



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

17429-F

Distr.
RESTREINTE

PPD/R. 27
23 août 1989

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS
Original: ANGLAIS

Thomas NEU

MODERNISATION ET RESTRUCTURATION
DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES DU MAROC
EN PARTICULIER DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES*

Rapports speciaux sur la rehabilitation industrielle

No. 5

Prepare par le
Service des Etudes par Region et par Pays
Division des Politiques et Perspectives Industrielles

-
- * Les appellations employées dans le présent rapport et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secretariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Le présent document est une traduction non officielle d'un texte n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

PREFACE

Dans le cadre du Programme de la Décennie du Développement Industriel de l'Afrique, le Service des Etudes par Région et par Pays de l'ONUDI publie une série d'études mettant en évidence tant les problèmes majeurs des industries manufacturières africaines, que le potentiel de régénération du secteur. Les objectifs de ces études sont d'indiquer les politiques et les mesures susceptibles de contribuer à une amélioration globale de la situation du secteur, et d'identifier des entreprises spécifiques pouvant faire l'objet d'assistance ultérieure. Alors que d'autres documents de cette série d'études traitent des aspects principaux et des analyses au niveau du continent, le présent rapport et les études similaires sur la Zambie, l'Angola, la Tanzanie et le Libéria font partie d'une série d'analyses diagnostiques au niveau du pays sur la régénération et la modernisation des industries manufacturières.

Ces études analysent la situation économique et les politiques concernant le secteur industriel des pays sélectionnés. Elles fournissent une estimation des besoins en ressources pour la réhabilitation ou la modernisation des unités industrielles sélectionnées, ainsi que l'évaluation des résultats escomptés suite à la réhabilitation. Ces études constituent une contribution à la formulation des politiques et des mesures au niveau sectoriel, national, régional, pour le développement institutionnel; elles servent aussi de base à l'identification des études complètes de faisabilité et des services d'assistance qui seraient nécessaires dans le cadre des activités de suivi.

Le présent rapport constitue une étude diagnostique des besoins de modernisation et de régénération du sous-secteur agro-alimentaire des industries manufacturières marocaines. Il met l'accent plus particulièrement sur des entreprises de fabrication de produits alimentaires du sous-secteur, et contient des recommandations pour améliorer la situation tant au niveau sectoriel qu'au niveau des politiques de développement, ainsi que des recommandations pour augmenter les performances des unités industrielles.

La structure du rapport est la suivante: les chapitres 1 à 4 présentent une vue globale de l'environnement industriel et des politiques économiques qui affectent le fonctionnement des entreprises aux niveaux national, sectoriel et sous-sectoriel. Le chapitre 5 fournit des données de base sur les branches économiques dont les entreprises sélectionnées font partie. Les critères de sélection des entreprises sont décrits dans le chapitre 6. Le chapitre 7 contient l'analyse détaillée des besoins de modernisation des trois sociétés sélectionnées et des informations confidentielles concernant ces entreprises. Enfin, les observations et les recommandations tant au niveau des entreprises qu'au niveau global sont résumées dans le chapitre 8.

Ce rapport a été préparé par une mission ONUDI qui a visité le Maroc entre le 4 et le 31 mars 1989. Les conseillers ONUDI suivants ont participé à cette mission: M. Bertrand Bellon (chef de mission, économiste industriel), M. Abdoulaye Baldé (économiste industriel), M. Jan Björk (spécialiste en commercialisation), M. Jean-François Flotté (ingénieur agronome), M. Graham Smith (ingénieur en mécanique). Mlle Chraïbi, chargée de la Division des Conserveries de Viande et de Légumes a accompagné la mission durant ses visites dans les entreprises.

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
PREFACE	i
TABLE DES MATIERES	ii
Liste des tableaux et figures.....	vi
CARTE DU MAROC	ix
DONNEES ECONOMIQUES DE BASE	x
Liste des abreviations	xi
1. DONNEES DE BASE DE L'ETUDE.....	1
1.1 Méthodologie	1
1.2 Consultations au Maroc	2
1.3 Maroc : principales caractéristiques	2
1.4 Aspects principaux de l'étude	3
2. APERCU GLOBAL DE L'ECONOMIE MAROCAINE	5
2.1 Structure économique et tendances	5
2.2 Commerce international	7
2.3 Question de la dette et coopération internationale	9
3. L'ENVIRONNEMENT POUR LA REGENERATION : INSTITUTIONS ET	
POLITIQUES ECONOMIQUES	10
3.1 Introduction	10
3.2 Réformes économiques depuis 1983	10
3.3 Mesures politiques de base dans le programme marocain de stabilisation et d'ajustement structurel	11
3.3.1 Politique du taux de change	11
3.3.2 Politiques de promotion industrielle et mesures de libéralisation du commerce	13
3.4 Entreprises publiques : modification du rôle du Gouvernement	18
3.5 Institutions impliquées dans le développement et la régénération industrielle	19
3.5.1 Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE)	19
3.5.2 Autres institutions	19
3.5.3 Institutions pour le développement des exportations	20
3.6 Le système de financement de l'industrie	20
3.7 Les paramètres de la coopération économique	22
4. LE SECTEUR MANUFACTURIER MAROCAIN	24
4.1 Introduction	24
4.2 Tendances générales et structure du secteur	25
4.3 Emploi et taille des entreprises	28
4.4 Distribution géographique des activités industrielles	28
4.5 Structure du capital des entreprises et investissements	30
4.6 Les échanges des produits manufacturés	31
4.7 Liaisons du secteur manufacturier	34
4.8 Utilisation des capacités installées et contraintes de la production	36

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
5. LE SOUS-SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL	38
5.1 Introduction	38
5.2 Caractéristiques du sous-secteur	38
5.2.1 Taille	38
5.2.2 Emploi dans l'agro-industrie	39
5.2.3 Investissements dans l'agro-industrie	40
5.2.4 Tendances dans l'évolution de la production et de la valeur ajoutée	41
5.2.5 Structure du capital	42
5.2.6 Exportations et importations du sous-secteur agro-industriel	43
5.2.7 Liaisons entre les industries et secteurs	44
5.2.8 Principaux problèmes et contraintes	44
5.3 Profil de la branche des produits alimentaires	44
5.3.1 Tendances générales et structure	44
5.3.2 Exportations et importations des produits alimentaires	45
5.3.3 Liaisons avec d'autres industries	47
5.3.4 Localisation	47
5.3.5 Principaux problèmes et contraintes	51
6. CHOIX DES ENTREPRISES ET DES UNITES INDUSTRIELLES	53
6.1 Mode et critères de sélection	53
6.2 Entreprises sélectionnées	54
6.3 Justification et liaisons entre les industries	54
7. PROFIL DES ENTREPRISES	58
7.1 IPHIM	58
7.1.1 Situation actuelle	58
a) Historique de l'entreprise	58
b) Gestion et organisation	58
c) Structure financière	60
d) Bâtiments et équipement de production	61
e) Entrants	68
f) Gamme de produits	71
g) Rendement de l'usine	72
h) Structure des coûts et des prix	74
i) Marchés et concurrence	74
j) Contraintes	75
7.1.2 Besoins de réhabilitation	76
a) Structure financière	76
b) Gestion et organisation	76
c) Equipement et unité de fabrication	77
d) Entrants	78
e) Structure des coûts et prix	78
f) Commercialisation	78
7.2 SOTCODAT	79
7.2.1 Situation actuelle	79
7.2.1 a) Historique de l'entreprise	79
b) Gestion et organisation	80
c) Structure financière	81
d) Bâtiments et équipements	83
e) Entrants	85

<u>Chapitre</u>	<u>Page</u>
f) Gamme de produits	88
g) Performances de l'unité	88
h) Structure des coûts et prix	88
i) Marchés et concurrents	89
j) Contraintes	90
7.2.2 Besoins de réhabilitation	90
a) Structure financière	90
b) Gestion et organisation	92
c) L'unité de production	92
d) Entrants	93
e) Structure des coûts et prix	93
f) Commercialisation	93
7.3 INDUSALIM	94
7.3.1 Situation actuelle	94
7.3.1 a) Historique de l'entreprise	94
b) Gestion et organisation	94
c) Structure financière	96
d) Bâtiments et installations	97
e) Entrants	99
f) Gamme de produits	100
g) Performance de l'unité/structure des coûts et prix	100
h) Marchés et concurrence	101
i) Contraintes	102
7.3.2 Besoins de réhabilitation	103
7.3.2 a) Structure financière	103
b) Gestion et organisation	103
c) L'unité de fabrication	103
d) Entrants	103
e) Structure des coûts et prix	103
f) Commercialisation	104
8. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	105
8.1 Observations et recommandations générales	105
8.2 Branche des industries alimentaires - Résumé des observations et des recommandations	107
8.3 IPHIM - Résumé des observations et recommandations	108
8.3.1 Structure financière	108
8.3.2 Gestion et organisation	108
8.3.3 Commercialisation	108
8.3.4 Unité de fabrication	109
a) Ligne de production du pimiento en poudre	109
b) Ligne de production de conserves de légumes	109
8.3.5 Entrants	110
8.3.6 Structure des coûts et prix	110
8.4 SOTCODAT - Résumé des observations et recommandations	110
8.4.1 Structure financière	110
8.4.2 Gestion et organisation	111
8.4.3 Commercialisation	111
8.4.4 Unité de fabrication	111
8.4.5 Entrants	112
8.4.6 Structure des coûts et prix	112

<u>Chapitre</u>		<u>Page</u>
8.5	INDUSALIM - Résumé des observations et recommandations ...	112
	8.5.1 Structure financière	112
	8.5.2 Gestion et organisation	112
	8.5.3 Commercialisation	113
	8.5.4 Unité de fabrication	113
	8.5.5 Entrants	113
	8.5.6 Structure des coûts et prix	113
9.	RESUME DES IDEES DE PROJET	114
	9.1 Généralités	114
	9.2 Au niveau de la branche	114
	9.3 Au niveau des unités de fabrication	114
ANNEXES:		
1	ONUUDI - Projets de coopération technique approuvés et/ou en exécution	115
2	Liste des principales organisations, entreprises et personnes visitées par la Mission du Maroc	116
3	Tableau A.1 - Balance des paiements avec l'étranger	119
	Tableau A.2 - Exportation par principaux produits, 1983-1987	120
	Tableau A.3 - Importation par principaux produits, 1983-1987	121
	REFERENCES	122

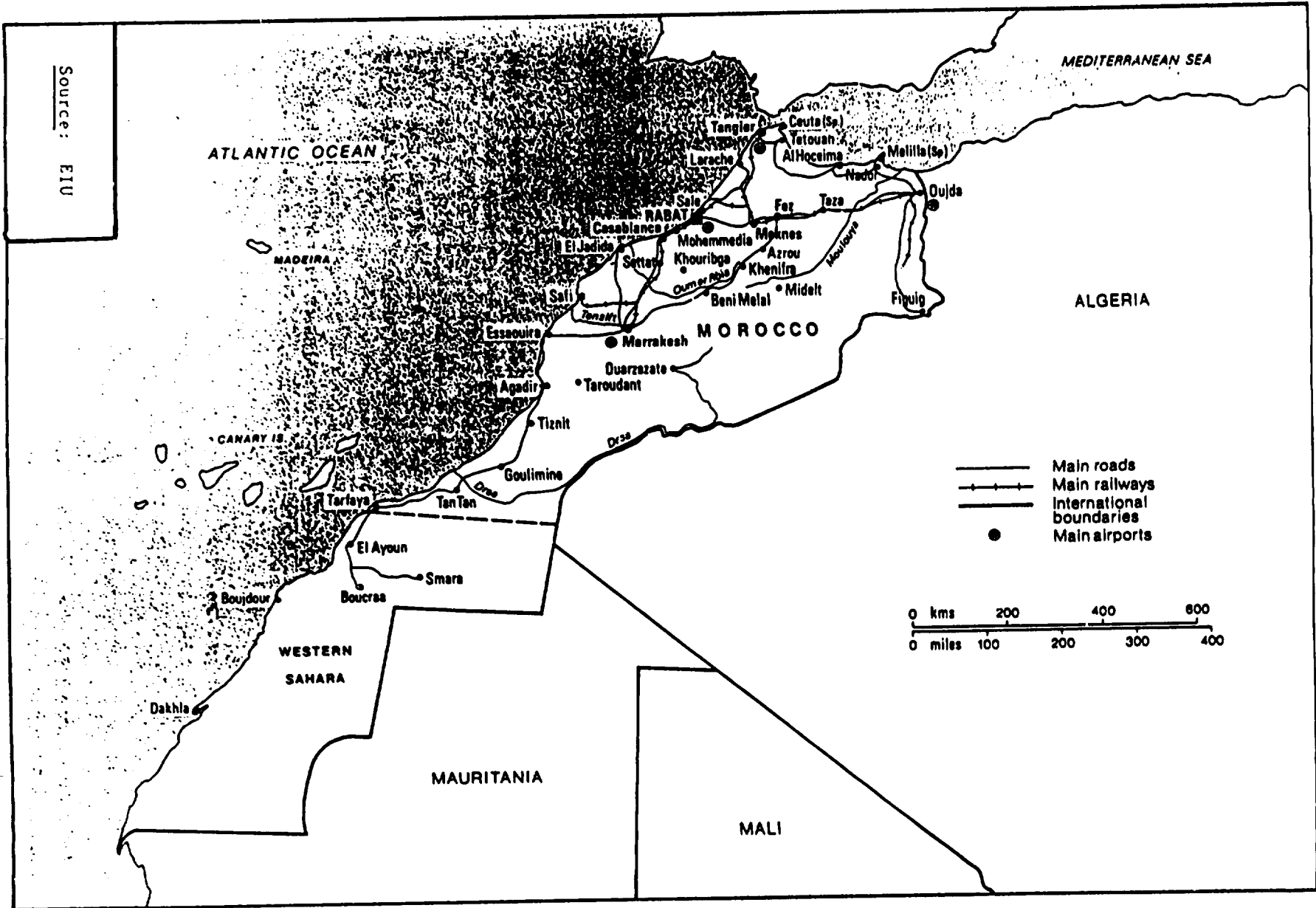
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Tableau</u>	<u>Titre</u>	<u>Page</u>
2.1.1	L'évolution du PIB aux prix constants, 1983-1987	6
2.2.1	Valeur des importations (c.a.f), 1986 et 1987	8
2.2.2	Valeur des exportations (f.o.b), 1986 et 1987	8
3.3.1	Indice de taux de changes effectifs réels (1980 = 100) du dirham comparé avec les monnaies des principaux partenaires commerciaux du Maroc	13
3.3.2	Changements dans le régime des importations, 1983 à 1986	16
4.2.1	Indices de la production des différentes branches du secteur manufacturier	27
4.2.2	Valeur ajoutée par employé dans le secteur manufacturier	27
4.3.1	Structure de l'emploi par principaux sous-secteur, 1987	28
4.4.1	Distribution régionale de l'investissement	30
4.6.1	Evolution du déficit commercial pour les produits manufacturés par catégorie, 1983 à 1987	32
4.6.2	Evolution des exportations en valeur des produits manufacturés par secteur	33
4.6.3	Evolution des importations en valeur des produits manufacturés, 1983 à 1987	34
4.7.1	Contenu d'importations par branche industrielle, 1978	35
5.2.1	Evolution du nombre des entreprises manufacturières et agro-industrielles, 1986-1987	39
5.2.2	Evolution du nombre d'emplois permanents dans le secteur manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981 à 1987	39
5.2.3	Création de nouveaux emplois dans le secteur manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981 à 1987	40
5.2.4	Nombre d'employés permanents par entreprise manufacturière et agro-industrielle, 1986-1987	40
5.2.5	Evolution des investissements dans le secteur manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981-1987	41
5.2.6	Evolution de la production du secteur manufacturier et des agro-industries, 1981-1987	41

<u>Tableau</u>	<u>Titre</u>	<u>Page</u>
5.2.7	Evolution de la valeur ajoutée du secteur manufacturier et les agro-industries, 1981-1987	42
5.2.8	Evolution de la productivité par employé dans le secteur manufacturier et dans les agro-industries, 1981-1987	42
5.2.9	Evolution des exportations et importations du secteur manufacturier et du sous-secteur agro-industriel, 1981-1987	43
5.3.1	Exportations et importations de produits alimentaires, 1987-1988	45
5.3.2	Exportations de boissons et produits alimentaires par groupes de produits, 1987-1988	46
5.3.3	Principaux importateurs de fruits et légumes transformés	46
5.3.4	Localisation des fabriques de conserves de fruits et de légumes	49
5.3.5	Distribution des palmiers dattiers par province	50
5.3.6	Distribution de palmiers dattiers dans les provinces de Ouarzazate et d'Errachidia	50
5.3.7	Caractéristiques de la production des palmiers dattiers des régions d'Ouarzazate et d'Errachidia	51
7.1.1	Société IPHIM - Actifs totaux et capital employé pour 1987	61
7.1.2	Production commercialisée par IPHIM, 1988-1989	71
7.1.3	Repartition des matières premières et de la production estimée pour 1989	73
7.2.1	Estimation des actifs de la Société SOTCODAT	82
7.2.2	Variétés des dattes cultivées dans la région de Tafilalt	87
7.3.1	INDUSALIM: Actif immobilisé et capital employé, 1987	96

<u>Figure</u>	<u>Titre</u>	<u>Page</u>
1.1	L'approche "de haut en bas"	1
5.3.1	Liaisons entre les industries alimentaires	48
6.3.1	Liaisons d'IPHIM avec d'autres industries et secteurs économiques	56
6.3.2	Liaisons de SOTCODAT avec d'autres industries et secteurs économiques	57
7.1.1	Organigramme de la Société IPHIM	59
7.1.2	Schéma de production des conserves de haricots verts	69
7.1.3	Schéma de production des conserves de pimiento en poudre	70
7.2.2	Schéma de fabrication - SOTCODAT	86
7.2.1	Organigramme de la Société SOTCODAT	81
7.2.2	Schéma de fabrication - SOTCODAT	86
7.3.1	Organigramme de la Société INDUSALIM	95

Source: EIU



CARTE DU MAROC

DOONNEES ECONOMIQUES DE BASE

Population : 23,29 millions d'habitants (1987), taux moyen annuel de croissance 2,3 pour cent

Superficie : 447 000 km²

Durée moyenne de vie : 60 ans

Taux de scolarisation (1985)

Ecole primaire	81 pour cent
Ecole secondaire	31 pour cent
Taux d'alphabétisation des adultes	29 pour cent

Langues : Arabe, berbère, français

Monnaie : Dirham (DH). 8,30 DH = \$E.U 1 (mars 1989)

PIB aux prix courants, en 1987 : 145,0 milliards de DH - taux moyen annuel de croissance entre 1982 et 1987 : + 3,1 pour cent

PNB par habitant : 6,646 DH (1988)

<u>Origine du PIB, 1986</u>	<u>% du total</u>	<u>Composantes du PIB, 1986</u>	<u>% du total</u>
Agriculture, sylviculture, pêche	13,8	Consommation privée	66,7
Industrie extractive, énergie et eau	6,7	Consommation Gouvernement	13,3
Industrie manufacturière et artisanat	14,9	Formation brute de capital fixe	18,4
Bâtiment, travaux publics	4,0	Variation des stocks	1,1
Transport et communications, banques et autres services	24,1	Exportations	15,2
Commerce de gros et de détail	16,5	Importations	-14,7
Administrations publiques	20,0	<u>PIB aux prix du marché</u>	<u>100,0</u>
<u>PIB aux prix constants</u>	<u>100,0</u>		

Exportations, 1987 FOB 2 799 \$ E.U.

Importations, 1987 CIF 4 220 millions \$ E.U.

