



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

09210

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.274

25 juin 1979

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

---

RAPPORT DE MISSION AU ROYAUME DU MAROC\*.

Amélioration de la capacité de production industrielle  
et services de commercialisation,  
22-31 mai 1979.

par M. Farah

Spécialiste du développement industriel  
Section de la création et de la gestion d'usines  
Division des opérations industrielles

---

\* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

## INTRODUCTION

Le fonctionnaire chargé de la mission a été reçu et mis au courant par le Conseiller industriel hors siège, M. Y. El-Helbawi, et l'administrateur adjoint, M. P. Mahy, qui l'ont accompagné lors de sa première entrevue avec le Secrétaire général de l'ODI (Office pour le développement industriel). Au cours de cette entrevue son mandat a été précisé et il a été procédé à un échange général de vues sur les domaines possibles de coopération entre l'ODI et l'ONUUDI. Le Secrétaire général s'est montré intéressé à obtenir une assistance de l'ONUUDI pour la solution de certains des problèmes technico-administratifs auxquels se heurent les industries qui relèvent de l'ODI. Selon le Secrétaire général, ces problèmes ont trait, entre autres, à la commercialisation, à la formation, à la gestion générale et aux services consultatifs. Ces problèmes intéressent essentiellement les entreprises textiles (filature de Oued Zem et usine textile de Fez). Le Secrétaire général a ajouté qu'il souhaiterait voir introduites et appliquées des techniques modernes de gestion.

La société a établi une étude de faisabilité concernant la création d'une fonderie afin de renforcer la production d'éléments de moteurs et la fourniture d'un appui technique à l'usine SIMEF qui fabrique des moteurs pour le marché local. Dans cet ordre d'idées, la société a racheté une fonderie à une société étrangère. Pour synchroniser les activités de la fonderie et celles de l'usine de mécanique et d'électricité, deux possibilités ont été d'abord envisagées : intégrer la fonderie dans l'usine, ou bien en faire un élément annexe de celle-ci. Comme nous l'avons par la suite appris du Directeur général de l'usine, c'est la deuxième solution qui a été retenue car on a jugé préférable de construire les services d'appui autour de l'usine proprement dite. Plus tard, lorsque seront réunis tous les facteurs nécessaires pour intégrer la totalité des unités de production, sans perte d'efficacité, il se pourrait que l'on réexamine la question, en sollicitant l'avis de l'ONUUDI sur ce point. Il existe en outre une petite fonderie qui fonctionne actuellement comme un élément de l'usine. Parmi les autres entreprises dont il conviendrait d'améliorer l'organisation et la direction figure la SODEF, fabrique de levure située à Fez.

Sur la suggestion du Secrétaire général, il a été décidé que le fonctionnaire chargé de la mission visiterait certaines entreprises de secteurs relevant de l'ODI qui connaissent des difficultés et s'entreferait avec les dirigeants et le personnel technique afin d'obtenir des informations plus détaillées grâce auxquelles il serait plus facile d'identifier les problèmes. Les secteurs mentionnés à cet égard étaient l'industrie textile - notamment filature et confection - et les industries mécaniques et électriques. Les entreprises retenues pour les visites sont situées à Oued Zem, Fez et Casablanca.

#### CARACTERISTIQUES DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL AU MAROC

D'après les deuxième (1973-1977) et troisième (1978-1980) plans de développement, l'industrialisation au Maroc présente les caractéristiques générales suivantes :

1. Les plans de développement mettent l'accent sur la création d'institutions et la décentralisation afin de promouvoir un développement régional permettant d'étendre et de diversifier les avantages économiques et sociaux.
2. La majeure partie de l'industrie relève du secteur privé, mais le gouvernement joue un rôle déterminant dans la création de certaines industries clefs d'importance stratégique afin de stimuler l'industrialisation. Cette action est menée sous les auspices de l'ODI. Les industries créées par l'ODI seront probablement transférées ultérieurement au secteur privé par cession à des actionnaires privés une fois qu'aura été assurée la viabilité économique et technique des entreprises en cause.
3. Le secteur manufacturier tient une place relativement modeste dans l'économie : moins de 20 % du PNB. Les activités portent principalement sur la transformation de produits d'exportation et la production de certains biens de consommation destinés au marché intérieur, et concernent en particulier l'industrie alimentaire, qui produit à la fois pour l'exportation (fruits et poissons en conserve) et pour la consommation intérieure (farine, huile végétale, etc.). L'industrie textile, qui emploie plus d'un quart de la main-d'oeuvre industrielle (66 000 travailleurs), a connu un taux annuel de croissance de 10 %. En 1977, la CEE a imposé des contingents pour les exportations de textiles marocains, ce qui a eu pour effet de réduire les perspectives de croissance de ce secteur.

4. La production nationale dans certains domaines - ouvrages en métaux, produits mécaniques, etc. - est destinée au remplacement des importations et au développement technologique local.
5. Bien que certains établissements industriels récents soient généralement protégés contre une trop forte concurrence extérieure, le marché marocain est relativement ouvert aux produits d'importation.
6. L'infrastructure est assez bien développée. Le réseau routier est large et en bon état. Il existe plusieurs ports et la plupart des villes principales ont un aéroport.

#### Office pour le développement industriel (ODI)

Le gouvernement a depuis longtemps adopté une position reconnaissant à l'industrie une importance croissante et un rang de priorité de plus en plus élevé. La raison d'être de l'ODI est de concrétiser cette position en exécutant des projets industriels d'importance stratégique afin de promouvoir l'industrialisation. Il s'agit pour cela de renforcer l'interaction des industries du secteur public et du secteur privé et de créer des liaisons industrielles ayant un effet multiplicateur et stimulant les autres secteurs de l'économie.

A cet effet, l'ODI effectue des études sectorielles et des études de faisabilité pour des projets déterminés, et entreprend des projets d'investissement ou y participe tant sur le plan financier que sur celui de l'exécution. De plus, elle mène des activités industrielles de caractère promotionnel dans le pays comme à l'extérieur, notamment en coordonnant les diverses opérations industrielles conformément aux plans nationaux de développement.

#### Industries cotonnières d'Oued Zem (ICOZ)

Le fonctionnaire chargé de la mission s'est rendu tout d'abord à l'ICOZ, dont le siège est à Casablanca, et s'est entretenu avec ses dirigeants. Le Directeur général a exposé les objectifs, les activités et les difficultés de la société et a suggéré que, pour obtenir davantage de renseignements, le fonctionnaire envoyé par l'ONUDI s'entretienne séparément avec les directeurs des services commercial, financier et administratif. Ceux-ci ont décrit les activités et les responsabilités de leurs services et précisé les points qui, à leur avis, constituent des sources de difficulté.

