteneurs en eaux profondes qui offriront une capacité accrue de 5 millions de conteneurs EVP.

Les Zones Franches Industrielles sont, pour TMSA, l'outil majeur d'attraction de l'investissement étranger direct et de création d'emplois dans la Zone Spéciale de Développement. Elles représentent ainsi un axe stratégique de l'activité de TMSA. Par ailleurs, TMSA a privilégié un partenariat avec les actionnaires de TFZ, lui permettant de prendre le contrôle de cette société en vue de contribuer à accélérer le rythme de sa commercialisation et de construire un modèle de gestion et d'exploitation de zones franches industrielles. En outre, TMSA a l'intention de capitaliser autour de ce partenariat pour le lancement dans quelques années du projet de ZF industrielle de Melloussa (600 ha).

A ce jour TMSA compte développer trois Zones Franches Industrielles qui couvrent une surface potentielle totale de 1.050 hectares dont 450 ha sont déjà en exploitation depuis 2001 :

- Tanger Free Zone (opérationnelle)
- Melloussa 1
- Melloussa 2 (en préparation)

Elles ont vocation à accueillir tous types d'activités industrielles ou de services destinées à l'export avec une organisation de l'espace par filière industrielle. Les ZFI agissent en tant que guichet unique avec une prise en charge par l'opérateur de l'ensemble des services périphériques. Leur développement s'effectue dans une stratégie commerciale « just in time » en cohérence et en synergie avec les activités de TFZ.

Créée en 1999 et opérationnelle depuis l'année 2000, Tanger Free Zone s'impose aujourd'hui comme un des principaux sites exportateurs du Maroc.

Chiffres clés TFZ septembre 2007 :

- 300 sociétés implantées au 31 septembre 2007
- 30 000 salariés et 50 000 emplois prévus au total
- € 450 millions d'investissements industriels au 31 septembre 2007

Le rythme de développement de Tanger Free Zone a connu une forte augmentation au cours des dernières années, avec une évolution constante du nombre de demandes d'agrément, qui est passé de 3.5 par mois en 2002 à 15 par mois en 2006.

TFZ opère sur une surface totale de 345 ha, répartie comme suit :

- Surface actuellement en exploitation : 100 ha
- Surface en cours d'extension : 60 ha
- Surface restant à aménager : 185 ha

300 hectares de la zone franche sont dédiés à une zone industrielle sous douane. Le reste étant une zone logistique incluant :

- Un parc T.I.R,
- Une station-service
- Une zone d'animation commerciale.

TFZ est réservée aux entreprises dont l'activité est orientée vers l'exportation. Elle est située à proximité de l'aéroport international de Tanger en plus d'être bordée par l'axe autoroutier Rabat-Casablanca-Tanger.

Plusieurs avantages sont accordés aux utilisateurs Tanger Free Zone :

- Sur le plan administratif, les investisseurs sont dispensés de toute formalité, une fois l'autorisation délivrée
- Sur le plan douanier, la zone n'est soumise à aucun contrôle.
- Sur le plan fiscal, les activités sont exonérées de tout droits et taxes commerciales, ainsi que de l'impôt sur les sociétés pendant les cinq premières années.

NB: Renault-Nissan de lancer un projet d'une valeur de 600 millions d'euros dans la zone industrielle Tanger-Med avec une capacité de production allant jusqu'à 200.000 voitures par an à partir de l'année 2010 avant d'atteindre 400.000 voitures ultérieurement.

Indications des couts de transports maritimes:

	EXPORT		IMPORT	
	20'	40'	20'	40'
<i>Espagne</i>				
<i>Barcelone</i>	120	240	230 + 45	460 + 90
<i>valence</i>	120	240	260 + 45	520 + 90
<i>Bilbao</i>	300 + 90	500 + 180	470	795
<i>Cadix</i>	250 + 45	350 + 60	480 + 45	700 + 60
<i>France</i>				
<i>Marseille</i>	377 + 39	708 + 78	742 + 39	1000 + 78
<i>Rouen-Le Havre-Dunkerque</i>	350 + 90	450 + 180	650 + 90	650 + 180
<i>MER DU NORD</i>				
<i>Rotterdam/ Anvers</i>	383 + 90	562 + 180	750 + 90	1250 + 180
<i>Hambourg</i>	460 + 90	614 + 180	750 + 90	1250 + 180
<i>Italie</i>				
<i>Gènes/ Laspézia</i>	300	450	650 + 40	1200 + 80
<i>MAGHREB</i>				
<i>Tunis USD</i>	750	1250	750	1250
<i>Khoms USD</i>	900	1400	900	1400

Source : COMANAV

Electricité et eau

Tarifs appliqués dans la Région du Grand Casablanca. Pour les grandes entreprises, ces tarifs sont mensuels et HT.

Electricité - Force motrice industrielle et agricole (sans Minimum)

	Quantité	Prix kWh HT
1ère Tranche	1 à 100 kWh	1,0093
2ème Tranche	101 à 500 kWh	1,0597
3ème Tranche	501 kWh et plus	1,2111

Electricité - Force motrice industrielle et agricole (sans Maximum)

	Quantité	Prix kWh HT
1ère Tranche	1 à 100 kWh	1,2111
2ème Tranche	101 à 500 kWh	1,2722
3ème Tranche	501 kWh et plus	1,454

Electricité - Moyenne tension (Tarif bihoraire)**Prix kWh HT**

Hiver (Oct. - Mars) (22h - 7h)	Heures creuses	0,6675
(7h - 22h)	Heures pleines	0,9968
Redevances de puissance par kVA		348,18
Eté (Avr. - Sept.) (23h - 7h)	Heures creuses	0,6675
(7h - 23h)	Heures pleines	0,9968
Redevances de puissance par kVA		348,18

Electricité - Moyenne tension (Tarif trihoraire)**Prix kWh HT**

Hiver (Oct. - Mars) (22h - 7h)	Heures creuses	0,4855
(7h - 17h)	Heures pleines	0,7231
(17h - 22h)	Heures pointes	1,0638
Redevances de puissance par kVA		348,18
Eté (Avr. - Sept.) (23h - 7h)	Heures creuses	0,4855
(7h - 18h)	Heures pleines	0,7231
(18h - 23h)	Heures pointes	1,0638
Redevances de puissance par kVA		348,18

Eau - A usage industriel (Casablanca)**Prix m3 HT**

Tranche unique	8
Redevance fixe	9,28

Eau - A usage industriel (Mohammedia)**Prix m3 HT**

Tranche unique	6,93
Redevance fixe	9,28

Assainissement industriel**Prix m3 HT**

Tranche unique	4,28
Redevance fixe	25,62