Exportations par principaux produits (1987)

Phosphates et acide phosphorique	26,6 %
Textiles	12 %
Agrumes	7 %

Importations par principaux produits (1987)

Pétrole brut	12 %
Blé	11 %
Soufre	6 %
Equipement	4 %

Exportations : principaux clients 1987)

France	29,3 %
Inde	6,8 %
Espagne	6,7 %
Rép. Féd. d'Allemagne	5,4 %
Italie	5,3 %
Japon	4,4 %

Importations : principaux fournisseurs (1987)

France	22,8 %
Etats-Unis	9,2 %
Espagne	9,1 %
Rép. Féd. d'Allemagne	6,1 %
Italie	5,6 %
Iraq	5,6 %

LISTE DES ABREVIATIONS

AEUDI	Agence des Etats-Unis pour le développement international
BCM	Banque commerciale du Maroc
BCP	Banque centrale populaire
BdM	Banque du Maroc
BMCE	Banque marocaine du commerce extérieur
BMCI	Banque marocaine pour le commerce et l'industrie
BNDE	Banque nationale pour le développement économique
CCG	Caisse centrale de garantie
CCI	Centre du commerce international
CDM	Crédit du Maroc
CEE	Communauté économique européenne
CGEM	Confédération générale des entreprises marocaines
CIH	Crédit immobilier et hôtelier
CMPE	Centre marocain de promotion des exportations
CNCA	Caisse nationale de crédit agricole
DCI	Direction du commerce international, Ministère du commerce et de l'industrie
DI	Direction de l'industrie, Ministère du commerce et de l'industrie
FMI	Fonds monétaire international
IME	Industries mécaniques et électriques
MCI	Ministère du commerce et de l'industrie
OCE	Office de commercialisation et d'exportation
OCP	Office chérifien des phosphates
OdC	Office des changes
ODI	Office pour le développement industriel
ORMVAT	Office régional de mise en valeur du Tafilalet
PAIC	Prêt pour l'ajustement industriel et commercial
PAS	Prêt pour l'ajustement structurel
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SGMB	Société générale marocaine de banques
SMDC	Société marocaine de dépôt et de crédit
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

CHAPITRE 1

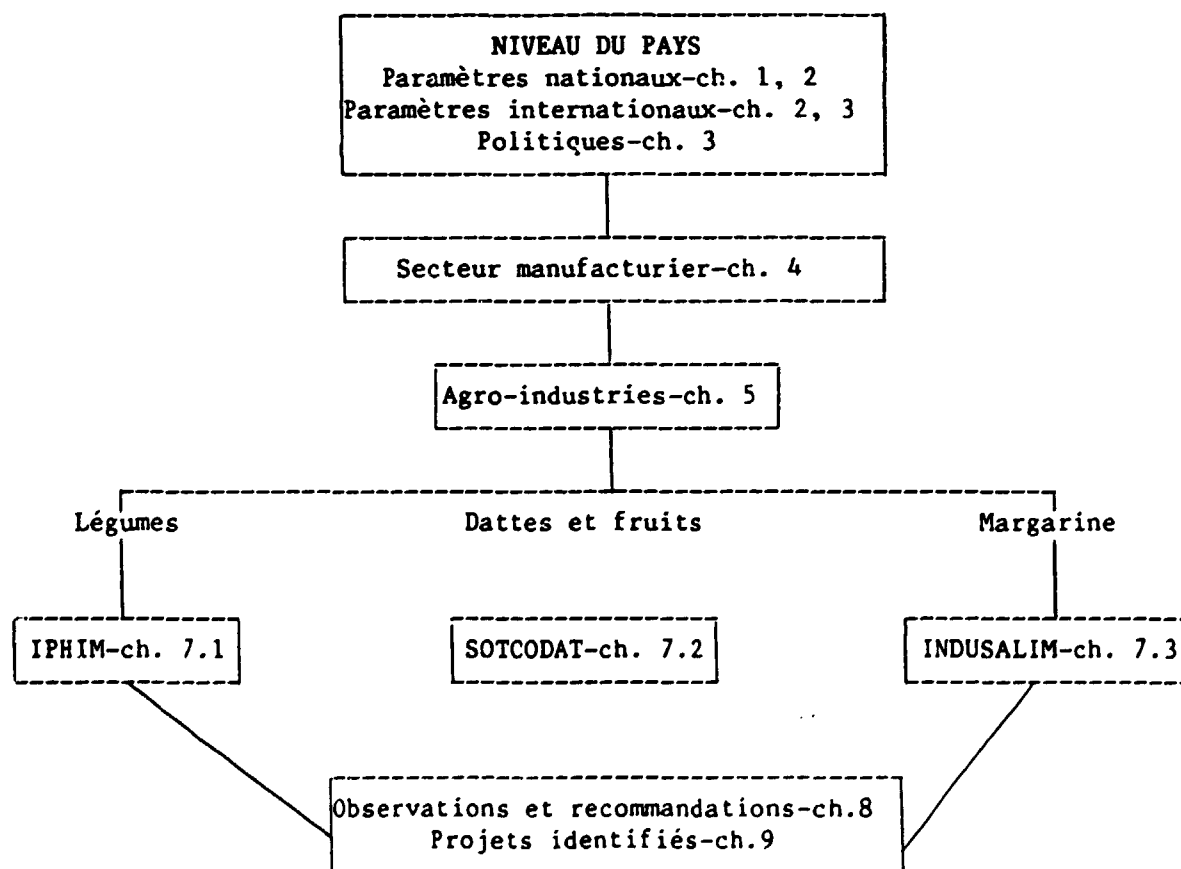
DONNEES DE BASE DE L'ETUDE

1.1 Méthodologie

L'objectif principal de l'étude est de fournir une analyse diagnostique de la réhabilitation et la modernisation des agro-industries du secteur manufacturier marocain. Le terme de modernisation est employé ici pour indiquer des changements relativement mineurs dans l'organisation, l'équipement ou le processus technologique des entreprises performantes. Le terme réhabilitation est utilisé pour indiquer un besoin élargi d'assistance technique, ou pour l'organisation des entreprises ne fonctionnant plus de manière satisfaisante, mais restant fondamentalement viables. Les besoins de modernisation sont beaucoup plus fréquents au Maroc que ceux de réhabilitation.

L'analyse diagnostique conduit à des recommandations pour des projets tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau des politiques économiques. L'étude adopte une approche "de haut en bas", illustrée dans la figure 1.1, afin de tenir compte de tous les aspects et paramètres significatifs.

Figure 1.1
L'approche "de haut en bas"



1.2 Consultations au Maroc

Le Ministère du Commerce et de l'Industrie a assisté la mission. Deux autres organisations ont contribué à la réussite de la mission et ont suggéré des entreprises aptes à être sélectionnées pour analyse : la Chambre de Commerce de Casablanca et la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE). Des discussions ont eu lieu avec des fonctionnaires des Ministères des Affaires Etrangères, du Plan, de l'Agriculture et des pêches et Marine Marchande. Un large nombre d'institutions de financement telles que : la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA); l'Office pour le Développement Industriel (ODI); la Banque Marocaine pour le Commerce Extérieur (BMCE) et la Société Marocaine de Dépôt et de Crédit ont aussi été visités.

Des discussions ont eu lieu avec des partenaires du Maroc concernés par la coopération internationale, y compris la Communauté Economique Européenne, l'Ambassade de France, l'Ambassade de la République Fédérale d'Allemagne, l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (AEUDI) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a Rabat.

La mission des consultants a été précédée par une mission préparatoire entreprise entre le 27 novembre et le 8 décembre 1988, conduite par M. George Assaf de l'ONUDI.

1.3 Maroc : principales caractéristiques

La société marocaine est caractérisée par son traditionalisme et par une structure sociale forte et complexe, dans laquelle la famille tient un rôle primordial. Ces caractéristiques sociales et culturelles ont influencé profondément le monde des affaires. Le pays possède des ressources naturelles abondantes, du terrain agricole et bénéficie dans sa majeure partie d'un climat favorable. Le Maroc détient une position privilégiée parmi les pays Méditerranéens (aussi bien les pays du Maghreb que ceux de la Communauté économique européenne), due à son emplacement géographique avantageux et à son réseau de transports bien développé. Les différents avantages socio-culturels et géographiques qui constituent une base pour le développement du pays se trouvent renforcés par une situation politique très stable et une politique active de développement économique.

Le Maroc possède une structure financière et économique solide, en comparaison avec de nombreux autres pays africains. Toutefois, la majorité des entrepreneurs marocains sont traditionnellement engagés dans le commerce et la spéculation, ce qui a fortement influencé le développement industriel du pays : les bénéfices à court terme ont eu tendance à être favorisés par rapport aux investissements à long terme. Le capital à risque est peu abondant, tandis que les procédés modernes de production et de contrôle de qualité des produits ne reçoivent pas toujours l'attention requise pour maintenir la compétitivité des produits industriels. Néanmoins, le pays dispose de moyens financiers adéquats pour le développement industriel, ainsi que des réserves adéquates de matières premières et de produits semi-finis.

Les ressources naturelles sont relativement abondantes. Le Maroc possède des réserves de phosphates les plus larges et les plus accessibles du monde; l'extraction et la transformation des phosphates sont devenues des secteurs clés de l'économie et constituent une des sources principales de devises. D'autres réserves relativement larges de minerais tels que fer, cuivre, barytine, spathfluor, zinc, manganèse et plomb sont exploitées, tandis que les réserves locales d'antracite et d'hydroélectricité couvrent environ un dixième des besoins énergétiques du pays.

Le potentiel agricole du Maroc est considérable. Le mode de culture intensive s'est développé sur les sols fertiles des plaines et collines de l'ouest de l'Atlas, bénéficiant d'un climat atlantique tempéré et humide. Malgré le fait que l'agriculture n'a pas atteint le maximum de son potentiel de développement, les produits agricoles, en partie transformés, représentent déjà environ un quart du total des exportations marocaines.

Les ressources de la pêche, considérables au long des côtes atlantiques et méditerranéennes, sont seulement partiellement exploitées. Les conserves de poissons font partie des principaux produits d'exportation.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'économie souffre de l'insuffisance de cadres ayant une formation moyenne ou supérieure et de personnel ayant une formation technique. Ceci est en partie une conséquence de l'attention insuffisante accordée aux sujets techniques et économiques dans les programmes de formation. Par ailleurs, les perspectives de carrière pour ce personnel ne sont pas très satisfaisantes, malgré le développement rapide de l'économie, d'où l'émigration massive des cadres vers l'Europe et vers la France en particulier.

1.4 Aspects principaux de l'étude

La structure économique et sociale spécifique du Maroc constitue seulement l'arrière-plan de cette étude, mais elle a été prise en compte dans la formulation des propositions de projet issues de l'analyse diagnostique. L'approche "de haut en bas" adoptée a mis en évidence des points forts et des faiblesses du secteur manufacturier à différents niveaux. Les relations entre les aspects macro et micro-économiques ont reçu une considération spéciale. Ceci est reflété, entre autres, dans le choix des entreprises sélectionnées pour l'analyse : en plus des problèmes de modernisation ou de réhabilitation qui leur sont spécifiques, ces entreprises sont représentatives quant aux problèmes d'ordre général rencontrés dans le sous-secteur des produits alimentaires, ainsi que dans le secteur manufacturier marocain. Autrement dit, des objectifs de modernisation/réhabilitation communes ont pu être identifiés tant au niveau d'entreprise, qu'aux niveaux sous-sectoriel et sectoriel.

La société IPHIM (Industria Pimientora Hispano Marroqui S.A.) spécialisée dans la fabrication des légumes séchés et en conserve, est diversifiée dans la production des produits congelés. Cette diversification vers des produits et des marchés nouveaux implique, entre autres, l'amélioration des conditions sanitaires et du conditionnement.

Si ces problèmes sont traités d'une façon adéquate et la pénétration dans les nouveaux marchés est réalisée avec succès, la modernisation d'IPHIM peut servir d'exemple pour d'autres petites entreprises ayant des activités dans l'industrie alimentaire. SOTCODAT (Société de conditionnement et de traitement des dattes du Tafilalet) représente un cas type de réhabilitation industrielle. Cette entreprise a été considérée, suite à la demande du gouvernement, comme une première étape vers le renforcement de la base industrielle de la région, basée sur la transformation de la matière première locale - les dattes - en produits finis à plus haute valeur ajoutée. INDUSALIM (Les industries alimentaires réunies) enfin, présente l'avantage d'augmenter la production nationale des huiles et graisses alimentaires, la demande locale étant couverte actuellement en grande partie par des importations. La nouvelle fabrication de la margarine de table, (substitut du beurre produit nouveau pour le Maroc) par INDUSALIM contribuera à la réduction des besoins d'importation et à une couverture élargie des besoins locaux.

Le présent rapport débouche sur la formulation d'un nombre d'idées de projets d'assistance technique, résultant des besoins identifiés lors des analyses au niveau d'entreprise et sous-sectoriel. Certains de ces projets pourront être mis en oeuvre directement par les entreprises, tandis que d'autres nécessiteront une assistance extérieure. Une partie de ces projets pourront faire appel à l'assistance de l'ONUDI.

A la différence des rapports précédents sur des pays africains^{1/}, cette étude traite d'un pays comparable à plusieurs points de vue aux pays nouvellement industrialisés comme la République de Corée. L'économie marocaine a connu une croissance soutenue durant les deux décennies passées (voir section 2.1), sans aucun des signes de stagnation rencontrés malheureusement dans plusieurs pays africains. En plus, ainsi que déjà mentionné, le pays bénéficie d'une structure sociale et politique stable. La situation globale de l'économie et les conditions des industries manufacturières se sont améliorées considérablement depuis le début des années 80; de ce fait, la mission n'a pas proposé de recommandations pour des changements au niveau des politiques économiques, à part la suggestion adressée au Gouvernement marocain de poursuivre et d'intensifier ses efforts pour le renforcement des politiques économiques actuelles. Les recommandations formulées au niveau des entreprises vont aussi dans ce sens.

1/ La régénération des industries manufacturières en Zambie, en particulier des industries agro-alimentaires. Rapport spécial dans la série sur la réhabilitation industrielle No 1, PPD/R.19.

La régénération des industries manufacturières angolaises, en particulier des industries agro-alimentaires. Rapport spécial dans la série sur la réhabilitation industrielle No 2, PPD/R.21.

La régénération des industries manufacturières au Libéria, en particulier des industries agro-alimentaires. Rapport spécial dans la série sur la réhabilitation industrielle, No 3, PPD/R.23.

La régénération des industries manufacturières en Tanzanie, en particulier des industries agro-alimentaires. Rapport spécial dans la série sur la réhabilitation industrielle, No 4, PPD/R.

CHAPITRE 2

APERCU GLOBAL DE L'ECONOMIE MAROCAINE

2.1 Structure économique et tendances

L'économie marocaine a traversé une période difficile de 1978 à 1983. Au début des années 70, les bénéfices substantiels obtenus par l'exportation des phosphates ont encouragé le gouvernement à lancer un vaste programme d'investissements publics, partiellement financé par des prêts extérieurs. Ce programme comprenait un certain nombre des projets d'entreprises manufacturières à forts capitaux et prévoyait la création de l'environnement nécessaire à leur réalisation. Lors de la chute des prix mondiaux des phosphates, vers la fin des années 70, le gouvernement a dû augmenter le montant des prêts extérieurs afin d'accomplir ce programme d'investissement. Depuis 1978, des efforts ont été faits pour stabiliser l'économie; une nouvelle série d'investissements publics a été entreprise en 1981. Les dépenses militaires entraînées par le conflit avec le Sahara Occidental ont absorbé une grande partie du budget public. Entre 1975 et 1983, la dette extérieure du Maroc a augmenté six fois, atteignant 11,2 milliards \$ E.U. en 1983, soit 84,2 pour cent du PIB et 290 fois le montant des exportations réalisées cette année-là. En 1983, le déficit budgétaire atteignait 13,3 pour cent du PIB. La disponibilité du crédit à conditions concessionnelles s'est réduit suite à la croissance rapide des taux d'intérêt internationaux durant la même période. Le Maroc a commencé, de ce fait, à avoir des difficultés pour le remboursement du service de sa dette extérieure, d'autant plus que les performances de l'agriculture ont été sévèrement réduites en raison de la sécheresse prolongée du début des années 1980.

Vers la moitié de l'année 1983, les réserves marocaines de devises étaient pratiquement épuisées. Le pays a obtenu la restructuration des paiements de la dette extérieure et a initié, depuis cette date, le programme de restructuration économique avec l'assistance du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale. Le programme avait deux objectifs :

- la stabilisation rapide de l'économie par la diminution de la demande globale, ainsi que des dépenses du gouvernement;
- des changements structurels dans les secteurs économiques clés afin d'augmenter la productivité et la compétitivité de l'économie marocaine.

Des détails sur le programme de restructuration économique sont donnés dans le chapitre 3. La mise en oeuvre de ce programme a entraîné une amélioration considérable des performances de l'économie, mais des efforts sont encore nécessaires afin d'assurer une croissance économique soutenue à long terme.

Ainsi qu'il ressort des données du tableau 2.1.1, l'économie marocaine est dominée par les activités du secteur tertiaire, qui contribuaient avec environ 40 pour cent au PIB en 1987. Le commerce était la plus importante de ces activités, équivalant à plus de 20 pour cent du PIB; l'administration publique représentait 22 pour cent, tandis que le secteur manufacturier atteignait 16 pour cent du PIB. Ce secteur est étudié dans le chapitre 4. Malgré le fait qu'elle constituait la principale source d'emploi, l'agriculture parvenait seulement à 11 pour cent du PIB, et le secteur minier couvrait 3 pour cent; toutefois ces deux secteurs ont une importance primordiale dans l'économie, car ils fournissent des matières premières pour les industries manufacturières.

Tableau 2.1.1 - L'évolution du PIB aux prix constants, 1983-1987
(en millions de dirhams)

	1983	1984	1985	1986	1987a/
Secteur primaire	3,844	3,833	4,296	5,283	4,598
Agriculture, sylviculture et pêche	3,844	3,853	4,296	5,283	4,598
Secteur secondaire	9,723	9,614	9,826	9,787	10,091
Exploitation minière	934	991	972	932	921
Energie et eau	1,530	1,536	1,582	1,544	1,621
Industries manufacturières	5,735	5,638	5,736	5,934	6,172
Bâtiments et travaux publics	1,524	1,449	1,536	1,377	1,377
Secteur tertiaire					
Transports et télécommunications	14,480	14,963	15,376	15,984	16,257
Autres services	4,757	4,879	5,098	5,296	5,440
Commerce	7,912	8,180	8,316	8,640	8,728
Administration publique	6,601	6,973	7,455	8,049	8,332
Produit Industriel Brut	34,648	35383	36,953	39,103	39,478

a/ Estimation

Source : Ministère du Plan.

Aucun changement décisif n'est intervenu dans la répartition des principaux secteurs (commerce, administration publique, secteur manufacturier et agricole) dans le PIB durant la période de 1983 à 1987. Des conditions climatiques défavorables ont entraîné une baisse importante de la production agricole, mais la situation semble s'être complètement rétablie en 1988. La croissance annuelle moyenne de la production manufacturière est estimée à 4 pour cent tant en 1987 qu'en 1988. L'administration publique a enregistré toutefois la plus forte croissance, augmentant sa participation dans le PIB de 19 pour cent en 1983, à presque 22 pour cent en 1987.

La croissance annuelle moyenne du PIB (aux prix courants) a été de 3,7 pour cent depuis 1969; durant la période de ralentissement économique de 1983 à 1987, la croissance annuelle moyenne du PIB s'est toutefois maintenue à 3,1 pour cent. Une croissance économique record de presque 10 pour cent a été enregistrée de 1987 à 1988. Les difficultés économiques du début de cette décennie semblent résolues, et la croissance de l'économie est devrait continuer en 1989.

Le produit intérieur brut par habitant atteignait DH 6 600 (\$ EU 800) en 1988; son augmentation récente à ce niveau a été déterminée principalement par un meilleur rendement de l'agriculture, par l'augmentation des prix mondiaux des phosphates, la chute des prix du pétrole et le développement du secteur industriel marocain.

La croissance de la consommation s'est maintenue en dessous de celle du PIB durant les dernières années, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. A la suite des mesures d'ajustement structurel (décrites plus en détail dans le chapitre 3), la progression de la consommation du secteur

public a été moins élevée que celle du secteur privé. L'épargne intérieure brute (aux prix courants) a augmenté de DH 11,8 milliards à DH 20,3 milliards, tandis que le revenu net en devises s'est élevé de DH 2,0 milliards à DH 7,8 milliards entre 1983 et 1987, suite principalement aux augmentations des transferts des salaires des Marocains travaillant à l'étranger (voir aussi section 2.2). Les investissements ont aussi progressé, suite à l'augmentation de l'épargne. L'augmentation des investissements est estimée à 20,6 pour cent du PIB en 1988. Malgré le fait que la répartition disponible par type d'investissement ne permet pas de déterminer l'incidence des divers secteurs économiques, il en résulte que la part de l'équipement industriel dans l'investissement total a augmenté de 38 à 44 pour cent; ceci indiquerait que l'investissement industriel s'est accru plus rapidement que l'investissement global, et que les performances du secteur manufacturier sont supérieures à la moyenne de l'économie en forte croissance. La formation brute de capital fixe est passée de DH 20,5 milliards en 1986 à DH 28,2 milliards en 1987 (aux prix courants).

2.2 Commerce international

L'économie marocaine est fortement dépendante des marchés mondiaux, tant en ce qui concerne les exportations, que les importations. Ainsi qu'il résulte des tableaux 2.2.1 et 2.2.2, la balance du commerce extérieur est déficitaire; toutefois le déficit a tendance à diminuer, ayant été réduit de DH 16,9 milliards en 1985 à DH 11,9 milliards en 1987 et à une valeur estimée à DH 9,5 milliards en 1988. Les exportations ont augmenté suite à la dévaluation du dirham et à la réorientation de la production du secteur manufacturier vers les marchés extérieurs.

Les principaux groupes de produits exportés sont les denrées alimentaires et les boissons, les produits de l'industrie extractive (excepté le pétrole), les produits semi-manufacturés et les biens de consommation. L'équipement industriel, les produits semi-manufacturés et le pétrole sont les principaux groupes de produits importés. Les exportations sont assez diversifiées, incluant une part considérable des produits manufacturés (probablement plus de 40 pour cent du total, si les produits semi-manufacturés sont exclus); l'équipement industriel destiné au secteur manufacturier représente la plus grande partie des importations (probablement plus de la moitié du total). La commercialisation à l'exportation des produits manufacturés est traitée plus en détail sous la section 4.6.

L'analyse d'une série plus longue des données (voir sous chapitre 4) montre une tendance nette vers l'accroissement du déficit de la balance commerciale des moyens de production, des matières premières et des produits semi-manufacturés, tandis que la commercialisation à l'étranger des produits alimentaires et des biens de consommation est de plus en plus bénéficiaire.

La France reste le principal partenaire commercial du Maroc, ayant absorbé 30 pour cent du total des exportations et fourni 22 pour cent du total des importations globales en 1987. Les pays arabes se placent au deuxième rang pour l'importance des importations (principalement produits pétroliers); l'Espagne est le deuxième client du Maroc en ce qui concerne les exportations. Les autres partenaires commerciaux importants sont la République Fédérale d'Allemagne, l'Italie et les Etats-Unis (pour les importations). Le commerce avec les pays en développement autres que les pays arabes est relativement développé, couvrant un cinquième des importations et un quart des exportations totales du Maroc en 1987.