L'ICOZ est une filature dont la production est surtout destinée à l'exportation vers l'Europe, où son principal marché est la France. Elle a également pu écouler certains de ses produits en Europe de l'Est (Pologne, Tchécoslovaquie). Cependant, la société éprouve des difficultés à s'implanter sur les marchés européens, et ce pour les raisons suivantes :

1. Elle se heurte à la concurrence d'autres sociétés qui ont une longue expérience de la fabrication des filés, selon des techniques généralement plus évoluées, et sont de ce fait mieux connues sur le marché européen.
2. L'usine a été conçue à l'origine pour travailler le coton marocain longue fibre de bonne qualité. Or, les exigences du marché en Europe ont rapidement rendu l'opération non rentable, car l'utilisation du coton longue fibre s'est avérée coûteuse, bien que cette matière soit supérieure en qualité au coton courte fibre. La direction de l'usine s'est alignée sur les exigences du marché et a commencé à importer du coton courte fibre des Etats-Unis. Par suite de cette réorientation du fil double au fil simple, une partie du matériel a cessé d'être utilisée.

L'ICOZ emploie près de 220 personnes. Sa capacité nominale est de 10 tonnes de coton marocain par jour en travail à trois équipes, alors que sa production actuelle est de trois à huit tonnes de coton par jour en travail à deux équipes.

3. Une partie du coton d'origine locale est difficile à traiter avec le matériel existant. Les variations des coûts de production du coton seraient un facteur important, qui influe négativement sur la qualité des produits. Cette dernière pâtirait également d'une insuffisante formation de la main-d'oeuvre (les ouvriers ont en général un bon niveau d'instruction et sont capables d'assimiler rapidement des connaissances, mais cet élément positif perd beaucoup de sa valeur en raison du manque de stabilité du personnel, qui fait du recrutement un processus ininterrompu).
4. L'usine a des problèmes d'entretien. Selon le contrat conclu entre l'ICOZ et son fournisseur, ce dernier n'assure de services d'inspection et d'entretien que tous les 5 ans; l'usine a bien un service d'entretien interne, mais celui-ci ne suffit pas à faire face à ses besoins en la matière qui exigent un système d'entretien plus efficace. Les pièces de rechange sont également une source de difficultés. Certaines pièces doivent être commandées à l'étranger et les délais de livraison sont très longs.

Fabrique de vêtements de Fez

Il existe deux fabriques de vêtements - surtout pour dames - qui dépendent de l'ODI, l'une à Fez et l'autre à Meknès. Elles seraient identiques quant à leur conception et leur capacité. La production de ces entreprises est commercialisée en Europe, principalement en Allemagne. Dans le cadre d'un accord de licence, une firme allemande envoie aux entreprises marocaines le tissu nécessaire et les modèles des vêtements à fabriquer, et ceux-ci lui sont ensuite réexpédiés. Si l'entreprise de Meknès donne de bons résultats, celle de Fez aurait eu des difficultés d'ordre technique et administratif, et sa rentabilité comme la qualité de sa production seraient insuffisantes. L'ODI estime que des mesures doivent être prises d'urgence pour pallier cet état de choses. Les principaux facteurs qui influent de manière négative sur la productivité et sur l'utilisation de la capacité seraient les suivants :

1. L'entreprise de Fez ne reçoit pas assez de commandes de l'étranger, faute de personnel spécialisé dans l'étude des marchés extérieurs. Une partie du matériel conçu pour la fabrication de chemises d'hommes est inutilisée, en raison de la disparition des débouchés correspondants.
2. Des problèmes se posent en ce qui concerne le contrôle de la qualité et la gestion de la production, par suite d'un manque de main-d'oeuvre suffisamment qualifiée.
3. Le taux élevé de rotation du personnel fait que l'entreprise ne dispose pas en permanence d'un effectif suffisant d'ouvriers ayant les compétences requises, et doit donc prévoir un programme continu de formation, qui constitue un facteur supplémentaire de coût.
4. De l'avis général, l'entreprise se heurte à un ensemble de problèmes liés entre eux, par exemple en matière de commercialisation et de gestion de la production. Si la qualité des produits ne répond pas aux normes, les possibilités de débouchés sont limitées, ce qui à son tour affecte la production. La direction tient donc à améliorer la qualité et la compétitivité des produits et souhaite recevoir une assistance de l'ONUDI à cet effet (voir proposition de projet en annexe II).

Usine de mécanique et d'électricité de Fez (SIMEF)

Cette usine de création récente assure principalement, sous licence, les fabrications suivantes :

1. Moteurs électriques;
2. Moteurs Diesel;
3. Moteurs pour véhicules deux roues.

La production, de volume modeste, est destinée au marché local. La SIMEF a racheté une fonderie en Allemagne pour étendre la production de petit matériel Diesel. Cette fonderie, qui ne sera pas intégrée dans l'usine existante, devrait être montée d'ici la fin de l'année; une assistance de l'ONUDI serait nécessaire pour cette opération, ainsi que pour l'application du processus d'exploitation. La SIMEF a également acheté un ordinateur qu'elle entend utiliser en matière de production, de gestion financière et de comptabilité; là encore, une assistance de l'ONUDI serait nécessaire. On prévoit une expansion considérable des activités de l'usine et la direction envisage de consacrer une étude au potentiel du secteur pour les cinq prochaines années.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'enquête sur quelques entreprises industrielles relevant de l'ODI a fait apparaître la nécessité de renforcer les moyens de ces entreprises et d'en rationaliser l'exploitation grâce à l'application de techniques modernes de gestion. On a constaté dans la plupart des cas le besoin de services consultatifs de gestion de caractère général - mise en place d'un système intégré de gestion assurant des orientations précises en ce qui concerne les descriptions de poste, les méthodes et la coordination, et mécanismes de contrôle. Après discussion avec les fonctionnaires de l'ODI, il apparaît que l'on pourrait résoudre la question en mettant à la disposition des entreprises relevant de l'ODI les services d'un expert en gestion justifiant d'une large expérience acquise dans divers secteurs industriels et possédant de solides qualifications en matière technique ou économique. Cet expert, qui apporterait une assistance pour la solution de problèmes généraux de gestion, serait