Tableau 2.2.1 Valeur des importations (c.i.f) 1986 et 1987
(en millions de dirhams)

	1986 Valeur	Pour cent	1987 a/ Valeur	Pour cent
Produits alimentaires et boissons	4,329	12.5	3,980	11.3
Produits énergétiques et lubrifiants	5,429	15.7	6,170	17.5
Pétrole brut	4,587	13.3	5,332	15.1
Matières premières	5,605	16.2	5,454	15.3
D'origine animale et végétale	2,789	8.1	2,750	7.8
Minerais et métaux	2,816	8.1	2,704	7.7
Produits semi-finis	7,527	21.7	8,194	23.2
Produits finis	11,718	33.9	11,473	32.5
Moyens de production	8,248	23.8	7,363	20.9
Équipement agricole	628	1.8	494	1.4
Équipement industriel	7,620	22.0	6,869	19.5
Biens de consommation	3,470	10.1	4,110	11.6
TOTAL	34,608	100.0	35,271	100.0

a/ Préliminaire.

Source : Office des changes.

Tableau 2.2.2 Valeur des exportations (f.o.b), 1986 et 1987
(en millions de dirhams)

	1986 Valeur	Pour cent	1987 a/ Valeur	Pour cent
Produits alimentaires et boissons	6,526	29.5	6,346	27.1
Produits énergétiques et lubrifiants	564	2.6	642	2.7
Matières premières	5,113	23.1	4,606	19.7
D'origine animale et végétale	689	3.1	823	3.5
Minerais et métaux	4,424	20.0	3,783	16.2
Produits semi-finis	4,969	22.5	5,602	24.0
Produits finis	4,932	22.3	6,194	26.5
Moyens de production	416	1.9	297	1.3
Biens de consommation	4,516	20.4	5,897	25.2
TOTAL	22,104	100.0	23,390	100.0

a/ Préliminaire.

Source : Office des changes.

La balance des paiements a été positive entre 1986 et 1988 (voir annexe I, tableau A1, sur la structure de la balance de paiements en 1986 et 1987), en augmentation de 741,8 millions de DH en 1986, à une valeur estimée à 1,6 milliard DH en 1988. Le bilan positif a été obtenu, entre autres, grâce aux recettes du tourisme, aux transferts des devises des Marocains travaillant à l'étranger, ainsi qu'au rééchelonnement de la dette extérieure. La diminution du déficit de la balance commerciale, ainsi que l'accroissement des paiements de transfert et des recettes du tourisme ont eu une contribution considérable à l'amélioration rapide des résultats de l'économie durant les dernières années.

2.3 Question de la dette et coopération internationale

Ainsi que mentionné précédemment, le Maroc a eu largement recours aux emprunts extérieurs pendant les années 70. Sa dette extérieure s'est accrue rapidement, sans que le pays soit en mesure de mobiliser des devises en quantité suffisante pour faire face aux engagements de remboursement, d'où le besoin répété de rééchelonnement des dettes des créiteurs publics et privés depuis 1983. Depuis cette période, le Maroc a entrepris la restructuration de son économie avec le support et la coopération du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale, avec des résultats encourageants. Toutefois, le poids de la dette extérieure pèse encore lourdement sur l'économie; le montant total de la dette était équivalent à 110 pour cent du PIB en 1987, et entraînait un ratio du service de la dette qui atteignait 62 pour cent avant l'allègement de 1986. Après l'allègement de la dette, ce ratio a été abaissé à 32,2 pour cent. Malgré le fait qu'une large partie des recettes en devises du pays devront être affectées au remboursement de la dette, il n'y a aucune indication d'une possible réduction drastique des importations de base, comme ce fut le cas dans plusieurs autres pays d'Afrique.

L'assistance au développement accordée au Maroc en 1987 (dernière année pour laquelle des chiffres détaillés étaient disponibles à la date de la rédaction du rapport) s'élevait à 1,49 milliard \$ EU, dont presque 90 pour cent sous forme de prêts. Comme durant les années précédentes, la Banque Mondiale a été le plus important bailleur de fonds, fournissant 802 millions \$ EU sous forme de crédits. Les prêts de la Banque de Développement Africain s'élevaient, la même année, à 341 millions \$ EU. Le support financier prédominait parmi les différents types d'assistance, l'assistance technique représentant seulement 10 pour cent du total. Les principaux secteurs et activités économiques suivants ont bénéficié de l'assistance au développement : l'agriculture, la sylviculture et la pêche (32 pour cent du montant total de l'assistance); les transports et les télécommunications (19 pour cent), et la planification du développement (19 pour cent). L'assistance directe au développement des industries a été portée à seulement 4,2 millions \$ EU, provenant des financements multilatéraux, bilatéraux et non-gouvernementaux; néanmoins, le développement industriel a pu bénéficier indirectement du support accordé aux autres secteurs économiques, ainsi qu'aux activités de planification du développement.

L'ONUDI est engagée dans un nombre de projets de coopération technique ayant moins pour but l'appui direct à la production, que le support aux services industriels tels que : la normalisation et le contrôle de la qualité, la formation du personnel d'entretien, ou la création des bases de données. Ceci est le reflet de la vigueur et de la situation comparativement avancée des industries manufacturières marocaines.

CHAPITRE 3

L'ENVIRONNEMENT POUR LA REHABILITATION : INSTITUTIONS ET POLITIQUES ECONOMIQUES

3.1 Introduction

La situation économique du Maroc s'est améliorée considérablement suite aux efforts de stabilisation et de libéralisation de l'économie.

Les mesures particulières envisagées pour la mise en oeuvre des initiatives récentes et l'engagement du gouvernement dans ce sens constituent des conditions préalables essentielles à la continuation et à l'intensification du support donné par les partenaires coopérant avec le Maroc tels que : la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International, d'autres institutions internationales, les agences bilatérales, les banques étrangères, les sociétés privées, et plus spécialement les investisseurs intéressés à soutenir les programmes de réhabilitation industrielle. Les principaux aspects du programme des réformes économiques du Maroc sont considérés plus en détail dans la section suivante du fait de leur importance pour la réalisation effective des projets de réhabilitation.

3.2 Réformes économiques depuis 1983

Les événements qui ont conduit au déséquilibre de la balance de paiements marocaine de 1983 ont été mentionnés auparavant et ne seront pas répétés ici. En 1983, la situation économique du pays était insoutenable, avec un déficit budgétaire atteignant 12,3 pour cent du PIB et un déficit du solde des transactions courantes équivalent à 13,3 pour cent du PNB. La dette extérieure totalisait 11,2 milliards \$ EU, soit 84,2 pour cent du PIB et 290 pour cent du total des exportations du pays, tandis que les réserves de devises étaient épuisées.

La crise économique a déterminé la mise en place d'un nouveau gouvernement qui a fait appel à l'assistance du Fonds Monétaire International et à la Banque Mondiale pour la formulation d'un programme de redressement, ayant deux objectifs de base : i) la stabilisation à court terme de l'économie, à la diminution de la demande globale et du déficit du budget de l'Etat; et ii) l'amélioration de la compétitivité internationale des produits marocains et l'augmentation de la production des biens d'exportation.

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement a lancé un vaste programme d'ajustement structurel et de stabilisation, avec le support des divers prêts et accords de confirmation octroyés par la communauté internationale. Des nouvelles politiques de restrictions monétaires et des finances publiques ont été adoptées à l'incitation du FMI, afin de corriger le déséquilibre entre la demande globale et la disponibilité des ressources, et de réduire le déficit de l'Etat. En même temps, des réformes structurelles ont été mises à exécution dans les secteurs industriels et du commerce extérieur, à travers des réformes de la politique industrielle et de la libéralisation du commerce.

La politique industrielle avait pour but d'améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'industrie marocaine, en atténuant les distorsions de l'emploi qui favorisaient l'utilisation des technologies hautement mécanisées. Cette politique gouvernementale tentait de réorienter l'industrie

vers des activités impliquant l'utilisation intensive de la main-d'oeuvre, activités pour lesquelles le Maroc a un avantage naturel comparativement à d'autres pays industrialisés.

Les réformes de libéralisation du commerce visaient à éliminer les distorsions préjudiciables aux exportations, inhérentes au régime protectionniste des échanges, par la libéralisation des importations et des exportations, la réduction de la protection tarifaire et non tarifaire et la simplification des procédures d'exportation et d'importation des produits utilisés pour la fabrication des biens exportables.

Ces réformes ont été soutenues par deux prêts consécutifs de la Banque Mondiale pour l'Ajustement des Politiques Industrielle et Commerciale (APIC) d'un montant total de \$ EU 450 millions depuis 1984 (sous APIC-1 et APIC-2).

Ces réformes ont également été soutenues par des financements additionnels de la Banque Mondiale et du FMI, sous la forme du rééchelonnement de la dette commerciale du Maroc, qui s'élevait à 1,7 milliard \$ EU pour la période 1983-1984.

Les réformes économiques engagées au Maroc durant la période 1983 à 1987 sur la base de politiques monétaires et budgétaires adéquates, ainsi que de mesures de libéralisation des échanges reflètent la reconnaissance explicite de la part du gouvernement du rôle prépondérant de l'environnement macro-économique sur le développement de l'économie. En accordant l'importance requise à l'environnement macro-économique, le Gouvernement marocain a évité les erreurs faites par d'autres pays, en particulier d'Amérique Latine, où les programmes de libéralisation entrepris ont échoué dans des environnements économiques non adaptés.

Les éléments de base du programme de stabilisation du Maroc comprenaient :

- la réforme fiscale, en particulier concernant l'introduction de la taxe à la valeur ajoutée et l'amélioration du système de collecte du revenu fiscal;
- le gel des augmentations salariales dans la fonction publique et le secteur d'Etat;
- forte baisse des investissements de l'Etat et des subventions à la consommation (les prix des produits subventionnés ont été augmentés de 20 à 40 pour cent);
- augmentations de 10 à 25 pour cent des tarifs publics, et limitation des crédits et des montants annuels des prêts extérieurs;
- dévaluation du dirham.

3.3 Mesures politiques de base dans le programme marocain de stabilisation et d'ajustement structurel

3.3.1 Politique du taux de change

Depuis le début des efforts de libéralisation, le taux de change a été utilisé comme l'instrument principal de la politique monétaire, en vue du redressement de la situation de la balance des paiements qui se dégradait. La libéralisation du commerce impliquait le démantèlement des restrictions

quantitatives des importations et la réduction des barrières tarifaires au commerce international. Toutefois, pour que la libéralisation des échanges n'entraîne pas de déséquilibres supplémentaires de la balance des paiements, suite à la réduction des recettes fiscales, les autorités ont été amenées à déprécier le taux réel de change. Depuis 1983, le gouvernement a utilisé une politique adéquate du taux de change afin de diminuer la demande locale et de soutenir les mesures de la libéralisation du commerce et de promotion des exportations.

Selon les estimations de la Banque Mondiale, l'indice de taux des changes effectifs réels^{1/}, pondéré sur la base du commerce extérieur a été déprécié de 26 pour cent depuis la fin de 1982. Ainsi qu'il ressort des données du tableau 3.3.1, l'indice de taux des changes effectifs réels a diminué par rapport au panier de monnaies internationales, la dépréciation étant obtenue par les dévaluations du dirham. L'effet des dévaluations a apparemment compensé la différence entre les taux d'inflation du Maroc et ceux de ces principaux partenaires commerciaux. Effectivement, le taux d'inflation du Maroc, mesuré par l'indice des prix à la consommation est tombé de 12,5 pour cent en 1983^{2/} à 2,4 pour cent en 1987.

Les effets combinés de la dépréciation continue des taux de changes (et des taux de changes effectifs réels) et des politiques des restrictions budgétaires et monétaires ont conduit à une amélioration sensible de la balance commerciale du Maroc. La demande d'importation a été limitée depuis 1983 sous l'influence d'un certain nombre de facteurs. La dépréciation des taux de changes a limité les importations des biens de consommation à des niveaux acceptables. Le coût plus élevé du capital, résultant des réformes entreprises dans le cadre du programme de libéralisation, a freiné la demande d'investissement. L'accroissement de la production agricole a conduit à une forte diminution des importations de céréales. Finalement, la chute des prix mondiaux du pétrole a réduit considérablement la valeur des importations marocaines - de 45 pour cent en 1986.

Il est intéressant de noter la façon dont se compensent les effets de la dépréciation dans les politiques de taux de changes effectifs et les politiques de restrictions monétaires et budgétaires adoptées dans le cadre du programme de stabilisation de l'économie.

En théorie, tandis que les réductions du déficit budgétaire en tant que résultat des macro-politiques restrictives (monétaires et budgétaires) aboutissent à des rétrécissements, la dévaluation du taux des changes peut conduire soit à une récession, soit à une expansion de l'économie.

1/ Le taux de changes effectifs réels mesure l'évolution des prix d'un pays par rapport à ceux de ses partenaires commerciaux, avec l'ajustement pour les taux de change des monnaies. Le taux de change effectif réel est un instrument important pour l'évaluation des résultats ces mesures politiques prises dans le cadre des programmes d'ajustement, du fait de sa capacité à refléter les effets des changements des taux de changes sur les prix globaux, ainsi que sur les politiques budgétaires, de libéralisation des échanges monétaires et du taux d'intérêt d'un pays, par rapport à ses partenaires.

2/ Banque mondiale : "Maroc : L'impact de la libéralisation sur le commerce et l'ajustement industriel", Rapport No 6714-Mor, p. 6, 15 mars 1988.

Tableau 3.3.1 Indice de taux de changes effectifs réels ^{a/} (1980 = 100)
du dirham comparé avec les monnaies des principaux partenaires
commerciaux du Maroc
1980-1986

Année	Indice des taux de change effectifs nominaux	Franc français	Riyal Arabie saoudite	Peseta Espagne	Mark RFA	Lire ita- lienne	Dollar Etats- Unis	Indice de taux de change effectifs réels ^{b/}
1980	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1981	93.7	97.1	112.9	100.3	96.9	98.2	122.0	92.3
1982	92.5	92.9	115.1	98.3	99.3	97.6	129.3	90.3
1983	89.6	95.8	124.9	94.6	105.3	105.0	144.0	84.3
1984	82.8	99.2	131.9	103.3	106.0	109.1	160.7	79.5
1985	78.4	105.5	129.3	109.9	109.2	112.4	166.7	74.2
1986	72.6							70.9
1987	72.7							69.2

- a) Une baisse indique la dépréciation des taux de change effectifs réels, tandis qu'une augmentation indique une dépréciation des taux de change bilatéraux.
- b) Panier de monnaies pondérées sur la base du commerce multilatéral, basé sur la structure géographique des échanges, et incluant les effets des marchés tiers.

Source : Rapport de la Banque mondiale No 6714-MOR, 15 mars 1988.

Au Maroc, la dévaluation monétaire a induit une amélioration de la balance des paiements et une augmentation du PNB. Par ailleurs, les réductions des dépenses de l'administration publique ont déterminé la réduction de la demande globale et ont entraîné un ralentissement des activités économiques.

Les effets régressifs de la politique de compression de la demande, appliquée depuis 1983, ont apparemment amorti les effets induits par la baisse des taux de changes. La dévaluation a attiré les ressources vers les secteurs fournissant des produits d'exportation et a stimulé la croissance des exportations, ainsi que la substitution efficace des importations, entraînant ainsi l'amélioration de la balance des paiements. L'amélioration de la balance des paiements a contrecarré en retour, la réduction de la demande globale et des revenus, qui aurait résulté d'une application des seules politiques traditionnelles de stabilisation^{1/}.

3.3.2 Politiques de promotion industrielle et mesures de libéralisation du commerce

La politique industrielle comprend, dans le sens large du mot, des mesures directes et indirectes de stimulation du développement industriel. La politique de commercialisation a déterminé, au Maroc, le degré de

^{1/} Banque mondiale : Rapport No 6714 - Mor. p. 5 à 10.

compétition extérieure auquel devrait faire face l'industrie, tandis que la politique industrielle a été traditionnellement utilisée pour limiter le degré de compétition locale. Les effets combinés des politiques industrielles et de commercialisation ont été utilisés pour influencer fortement la structure et l'efficacité du développement industriel du pays. Ces deux politiques ont été appliquées afin d'atténuer les contraintes défavorisant l'emploi et le développement des exportations. Les mesures récentes de libéralisation et les changements survenus dans les Codes des investissements et des exportations sont particulièrement significatifs dans ce contexte.

(a) Les codes des investissements

Plusieurs Codes des investissements ont été mis en vigueur au Maroc depuis les années 60. Le Code actuel est un développement du code des investissements formulé en 1983 selon lequel (par différence avec les codes précédents), de grosses entreprises ne peuvent pas bénéficier des incitations fiscales sous forme d'exonération des taxes. Le Code actuel envisage un développement régional équilibré et tend à corriger les distorsions favorisées par les Codes précédents concernant l'application des technologies à forte capitalistique par un subventionnement du coût du capital. Le développement de l'emploi est stimulé, selon le Code actuel, par l'encouragement du développement des petites et moyennes entreprises.

Certaines entreprises investissant dans trois régions industrielles situées en dehors de la zone Casablanca-Mohammedia sont exemptées de l'impôt sur les bénéfices et des taxes à l'importation, et reçoivent des subventions pour la création d'emplois et l'acquisition de terrains. Le Code élimine la possibilité d'amortissement accéléré pour toutes les sociétés localisées dans les principaux centres industriels existants; l'élimination de cet avantage a pour but d'augmenter le coût du capital et de corriger ainsi la distorsion des codes précédents favorisant le choix des technologies à forte capitalistique.

Les avantages accordés aux entreprises par le présent Code, diffèrent selon leur taille et leur localisation. Par exemple, les sociétés petites et moyennes entreprenant des programmes d'investissement compris entre 100 000 dirhams et 5 millions de dirhams reçoivent 5 000 dirhams pour chaque emploi créé, à condition que le coût de création de l'emploi individuel ne dépasse pas 70 000 dirhams.

Selon les objectifs gouvernementaux de développement régional, le code divise le pays en quatre zones industrielles, comme suit :

- Zone I, incluant la partie la plus industrialisée du pays, soit la préfecture de Casablanca-Anfa;
- Zone II, incluant les autres préfectures autour de Casablanca et la province de Ben Slimane;
- Zone III, incluant la préfecture de Rabat-Salé et les provinces d'Agadir, Fès, Kenitra, Marrakech, Meknès, Safi, Tanger et Tétouan;
- Zone IV, incluant le reste du pays.

Afin d'encourager la décentralisation des activités industrielles, le Code de 1983 offre des avantages qui augmentent avec l'éloignement de la société (ou de la succursale) créée, en dehors de la Zone I. Les entreprises déjà établies dans la zone de Casablanca ont la possibilité d'accumuler des

fonds non imposables jusqu'à concurrence de 20 pour cent de leurs bénéfices bruts, à condition que ces fonds soient réinvestis durant une période de trois ans dans les zones III ou IV.

En fonction du nombre d'emplois créés, les entreprises s'établissant dans les zones III ou IV reçoivent des subventions gouvernementales allant jusqu'à 50 pour cent du prix du terrain.

D'autres avantages offerts par le Code incluent : le remboursement des taxes à l'importation des biens d'équipement; des subventions pour encourager les économies d'énergie, d'eau et la préservation de l'environnement; l'exemption des taxes d'importation sur les matières premières, l'équipement et les pièces de rechange, ainsi que la réduction du droit de timbre et des taxes d'enregistrement et sur les titres, pour toutes les entreprises industrielles établies, ou en extension, dans toutes les zones à l'exception de la zone I (Casablanca).

Les petites et moyennes entreprises établies dans toutes les zones à l'exception de Casablanca, bénéficient aussi de l'exemption totale des taxes sur les bénéfices durant les premières cinq années de production. Cet avantage est octroyé aux grandes entreprises, seulement si elles s'installent dans les zones III ou IV, qui sont les zones les moins industrialisées du pays. L'établissement dans les zones III et IV leur confère aussi des subventions pour l'achat du terrain et l'exemption de taxes sur les bénéfices durant les premières 10 années de fonctionnement. Ces mesures envisagent non seulement la canalisation des investissements en dehors des zones I et II qui sont déjà fortement industrialisées, mais aussi la diversification des activités et l'extension des entreprises déjà implantées dans les zones III et IV.

L'influence réelle du Code des investissements se fera sentir à plus long terme. Pour le moment, le Code a réussi seulement en partie dans la localisation des entreprises dans les zones prioritaires; une grande partie des investissements a eu lieu dans les environs immédiats de la zone I. (Pour plus de détails, voir la section 4.4).

(b) Mesures de libéralisation du commerce

Jusqu'en 1983, les réglementations et les obstacles au développement du commerce extérieur défavorisaient fortement le développement des exportations. Les tarifs relativement élevés et les mesures quantitatives de contrôle des échanges ont conduit à un changement graduel dans la structure des exportations, en défaveur des produits finis. Afin de redresser cette situation, le Gouvernement a mis en oeuvre un vaste programme de libéralisation des échanges, comprenant :

- des réformes des politiques d'importation et des exportations et la mise au point des systèmes d'application adéquats;
- l'élaboration d'un Code des exportations;
- l'admission du Maroc au GATT.

(i) Les changements des politiques d'importation

Les changements de politiques d'importation ont pour objectif la réduction progressive des restrictions quantitatives, jusqu'à leur élimination complète en 1989. Le niveau atteint dans l'élimination des contrôles quantitatifs des importations est illustré par les données du tableau 3.3.2, qui montrent le transfert des produits des listes d'importation B et C dans la liste A. Les produits de la liste A peuvent être importés librement, sans approbation préalable; l'importation des produits sur la liste B nécessite l'obtention d'une licence, tandis que l'importation de ceux de la liste C est prohibée depuis le début 1986 sauf dérogation spéciale. Les produits sur la liste A, importés librement, couvraient 67 pour cent de toutes les positions tarifaires et 86 pour cent de la valeur totale des importations marocaines en 1986. Suite au transfert de 332 autres produits sur la liste A, dans le cadre du Programme Général d'Importations 1987, celle-ci comprend actuellement plus de 70 pour cent de toutes les positions tarifaires.

Tableau 3.3.2 Changements dans le régime des importations, 1983 à 1986
(pourcentage)

	Positions tarifaires ^{a/}				Valeur des importations			
	1983 ^{b/}	1984	1985	1986	1983	1984	1985	1986
Liste A	49.9	52.5	58.5	66.7	38.5	84.7	86.7	86.3
Liste B	32.1	37.7	41.2	33.3	61.3	15.2	13.3	13.7
Liste C	18.0	9.8	0.4	-	0.2	0.1	-	-
	100	100	100	100	100	100	100	100

a/ Numéros tarifaires NCCD à six chiffres.

b/ Jusqu'au mois de février de chaque année. Ces chiffres ne reflètent pas la situation en mars 1983, quand tous les produits de la liste A ont été transférés temporairement sur la liste B.

Source : Fichier SINTIA des douanes et Ministère du Commerce et de l'Industrie.

En plus des changements susmentionnés, une rationalisation du degré de protection conféré par la structure tarifaire a été entreprise au moyen d'une réduction progressive des taxes douanières nominales maximales, afin de limiter ces taxes à 25 pour cent au plus vers 1989. La taxe spéciale sur l'importation - une surtaxe généralisée - qui devrait être abolie en 1986 - a été abaissée de 15 pour cent à 5 pour cent. Le taux des droits de douane maximum a aussi été diminué de 400 pour cent en 1983, à 45 pour cent actuellement.

(ii) Les changements des politiques d'exportationLibéralisation de la réglementation des exportations

La promotion dynamique et la diversification des exportations constituent des objectifs de base du programme marocain de libéralisation. Un certain nombre de réformes importantes visant à éliminer les obstacles au développement des exportations, ainsi qu'à simplifier les procédures et les

réglementations administratives y afférentes ont été opérées depuis 1983. Les licences à l'exportation ont été éliminées pour presque tous les produits agricoles, miniers et manufacturés; de même, la "taxe statistique" et le prélèvement de 0,5 pour cent sur les exportations ont été supprimés. Le "régime d'admission temporaire" a constitué la plus importante mesure prise dans le cadre de la politique de promotion des exportations; selon les prescriptions de cette mesure, tant les exportateurs directs qu'indirects - c'est-à-dire les fournisseurs locaux des matières premières pour la fabrication des produits exportables - bénéficient de la possibilité d'importer les entrants nécessaires à leurs fabrications sans licence et sans taxes douanières.

Les mesures supplémentaires suivantes ont été adoptées depuis 1983, afin d'élargir le cadre du régime d'admission temporaire :

- dédouanement sur place des produits exportables, ainsi que des produits importés pour la fabrication des produits exportables;
- garanties étendues (sur une base annuelle) pour le paiement des droits et taxes sur les importations dans le cadre du régime d'admission temporaire, des produits qui ne seront pas réexportés;
- décentralisation de la mise en oeuvre du régime d'exportation préalable. Selon ce régime, qui représente une extension de l'admission temporaire, les producteurs bénéficient de la possibilité d'importer sans taxe les entrants pour la fabrication des produits destinés initialement au marché local, mais prévus ultérieurement à l'exportation;
- diminution de la durée du dédouanement d'une moyenne de 12 jours à six jours.

Le Code des exportations

Le Code des exportations confère des mesures fiscales et financières de soutien aux exportateurs marocains, renforçant et élargissant les avantages octroyés par le Code des investissements industriels. Selon le Code des exportations établi en 1973, les entreprises exportatrices industrielles et artisanales sont exemptées de l'impôt sur les bénéfices durant les dix premières années suivant leur établissement. Des propositions sont à l'étude pour étendre cette période de franchise à 15 ans ou à 20 ans, au cas où les bénéfices de ces sociétés seraient réinvestis; de même, les entreprises exportatrices de produits agricoles, miniers et de la pêche sont considérées pour inclusion dans ce Code. Le Code des exportations confère aussi aux exportateurs le bénéfice du régime d'admission temporaire.

Malgré son importance pour le développement des exportations, le Code présente un inconvénient important : les avantages fiscaux favorisent le capital au détriment de l'emploi. Les entreprises pourraient être ainsi encouragées à adopter des technologies à forte capitalistique, négligeant comparativement l'avantage du Maroc pour les activités à coefficient élevé de main-d'oeuvre et à l'encontre de l'évolution récente pour un développement des manufactures réclamant une main-d'oeuvre abondante (voir chapitre 4).

Adhésion au GATT

Le Maroc a reconfirmé son engagement vers la libéralisation des échanges, par son adhésion officielle en tant que membre à part entière du GATT depuis juin 1987. Le pays bénéficiera, à plus d'un titre, de cette adhésion. Les accords du GATT donneront un support plus décisif à la politique de libéralisation, car les obstacles à la commercialisation, au niveau du GATT, ne sont renforcés que si les partenaires dont les exportations seraient pénalisées par ces mesures reçoivent des compensations. Le Maroc pourra par ailleurs négocier une pénétration accrue de ses produits sur les marchés de ses partenaires commerciaux. Finalement, ayant adhéré aux accords commerciaux internationaux, le Maroc sera en mesure de mieux résister aux puissants groupements d'intérêt qui font pression pour un protectionnisme élargi.

3.4 Entreprises publiques : modification du rôle du Gouvernement

Le Gouvernement a eu une influence prépondérante sur l'économie marocaine, entre autres à travers son rôle dans les entreprises publiques. L'Etat possède tous les droits d'exploitation des ressources minières (y compris les phosphates), ainsi que les entreprises de fabrication et de transformation des phosphates, du sucre et du tabac, les réseaux routiers, de distribution de l'énergie et des télécommunications et la plus grande partie des services de navigation aérienne et maritime. Il possède d'une part tous les grands réseaux d'irrigation lui conférant le contrôle de la plus grande partie de la production agricole, et d'autre part des participations dans plusieurs autres grandes entreprises manufacturières.

Les entreprises du secteur public réalisaient en 1986 vingt pour cent du PIB et un pourcentage beaucoup plus élevé de la valeur ajoutée du total des entreprises marocaines.

Les résultats des entreprises du secteur public ont été généralement peu satisfaisants pour les trois raisons interdépendantes suivantes :

- établissement inadéquat des prix des produits;
- planification inadaptée des investissements et mauvaise sélection des projets;
- financement inapproprié des entreprises.

Les arriérés nets du Gouvernement envers les entreprises publiques s'élevaient à environ 6,5 milliards de dirhams à la fin de l'année 1985, en dessus du milliard de dirhams dû à titre de garanties pour le compte des entreprises publiques devenues insolubles.

Suite aux contraintes économiques, ainsi qu'à la pression supplémentaire du FMI et de la Banque Mondiale, le Gouvernement a reconsidéré son rôle et sa participation dans les entreprises publiques. Son objectif de désengagement progressif des activités commerciales est reflété dans le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social 1988-1992; dans le cadre de ce plan, un programme a été préparé pour le retrait de certaines entreprises publiques. Les rapports entre le Gouvernement et les entreprises restant dans le secteur public seront en même temps reconsidérés, dans le but principal de définir d'une manière appropriée le partage des responsabilités, ainsi que les résultats escomptés, et d'augmenter l'efficacité de ces entreprises.

La délimitation claire des objectifs, celle des critères de réalisation et des besoins en ressources des entreprises du secteur public, permettront leurs meilleurs contrôle et évaluation par les Ministères de tutelle, et constitueront des instruments de base de la politique gouvernementale pour la redéfinition de ses rapports avec les entreprises d'Etat.

La réforme du financement des entreprises publiques envisage la suppression de toutes les subventions, soit par la voie de la restructuration des prix, soit par des restructurations sectorielles ou au niveau des entreprises. Le Gouvernement limitera son financement des entreprises publiques à la prise de participation au capital et n'offrira plus aucune assistance aux entreprises capables de réunir des fonds sur le marché des capitaux. Un certain nombre d'entreprises publiques sont d'ailleurs déjà devenues financièrement indépendantes.

Un aspect important de la redéfinition de la position du Gouvernement, en tant qu'entrepreneur, est l'importance accrue donnée au secteur privé. Les profits substantiels obtenus par le secteur privé depuis plus de 20 ans, en particulier dans le secteur du commerce et des autres services, ont constitué la raison initiale justifiant cette politique gouvernementale. De toute évidence, le dynamisme du secteur privé marocain pourra être orienté plus vers le développement industriel, et tout spécialement vers sa participation dans les entreprises industrielles publiques.

3.5. Institutions impliquées dans le développement et la régénération industrielle

Plusieurs institutions ont été créées pour promouvoir l'industrie et le développement des exportations du Maroc.

3.5.1 Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE)

L'objectif principal de la banque de développement industriel au Maroc - la Banque Nationale pour le Développement Economique - est de favoriser l'industrialisation du pays par le financement de projets industriels rentables et productifs. La banque fournit la majorité des prêts industriels à moyen et à long terme. Le Gouvernement contrôle directement 34 pour cent des actions de la BNDE, ainsi que 15 pour cent des actions détenues par d'autres institutions financières d'Etat. Les autres actions de cette banque sont détenues comme suit : 27 pour cent par le secteur privé marocain; 6 pour cent par l'International Finance Corporation (IFC), et 18 pour cent par d'autres institutions étrangères.

3.5.2 Autres institutions

(a) Le Ministère du Commerce et de l'Industrie

Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) comprend les directions de l'industrie, du commerce international et du commerce intérieur. Le Ministre est en même temps le Président du Centre marocain de Promotion des Exportations (CMPE). La Direction de l'industrie (DI) détient la responsabilité générale de la politique de développement et de gestion du secteur industriel. Elle a la charge de l'application de la politique de protection industrielle et, conjointement avec la Direction du commerce intérieur et le Ministère des affaires économiques, du contrôle des prix.

Deux divisions de la Direction du commerce international (DCI) s'occupent respectivement des exportations et des importations. La Direction a la charge des négociations bilatérales et multilatérales avec le GATT, la CEE et les autres partenaires commerciaux du Maroc.

(b) L'Office pour le Développement Industriel

L'Office pour le Développement Industriel (ODI) est une entreprise publique sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. Tous les ministères et autres entités gouvernementales principales sont représentés dans le Conseil d'administration de l'ODI. Le mandat de l'entreprise est la promotion du développement industriel, le renforcement des relations entre les diverses industries et, en général, le soutien du développement industriel par des activités promotionnelles, d'assistance et de collection et dissémination de l'information.

ODI participe à la réalisation de plusieurs projets industriels à moyenne ou grande échelle, principalement dans les sous-secteurs des industries textiles et agro-alimentaires; toutefois, les plus gros projets déjà réalisés par l'entreprise concernent le domaine des industries chimiques et des matériaux de construction. Le chiffre d'affaires des entreprises dans lesquelles l'ODI détient des participations atteignait un montant total de 1,7 milliard DH en 1987, tandis que le bénéfice net de l'ODI totalisait la même année 4,3 milliards DH.

(c) La Commission Nationale pour la Simplification des Réglementations du Commerce Extérieur

Le Premier Ministre a établi en juillet 1986 de nouvelles réglementations des échanges, simplifiant et rationalisant les procédures d'importation et d'exportation. Les objectifs principaux de cette Commission comprennent, entre autres, le raccourcissement des délais de transit des marchandises, l'amélioration du fonctionnement et du rendement des ports, ainsi que la normalisation des procédures et de la documentation.

3.5.3 Institutions pour le développement des exportations

Plusieurs entreprises publiques, semi-publiques et privées sont impliquées dans des activités de promotion des exportations, telles que : le Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE) déjà mentionné; l'Association des Exportateurs Marocains, les Chambres de commerce et de l'industrie, en particulier la Chambre de commerce de Casablanca, ainsi que différentes associations professionnelles et des clubs des exportateurs. En général, ces institutions opèrent individuellement, avec apparemment peu ou pas de coordination de leurs programmes respectifs de développement des exportations, et sans une définition commune des secteurs ou produits prioritaires, des marchés ciblés ou des objectifs quantitatifs à atteindre. L'amélioration de cette situation requiert l'attention immédiate des autorités marocaines et de préférence une assistance technique et financière accrue. La Banque Mondiale a déjà apporté sa contribution au Gouvernement dans ce domaine.

3.6 Le système de financement de l'industrie

Les ressources des entreprises industrielles marocaines proviennent presque exclusivement de prêts auprès des banques et des institutions financières spécialisées, des souscriptions au capital public et des bénéfices

accrus non distribués. Jusqu'en 1982, ces entreprises bénéficiaient des subventions des taux d'intérêt de 2 pour cent, et depuis 1983, elles ont été avantagées par différents types de crédits à l'exportation et de protections contre les fluctuations des taux de change.

Le système financier marocain comprend la Banque Centrale (Banque Al Maghrib), 15 banques commerciales, ainsi que cinq institutions financières spécialisées et deux Caisses d'Epargne contrôlées par le secteur public. Un marché des titres fonctionne à Casablanca, concentré sur les transactions des obligations publiques et semi-publiques et sur un nombre réduit d'actions de sociétés privées.

Parmi les cinq banques, la Banque Nationale pour le Développement Economique - BNDE - est le chef de file en ce qui concerne le financement de l'industrie, étant l'institution centrale responsable de l'octroi des prêts industriels à moyen et long terme. Avec quelques autres organisations publiques telles que l'ODI et la Société Nationale d'Investissement (SNI), la BNDE possède des participations au capital des entreprises industrielles.

En 1987, l'investissement industriel a été financé comme suit :

- 45 pour cent par des prêts à moyen et à long terme, dont 36 pour cent octroyés par la BNDE, 31 pour cent par les banques commerciales et 33 pour cent par des crédits-fournisseurs;
- 20 pour cent par autofinancement des entreprises;
- 35 pour cent par des augmentations de capital.

La BNDE peut étendre les prêts, tandis que les banques commerciales ont besoin de la garantie de la BNDE pour concéder des prêts aux investisseurs industriels pouvant bénéficier d'un réescompte de la Banque Centrale. La BNDE est la seule source de crédit pour les sociétés de leasing (crédit-bail); par ailleurs, tous les prêts accordés aux petites industries doivent être revus et approuvés par la BNDE, avant d'être octroyés par les banques commerciales.

Le rôle joué par la BNDE et son mode de fonctionnement ont provoqué des mécontentements des banques commerciales et des investisseurs privés. La BNDE est perçue par plusieurs autres banques privées et par des entreprises industrielles comme une banque publique bureaucratisée et peu efficace. A l'encontre des restrictions imposées par la BNDE, les banques commerciales ont récemment manifesté leur intérêt pour renforcer leurs activités de prêt à l'industrie, par la création de filiales de leasing.

Généralement, les entreprises considèrent excessives les garanties requises par les banques pour l'octroi des crédits; néanmoins la position des banques dans ce sens est justifiée par la conduite traditionnelle familiale des affaires au Maroc, et par les délais et les difficultés rencontrés dans le recouvrement des créances par voie légale ou par liquidation. Ainsi qu'il sera mentionné dans le prochain chapitre, l'orientation familiale dans la conduite des affaires est une des contraintes principales au développement du secteur manufacturier marocain.

3.7 Les paramètres de la coopération économique

Un vaste programme de réformes économiques est mis en oeuvre au Maroc depuis 1983. Le pays a renforcé le cadre institutionnel existant ou a mis en place de nouvelles institutions pour soutenir le développement de l'industrie et des exportations. Ces réformes ont modifié profondément la structure de l'économie. Les récents indicateurs économiques montrent un accroissement considérable des richesses du pays depuis la libéralisation du commerce. Les mesures de contrôle quantitatif des importations ont été allégées dans une très grande partie et presque 86 pour cent du total des importations en valeur ne sont plus actuellement assujettis à l'obtention des licences, à comparer avec 38 pour cent seulement en 1983. La limite supérieure du droit de douane de 400 pour cent de la valeur d'importation en vigueur en 1983 a été abaissé à la valeur actuelle maximum de 45 pour cent, tandis que la taxe spéciale à l'importation (une surtaxe généralisée) a été réduite de 15 à 5 pour cent de la valeur des biens importés.

Les principaux obstacles au développement des exportations ont été réduits ou éliminés : les licences à l'exportation ont été abolies, toutes les taxes à l'exportation ont été abrogées, et le régime d'admission temporaire récemment amélioré est devenu plus attractif pour les exportateurs. Un comité à haut niveau a été chargé de simplifier les procédures et la réglementation du commerce extérieur, et de renforcer le développement continu des échanges. Finalement, l'engagement ferme du Maroc vers la libéralisation du commerce a été reconfirmé par son admission au GATT, le 15 juin 1987.

Les réformes de libéralisation du commerce semblent donc modifier les distorsions antérieures qui constituaient des entraves à l'exportation.

De même, la mise en oeuvre des politiques de promotion industrielle, réglementées en particulier dans le Code des investissements de 1983, a partiellement modifié la distorsion antérieure pénalisant les activités réclamant une main-d'oeuvre abondante. Par une augmentation du coût du capital, le Code des investissements a réaligné les prix des facteurs selon les disponibilités des ressources et a réorienté l'industrie vers l'adoption des procédés de fabrication à forte intensité de main-d'oeuvre, pour lesquels le Maroc possède un avantage compétitif naturel.

Sous l'influence des effets combinés des Codes des investissements et des exportations, l'industrie marocaine a été restructurée de manière à accroître sa compétitivité et sa productivité. Les mesures de soutien du développement des exportations ont contribué à l'augmentation de la compétitivité internationale d'une grande partie de l'industrie.

Ainsi qu'il ressortira du prochain chapitre, l'association judicieuse de la politique des taux de changes avec des mesures macro-politiques appropriées et le démantèlement des obstacles aux échanges ont conduit à la promotion des exportations et au maintien des importations à un niveau supportable.

Le programme marocain de libéralisation des échanges comporte toutefois un risque : les mesures d'incitation fiscale - en particulier l'exemption des taxes - peuvent s'avérer de plus en plus coûteuses, au fur et à mesure que la libéralisation progresse et que les ressources du pays sont allouées au développement des exportations. L'exonération des exportations en croissance de toute taxation conduira à une diminution des recettes fiscales pouvant déterminer la situation budgétaire et ralentir le processus de libéralisation. Afin de préserver le progrès réalisé par la mise en oeuvre de

cette libéralisation, le gouvernement devra établir des politiques macro-économiques aptes à compenser la diminution substantielle des revenus fiscaux.

Le redressement économique du pays et le retour de sa solvabilité au niveau international sont seulement possibles sur la base de changements structuraux profonds et de la conversion de l'économie pour produire des biens et des services compétitifs et rentables, tant pour le marché intérieur que pour l'exportation. La continuité du processus de redressement implique un engagement soutenu et intensifié du Gouvernement dans le programme des réformes économiques déjà commencées depuis 1983, ainsi que le renforcement des institutions soutenant le développement de l'industrie et des exportations.

L'étendue du soutien accordé au Gouvernement par la communauté internationale afin de continuer le processus de mise en oeuvre des réformes et accélérer le redressement industriel, constitue un facteur essentiel pour la réussite du programme. Etant donné l'engagement du Gouvernement et les succès déjà obtenus dans la mise en place des réformes précédentes, les nouvelles réformes envisagées pour la poursuite du programme de libéralisation trouveront vraisemblablement un support international accru et susciteront l'intérêt des investisseurs étrangers.

CHAPITRE 4

LE SECTEUR MANUFACTURIER MAROCAIN

4.1 Introduction

En 1956, quand le Maroc a acquis son indépendance, le secteur manufacturier était restreint et entièrement possédé et administré par des étrangers. Dès son indépendance, le pays s'est engagé progressivement vers un programme de réduction de sa dépendance économique, et de développement de l'industrie nationale.

Durant la décennie suivant l'indépendance, le Maroc a suivi une politique de substitution des importations de la plus grande partie des biens de consommation et des produits intermédiaires. La production industrielle s'est accrue rapidement durant les années 60, en particulier dans les branches orientées vers la consommation intérieure, telles que les industries mécaniques, le ciment, les textiles et les produits alimentaires, stimulée par la croissance de la demande intérieure et renforcée par la protection du marché local.

La politique de substitution des importations a continué à être appliquée pendant les années 70. La période 1973-1978 peut être considérée, selon le Ministère du Commerce et de l'Industrie^{1/}, comme la phase de démarrage et d'expansion du développement industriel du Maroc. En effet, le montant moyen annuel des investissements s'est accru de DH 240 millions entre 1965 et 1972, à DH 1,1 milliards entre 1973 et 1977, tandis que la part du secteur manufacturier intervenant dans le total des investissements a atteint le niveau maximum de 29 pour cent en 1977 (dont 15,3 pour cent pour le secteur public et 13,7 pour cent pour le secteur privé). Presque deux tiers des entreprises industrielles actives en 1986 ont démarré en 1973 ou après cette date.

Le secteur manufacturier a enregistré une croissance rapide durant cette période (6,6 pour cent par année), supportée par une politique de développement accéléré; cette croissance sans précédent a débuté par la période d'essor des phosphates, en 1974-1975, et a été soutenue principalement par des investissements dans les entreprises publiques. Les termes de l'échange se sont toutefois dégradés en 1975-1976, avec la fin du boom des phosphates. Le programme d'investissements a été néanmoins poursuivi, financé par des prêts extérieurs, par des dons, ainsi que par les larges déficits du secteur public.