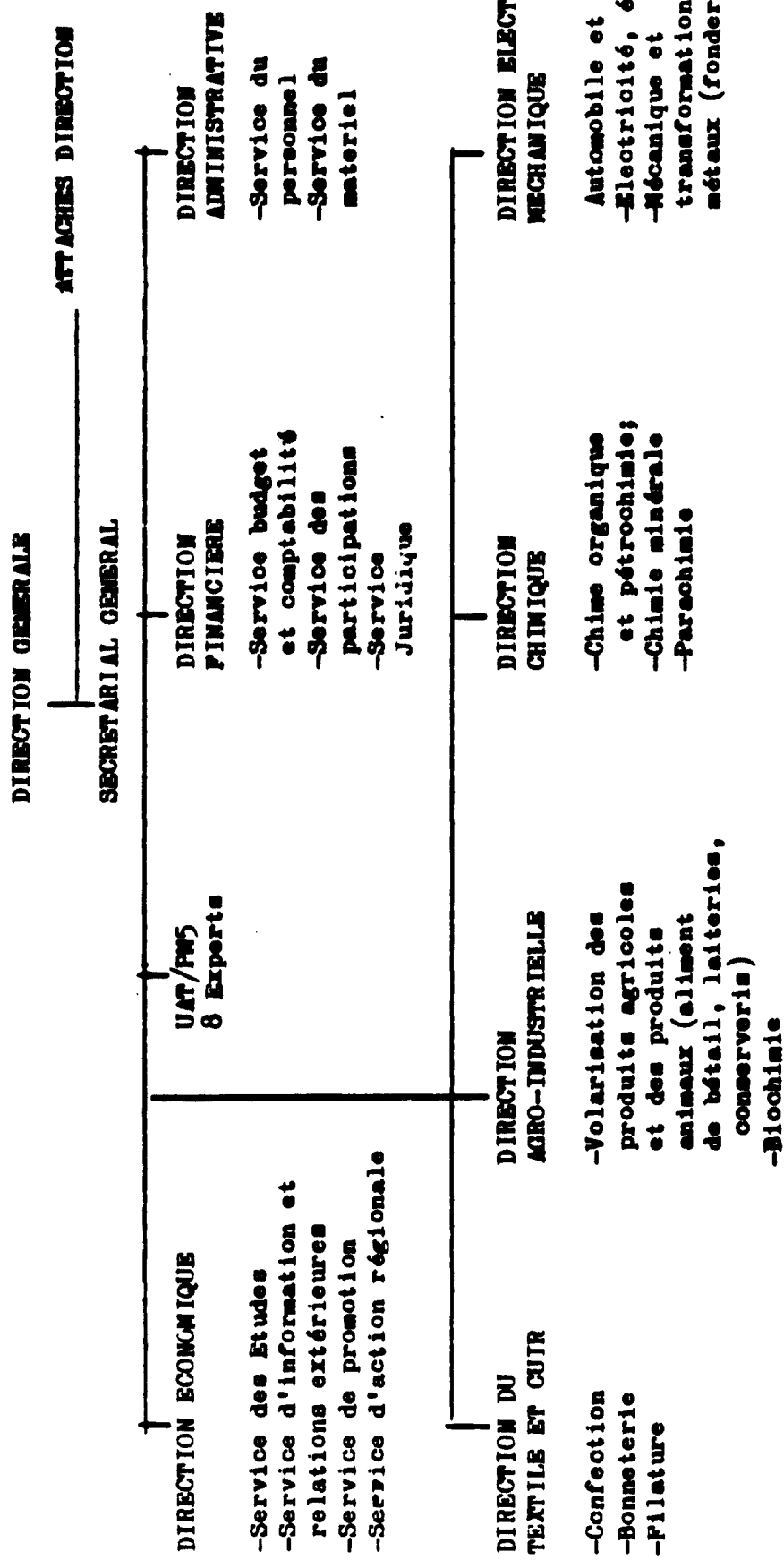
affecté pour une période de longue durée, étant donné la gamme des activités industrielles à couvrir, la multiplicité des problèmes, et le fait qu'il se posera sans doute de plus en plus de problèmes de gestion à mesure qu'augmenteront la taille des entreprises et le volume de production.

Une autre question à laquelle il faut trouver une solution à long terme est celle de la commercialisation. Toutes les entreprises visitées ont fait état de difficultés dans ce domaine, et des mesures devront être prises afin de développer les débouchés locaux et d'adapter les produits industriels nationaux aux exigences des marchés extérieurs à forte concurrence. Un expert en commercialisation hautement spécialisé devrait étudier les débouchés potentiels des industries orientées vers l'exportation et promouvoir les techniques d'adaptation des produits, notamment pour l'industrie textile. Il fournirait également une assistance pour ce qui est de développer le marché intérieur et d'améliorer les circuits de distribution.

Certaines entreprises relevant de l'ODI ayant connu des difficultés technico-administratives, dans le processus de production, l'assistance d'un expert serait nécessaire pour améliorer les techniques de production et la qualité des produits. Il est donc recommandé que l'ONUDI fournisse, pour une période initiale d'un an, les services d'un ingénieur des techniques de production.

Il existe aussi des problèmes qui sont propres à certains secteurs et entreprises industriels et qui pourraient être résolus grâce à la fourniture de services consultatifs de courte durée aux entreprises en question. Tel est le cas pour certaines des difficultés auxquelles se heurte l'usine de mécanique et d'électricité de Fez et les entreprises de textiles. Il est donc recommandé de prévoir dans la proposition de projet un élément "services consultatifs" (24 hommes/mois) pour la solution de ces problèmes particuliers.

En résumé, les recommandations ci-dessus tendent à l'élaboration d'un projet pour lequel les apports internationaux à prévoir comprendraient les services d'un expert en méthodes de gestion (deux ans), d'un expert en commercialisation (deux ans) et d'un ingénieur des techniques de production (un an), ainsi qu'un élément "services consultatifs" (24 hommes/mois). Le coût total serait de 412 300 dollars des Etats-Unis environ, plus les services d'appui, comme il est indiqué dans le budget du projet.