La croissance excessive du déficit budgétaire, ainsi que du déséquilibre de la balance des paiements ont imposé la restriction de la croissance de la demande intérieure depuis 1978 (faisant partie du plan de stabilisation de 1978-1980). La croissance annuelle moyenne du secteur manufacturier a diminué à 2,9 pour cent.

Le Code des investissements plus libéral entré en vigueur en 1983 a établi les bases d'une nouvelle stratégie d'industrialisation, basée sur le développement des exportations. La politique de promotion mise en application depuis cette date a eu des effets positifs sur le développement des activités

^{1/} Ministère du commerce et de l'industrie, Evolution et perspectives des industries de transformation, octobre 1988.

manufacturières. Selon un rapport^{1/} de la Banque Mondiale, entre 1977 et 1985 "les industries orientées vers l'exportation ont eu des taux de croissance supérieurs aux industries orientées vers la substitution des importations. Ceci est un résultat évidemment lié à la politique de promotion des exportations mises en place depuis 1983 ...".

4.2 Tendances générales et structure du secteur

La production du secteur manufacturier a été estimée à 71 milliards DH (aux prix courants) en 1987, à comparer aux 49 milliards de dirhams en 1984^{2/}, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de plus de 11 pour cent. Basée sur l'indice de production aux prix constants 1978 (voir tableau 4.2.1), la croissance annuelle moyenne durant la période 1984 à 1987 a été de 2,5 pour cent (avec une augmentation de 4 pour cent par an en 1985-1986 et 1986-1987). La valeur ajoutée du secteur manufacturier totalisait 21 milliards DH (aux prix courants), son taux de croissance annuel moyen étant de 18,7 pour cent entre 1984 et 1987. Toutefois, le développement accéléré du secteur durant les dernières années n'a pas encore compensé les effets de la stagnation durant la période antérieure; la part du secteur manufacturier dans le PIB a diminué de 17,5 pour cent en 1981, à 15,6 pour cent en 1987.

La croissance du secteur (voir tableau 4.2.1) s'est concentrée dans les quatre branches suivantes : produits alimentaires; textiles; équipement électrique et produits chimiques. Les deux derniers secteurs ont enregistré la plus forte progression, avec un indice de 260 pour les produits chimiques et de 154 pour l'équipement électrique (1978 = 100). Cependant, aucune de ces deux branches n'est encore très importante^{3/}, et la plus grande partie de la croissance du secteur manufacturier revient à l'essor des industries alimentaires et textiles. L'indice de la production des produits alimentaires était de 137 en 1987, et celui des industries textiles de 125. Certaines des branches moins importantes, telles que : bois et transformation du bois, différentes industries de transformation des métaux (travail sur métaux, équipement de transport, autres produits en métal) ont connu une décroissance presque continue jusqu'en 1986-1987, quand la situation s'est stabilisée. Les résultats peu satisfaisants des différentes branches de la transformation des métaux sont confondants : selon un rapport^{4/} de la Banque mondiale, sur la base d'une classification légèrement différente, l'équipement de transport et les industries des métaux de base ont montré une progression soutenue entre 1981 et 1985; la croissance de la participation des industries des métaux de base dans la production totale du secteur manufacturier a été d'au moins 19,3 pour cent par année. Les données disponibles actuellement ne sont

1/ Banque mondiale, Maroc : L'impact de la libéralisation sur le commerce et l'ajustement structurel, Washington 1988.

2/ Banque Al Maghrib, Rapport annuel 1987.

3/ Il apparaît que l'industrie de transformation des phosphates a été exclue, dans le tableau 4.2.1, du sous-secteur des produits chimiques. Selon les données de l'ONUDI, le sous-secteur des produits chimiques (produits dérivés des phosphates y inclus), est le deuxième sous-secteur par ordre d'importance, après les industries agro-alimentaires.

4/ Banque mondiale, op.cit., p. 53.

malheureusement pas suffisantes pour permettre une définition des tendances de la production dans ces branches d'une grande importance pour le développement futur du secteur manufacturier.

Le tableau 4.2.1 présente un point faible : il ne reflète pas les coefficients de pondération actuels des diverses branches dans la production totale du secteur manufacturier. La contribution des différentes branches a varié depuis 1978. Selon les données de l'ONUDI, le sous-secteur agro-alimentaire (incluant les produits alimentaires, les boissons et le tabac) a réalisé 35 pour cent de la production totale et 36 pour cent de la valeur ajoutée du secteur manufacturier. Les produits chimiques (incluant les produits dérivés des phosphates - voir renvoi en bas de la page précédente) ont représenté 32 pour cent de la production et 29 pour cent de la valeur ajoutée, suivis par les industries textiles et de l'habillement avec une participation de 17 pour cent dans la production, et dans la valeur ajoutée du secteur.

Les chiffres montrent une croissance rapide de la participation du sous-secteur agro-industriel et une baisse de celle des industries chimiques dans la valeur ajoutée du secteur manufacturier depuis 1981; malgré la baisse de la participation dans la production totale, la contribution du sous-secteur agro-industriel dans la valeur ajoutée du secteur a augmenté en raison de la fabrication accrue de produits à haute valeur ajoutée.

La plus grande valeur ajoutée par employé a été réalisée en 1987 dans le sous-secteur agro-alimentaire (voir tableau 4.2.2), suivi par les sous-secteurs des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et électroniques. La valeur ajoutée par employé la plus réduite a été enregistrée dans les industries textiles et du cuir. Cette valeur a augmenté dans tous les sous-secteurs entre 1981 et 1987, mais la croissance a été plus rapide dans la transformation des produits électriques et métalliques, suivie par les industries agro-alimentaires, confirmant une fois de plus l'importance des industries agro-alimentaires dans le secteur manufacturier marocain.

Tableau 4.2.1 Indices de la production des différentes branches
du secteur manufacturier

1981 à 1987
(1978 = 100)

	Coefficients de pondération	1981 à 1987						
		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Total secteur	1 000	107	110	116	114	116	120	124
Produits alimentaires	233	115	117	125	127	125	124	137
Boissons et tabac	181	103	96	101	108	107	106	109
Textiles	116	94	109	113	100	120	130	125
Cuir et chaussures en cuir	23	117	145	136	141	137	140	110
Bois et travail du bois	24	113	106	104	114	105	98	88
Papier et carton	26	117	110	114	101	107	107	112
Transformation des produits miniers	81	116	119	119	106	107	105	106
Travail des métaux	7	117	107	118	114	100	85	89
Autres produits métalliques	84	90	83	88	79	73	59	61
Equipement des transports	55	63	62	61	35	56	53	55
Equipement électrique et électronique	24	114	129	128	113	128	146	154
Chimie et parachimie	99	137	161	195	206	198	240	260
Caoutchouc et plastiques	47	84	84	83	80	82	88	84

Source : Ministère du Plan.

Tableau 4.2.2 Valeur ajoutée par employé dans le secteur manufacturier
(en milliers de dirhams courants)

	1981	1983	1985	1987
Agro-alimentaire	56	64	66	87
Textiles/habillement	22	24	29	32
Industries chimiques	64	85	68	79
Industries mécaniques et métallurgiques; électriques et électroniques	45	62	29	81
TOTAL (moyenne)	80

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie.

4.3. Emploi et taille des entreprises

Environ 320 000 personnes étaient employées dans le secteur manufacturier en 1987, dont 190 000 dans des entreprises modernes. (Ceci reflète l'importance du secteur traditionnel et artisanal dans l'économie marocaine; les informations disponibles sur ces secteurs sont très limitées). Le travail saisonnier représentait environ 18 pour cent du total de l'emploi du secteur. Presque 60 pour cent des travailleurs saisonniers étaient employés dans le sous-secteur agro-alimentaire, et le restant dans les industries textiles et de l'habillement. Les salaires réels dans le secteur manufacturier ont diminué de 6 pour cent entre 1980 et 1986; cette baisse a toutefois contribué à rendre des produits manufacturés plus compétitifs sur les marchés d'exportation.

La structure de l'emploi dans le secteur manufacturier en 1987, par principaux sous-secteurs est donnée dans le tableau 4.3.1.

Tableau 4.3.1 Structure de l'emploi par principaux sous-secteurs, 1987
(pourcentage)

	1981	1983	1985	1987
Agro-alimentaire	20	21	20	27
Textiles/habillement	35	34	36	35
Industries chimiques	28	28	27	24
Industries mécaniques et métallurgiques; électriques et électroniques	17	17	17	14
TOTAL	100	100	100	100

Source : Ministère de l'Industrie.

Les données disponibles quant à la taille des sociétés montrent que les petites industries prédominent dans le nombre total des entreprises. Les entreprises avec un chiffre d'affaires inférieur à 1 million de DH ont réalisé seulement 1,4 pour cent du produit industriel et ont employé 7 pour cent du total des salariés en 1987. Les sociétés avec des chiffres d'affaires supérieurs à 20 millions DH ont employé 56 pour cent des salariés et ont réalisé 32 pour cent de la production industrielle, malgré le fait qu'elles représentaient seulement 14 pour cent du nombre total des entreprises manufacturières la même année.

De plus amples informations peuvent être obtenues si l'on considère la classification des entreprises en fonction du nombre de leurs employés. Ainsi, 68 pour cent des 4 000 entreprises manufacturières marocaines enregistrées en 1985 employaient entre 5 et 33 personnes, soit 14,3 pour cent de l'emploi global du secteur. Leur contribution à la production totale du secteur a cependant été de 8,8 pour cent seulement, et leur contribution aux exportations du secteur s'est limitée à 7,4 pour cent. Par ailleurs, les quelques 250 entreprises (soit 6,2 pour cent du total) avec plus de 190 personnes ont réalisé presque 60 pour cent de la production manufacturière et ont couvert plus de 70 pour cent des exportations, en employant 44,5 pour cent de la main-d'oeuvre du secteur.

Les entreprises de grande taille se trouvent dans l'industrie chimique, les textiles (filage et tissage), l'équipement des transports et dans le sous-secteur agro-alimentaire, en particulier dans l'industrie des boissons et du tabac. Certaines entreprises de taille plus petite font de la sous-traitance pour les grandes sociétés de l'industrie chimique ou du sous-secteur de l'équipement des transports, mais ceci n'est pas uniquement une caractéristique des industries manufacturières.

Le Gouvernement marocain apporte un soutien particulier aux petites et moyennes industries, qui utilisent une main-d'oeuvre nombreuse. Ainsi qu'il ressort des chiffres susmentionnés, les résultats enregistrés par des petites entreprises (moins de 34 employés) étaient bien en dessous de la moyenne nationale en 1987; leur productivité devra s'accroître de manière significative pour atteindre les objectifs du Gouvernement d'augmenter leur contribution au développement du secteur manufacturier.

4.4 Distribution géographique des activités industrielles

La majeure concentration des activités industrielles se trouve dans la région du Centre, incluant le Grand Casablanca. Deux tiers du total des entreprises existantes sont établies dans cette région, réalisant 60 pour cent du total de la production industrielle du pays, 40 pour cent des exportations totales, et employant 60 pour cent de la main-d'oeuvre. La deuxième région en importance est la zone Nord-Ouest (20 pour cent du total des entreprises et 18 pour cent de la production industrielle), suivie de la région de Tensift. Les entreprises manufacturières de cette dernière région sont concentrées dans la province de Safi, où sont situés le traitement des phosphates et les conserveries de poisson. Ces activités industrielles fournissent à elles deux 45 pour cent des recettes totales à l'exportation, réalisées par un nombre réduit de grandes sociétés.

Les industries installées dans la zone de Casablanca sont très diversifiées, couvrant presque toutes les branches, y compris un pourcentage élevé d'industries agro-alimentaires. Les branches les plus importantes établies dans la région du Nord-Ouest, ayant connu un développement récent plus rapide que la région de Casablanca, sont les manufactures de produits alimentaires, du tabac et des textiles. Comme indiqué précédemment, le traitement des phosphates et les conserveries de poisson sont prépondérantes dans la province de Safi.

Le poids des autres régions dans le développement des manufactures est très limité à présent. Divers systèmes de soutien, de subventions et des privilèges fiscaux sont accordés par le Gouvernement afin d'encourager la décentralisation des industries et leur installation à l'extérieur de la zone de Casablanca en particulier. L'ODI met aussi en oeuvre un programme de promotion de zones industrielles en-dehors de celle de Casablanca, l'infrastructure de 20 de ces zones est déjà installée, tandis que dans 35 zones elles est en voie d'implantation.

Actuellement à l'étude, l'amélioration des perspectives de l'emploi dans les régions rurales, surtout celles dépourvues de toute base industrielle mais possédant d'abondantes ressources agricoles sera réalisée par le développement des agro-industries. La transformation des produits agricoles pourrait être développée de manière spécifique et différenciée, en fonction des diverses régions climatiques du pays. Dans le Nord-Ouest, par exemple, la zone du Gharb est particulièrement indiquée pour la culture du sucre de canne, du tournesol, de la betterave ainsi que pour l'élevage intensif.

Dans les régions de Errachidia et Ouarzazate, à population relativement dense mais pratiquement non industrialisées, les dattes constituent la ressource principale. C'est dans ces régions que le Gouvernement encourage l'établissement de nouvelles industries de transformation.

Les mesures envisagées pour redistribuer géographiquement les entreprises manufacturières semblent avoir eu un succès limité jusqu'à ce jour. Le seul changement significatif dans la distribution de l'investissement industriel par zones est intervenu sous la forme du transfert des investissements des provinces Casablanca-Anfa (zone I), vers Mohammedia-Ben Slimane (zone II), équivalent à une "extension de banlieu" du développement. Malgré le fait que les investissements dans la zone IV, des provinces périphériques, a plus que doublé entre 1979 et 1985, ils restent très bas, ne représentant pas plus de 14,1 pour cent du total des investissements industriels en 1985 (voir tableau 4.1.1). Une révision des mesures de stimulation de la décentralisation des industries, dans le cadre du Code des investissements, pourrait être requise afin de renforcer les résultats acquis.

Tableau 4.4.1 Distribution régionale de l'investissement
(selon les zones^{a/} du Code des investissements)
1979-1985

	1979	1983	1985
Zone I	50.1	22.5	9.0
Zone II	4.5	29.4	41.0
Zone III	39.4	38.4	35.7
Zone IV	6.1	9.8	14.1
Zones I et II	54.6	51.9	50.0

a/ Les quatre zones sont : I - Casablanca-Anfa; II - Mohammedia-Ben Slimane; III - Rabat-Salé, Kenitra, Fès, Marrakech, Meknès, Safi, Tanger, Ictaran; IV - toutes les autres provinces.

Source : Ministère de l'Industrie et la Banque Mondiale.

4.5 Structure du capital des entreprises et investissements

Les fonds propres des industries manufacturières totalisait 12 milliards de DH en 1987, en augmentation de 5,4 pour cent par rapport à l'année précédente, dont 55 pour cent appartenant au secteur privé, 31 pour cent au secteur public et 14 pour cent aux investisseurs étrangers.

Les investisseurs français prédominent parmi les investisseurs étrangers; ils détenaient presque 45 pour cent du total du capital non-marocain en 1987, tandis que les pays de la CEE couvraient 60 pour cent de ce capital. Les capitaux étrangers ont surtout été investis dans les industries chimiques, électriques, textiles et de l'habillement, ainsi que dans la manufacture des matériaux de construction.

Environ 100 000 Marocains travaillaient dans des entreprises industrielles ayant des capitaux étrangers, dont la majorité étaient de grande ou de très grande taille, avec plus de 190 employés et/ou des chiffres d'affaires supérieurs à 20 millions DH. Ces entreprises ont réalisé 31 pour

cent de la production brute et 28 pour cent des exportations de produits manufacturés. Les capitaux étrangers jouent donc un rôle important dans le développement du secteur manufacturier, mais sont moins marquants dans les agro-industries.

Les entreprises appartenant totalement ou partiellement à l'Etat ont réalisé 29 pour cent du produit brut en 1987. Le plus grand nombre d'entre elles se trouvent dans l'agro-industrie (industries du sucre et du tabac) et les industries chimiques (transformation des phosphates), ainsi que dans le raffinage du pétrole, la fabrication et la transformation du papier et du carton, la manufacture de ciment, des machines et outillages, et la transformation des métaux. La majorité des entreprises sont de grande taille, et une partie d'entre elles a des participations étrangères au capital.

Malgré l'insuffisance d'informations sur l'investissement privé marocain, on peut conclure que le secteur privé est caractérisé par la taille relativement réduite des entreprises; sa prédominance dans le sous-secteur agro-alimentaire est analysée plus en détail dans le chapitre 5.

L'investissement dans l'industrie a augmenté continuellement entre 1983 et 1986 (en moyenne de 25 pour cent par année), mais a brusquement baissé de 9,5 pour cent en 1986-1987, atteignant un montant total de 3,5 millions DH en 1987. La chute la plus brutale des investissements a été enregistrée dans l'industrie chimique (-20,6 pour cent), suivie par la manufacture des machines et outillages, la transformation des métaux et le sous-secteur agro-alimentaire. Les investissements ont, par contre, continué à s'accroître dans les industries textiles et du cuir, et ont repris (après une baisse en 1985-1986) dans le sous-secteur des produits électriques.

Les différentes tendances sont difficiles à analyser au niveau sous-sectoriel, en l'absence d'informations suffisamment détaillées; il apparaît toutefois que l'expansion des activités manufacturières soit généralement comprise plus en termes d'augmentation de l'emploi, que d'accroissement des investissements. L'emploi dans l'industrie a progressé rapidement entre 1983 et 1986, mais moins rapidement que les investissements. Durant la période 1986-1987, tandis que la valeur des nouveaux investissements a diminué, le nombre d'emploi récemment créés s'est accru de 34 800 à 54 200. Ceci semble supporter l'hypothèse de la Banque Mondiale formulée dans le rapport^{1/} cité auparavant, selon laquelle les réformes gouvernementales ont réussi à corriger les distorsions des politiques précédentes qui pénalisaient le développement des industries à forte intensité de main-d'oeuvre, en faveur des industries à forte capitalisation.

4.6 Les échanges des produits manufacturés

Le processus de libéralisation des échanges, traité dans le chapitre 3, a influencé fortement la structure du commerce en général, et des échanges de produits manufacturés en particulier. La part des produits manufacturés dans les exportations totales du Maroc s'est accrue de manière continue et soutenue, jusqu'à représenter 50,4 pour cent des exportations en 1987. Durant la même période, la part des produits manufacturés s'est également accrue dans les importations (voir tableaux 2.2.1 et 2.2.2).

1/ Banque Mondiale, op. cit., p. 11-12.

Les données du tableau 4.6.1 montrent une augmentation du déficit commercial pour les produits manufacturés^{1/} entre 1983 et 1986, et une stabilisation intervenue en 1987. Deux tendances opposées ont déterminé cette évolution. La diminution du déficit commercial, dans le cas des produits alimentaires a été plutôt le résultat d'une baisse des importations, que de l'accroissement des exportations. En 1987, la balance des échanges des produits alimentaires a été excédentaire. Les excédents de la balance des échanges des biens de consommation se sont continuellement accrus durant la période, tandis que les déficits enregistrés dans les échanges des produits semi-manufacturés et des biens d'équipement se sont aggravés,

déterminant la situation lourdement déficitaire de la balance commerciale des produits manufacturés. De même qu'il ressort des tableaux A2 et A3 de l'Annexe, l'augmentation du déficit des échanges des produits semi-manufacturés a été principalement déterminée par la catégorie des produits non spécifiés, "autres", tandis que la croissance des déficits des biens d'équipement a été entraînée par l'augmentation des importations d'équipement industriel. Ces importations se sont accrues de 3 milliards DH entre 1983 et 1986, mais ont diminué de 750 millions DH en 1986-1987 (voir tableau A3 de l'Annexe), reflétant le ralentissement de la croissance des industries manufacturières à forte capitalisation.

Tableau 4.6.1 Evolution du déficit commercial pour les produits manufacturés par catégorie, 1983 à 1987
(en millions de dirhams)

	1983	1984	1985	1986	1987
Produits alimentaires	-475	-673	-113	-127	+203
Produits semi-manufacturés	-1,157	1,363	-2,136	2,558	-2,592
Biens d'équipement	-4,774	-6,333	-6,367	-7,832	-7,066
Biens de consommation	+402	+746	+930	+1,046	+1,787
TOTAL	-6,002	-7,623	-7,686	-9,471	-7,668

Source : Basé sur les données de l'Office des changes.

Les exportations des produits manufacturés finis se sont accrues de 11 pour cent par année en moyenne entre 1983 et 1986, à comparer à la croissance annuelle moyenne de 2 pour cent enregistrée durant la période 1980-1983. La tendance vers l'augmentation soutenue des exportations s'est maintenue en 1987, quand les produits manufacturés finis ont pu atteindre jusqu'à 20 pour cent du total des exportations.

Les données sur les échanges ne comprennent pas les exportations des biens produits par des entreprises qui font de la sous-traitance pour des sociétés étrangères. Ceci concerne principalement les exportations des produits électroniques et de l'habillement, qui utilisent un coefficient très élevé de main-d'oeuvre. Les exportations de ces produits ont augmenté

^{1/} A l'exclusion des produits énergétiques constitués, dans le cas du Maroc, par des importations de pétrole brut en majorité. La catégorie "produits alimentaires" peut inclure de petites quantités de produits agricoles non transformés.

de 1,3 pour cent des exportations totales en 1980, à 6,9 pour cent en 1985, reflétant la réussite des efforts entrepris pour le développement des manufactures à forte concentration de main-d'oeuvre au Maroc.

En ce qui concerne la composition des exportations des produits manufacturés (voir tableau 4.6.2), les résultats ont varié considérablement suivant les types d'industries. Les exportations des produits alimentaires ont diminué de 1980 à 1985, mais se sont fortement redressées en 1986, tandis que la croissance des exportations des produits électriques et de l'habillement a été particulièrement soutenue durant toute la période.

Tableau 4.6.2 - Evolution des exportations en valeur
des produits manufacturés par secteur
(en milliers de dollars E.U.)

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Produits alimentaires	176,449	171,860	191,961	251,861
Boissons et tabacs	6,463	5,477	4,664	5,687
Textiles	155,307	152,729	162,283	221,442
Habillement	114,314	138,273	151,148	216,015
Chaussures en cuir	41,801	37,982	44,859	57,327
Bois et produits du bois	15,975	14,289	13,704	17,424
Papier carton et imprimerie	18,610	24,839	17,512	29,738
Produits miniers non métalliques	5,064	4,241	4,238	7,163
Métaux de base et produits dérivés	8,111	10,065	9,635	8,013
Travail des métaux	6,575	7,093	8,443	7,965
Equipement mécanique	2,724	2,732	2,398	5,851
Produits électriques et électroniques	6,704	7,407	8,125	15,695
Machines de bureau, instruments de précision, montres, etc.	437	168	633	321
Produits chimiques	439,657	500,879	454,948	457,098
Caoutchouc et plastiques	3,461	4,750	5,212	6,342
Autres produits manufacturés	9,238	12,378	16,596	18,186
TOTAL	1,010,890	1,095,162	1,096,259	1,325,528

Source : Office des Changes,

La croissance rapide des exportations des produits chimiques, principalement des dérivés des phosphates, s'est arrêtée depuis 1984. Actuellement, les produits manufacturés non traditionnels (excluant les dérivés des phosphates) couvrent 30 pour cent des exportations, à comparer avec 20 pour cent en 1983, tandis que la part des phosphates et produits dérivés a diminué du 45 pour cent du total des exportations en 1983, à 34 pour cent en 1986. Ceci illustre clairement les efforts de diversification des exportations entrepris depuis 1983.

La politique de réduction des importations a abouti au plafonnement des importations globales depuis 1986, mais a eu moins d'impact sur l'évolution des importations des produits manufacturés. La croissance annuelle moyenne des importations de produits manufacturés a été de 64 pour cent entre 1983 et 1987, avec un ralentissement notable en 1986-1987 (voir tableau 4.6.3).

Tableau 4.6.3 Evolution des importations en valeur
des produits manufacturés, 1983 à 1987
(en millions de dirhams)

	1983	1984	1985	1986	1987
Produits alimentaires	1,964	2,493	2,527	2,844	2,534
Produits semi-manufacturés	4,934	6,494	7,423	7,527	8,194
Biens d'équipement	4,854	6,460	6,533	8,248	7,363
Biens de consommation	1,773	2,092	2,758	3,470	4,110
TOTAL	13,525	17,539	19,241	22,089	22,201

Source : Annexe-tableau A2.

Les importations des biens de consommation ont plus que doublé (augmentation de 130 pour cent) durant la période des 5 ans considérée. La croissance des importations destinées au secteur manufacturier, comprenant des produits intermédiaires et la plus grande partie des biens d'équipement a été moins forte, soit 52 pour cent et 66 pour cent respectivement. La chute des importations des biens d'équipement en 1986-1987 a déjà été commentée auparavant.

Le premier partenaire commercial du Maroc, la CEE (voir chapitre 2) est aussi le principal importateur de produits manufacturés. La part de la CEE dans les exportations globales du Maroc excédait 50 pour cent en 1985, mais était de 43 pour cent seulement pour les exportations des produits manufacturés. Malgré le fait que les exportations marocaines bénéficient d'un traitement préférentiel dans la CEE, et que le quota attribué aux textiles marocains est relativement élevé, le pays a fait des efforts pour diversifier des acheteurs. L'exportation des produits manufacturés vers les pays en développement s'est accrue, atteignant actuellement 36 pour cent du montant global. Le développement à long terme du secteur manufacturier orienté vers l'exportation implique la continuation de la politique de diversification des marchés. Peu de changements sont intervenus en ce qui concerne les sources d'importation, la France restant le fournisseur principal des produits manufacturés.

4.7 Liaisons du secteur manufacturier

Des données récentes reliant les entrants du secteur industriel et la production résultante ne sont pas disponibles. L'analyse des liaisons du secteur manufacturier avec les ressources locales peut être faite uniquement à partir de données disponibles datant de 1978. En considérant que la dépendance des importations est fonction d'un certain nombre de facteurs variables dans le temps (tels que les choix de technologie, les rendements de l'agriculture, etc.), les données du tableau 4.7.1, sur lesquelles est basée l'analyse, doivent être considérées seulement à titre indicatif. Ils ne reflètent vraisemblablement pas la dépendance des diverses branches industrielles des importations vers la fin des années 80.

Les industries des boissons et du tabac ont l'incidence la plus réduite sur les importations, les entrants locaux représentant quatre cinquièmes de la valeur de leur production. Les autres industries alimentaires, comprenant des industries exportatrices clés telles que les conserves de poisson et de légumes, ainsi que l'habillement, dépendent fortement de l'approvisionnement local en matières premières de base. Ceci entraîne une dépendance considérable des exportations marocaines des produits industriels du secteur agricole et de ses relations avec l'industrie. Les manufactures des produits métalliques et électriques présentent la plus forte dépendance des importations, donc un degré très réduit de connexions avec les ressources locales; ainsi 80 pour cent de la valeur de la production du sous-secteur des machines et outillages provient des importations.

Le contenu d'importations indirectes montre jusqu'à quel degré la production d'une branche industrielles crée un besoin pour des produits provenant d'autres branches, elles-mêmes dépendantes des importations; il représente par conséquent un indice des liaisons existantes entre les différentes industries manufacturières. Dans le cas de l'habillement par exemple, le contenu d'importations indirectes est de loin supérieur à celui

Tableau 4.7.1 . Contenu d'importations par branche industrielle, 1978

	Contenu d'importations a/		
	Directes	Indirectes	Total
Manufactures des farines, sucre et produits de boulangerie	0.287	0.086	0.373
Autres industries alimentaires	0.165	0.081	0.246
Boissons et tabacs	0.085	0.060	0.145
Industries textiles	0.221	0.108	0.329
Habillement	0.070	0.144	0.214
Cuir et chaussures en cuir	0.070	0.117	0.187
Bois et transformation du bois	0.273	0.215	0.488
Papier et produits dérivés	0.163	0.084	0.247
Produits minéraux non-métalliques	0.162	0.154	0.316
Métallurgie	0.672	0.064	0.736
Travail des métaux	0.256	0.177	0.433
Machines et outillage	0.748	0.112	0.860
Equipement des transports	0.589	0.131	0.720
Produits électriques	0.556	0.181	- .737
Machines de bureau, instruments de mesure, montres, etc.	0.546	0.072	0.618
Industries chimiques	0.346	0.077	0.423
Caoutchouc et matières plastiques	0.391	0.064	0.455
Autres industries	0.325	0.240	0.565

Source : Banque Mondiale, Maroc, incitations au développement industriel et promotion des exportations, Washington 1984.

a/ Importations générées par un dirham de production dans chaque secteur.

d'importations directes. L'explication la plus plausible est que le sous-secteur de l'habillement achète des entrants (tissu) du sous-secteur des textiles, qui à son tour a un contenu relativement élevé d'importation directe. Les "autres" industries, comprenant le travail des métaux, la manufacture des produits électriques, la transformation des minerais non métalliques et les industries du bois et meubles en bois, ont le contenu le plus haut d'importations indirectes. Dans le sous-secteur des produits alimentaires ce contenu est relativement bas, reflétant les liaisons étroites du sous-secteur avec le secteur agricole national.

4.8. Utilisation des capacités installées et contraintes de la production

Selon une étude^{1/} de 1988, l'indice global d'utilisation des capacités installées dans les industries de transformation a baissé de 66 pour cent à 60 pour cent entre 1984 et 1987. Les taux d'utilisation des capacités par sous-secteur étaient les suivantes (en pourcentages) en 1987 :

Agro-industries	64
Textiles et cuir	55
Produits chimiques	63
Transformation des métaux	50
Produits électriques	46

Les taux les plus élevés d'utilisation des capacités (80 pour cent ou plus) ont été enregistrés dans la production du sucre, de la pâte à papier, des panneaux en bois et dans la manufacture d'équipement industriel, tandis que les valeurs les plus basses (en dessous de 30 pour cent) correspondaient aux manufactures d'acier de construction et de pesticides. Des taux d'utilisation très bas ont été enregistrés, de manière surprenante, dans les industries des conserves de légumes et de poissons (42 pour cent) ainsi que de l'habillement (49 pour cent), malgré leur rôle et performances à l'exportation, tandis que les industries de boissons, du tabac et des autres produits alimentaires, exportant une grande partie de leur production, atteignaient des taux de 72 à 74 pour cent.

Les contraintes mentionnées le plus souvent par les entrepreneurs industriels comme causes de ces taux réduits d'utilisation des capacités installées sont :

- la demande locale insuffisante (pour des industries produisant principalement pour le marché local);
- l'insuffisance de matières premières et produits intermédiaires d'importation, dû souvent aux délais dans l'attribution des devises;
- les difficultés des entreprises manufacturières d'obtenir des crédits;
- les coûts élevés de l'énergie (particulièrement critique pour les industries textiles);
- le manque de personnel moyennement qualifié;
- le fonctionnement inadéquat des services industriels tels que : transports, entretien, assurances (à l'exportation en particulier).

^{1/} Ministère du Commerce et de l'Industrie - Situation des industries de transformation, Exercice 1987, Rabat 1988.

La contrainte la plus fréquemment mentionnée est la difficulté et les délais dans l'obtention des devises pour l'achat des matières premières importées; selon l'étude de la Banque Mondiale citée précédemment, ces délais atteignent 90 jours en moyenne. D'où la nécessité, pour pratiquement toutes les entreprises, de se pourvoir de stocks excessifs de matières premières, entraînant des coûts financiers supplémentaires qui diminuent, par ailleurs, la compétitivité de leurs produits.

Les fournisseurs étrangers requièrent couramment l'ouverture de lettres de crédit confirmées par les banques. Les entreprises de grande taille, à gros capitaux et en relations suivies avec la Banque Centrale et les fournisseurs étrangers ont plus de facilités pour l'ouverture de ces lettres de crédit, alors que les petites et moyennes entreprises rencontrent de très grandes difficultés dans ce domaine.

Les autres mesures financières en vigueur, telles que le dépôt préalable pour l'importation, l'augmentation des taux d'intérêt, l'autorisation d'utiliser des crédits étrangers pour payer les fournisseurs, défavorisent les petites entreprises ayant une crédibilité bancaire et des moyens financiers limités.

Les contraintes énumérées justifient en partie les taux réduits d'utilisation des capacités de certaines industries orientées vers l'exportation, telles que l'industrie de conserves de légumes, où les petites entreprises sont prédominantes. Les problèmes de transport et des assurances à l'exportation limitent aussi le potentiel d'exportation des entreprises et implicitement les niveaux de leur production. Des réductions sévères de la production sont causées par les délais dans la fourniture des matières premières importées (environ un quart des matières premières et produits intermédiaires utilisés dans l'industrie alimentaire sont importés)^{1/}. Une autre explication de la sous-utilisation des capacités installées peut être l'augmentation très rapide du stock des biens de production durant les dernières années. Malgré l'expansion des capacités des industries manufacturières, les usines n'ont pas pu produire à pleine capacité, à cause des limitations des marchés, du manque d'infrastructure industrielle adéquate et de l'insuffisance du personnel à qualification moyenne. Les informations disponibles à ce stade ne permettent pas l'interprétation des situations spécifiques aux différentes branches industrielles.

Finalement, la structure traditionnelle de la majorité des entreprises marocaines constitue une contrainte au développement du secteur manufacturier en général. Une structure familiale étroite et la concentration des activités dans le secteur commercial, où les gains sont relativement rapides, ne favorisent pas le développement industriel, qui nécessite du dynamisme social et des investissements à long terme.

La structure traditionnelle des entreprises marocaines, basée sur des racines culturelles et sociales profondes, ne changera probablement pas avant longtemps. Le secteur manufacturier traverse néanmoins une phase de développement rapide, entraîné par les réformes entreprises dans les années 80. Les déséquilibres encore restants, dans une large mesure, en matière de politique commerciale, seront corrigés par des ajustements qui, en même temps, contribueront à une croissance stable du secteur manufacturier.

^{1/} Toutefois, les manufactures de machines et outillages, dont environ trois quarts des entrants sont importés, atteignent des taux très élevés d'utilisation des capacités installées.

CHAPITRE 5

LE SOUS-SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL

5.1 Introduction

Les agro-industries jouent un rôle important dans le développement de l'économie; les liaisons en amont de ces industries stimulent la croissance du secteur agricole. Les dépenses en devises des agro-industries sont plus réduites que celles des autres industries, car la majorité des entrants sont produits localement. Leurs liaisons en aval constituent des débouchés importants pour la production agricole. Outre leur grand potentiel d'exportation, les agro-industries satisfont la demande en biens de consommation de base par des produits alimentaires plus variés et à durée de vie plus longue que les produits alimentaires non transformés.

Le rôle particulièrement important des agro-industries dans l'économie marocaine sera analysé plus en détail dans ce chapitre. Les entreprises agro-industrielles, représentant presque 30 pour cent du total des entreprises manufacturières et employant un cinquième environ de la main-d'oeuvre du secteur, satisfont une large partie de la demande nationale des produits de consommation de base et entraînent, par là même, la croissance de la demande des produits agricoles et d'élevage locaux en tant qu'entrants.

La croissance de la production des agro-industries a suivi celle, globale, du secteur manufacturier, tandis que la croissance de la valeur ajoutée des agro-industries a été supérieure à celle du secteur. Les exportations des agro-industries ont constitué une des principales sources de devises du pays.

La croissance du sous-secteur agro-industriel a été soutenue, dans le cadre du programme gouvernemental de décentralisation et de développement rural, en particulier dans les régions où les ressources agricoles peuvent fournir les matières premières justifiant le développement des agro-industries. L'établissement des entreprises agro-industrielles a une importance reconnue dans la consolidation d'une tradition industrielle et le renforcement de compétences techniques et de gestion, nécessaires au développement industriel du pays.

Le développement économique et social des collectives et des fermes agricoles, en tant que fournisseurs des matières premières du secteur agro-industriel (se substituant au maximum aux produits d'importation), a été encouragé et stimulé par les politiques du Gouvernement.

5.2 Caractéristiques du sous-secteur

5.2.1 Taille

Le sous-secteur agro-industriel comptait 1 354 entreprises en 1987, soit 20 pour cent du nombre total des entreprises manufacturières, dont 83,6 pour cent établies depuis 1961.

La croissance du nombre d'entreprises agro-industrielles, de 6,7 pour cent entre 1986 et 1987 (de 1 269 à 1 354), a été légèrement supérieure à celle du nombre total d'entreprises manufacturières (+ 6,2 pour cent - voir tableau 5.2.1).

Tableau 5.2.1 - Evolution du nombre des entreprises manufacturières
et agro-industrielles, 1986-1987

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>Changement (%)</u>
Entreprises manufacturières	4 354	4 624	+ 6,2
Entreprises agro-industrielles	1 269	1 354	+ 6,7
Pourcentage des entreprises industrielles dans le nombre total d'entreprises manufacturières	29,1	29,3	+ 0,6

Source : Administration de l'industrie, Secteur des industries agro-alimentaires.

5.2.2 Emploi dans l'agro-industrie

Le nombre d'emplois permanents dans l'agro-industrie s'est accru d'environ 31 pour cent entre 1981 et 1987, contre 34 pour cent dans le secteur manufacturier pris globalement (voir tableau 5.2.2).

L'emploi permanent dans l'agro-industrie a enregistré une croissance annuelle moyenne de 5,8 pour cent durant la période, supérieure à la croissance globale de l'emploi dans les industries manufacturières, qui fut de 4,5 pour cent par an, malgré la stagnation temporaire de 1986-1987.

Tableau 5.2.2 Evolution du nombre d'emplois permanents dans le secteur
manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981 à 1987

	<u>1981</u>	<u>1983</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Emplois permanents dans le secteur manufacturier	193 827	206 398	224 361	241 795	260 461
Emplois permanents dans l'agro-industrie	38 394	44 319	45 326	50 027	50 327
Pourcentage de l'agro-industrie dans le secteur manufacturier	19,8	21,5	20,2	20,7	19,3

Source : Administration de l'industrie, Secteur des industries agro-alimentaires.

Outre les emplois permanents, 35 000 saisonniers ont été employés dans l'agro-industrie en 1987, soit 58 pour cent du total des 60 000 saisonniers employés dans le secteur manufacturier.

Ainsi qu'il ressort des données du tableau 5.2.3, le taux de création, de nouveaux emplois a été plus faible dans l'agro-industrie que dans le secteur manufacturier.

Tableau 5.2.3 Création de nouveaux emplois dans le secteur manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981 à 1987

	<u>1981</u>	<u>1983</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Nouveaux emplois dans le secteur manufacturier	24 584	26 500	30 573	34 768	54 158
Nouveaux emplois dans l'agro-industrie	4 149	6 880	4 295	4 473	4 235
Pourcentage de l'agro-industrie dans le secteur manufacturier (pour les nouveaux emplois créés)	16,9	26,0	14,0	12,9	7,8

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

La stagnation (à part 1983) de la création de nouveaux emplois dans l'agro-industrie est reflétée par la diminution de la part des nouveaux emplois agro-industriels dans le total de nouveaux emplois créés dans le secteur manufacturier, de 16,9 pour cent en 1981 (et 26 pour cent en 1983) à 7,8 pour cent en 1987.

Le nombre d'emplois permanents par entreprise agro-industrielle était inférieur d'environ un tiers à celui des entreprises manufacturières en 1986 et 1987 (voir tableau 5.2.4), et en légère baisse d'une année à l'autre.

La contribution des petites et moyennes entreprises à la production et aux exportations dans ce secteur est toutefois non négligeable.

Tableau 5.2.4 Nombre d'employés permanents par entreprise manufacturière et agro-industrielle, 1986-1987

<u>Nombre d'employés par entreprise</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>% variation</u>
Secteur manufacturier	55,5	56,3	+ 1,4
Agro-industries	39,4	37,2	- 5,6

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

Les différences entre entreprises sont beaucoup plus faibles en termes du nombre total d'emplois par société qu'en termes de la nature de ces emplois. En 1987, par exemple, les entreprises agro-industrielles comptaient en moyenne 62,6 employés par entreprise (dont 37,2 permanents et 25,4 saisonniers), à comparer avec 69,6 employés par entreprise manufacturière (dont 56,3 permanents et 13,0 saisonniers). L'emploi des saisonniers par entreprise était deux fois supérieur dans l'agro-industrie.

5.2.3 Investissements dans l'agro-industrie

Selon les données du tableau 5.2.5, le montant des investissements agro-industriels s'est accru très irrégulièrement entre 1981 et 1987, de DH 304 millions à DH 649 millions; la moyenne annuelle des investissements sur la période a été de DH 706,6 milliards.

**Tableau 5.2.5 Evolution des investissements dans le secteur
manufacturier et dans l'agro-industrie, 1981-1987**
(en millions de dirhams courants)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Investissements dans le secteur manufacturier	1 510	2 681	2 266	2 778	2 832	3 546	4 692
Investissements dans l'agro-industrie	304	849	949	553	672	970	649
Investissements agro- industriels en pourcentage du secteur manufacturier	20,1	31,7	41,9	19,9	23,7	27,4	13,8

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

Les investissements dans le secteur manufacturier se sont accrus durant les sept dernières années, de manière soutenue et régulière, de 21 pour cent par année en moyenne, mais la part du sous-secteur agro-industriel dans leur montant global a eu tendance à décroître.

5.2.4 Tendances dans l'évolution de la production et de la valeur ajoutée

Le sous-secteur agro-industriel a réalisé environ un tiers de la production globale du secteur manufacturier depuis 1981 (voir tableau 5.2.6).

**Tableau 5.2.6 Evolution de la production du secteur manufacturier
et des agro-industries, 1981-1987**
(en millions de dirhams courants)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Production globale manufacturière	31 994	37 051	42 057	49 467	59 930	66 908	71 541
Production du sous-secteur agro-industriel	11 685	13 311	15 513	16 918	19 492	23 076	25 368
Production agro- industrielle en pourcentage du secteur manufacturier	36,5	35,9	36,9	34,2	32,5	34,5	35,5

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

La valeur ajoutée du sous-secteur agro-industriel a plus que triplé entre 1981 et 1987 (voir tableau 5.2.7), malgré la baisse enregistrée en 1983. La croissance de la valeur ajoutée globale du secteur manufacturier a été plus lente (entre 1981 et 1987, elle s'est accrue de 2,4 fois seulement), ce qui explique l'augmentation de la participation du sous-secteur agro-industriel dans la valeur ajoutée globale du secteur manufacturier, d'un quart en 1981, à plus d'un tiers (35,8 pour cent) en 1987.

Tableau 5.2.7 Evolution de la valeur ajoutée du secteur manufacturier et les agro-industries, 1981-1987
(en millions de dirhams courants)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Secteur manufacturier	8 629	10 113	11 566	12 468	15 019	17 855	20 928
Sous-secteur agro-industriel	2 157	3 605	2 818	3 554	5 018	6 537	7 494
Agro-industries en pourcentage du secteur manufacturier	25,0	35,6	24,4	28,5	33,4	36,6	35,8

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

Un facteur déterminant dans le renforcement de la position des agro-industries dans l'économie marocaine a été l'évolution de la productivité dans le sous-secteur, supérieure à celle du secteur manufacturier (voir tableau 5.2.8).