ETUDES  
GENERALES

ETUDES SECTORIELLES

TEXTILE ET CUIR

- Etude sur la protection tarifaire et contingentaire des industries marocaines de transformations
- Etude générale du développement industriel de la région III du Maroc.
- Etude sur les industries réunis tant les conditions favorables pour la promotion des exportations.
- Etude du développement industriel de l'oriental
- Etude sur le développement intégré de la région économique de Tensift.
- Etude de viabilité de la Zone industrielle de Nouasseur

CHIMIE-PARACHIMIE

- Etude sur le secteur des industries chimiques au Maroc
- Etude du secteur pharmaceutique.
- Etude sur la transformation des matières plastiques.
- Etude du secteur des industries du papier et carbons.
- Etude du secteur de l'imprimerie et de l'édition.
- Etude de quelques sables siliceux en vue de leurs utilisations dans l'industrie du verre.
- Etude sur le ciment
- Etude sur le secteur de la terre cuite.

ELECTRO-MECANIQUE

- Analyse des sous-secteurs des industries mécaniques et électriques du Maroc.
- Etude sur la possibilité de sous-traitance au Maroc
- Etude de l'industrialisation du secteur automobile
- Etude industrielle des secteurs des industries mécaniques et transformatrices des métaux.
- Etude de marché des secteurs mécaniques et électro-ménagers.
- Possibilité de fabrication des composants électroniques et électriques au Maroc
- Etude du secteur fonderie Secteur Electro-Technique

AGRO-INDUSTRIE

- Etude du marché de la viande
- Etude du marché des aliments composé pour bétail
- Etude du secteur laitier
- Possibilité d'implantation des unités de séchage de Luzerne
- Etude régionales
  - a) Tadla
  - b) Doukkala
  - c) Basse Moulouya
  - d) Vallée du Drâs
  - e) Souse-Massa
  - f) Tafilalet et ziz
  - g) Tensift
- Possibilités de développement de l'industrie de transformation des fruits et légumes
- Etude générale du secteur de la brasserie
- Etude générale du secteur de la farine de poisson

## ETUDES DE PROJETS SPECIFIQUES

TEXTILE ET CUIR	CHIMIE ET PARACHIMIE	ELECTRO-MECANIQUE	AGRO-INDUSTRIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etude de deux projets de confection de pantalons et chemises</li> <li>Filature de Quad-Zen</li> <li>-Etude de projet de filature de Settat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projet de pâte d'alfa</li> <li>Verre creux</li> <li>Carbonnate de soude</li> <li>Poluetylène pascé densité</li> <li>-Fibres cellululosiques</li> <li>-Acide nitrique-njtrate d'amconium</li> <li>-Colorante, détergente et vernie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Per Blanc</li> <li>-Forge</li> <li>-Sièges et garnitures</li> <li>-Fabrication de fermetures serrures</li> <li>-Equipement automobile</li> <li>-Compresseurs d'air</li> <li>-Matériel de soudage</li> <li>-Pompes à eau</li> <li>-Contéllerie et couverts</li> <li>-Robinetterie</li> <li>-Matériel agricole</li> <li>-Chantiers navale</li> <li>-Matériel T.P.</li> <li>-Outillage à main</li> <li>-Appareillage électro-ménager</li> <li>-Composant électroniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projets d'aliments de bétail du Tadja du Haouzi du Soues-Masse et du Gharb</li> <li>-Projects d'implantation d'unités laitières à Alt-Metoui, Agadir dans les Doukkala (El-Jadida) à Fès et dans le Tadia</li> <li>-Projets de conserveries polyvalentes du Soues Massa, des Doukkala, de l'Oriental et du Tadia</li> <li>-Transformation de la melasse en levure boulangère, fourragère, et alcool.</li> <li>-Projet d'une unité intégrée de malterie, brasserie, limonaderie</li> <li>-Sucre liquide de dattes</li> <li>-Traitement des algues marines</li> </ul>

ANNEXE I

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement du

ROYAUME DU MAROC

DESRIPTIF PROVISOIRE DU PROJET

Désignation du projet : Amélioration de la capacité de production industrielle et services de commercialisation

Numéro : DP/MOR/79/xxx

Durée : deux ans

Rôle principal : Développement de l'industrie

Rôle secondaire : Amélioration de la gestion industrielle

Secteur : Industrie

(Classification et code du PNUD)

Sous-secteur :

(Classification et code du PNUD)

Organisme d'exécution du Gouvernement :

Office pour le développement industriel (ODI)

Agent d'exécution :

ONUUDI

Date prévue pour la mise en route :

janvier 1980

Apports du Gouvernement :

\_\_\_\_\_ (monnaie locale)

(en nature) (à déterminer par le Gouvernement)

Apports du PNUD :

497 400 dollars des Etats-Unis

Signé :

\_\_\_\_\_ au nom du Gouvernement

Date :

\_\_\_\_\_ au nom de l'ONUUDI

Date :

\_\_\_\_\_ au nom du PNUD

Date :

1. Historique et justification du projet

D'après les deuxième (1973-1977) et troisième (1978-1980) plans de développement, l'industrialisation au Maroc présente les caractéristiques générales suivantes :

1. Les plans de développement mettent l'accent sur la création d'institutions et la décentralisation afin de promouvoir un développement régional permettant d'étendre et de diversifier les avantages économiques et sociaux.
2. La majeure partie de l'industrie relève du secteur privé, mais le gouvernement joue un rôle déterminant dans la création de certaines industries clefs d'importance stratégique afin de stimuler l'industrialisation. Cette action est menée sous les auspices de l'ODI. Les industries créées par l'ODI seront probablement transférées ultérieurement au secteur privé par cession à des actionnaires privés une fois qu'aura été assurée la viabilité économique et technique des entreprises en cours.
3. Le secteur manufacturier tient une place relativement modeste dans l'économie : moins de 20 % du PNB. Les activités portent principalement sur la transformation de produits d'exportation et la production de certains biens de consommation destinés au marché intérieur, et concernent en particulier l'industrie alimentaire, qui produit à la fois pour l'exportation (fruits et poissons en conserve) et pour la consommation intérieure (farine, huile végétale, etc.). L'industrie textile, qui emploie plus d'un quart de la main-d'oeuvre industrielle (66 000 travailleurs), a connu un taux annuel de croissance de 10 %. En 1977, la CEE a imposé des contingents pour les exportations de textiles marocains, ce qui a eu pour effet de réduire les perspectives de croissance de ce secteur.
4. La production nationale dans certains domaines - ouvrages en métaux, produits mécaniques, etc. - est destinée au remplacement des importations et au développement technologique local.
5. Bien que certains établissements industriels récents soient généralement protégés contre une trop forte concurrence extérieure, le marché marocain est relativement ouvert aux produits d'importation.
6. L'infrastructure est assez bien développée. Le réseau routier est large et en bon état. Il existe plusieurs ports et la plupart des villes principales ont un aéroport.