Tableau 5.2.8 Evolution de la productivité par employé dans le secteur manufacturier et dans les agro-industries, 1981-1987
(en millions de dirhams courants)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Valeur ajoutée par employé							
Secteur manufacturier	45	53	56	5	67	74	80
Sous-secteur agro-industriel	56	90	64	71	110	131	149

Source : Administration de l'industrie. Secteur des industries agro-alimentaires.

La productivité moyenne de l'employé du sous-secteur agro-industriel était 1,2 fois supérieure à celui du secteur manufacturier en 1981, et 1,8 fois supérieure en 1986 et 1987.

Globalement, la productivité des agro-industries en 1987 était de 166 pour cent plus élevée qu'en 1981 (valeur ajoutée par employé : 5,6 en 1981 et 149 en 1987), tandis que celle du secteur manufacturier avait augmenté de seulement 77,8 pour cent (45 en 1981 et 80 en 1987).

5.2.5 Structure du capital

Environ 35 pour cent du capital des entreprises agro-industrielles est public, contre 45 pour cent dans le secteur manufacturier; la participation du capital public varie selon les industries, de 67 pour cent dans l'industrie de la farine, du sucre et de la boulangerie à 23,3 pour cent dans celle des boissons et 15,5 pour cent dans l'industrie des conserves de poisson et de légumes.

La part du capital étranger dans les agro-industries n'est pas disponible; selon les estimations de la mission ONUDI, elle est similaire à la part du capital étranger dans le secteur manufacturier. La tendance à la privatisation des entreprises se manifeste aussi dans l'agro-industrie.

5.2.6 Exportations et importations du sous-secteur agro-industriel

Le sous-secteur agro-industriel a contribué à la diminution du déficit de la balance globale des échanges du secteur manufacturier depuis 1981. Selon les données du tableau 5.2.9, le déficit de la balance commerciale des agro-industries a diminué continuellement de 1981 à 1986; la balance est devenue excédentaire en 1987, avec un surplus des exportations de 929 millions de dirhams.

Tableau 5.2.9 Evolution des exportations et importations du secteur manufacturier et du sous-secteur agro-industriel, 1981-1987
(en millions de dirhams courants)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
<u>Secteur manufacturier</u>							
Exportations	4 852	5 523	7 361	10 198	11 365	12 918	15 334
Importations	12 690	15 635	14 639	19 178	21 328	23 815	23 922
Exportations (importations) nettes	(7 838)	(10 112)	(7 278)	(8 980)	(9,963)	(10 897)	(8 588)
<u>Sous-secteur agro-industriel</u>							
Exportations	876	999	1 179	1 498	1 956	2 337	2 930
Importations	2 331	2 200	1 780	2 451	2 720	2 626	2 001
Exportations (importations) nettes	(1 455)	(1 201)	(601)	(953)	(764)	(289)	929

Source : Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

Autrement dit, la couverture des importations du sous-secteur agro-industriel par les exportations était de 146,4 pour cent en 1987, plus de deux fois supérieure à celle de 64 pour cent du secteur manufacturier.

Le redressement de la balance des échanges du sous-secteur agro-industriel a été réalisé par le contrôle des importations et leur maintien à un niveau relativement stable, et une croissance des exportations légèrement plus rapide que dans le secteur manufacturier. Les agro-industries couvraient 18 pour cent des exportations et des importations globales du secteur manufacturier en 1981; leur part dans les exportations des produits manufacturés a légèrement augmenté à 19,1 pour cent en 1987, tandis que leur participation aux importations a diminué fortement, à 8,4 pour cent.

5.2.7 Liaisons entre les industries et secteurs

La liaison entre la production agricole et les agro-industries est encore peu développée en termes de productivité et de rendement. Certaines agro-industries sont faiblement reliées aux industries connexes et n'ont pas d'effet dynamique sur leur développement. Si des agro-industries orientées vers l'exportation, telles que les industries de conserves de poisson et de légumes sont reliées en amont avec les fournisseurs de matières premières et en aval avec l'industrie d'emballage, l'industrie de la margarine, par exemple, n'a pratiquement pas de liaison avec l'industrie d'huiles végétales, dépendante des importations pour 90 pour cent de ses besoins. La demande de produits agro-industriels a des caractéristiques différentes selon qu'elle est locale ou tournée vers l'exportation.

Ainsi, la production visant à satisfaire la demande locale en biens de consommation traditionnels offre peu de stimulation pour la diversification ou le choix de procédés de fabrication de biens à plus haute valeur ajoutée, à la différence de la fabrication de produits pour l'exportation.

La production des industries alimentaires est très dépendante du niveau de la consommation locale. Durant les 20 dernières années, les activités des industries alimentaires ont été concentrées sur la demande des mêmes marchés, à peu d'exception près les importateurs de l'étranger achetant les mêmes produits.

La demande statique des marchés a donc eu peu d'effets de stimulation sur les agro-industries, et par là même sur la production agricole, en ce qui concerne la diversification vers des nouvelles variétés de fruits et de légumes, ou l'utilisation des techniques agricoles plus profitables.

5.2.8 Principaux problèmes et contraintes

Les problèmes majeurs découlent du taux d'utilisation relativement bas des capacités installées, en raison des approvisionnements irréguliers en matières premières, de la vétusté d'une partie de l'équipement et de la productivité réduite.

Les liaisons insuffisantes entre l'agriculture et l'industrie n'assurent ni les fournisseurs, ni les consommateurs des matières premières agro-industrielles, que leurs besoins respectifs pourraient être satisfaits.

Le contrôle de la fabrication et de la qualité des produits finis est insuffisant, en particulier dans les industries d'huiles et graisses alimentaires, du sucre et des conserves.

5.3 Profil de la branche des produits alimentaires

5.3.1 Tendances générales et structure

L'industrie des produits alimentaires est la plus importante branche du sous-secteur agro-industriel marocain, produisant la plus grande partie des exportations agro-industrielles, telles que les conserves de poisson, fruits et légumes. Etant donné l'importance accordée à cette branche par le Ministère de l'Industrie et de l'Agriculture, ainsi que par les autres institutions visitées par la mission de l'ONUDI, elle a été retenue pour une analyse détaillée.

En 1987, les industries alimentaires dénombraient à 453 entreprises, employant 9 pour cent du total de la main-d'oeuvre permanente du secteur manufacturier. L'industrie des conserves réalisait en 1987 (janvier à septembre) 25,9 pour cent en quantité, et 59,6 pour cent en valeur des exportations globales des produits alimentaires, contre 19,5 pour cent et 61,4 pour cent respectivement entre janvier et septembre 1988. Etant donné l'importance de ces industries, une fabrique de conserves de légumes a été retenue pour faire l'objet de l'étude.

5.3.2 Exportations et importations des produits alimentaires

Les importations des produits alimentaires ont baissé de 3,9 pour cent en valeur et de 27,5 pour cent en quantité entre septembre 1987 et septembre 1988 (voir tableau 5.3.1). Cette baisse a été due à la diminution des importations des produits spécifiques suivants :

- céréales : diminution de 18,4 pour cent, de DH 1 088 millions à DH 883 millions;

- tabac : diminution de 11,1 pour cent, de DH 276,1 millions à DH 245,6 millions.

Les importations d'autres produits alimentaires ont augmenté d'environ 7 pour cent.

Les quantités des produits alimentaires exportés durant la même période ont triplé, et la valeur des exportations s'est accrue de 10,3 pour cent, ceci principalement en raison de l'augmentation de 8,3 pour cent des exportations des conserves de poisson (à 561,3 millions de dirhams) et de 10,1 pour cent des conserves de légumes (à 410,8 millions de dirhams, voir tableau 5.3.2).

Tableau 5.3.1 Exportations et importations de produits alimentaires, 1987-1988

	<u>Janvier à</u> <u>septembre 1987</u> (tonnes) (1000 DH)		<u>Janvier à</u> <u>septembre 1988</u> (tonnes) (1000 DH)		<u>Variation en</u> <u>pourcentage</u> <u>Quantité Valeur</u>	
	Importations	1 956 864	2 924 873	1 419 256	2 811 087	-27,5
Exportations	708 797	4 421 076	972 701	4 874 897	37,2	10,3

Source : Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

Tableau 5.3.2 Exportations de boissons et produits alimentaires
par groupes de produits, 1987-1988

<u>Produits</u>	<u>Janvier à septembre 1987</u>		<u>Janvier à septembre 1988</u>	
	(tonnes)	(1000 DH)	(tonnes)	(1000 DH)
Agrumes	285 268	639 500	342 099	852 339
Conserves de légumes	40 300	373 060	42 110	410 785
Jus de fruits et de légumes	8 523	77 569	11 414	316 222
Conserves et confitures de fruits	10 572	91 326	9 472	69 497
Autres produits à base de fruits/ légumes	153 437	781 724	141 546	716 549
Conserves de poisson	34 848	518 749	36 843	561 263
Autres produits à base de poisson	89 427	1 575 244	79 456	1 637 182
Autres produits alimentaires	86 422	163 904	299 761	311 060
Total	708 797	4 421 076	972 701	4 874 897

Source : Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

Les principaux partenaires commerciaux du Maroc pour l'achat de fruits et légumes transformés sont présentés dans le tableau 5.3.3, selon les dernières informations en date de la Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

Tableau 5.3.3 Principaux importateurs de fruits et légumes transformés,
septembre 1988

<u>Produits et principaux importateurs</u>	<u>Quantité (tonnes)</u>	<u>Valeur (millions de DH)</u>
<u>Agrumes</u>		
France	131 198 (38 %)	330,2 (39 %)
Royaume-Uni	40 798 (12 %)	102,6 (12 %)
Pays-Bas	35 879 (10 %)	89,5 (11 %)
République fédérale d'Allemagne	34 282 (10 %)	80,9 (10 %)
<u>Conserves de légumes</u>		
France	33 636 (80 %)	313,4 (76 %)
Etats-Unis	1 635 (4 %)	23,9 (6 %)
Italie	2 234 (5 %)	20,5 (5 %)
République fédérale d'Allemagne	1 434 (3 %)	13,7 (3 %)
<u>Jus de fruits et de légumes</u>		
France	10 203 (48 %)	147,6 (47 %)
République fédérale d'Allemagne	8 972 (42 %)	126,9 (40 %)
Pays-Bas	1 960 (5 %)	36,4 (11 %)
Royaume-Uni	136 (3 %)	2,6 (1 %)
<u>Conserves et confitures de fruits</u>		
France	7 990 (84 %)	57,7 (83 %)
République fédérale d'Allemagne	550 (6 %)	5,0 (7 %)
Belgique-Luxembourg	267 (3 %)	1,7 (2 %)
Suisse	284 (3 %)	1,6 (2 %)

Source : Banque Marocaine du Commerce Extérieur.

Les exportations de conserves, jus de fruits et légumes sont excessivement concentrées sur quelques pays de la Communauté européenne, qui absorbent plus de 90 pour cent de leur total en quantités et valeur. Dans tous les cas, la France constitue de loin le plus important débouché pour les exportations marocaines.

5.3.3 Liaisons avec d'autres industries

Les industries alimentaires ont des liaisons développées en amont avec le secteur agricole, tandis que les liaisons en aval avec d'autres industries, telles que l'emballage ou les produits chimiques sont encore insuffisantes. L'utilisation des sous-produits et des déchets des industries alimentaires en général et des industries de conserves en particulier, dans les manufactures des aliments pour animaux ou d'engrais, pourra créer de nouvelles connexions avec d'autres branches industrielles.

Les plus importantes liaisons actuelles ou potentielles entre les industries alimentaires sont illustrées dans la figure 5.3.1

5.3.4 Localisation

(a) Conserveries de légumes et de fruits

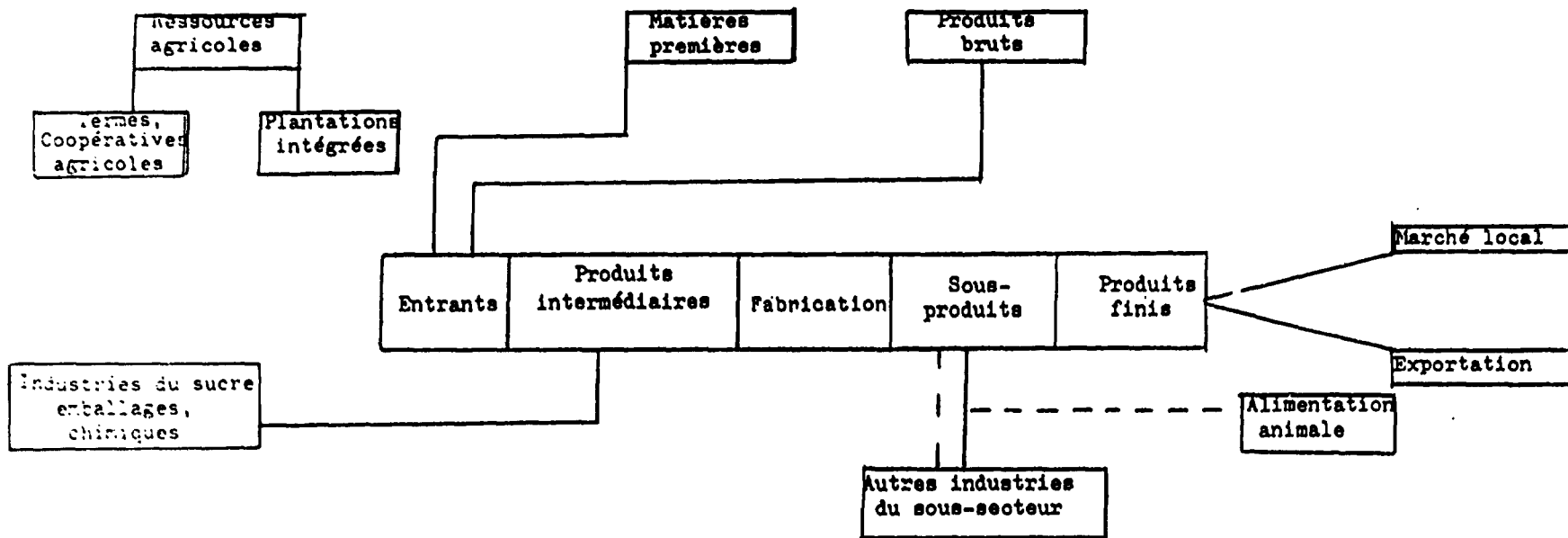
Les 85 fabriques de conserves de légumes et de fruits existant en 1985 étaient situées le long de la Côte atlantique (à Larache et Agadir), ainsi que dans des grandes villes de l'intérieur. Ces industries produisent les six denrées suivantes :

- condiments
- légumes
- fruits et conserves de fruits
- fruits et légumes congelés et surgelés
- jus de fruits et de légumes
- fruits et légumes secs et déshydratés

Toutes ces activités, à l'exception des condiments largement consommés localement, sont fortement dépendantes des marchés d'exportation. La majorité des unités industrielles sont situées soit à proximité des ports, soit auprès des zones de production agricole.

La plus forte concentration d'unités - 26, soit 31 pour cent du total - se trouve à Marrakech, suivi de Casablanca avec 13 unités (15 pour cent) et les provinces de Fès et Agadir avec 10 unités chacune (12 pour cent). Les 26 autres unités industrielles sont distribuées dans les 11 provinces restantes du pays.

Figure 5.3.1. Liaisons d'IPHIM avec d'autres industries et secteurs économiques



----- = aucune liaison actuelle

Tableau 5.3.4 Localisation des fabriques de conserves de fruits
et de légumes

<u>Provinces</u>	<u>Nombre d'unités</u>	<u>Produits mis en conserve</u>
Marrakech	26	condiments, piments, fruits, caroubes
Casablanca	15	condiments, légumes, agrumes, autres fruits
Agadir	10	tomates, fruits, cornichons, caroubes, amandes
Fès	10	olives, câpres, fruits
Larache	5	tomates, légumes, condiments
Meknès	5	olives, légumes, fruits, cornichons
Kenitra	3	haricots verts, agrumes
Safi	3	légumes, fruits
Oujda	3	légumes, fruits, fruits secs et déshydratés
El Kelaa	2	fruits, olives, piments
Khemisset	1	prunes et raisins secs
Sidi Kacem	1	olives
Taroudant	1	jus de légumes, tomates
Rabat	1	légumes
Mohammedia	1	légumes
Total	85	

Source : Ministère de l'agriculture : rapport sur les conserveries, septembre 1988.

La distribution des conserveries en termes de capacités de production est différente selon le nombre d'unités industrielles. La capacité de production totale annuelle des conserveries est de 773 284 tonnes, soit une capacité moyenne de 9 100 tonnes par unité. Les 13 unités de Casablanca ont toutefois une capacité totale de 259 440 tonnes (soit un tiers de la capacité du pays), équivalant à une capacité moyenne par unité de 19 960 tonnes, deux fois supérieure à la capacité moyenne du secteur.

La capacité globale des 17 conserveries de Marrakech est de 134 944 tonnes, soit une capacité équivalente de 5 190 tonnes par unité et un peu plus de la moitié de la capacité moyenne du secteur.

Larache, le plus important centre de conservation de tomates, a 13 unités avec une capacité totale de 105 600 tonnes (13 pour cent de la capacité nationale), et une capacité moyenne de 16 200 tonnes par unité (de trois quarts supérieure à la moyenne nationale). Les conserveries de tomates de Larache ont une capacité de 8 100 tonnes par année, soit 58 pour cent de la production nationale de conserves et de concentré de tomates.

Du fait des conditions climatiques spécifiques favorables, Marrakech fournit 75 pour cent et 69 pour cent respectivement de la production marocaine des abricots et des olives, tandis que 59 pour cent de la production nationale des jus de fruits et de légumes proviennent de Casablanca.

(b) Dattes

Les dattes sont cultivées principalement dans trois régions : Errachidia, Ouarzazate et Tata, au long des vallées fertiles bordant les rivières qui

traversent les zones désertiques. Les palmiers dattiers poussent à des altitudes variant entre 700 et 1000 m, dans des climats à étés très chauds et avec une pluviométrie annuelle comprise entre 60 et 150 mm.

La concentration des dattiers dans les différentes régions est illustrée par les chiffres du tableau 5.3.5.

Tableau 5.3.5 Distribution des palmiers dattiers par province

<u>Province</u>	<u>Nombre de palmiers dattiers</u>	<u>% du total</u>
Ouarzazate	1 700 000	35,8
Tata	1 222 431	25,8
Errachidia	1 200 000	25,3
Agadir-Tissnit	147 407	3,1
Figuig	147 352	3,0
Autres	330 320	7,0
Total	4 743 510	100

Source : Ministère de l'agriculture, Plan national du développement du palmier dattier, mai 1986.

La distribution des divers types de dattiers cultivés diffère dans les deux premières régions productrices; les rendements différents des divers dattiers et les surfaces cultivées déterminent les différents niveaux de production dans chaque région, ainsi que le font apparaître les données des tableaux 5.3.6 et 5.3.7.

Tableau 5.3.6 Distribution de palmiers dattiers dans les provinces de Ouazazate et d'Errachidia (en pourcentages)

<u>Type de datte</u>	<u>Ouarzazate</u>	<u>Errachidia</u>
Khalt (la Sair)	37,1	42,0
Bouslikhène	-	28,0
Feggous	5,2	24,0
Las Lehmer	-	1,5
Mejhoul	-	1,0
Boucerdoun	-	0,5
Belhazit	-	0,5
Jihel	25,3	-
Bousthani	16,3	-
L'Iklane	4,7	-
Bourara	3,8	-
L'Aguehid	2,8	-
Ahardane	2,6	-
Autres	2,2	2,5
Total	100	100

Source : Ministère de l'agriculture, Plan national du palmier dattier, mai 1988.

**Tableau 5.3.7 Caractéristiques de la production des palmiers dattiers
des régions d'Ouarzazate et d'Errachidia
(moyennes annuelles des périodes indiquées)**

	<u>1968/1972</u>	<u>1973-1977</u>	<u>1978-1979</u>	<u>1981-1985</u>
<u>Rendements (kg dattes par arbre</u>				
Région d'Ouarzazate	18	14	21	13
Région d'Errachidia	30	32	7	10
<u>Production dattes (tonnes)</u>				
Région d'Ouarzazate	36 000	27 000	40 000	24 000
Région d'Errachidia	30 000	35 000	8 000	10 000

Sources : ORMVAO et ORMVAT.

Dans les deux régions et à Errachidia en particulier, les rendements et la production ont baissé considérablement durant la période de 17 ans, baisse en partie due au vieillissement des palmeraies.

La récolte et le stockage des dattes sont faites par des méthodes traditionnelles.

Des unités modernes de conditionnement ont été installées en 1977 à Errachidia et en 1981 à Ouarzazate.

L'unité d'Errachidia s'est heurtée dès le début à des problèmes techniques, financiers et de commercialisation, et a été finalement arrêtée en 1983. Des tentatives sont en cours pour la relance de l'unité.

L'autre unité moderne de conditionnement de la région de Ouarzazate, la Société "Dattes de Zagora" a été installée en 1981, mais a été arrêtée après deux ans de fonctionnement insatisfaisant, malgré l'assistance donnée par l'ONUDI durant les étapes de conception, étude de faisabilité et de mise en service. L'unité a fonctionné depuis de façon intermittente et est actuellement mise en veilleuse.

(c) Margarine

Une seule entreprise, INDUSALIM, produit à Settat (à 75 km à l'est de Casablanca) de la margarine de table. Trois autres unités, avec une production totale de 5 000 tonnes de margarine industrielle par année, fournissent ce produit aux biscuiteries et boulangeries. Ces unités sont les suivantes : MARGA/MARGARINERIE NOUVELLE, OUBAHA et MARGA AFRIQUE, toutes les trois situées dans la région de Casablanca.