Office pour le développement industriel (ODI)

Le gouvernement a depuis longtemps adopté une position reconnaissant à l'industrie une importance croissante et un rang de priorité de plus en plus élevé. La raison d'être de l'ODI est de concrétiser cette position en exécutant des projets industriels d'importance stratégique afin de promouvoir l'industrialisation. Il s'agit pour cela de renforcer l'interaction des industries du secteur public et du secteur privé et de créer des liaisons industrielles ayant un effet multiplicateur et stimulant les autres secteurs de l'économie.

A cet effet, l'ODI effectue des études sectorielles et des études de faisabilité pour des projets déterminés, et entreprend des projets d'investissement ou y participe tant sur le plan financier que sur celui de l'exécution. De plus, elle mène des activités industrielles de caractère promotionnel dans le pays comme à l'extérieur, notamment en coordonnant les diverses opérations industrielles conformément aux plans nationaux de développement.

L'enquête sur quelques entreprises industrielles relevant de l'ODI (filature de Oued-Zem, fabriques de vêtements de Fez et Meknès, usine de mécanique et d'électricité de Fez) a fait apparaître la nécessité de renforcer les moyens de ces entreprises et d'en rationaliser l'exploitation grâce à l'application de techniques modernes de gestion. On a constaté dans la plupart des cas le besoin de services consultatifs de gestion de caractère général - mise en place d'un système intégré de gestion assurant des orientations précises en ce qui concerne les descriptions de poste, les méthodes et la coordination, et mécanismes de contrôle. Outre ces difficultés de caractère général, chacune des entreprises considérées a connu des problèmes techniques et administratifs particuliers. Il est recommandé de résoudre les premières en fournissant aux entreprises en cause les services à long terme d'experts, et de régler les seconds en faisant appel, pour des périodes de courte durée, à des consultants recrutés sur le plan international.

## 2. Objectifs

### Objectif de développement

L'objectif principal du projet est de renforcer les moyens, en matière de technique et de gestion, des entreprises industrielles relevant de l'Office pour le développement industriel (ODI) pour permettre à ce dernier d'assurer une meilleure utilisation des ressources nationales afin d'atteindre les objectifs d'industrialisation envisagés dans son mandat. Le projet contribuera au développement et à la rationalisation du transfert des techniques en vue du progrès social et économique.

### Objectifs immédiats

Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

1. Contribuer à accroître l'utilisation de la capacité des entreprises industrielles relevant de l'ODI grâce à des améliorations portant sur les procédés de production, le contrôle de la qualité, l'entretien du matériel, les délais de livraison de matières premières, la commercialisation et la distribution des produits et l'adaptation des produits aux exigences des marchés extérieurs.
2. Faciliter la mise en place d'un mécanisme efficace pour le contrôle des activités industrielles grâce à une organisation et des méthodes appropriées, afin d'améliorer le processus de prise de décision au niveau institutionnel et à celui des entreprises.
3. Améliorer la gestion des services s'occupant de recherche sur le contrôle de la qualité, de l'emballage, du stockage et de la distribution, afin d'éviter les détériorations et pertes qu'entraîne une insuffisance de ces services.
4. Organiser un programme approprié de formation - tant institutionnalisée que sur le tas - en matière de techniques et de gestion, aligné sur les objectifs et plans nationaux pour le perfectionnement de la main-d'oeuvre.
5. Contribuer à élaborer les méthodes et à développer les compétences nécessaires en matière de négociation de contrats pour l'acquisition de techniques appropriées, la fabrication de produits industriels sous licence, l'accès aux marchés étrangers et l'importation de matériel de production.



6. Faciliter la coordination des activités industrielles et l'établissement d'éventuelles liaisons nécessaires entre les divers établissements industriels. Contribuer à coordonner et à rationaliser les activités industrielles avec celles d'institutions s'occupant directement ou indirectement de l'industrialisation.
7. Résoudre des problèmes spécifiques de technique et de gestion ayant trait au processus de production, à la commercialisation, au financement, etc.
8. Faciliter l'approvisionnement en matières premières.
9. Contribuer à organiser un système informatique de gestion et à créer une banque de données industrielles, en proposant si nécessaire une méthode simple d'exploitation.
10. Aider le gouvernement à atteindre ses objectifs en ce qui concerne le remplacement des importations et les économies de devises.

3. Résultats attendus du projet

- a) Elaboration d'un ensemble intégré et bien coordonné de méthodes, règles et règlements organisationnels, financiers et opérationnels conformes aux desiderata du gouvernement.
- b) Recensement des entreprises industrielles pouvant contribuer efficacement à accélérer l'industrialisation, avec analyse de leur importance actuelle et potentielle et recommandations concernant la fixation d'objectifs réalistes et les moyens de les atteindre.
- c) Amélioration des compétences administratives et techniques du personnel national de toutes catégories grâce à des programmes de formation appropriés.
- d) Etablissement de rapports techniques et de rapports inérimaires sur le projet ainsi que d'un rapport final à l'achèvement de celui-ci.

4. Apports au projet

Les apports au projet comprendront les services d'experts recrutés sur le plan international - méthodes de gestion, processus de gestion de la production, commercialisation, système de distribution, adaptation des produits - et la fourniture de services consultatifs de courte durée - gestion de la production dans les industries des textiles et du vêtement, fonderie, utilisation des ordinateurs, rôle économique et potentiel de l'industrie mécanique, etc. Le gouvernement devra fournir le personnel de contrepartie, les locaux et l'appui logistique, selon les besoins. L'ONUDI assurera l'appui organique et administratif du projet.

<u>Experts recrutés sur le plan international</u>	<u>Durée</u>
1. Spécialiste des méthodes de gestion (chef d'équipe) - diplôme d'enseignement supérieur ou équivalent en économie, administration des affaires ou ingénierie et expérience approfondie des services consultatifs à l'industrie et de la gestion industrielle dans divers secteurs, notamment les agro-industries et plus spécialement les textiles. L'expert devrait également avoir une expérience de l'application des techniques de gestion dans un contexte multidisciplinaire et être capable de comprendre les problèmes des pays en développement.	24 h/m
2. Spécialiste de la commercialisation - diplôme en économie ou administration des affaires et expérience approfondie de la commercialisation et de la distribution de divers types de produits industriels, en particulier de l'industrie textile, y compris le développement des débouchés extérieurs et l'adaptation des produits en fonction de l'évolution des	24 h/m

exigences du marché. L'expert devrait en outre être capable de répercuter efficacement dans l'industrie l'information sur les exigences du marché, en vue d'améliorer la qualité de la production et d'en réduire les coûts.

3. Spécialiste de la gestion de la production 12 h/m

- diplôme en ingénierie et expérience approfondie des processus de production dans divers secteurs industriels. L'expert devrait également avoir une expérience en matière d'organisation et de gestion, ainsi que de formation du personnel sur le tas en fonction des exigences de la production.

4. Services consultatifs à court terme dans 24 h/m

divers domaines : un expert en fonderie diplômé en ingénierie et très expérimenté, un spécialiste des ordinateurs diplômé en ingénierie et ayant une bonne expérience de l'analyse des systèmes, et un économiste industriel chargé d'étudier le potentiel et les perspectives de la SIMEF pour les cinq prochaines années. Les services de consultants dans d'autres domaines pourraient s'avérer nécessaires au cours de l'exécution du projet.

5. Activités du projet

Les principales activités du projet seront, entre autres, les suivantes :

1. Faire une enquête sur les entreprises industrielles selon les secteurs prioritaires et définir les besoins existants en matière de techniques et de gestion afin de proposer des solutions appropriées.

2. Etudier avec le gouvernement et le bureau du PNUD la méthode convenant le mieux pour l'exécution du projet.
3. Examiner avec les fonctionnaires gouvernementaux, au niveau institutionnel comme à celui des entreprises, s'il y a lieu de recommander telle ou telle mesure visant à améliorer les processus de production industrielle, compte tenu des ressources disponibles et des objectifs de développement du gouvernement.
4. Etudier les moyens existants pour la mise au point des produits, le contrôle de la qualité, l'emballage, le stockage, et le système de distribution.
5. Etudier les moyens existants pour la négociation de contrats, l'acquisition de matériel de production et les services techniques connexes, et aider le gouvernement à y apporter les améliorations requises.
6. Etablir des calendriers et objectifs appropriés pour l'analyse systématique des entreprises industrielles et l'application des mesures correctives nécessaires.
7. Réunir les informations et données requises pour assurer une exploitation efficace des entreprises et un transfert approprié de techniques.
8. Etablir des programmes de formation pour la constitution d'un effectif national ayant les qualifications nécessaires dans le domaine de la gestion industrielle et des techniques connexes, l'accent étant mis sur la formation aux techniques opérationnelles sur le tas.
9. Etudier les moyens d'élargir les possibilités de commercialisation pour les produits d'exportation et services, en particulier dans l'industrie textile. Assurer des contacts fréquents avec les représentants des secteurs industriels considérés à l'étranger et recommander des mesures propres à renforcer les moyens dont ils disposent.

6. Autres apports

D'autres apports seront nécessaires pour l'exécution du projet : formation, matériel de bureau, véhicule, services de secrétariat, livres et autres éléments à préciser ultérieurement après consultation avec le gouvernement et le bureau du PNUD. Le projet comprendra également un programme conçu avec soin pour la formation sur le tas, spécialement en ce qui concerne les dirigeants d'entreprises et autres ressortissants nationaux occupant des postes de responsabilité dans l'industrie.

7. Etablissement du plan de travail

Un plan détaillé de travail pour l'exécution du projet sera établi par le chef de l'équipe d'experts internationaux en consultation avec les fonctionnaires gouvernementaux intéressés.

8. Définition d'un cadre pour une participation efficace du personnel national et du personnel international à la réalisation du projet

Cet élément, qui est lié au point 7 ci-dessus, sera précisé ultérieurement lorsque l'on disposera de données plus détaillées.

9. Communication pour l'appui au développement

L'expérience acquise grâce au projet devrait donner lieu à un processus permanent de communication entre l'industrie et les fonctionnaires gouvernementaux intéressés, afin d'accélérer l'industrialisation du pays.

L'enseignement tiré de la bonne exécution du projet pourrait également servir à encourager la coopération technique entre le Maroc et les autres pays en développement, de manière à assurer un effet multiplicateur.

10. Cadre institutionnel

Le projet relèvera de l'Office pour le développement industriel (ODI).

11. Obligations et conditions préalables

Aux fins de bonne exécution du projet, le gouvernement devra fournir les services du personnel nécessaire, notamment de secrétariat, ainsi que des locaux, des moyens de transport, etc.



BUDGET DE PROJET/REVISION

3 Pays MAROC	4 Numéro du projet et amend. DE/MOR/79/xxx 5 Activité spécifique 31.4.B
10 Titre du projet Amélioration de la capacité de production industrielle et services de commercialisation	

15 PERSONNEL DU PROJET EXPERTS/Designation du poste	16 TOTAL		17 1980		18 1981		19 1982		20
	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	
11 Expert en méthodes de gestion	24	120 000	12	57 600	12	62 400			
11-01 Expert en commercialisation	24	120 000	12	57 600	12	62 400			
02 Expert en gestion de la production	12	57 600	12	57 600	-	-			
03 Services consultatifs	24	120 000	12	57 600	12	62 400			
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
11-99 Total partiel	84	417 600	48	230 400	36	187 200			

21. REMARQUES

BUDGET DE PROJET/REVISION

2. NUMERO P.A.D.

NUMERO DU PROJET 14/MOR/12/XXX	16. TOTAL		17. 1980		18. 1981		19. 1982		20.
	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	
12.01 Experts OPAS									
13.00 Personnel d'appui		15 000		7 500		7 500			
14.00 Volontaires									
15.00 Déplacements des experts		19 800		14 400		5 400			
16.00 Autres dépenses de personnel		4 000		2 000		2 000			
17.01 Experts recrutés sur place									
17.02 Experts recrutés sur place									
19.00 Total pour l'élément "personnel"	84	456 400	48	254 300	36	202 100			
20. CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE									
20.00 Total pour l'élément "sous-traitance"									
30. FORMATION									
31.00 Bourses individuelles									
32.00 Voyages d'études, formation collective et réunions PMUD									
33.00 Formation en cours d'emploi									
34.00 Formation collective (non PMUD)									
35.00 Réunions/consultations (non PMUD)									
39.00 Total pour l'élément "formation"									
40. MATERIEL									
49.00 Total pour l'élément "matériel"		25 000		25 000		-			
50. DIVERS									
51.00 Fonctionnement-Entretien		5 000		2 500		2 500			
52.00 Etablissement des rapports		1 000		500		500			
53.00 Dépenses diverses		10 000		5 000		5 000			
55.00 Frais de représentation (non PMUD)									
59.00 Total pour l'élément "divers"		16 000		8 000		8 000			
99. TOTAL GENERAL	84	497 400	48	287 300	36	210 100			



ANNEXE I

PROJET DE PLAN DE TRAVAIL

Voir point 5 ci-dessus.



UNIDO

BUDGET DE PROJET/REVISION

3 Pays - MAROC	4. Numéro du projet et amend. MOH/79/xxx	5. Activité spécifique 31.4.R
10 Titre du projet : amélioration de la gestion de la production dans les fabriques de vêtements du secteur public		

15. 10.	PERSONNEL DU PROJET EXPERTS/Désignation du poste	16. TOTAL		17. 1979		18. 1980		19.		20.
		h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	
11	Expert en gestion de la production (textiles)	6	27,900	3	13,500	3	14,400			
02										
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
11-99	Total partiel	6	27,900	3	13,500	3	14,400			

21. REMARQUES



UNIDO

## BUDGET DE PROJET/REVISION

2. NUMERO P.A.D.

4. NUMERO DU PROJET	16. TOTAL		17. 1979		18. 1980		19.		20.
	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	
12.01									
13.00									
14.00									
15.00									
16.00	7 jours)	2,000				2,000			
19.00	Total pour l'élément "personnel"								
20.	CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE								
29.00	Total pour l'élément "sous-traitance"								
30.	FORMATION								
31.00	Bourses individuelles								
32.00	Voyages d'études, formation collective et réunions PNUD								
33.00	Formation en cours d'emploi								
34.00	Formation collective (non PNUD)								
35.00	Réunions/consultations (non PNUD)								
39.00	Total pour l'élément "formation"								
40.	MATERIEL								
49.00	Total pour l'élément "matériel"								
50.	DIVERS								
51.00	Fonctionnement-Entretien								
52.00	Etablissement des rapports								
53.00	Dépenses diverses								
55.00	Frais de représentation (non PNUD)								
59.00	Total pour l'élément "divers"								
99	TOTAL GENERAL	6	29,900	3	13,500		16,400		

ANNEXE II

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PROPOSITION DE PROJET

PARTIE A - DONNEES DE BASE

PAYS : Maroc

TITRE DU PROJET : Amélioration de la  
question de la production dans les  
fabriques de vêtements du secteur public

NUMERO DU PROJET : MOR/79/xxx

DATE ENVISAGEE POUR LE COMMENCEMENT  
DES OPERATIONS : octobre 1979

CONTRIBUTION DE L'ONUDI : 29 900 dollars  
des Etats-Unis

DATE ENVISAGEE POUR L'ACHEVEMENT  
DES OPERATIONS : mars 1980

CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT :

ORIGINE ET DATE DE LA DEMANDE  
OFFICIELLE :

MONNAIE NECESSAIRE : dollars des  
Etats-Unis

POUR L'APPORT DE L'ONUDI :

MONNAIE CONVERTIBLE :

AUTRE MONNAIE :

ORGANISME COOPERATEUR DU GOUVERNEMENT :

SERVICE DE L'ONUDI CHARGE D'ASSURER  
L'APPUI ORGANIQUE :

Section de la création et de la question  
d'usines

PROPOSITION PRESENTEE PAR : M. W.R. Millager/M. M. Farah

DATE DE PRESENTATION : 19 juin 1979

PARTIE B : HISTORIQUE

1. Il existe deux fabriques de vêtements - surtout pour dames - qui dépendent de l'ODI, l'une à Fez et l'autre à Meknès. Elles seraient identiques quant à leur conception et leur capacité. La production de ces entreprises est commercialisée en Europe, principalement en Allemagne. Dans le cadre d'un accord de licence, une firme allemande envoie aux entreprises marocaines le tissu nécessaire et les modèles des vêtements à fabriquer, et ceux-ci lui sont ensuite réexpédiés. Si l'entreprise de Meknès donne de bons résultats, celle de Fez aurait eu des difficultés d'ordre technique et administratif, et sa rentabilité comme la qualité de sa production seraient insuffisantes. L'ODI estime que des mesures doivent être prises d'urgence pour pallier cet état de choses. Les principaux facteurs qui influent de manière négative sur la productivité et sur l'utilisation de la capacité seraient les suivants :

1. L'entreprise de Fez ne reçoit pas assez de commandes de l'étranger, faute de personnel spécialisé dans l'étude des marchés extérieurs. Une partie du matériel conçu pour la fabrication de chemises d'hommes est inutilisée, en raison de la disparition des débouchés correspondants.
2. Des problèmes se posent en ce qui concerne le contrôle de la qualité et la gestion de la production, par suite d'un manque de main-d'oeuvre suffisamment qualifiée.
3. Le taux élevé de rotation du personnel fait que l'entreprise ne dispose pas en permanence d'un effectif suffisant d'ouvriers ayant les compétences requises, et doit donc prévoir un programme continu de formation, qui constitue un facteur supplémentaire de coût.
4. De l'avis général, l'entreprise se heurte à un ensemble de problèmes liés entre eux, par exemple en matière de commercialisation et de gestion de la production. Si la qualité des produits ne répond pas aux normes, les possibilités de débouchés sont limitées, ce qui à son tour affecte la production. La direction tient donc à améliorer la qualité et la compétitivité des produits et souhaite recevoir une assistance de l'ONUDI à cet effet (voir proposition de projet en annexe II).

## 2. Considérations spéciales

La production de l'usine de Fez étant commercialisée en Europe, un accroissement de sa qualité la rendrait plus compétitive et pourrait permettre un élargissement des débouchés. Si elle travaillait à la capacité et selon les normes de production prévues, l'usine pourrait augmenter ses effectifs et offrir davantage d'emplois permanents, contribuant ainsi au développement régional préconisé par le Gouvernement.

## 3. Objectifs

Le projet a pour but d'aider la fabrique de vêtements de Fez, et éventuellement celle de Meknès, à résoudre les problèmes de gestion de la production afin d'accroître la productivité des installations et d'améliorer la qualité de leurs produits, ce qui permettra d'utiliser à plein leur capacité industrielle.

## 4. Résultats concrets attendus du projet

Le projet permettra d'établir des directives pour perfectionner les techniques de gestion de la production et de contrôle de la qualité et élever la qualification du personnel. Une fois les travaux terminés, l'expert affecté au projet rédigera un rapport final dans lequel il recommandera les mesures à prendre pour maintenir les normes atteintes et pour apporter les améliorations ultérieures nécessaires en fonction des progrès technologiques et de l'évolution du marché.

## 5. Activités du projet

1. Evaluer le fonctionnement général de l'usine - organisation, méthodes, de production, compétence et motivation du personnel, approvisionnement en matières premières, emballage et stockage des produits finis, facteurs écologiques influant sur le processus de production.
2. Vérifier que les produits finis sont exactement conformes aux modèles donnés.

3. Evaluer dans quelle mesure le matériel existant convient aux types de produits fabriqués; déterminer la gamme de produits pouvant être fabriqués avec ce matériel et informer la direction de l'usine des avantages techniques et économiques que peut présenter ce type de production.
4. Définir des moyens appropriés pour la formation du personnel et l'accroissement de sa productivité; recommander des mesures pour augmenter la motivation de la main-d'oeuvre et réduire le taux - actuellement élevé - de rotation du personnel.
5. Mettre en place un système efficace pour l'entretien et les réparations du matériel et assurer une formation spéciale du personnel dans ce domaine.
6. Examiner les méthodes opérationnelles appliquées à l'usine et proposer des améliorations, ou introduire des méthodes plus efficaces.
7. Recommander, en se fondant sur les constatations faites, un plan d'action en vue de résoudre les problèmes techniques et administratifs qui se posent actuellement ainsi que ceux qui pourraient accompagner une expansion ultérieure de l'usine.

6. Apports au projet

L'ONUDI fournira les services d'un spécialiste des textiles ayant une expérience approfondie en matière de gestion et de fabrication de vêtements.

7. Plan d'évaluation

La section de l'ONUDI chargée d'assurer l'appui organique et le conseiller industriel hors siège suivront les activités du projet et les prestations de l'expert pendant la durée des travaux. Lorsque ceux-ci toucheront à leur fin, un fonctionnaire de l'ONUDI pourrait se rendre dans le pays pour examiner avec le gouvernement et l'expert l'incidence du projet et les moyens d'assurer une action et une coopération ultérieures efficaces.

8. Mesures complémentaires envisagées

Les mesures complémentaires nécessaires seront déterminées pendant l'exécution du projet et à la réception des recommandations formulées par l'expert dans le rapport final.

**PARTIE C - VISA ET APPROBATION**

**WISE PAR :** M. D.A. Butaev, Directeur de la **Date :**  
Division des opérations industrielles

M. W.R. Millager, Chef par intérim **Date :**  
de la Section de la création  
et de la gestion d'usines

**APPROUVE PAR :**

**MONTANT APPROUVE :**

**SOURCE DES FONDS**

**En monnaie convertible :**

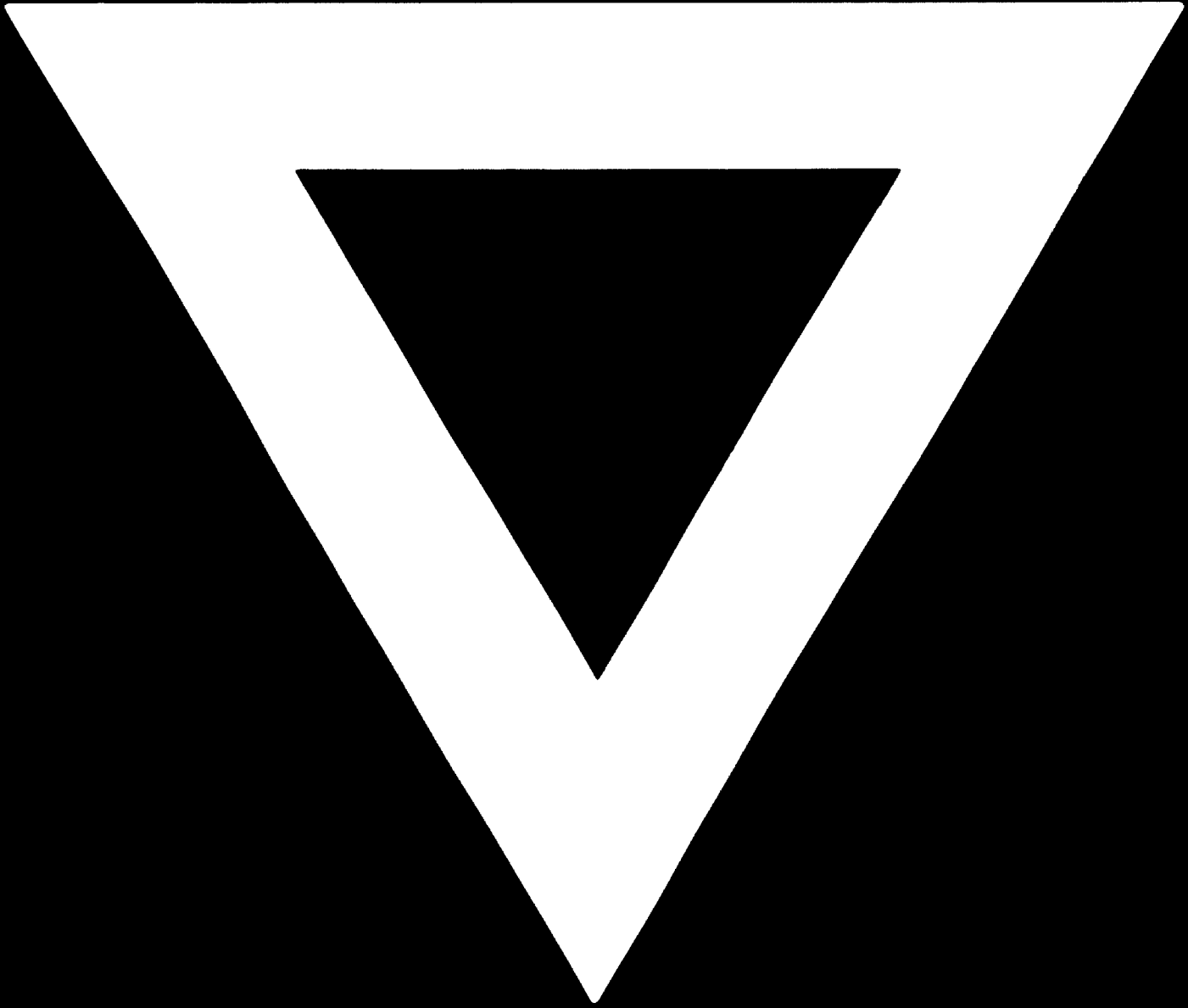
**DATE DEMANDE PAD :**

**Autres :**





**B-362**



**80.12.01**