5.3.5 Principaux problèmes et contraintes

Les principaux problèmes et contraintes sont reliés à l'approvisionnement en entrants, aux méthodes de production, à la structure des coûts et des prix des produits et à la commercialisation des produits.

(a) Entrants

La libéralisation des prix a offert aux fermiers la possibilité de fournir soit les industries alimentaires, soit le marché libre en produits agricoles. La forte compétition entre l'industrie et le marché libre dans l'achat de ces matières premières a eu un effet spéculatif sur leur prix et sur la disponibilité d'approvisionnement des industries alimentaires. Les coûts des produits finis de ces industries ont augmenté en conséquence.

(b) Production

Les technologies de production et l'équipement existant ne sont souvent pas compatibles avec la haute qualité de produits requise par le marché international. La sous-utilisation des capacités, en partie due à la disponibilité saisonnière des matières premières agricoles, constitue un autre problème majeur de production.

(c) Structure des coûts et prix

Les industries alimentaires ne fournissent généralement pas de produits finis à haute valeur ajoutée. Les coûts de production, souvent trop élevés principalement à cause des prix élevés des matières premières et des emballages, pénalisent la compétitivité des produits à l'exportation.

(d) Marchés

La consommation locale de conserves est très limitée, car les produits frais sont préférés à ceux transformés; cette industrie est donc très dépendante des marchés d'exportation. Les exportations sont à leur tour presque entièrement dépendantes de la demande d'un nombre très limité de pays de la Communauté économique européenne (trois ou quatre pays), qui préfèrent acheter toujours le même type de produits marocains. Tant les marchés, que les produits à l'exportation sont donc fort peu diversifiés.

CHAPITRE 6

CHOIX DES ENTREPRISES ET DES UNITES INDUSTRIELLES

6.1 Mode et critères de sélection

La sélection des entreprises et des unités industrielles considérées dans cette étude a été effectuée suite aux consultations de la Mission ONUDI avec des représentants du Ministère de l'Industrie et du Commerce, du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de la Pêche et Marine Marchande, du Ministère du Plan, de l'ODI et d'autres institutions gouvernementales. La Chambre de Commerce de Casablanca et la Banque Nationale de Développement Economique, ainsi que les discussions avec des représentants de plusieurs institutions financières, telles que la Banque Marocaine de Commerce Extérieur, ou la Caisse de Credit Agricole, et des principaux organismes de coopération : le PNUD, l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) et la délégation des pays de la CEE, ont contribué à cette sélection.

Lors de la première mission de préparation, entreprise en novembre-décembre 1988, une présélection de dix entreprises a été initialement soumise à l'ONUDI par le Ministère du Commerce, la Chambre de Commerce de Casablanca et la Banque Nationale de Développement Economique. A la même période, un questionnaire a été distribué à plusieurs entreprises (y compris les dix présélections susmentionnées) considérées comme les plus représentatives du secteur manufacturier marocain, afin de récolter autant d'informations détaillées que possible au niveau des entreprises et de faciliter la prise de décision dans la sélection finale.

La liste initiale de dix entreprises a ainsi pu être considérablement élargie à l'arrivée de la deuxième mission ONUDI à Casablanca, en mars 1989. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie, la Chambre de Commerce et la BNDE avaient rajouté à cette liste des entreprises faisant partie de trois catégories suivantes :

- des entreprises ayant des problèmes financiers et des dettes d'un montant d'au moins 3 millions de dirhams à la Banque;
- des entreprises ayant répondu au questionnaire et ayant mentionné un besoin de modernisation;
- enfin, plusieurs entreprises dynamiques fabricants de conserves de poissons, d'olives et de câpres et de fruits, ainsi que de provendes (aliments pour volaille et bétail) en cours d'expansion et/ou restructuration.

Le grand nombre de nouvelles suggestions a entraîné la nécessité, pour la mission, de consacrer une grande partie de son temps disponible à la visite d'un nombre supplémentaire de sociétés, souvent éloignées les unes des autres.

Les huit critères de sélection suivants ont été adoptés pour le choix final des entreprises à étudier :

- (a) Que l'entreprise ait un potentiel de réhabilitation, mais que sa situation ne nécessite pas de nouveaux investissements pour un équipement total;

- (b) Qu'elle soit attrayante pour les investisseurs étrangers (Europe, Etats-Unis, etc.);
- (c) Qu'elle appartienne à une industrie identifiée comme prioritaire dans la politique gouvernementale de développement;
- (d) Que le capital de l'entreprise soit marocain ou à majorité marocaine;
- (e) Que l'entreprise utilise ou ait le potentiel d'utiliser des matières premières locales;
- (f) Qu'elle ait des liaisons en aval et en amont avec l'agriculture et les autres industries;
- (g) Qu'au moins une des entreprises soit privée;
- (h) Qu'elle ait le potentiel d'économiser des devises et de réduire la dépendance du pays de l'importation.

6.2 Entreprises sélectionnées

Après la visite d'un grand nombre d'entreprises et des discussions avec les représentants de leur direction, la mission a retenu les trois sociétés suivantes, qui correspondent aux critères de sélection énumérés :

- IPHIM (Industria Pimentonera Hispano Marroqui)
- SOTCODAT (Société de traitement et de conditionnement des dattes)
- INDUSALIM (Les industries alimentaires réunies S.A.)

Chacune de ces trois entreprises fait partie d'une agro-industrie prioritaire : conservation des légumes, manufacture de corps gras (margarine), et transformation des fruits (dattes). Ces produits ont été sélectionnés pour une analyse plus détaillée, en tenant compte du fait que d'autres produits alimentaires tels qu'olives, confitures ou poissons en conserve font l'objet d'autres programmes nationaux ou internationaux de développement. De surcroît, leur production met en oeuvre des procédés technologiques et utilise des matières premières différentes, et leurs marchés ne sont pas les mêmes.

La mission considère que les problèmes de ces entreprises peuvent être résolus par un programme de réhabilitation ou de modernisation à court-terme, nécessitant des apports financiers relativement réduits. La réhabilitation ou la modernisation de ces entreprises sélectionnées est envisagée comme un projet-pilote, permettant d'acquérir de l'expérience pour d'autres projets plus complexes de réhabilitation de l'industrie manufacturière.

6.3 Justification et liaisons entre les industries

IPHIM

IPHIM est une entreprise privée produisant du pimiento en poudre, ainsi que des conserves de légumes tels que haricots verts, tomates, céleris, artichauts et cornichons. La société vient d'introduire deux nouvelles lignes de production : les confitures et les légumes surgelés, comprenant l'artichaut, les carottes et les navets. Cette extension contribue à l'augmentation de la production nationale de légumes et constitue un exemple de diversification pour les autres entreprises de la région. L'effet dynamique exercé par la Société IPHIM sur la totalité des agro-industries de la région a constitué une des raisons principales de sa sélection.

SOTCODAT

Cette entreprise semi-publique a démarré avec le traitement et le conditionnement des dattes en 1977; l'unité est pratiquement fermée depuis 1983, à cause de problèmes de production, d'approvisionnement en matières premières et de commercialisation. Depuis, la production sporadique insignifiante de l'entreprise est pénalisée par la mauvaise qualité des dattes et des problèmes d'emballage.

L'entreprise est située à Errachidia, dans une grande oasis; sa réhabilitation présente un grand intérêt pour le développement global et le maintien des emplois, étant donné le manque de toute autre industrie dans la région. Plusieurs centaines de milliers de personnes de la région de Tafilalt dépendent directement ou indirectement de la bonne marche des activités de traitement et de conditionnement des dattes, constituant une des principales ressources agricoles. Les plans de diversification de SOTCODAT vers la transformation des pommes et des pommes de terre de semence visent à augmenter les possibilités d'emploi et le développement dans la région. Des programmes de développement importants ont déjà été entrepris dans la région de Tafilalt depuis huit ans, comprenant l'irrigation extensive et une nouvelle plantation de palmiers-dattiers. La réhabilitation de SOTCODAT est considérée vitale pour la région et est fortement soutenue par le Gouvernement marocain et le Gouverneur de la province.

INDUSALIM

La société privée INDUSALIM est le seul producteur marocain de margarine de table. L'entreprise est nouvelle et a des problèmes spécifiques de démarrage.

Le Gouvernement a déjà soulevé le problème de l'approvisionnement du pays en beurre - 95 pour cent des besoins étant couverts par les importations, et l'importance de la commercialisation locale de produits de substitution, qui contribuera à réduire la dépendance marocaine du beurre importé.

Les trois entreprises sélectionnées ont des liaisons importantes, actuelles ou potentielles, avec les autres agro-industries, ainsi qu'avec d'autres secteurs économiques (voir fig. 6.3.1 et 6.3.2). L'existence de ces liaisons entre les unités de production et les sous-secteurs ou les autres secteurs de l'économie nationale a constitué un des critères de leur choix dans le cadre de l'approche "de haut en bas" de la réhabilitation/modernisation industrielle. Le succès de la réhabilitation ou de la modernisation de ces entreprises contribuera au développement des agro-industries en particulier et du secteur manufacturier marocain en général.

Figure 6.3.1 : Liaisons d'IPHIM avec d'autres industries et secteurs économiques

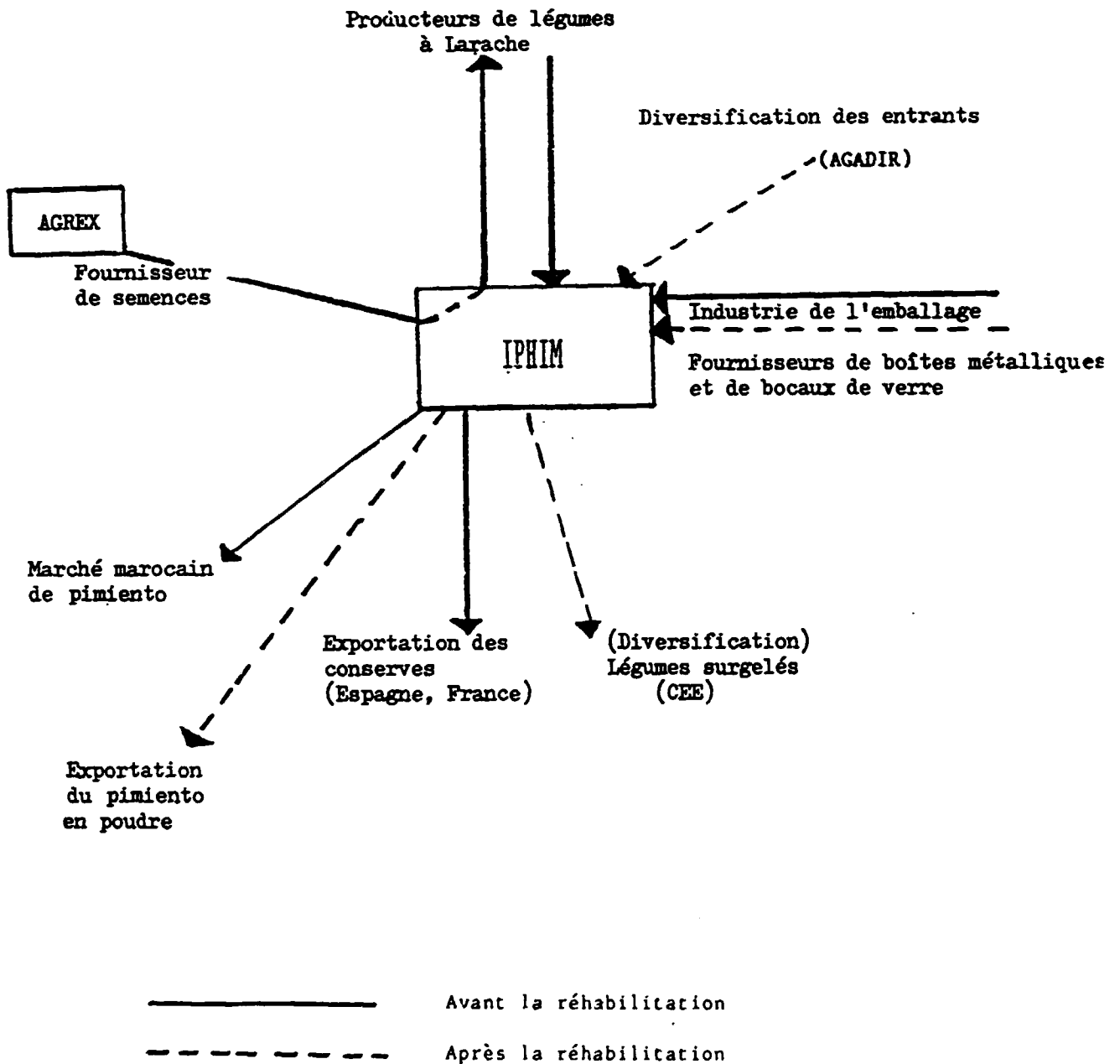
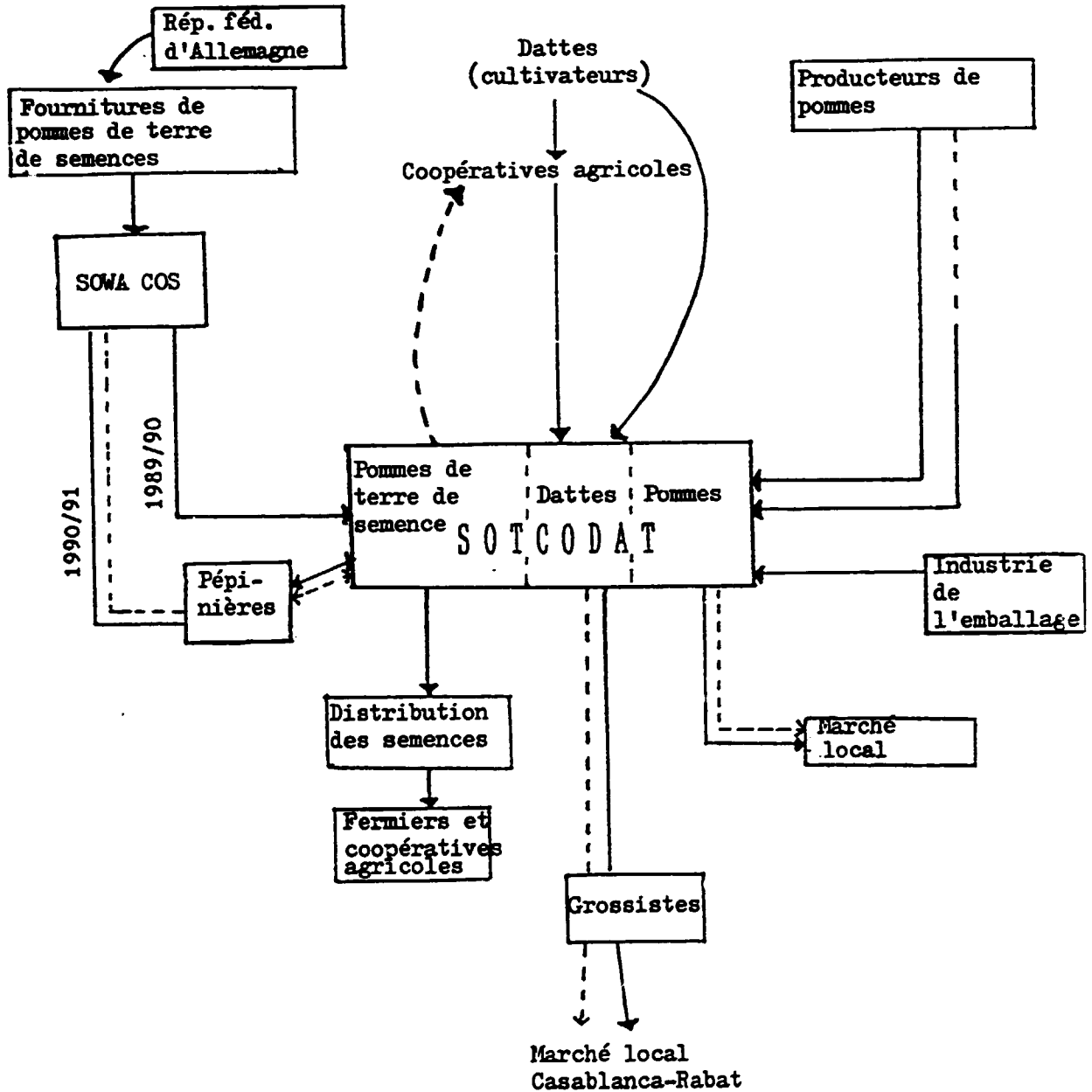


Figure 6.3.2 : Liaisons de SOTCODAT avec d'autres industries et secteurs économiques



————— Avant la réhabilitation

----- Après la réhabilitation

CHAPITRE 7

PROFIL DES ENTREPRISES

7.1 IPHIM (Industria Pimentonera Hispano Marroqui)

7.1.1 (a) Historique de l'entreprise

La Société privée IPHIM, située à Larache, sur l'autoroute Rabat-Tanger (la côte Nord), a été fondée en 1957, comme société anonyme. Les bureaux de vente sur le marché local sont situés à Casablanca.

L'unité industrielle initiale a été établie par une société privée hispano-marocaine, pour produire du piment en poudre. La société s'est diversifiée en 1982 dans la manufacture de conserves de légumes, en particulier des haricots verts; une deuxième expansion a eu lieu deux ans plus tard, en 1984, avec la mise en place d'une autre ligne de fabrication de conserves de tomates pelées.

L'entreprise a été restructurée en 1988, quand IPHIM a fusionné avec AGREX MAROC, formant la nouvelle société SOPRAM, avec des participations au capital des Français et d'autres partenaires étrangers.

En 1988 ont été achetés et installés une unité d'occasion pour la fabrication de concentré de tomates, un broyeur et une nouvelle installation de refroidissement. La même année, le système d'aération de l'installation de séchage a été modifié et amélioré. Des investissements engagés en 1989 ont permis l'acquisition de deux autres lignes technologiques nouvelles pour la conservation des petits pois et des cornichons (soit une diversification accrue de la gamme de produits finis), ainsi que l'amélioration des productions existantes par l'achat des unités additionnelles de stérilisation automatique, d'une nouvelle chaudière, et d'un nouveau groupe générateur/transformatriceur de 500 KVA.

La société a toutefois besoin d'investissements supplémentaires, lui permettant d'améliorer certains équipements existants et le procédé de fabrication, afin de résoudre des problèmes d'hygiène et d'améliorer la qualité des produits.

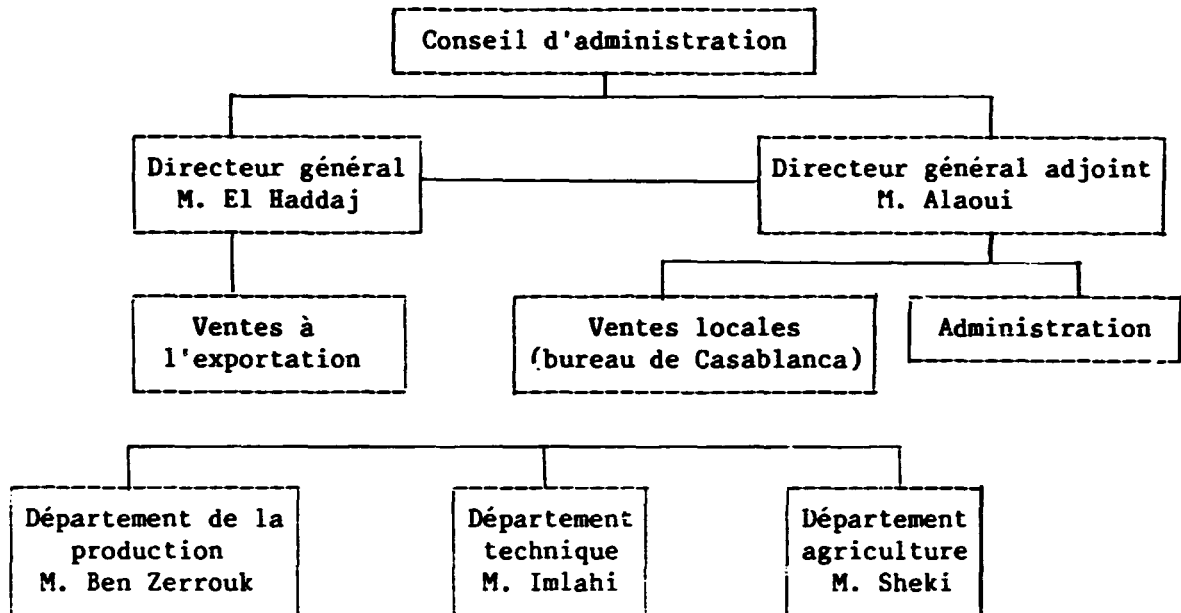
7.1.1 (b) Gestion et organisation

Le Conseil d'administration est constitué de deux personnes : M. Chami Louafi, Président et Mme Fatima Taoudi Benchkroun. Après la fusion avec AGREX MAROC en 1988, le capital-actions de la société était de 5 millions de dirhams. Les principaux actionnaires sont M. Chami Louafi (74,3 pour cent du total) et Mme Fatima Taoudi Benchkroun (22,2 pour cent); 3,5 pour cent des participations sont distribuées parmi les membres de leurs familles.

Le Directeur général, M. Bouchaib El Haddaj, n'est pas membre du Conseil d'administration et ne fait pas partie des familles des actionnaires, ce qui est inhabituel au Maroc. Il a été nommé Directeur en 1987, et participe aux conseils d'administration en tant que secrétaire. M. El Haddaj est diplômé en économie d'une université française; il a travaillé en France plusieurs années après sa licence. Avant de rejoindre IPHIM, il a travaillé durant quatre ans dans d'autres sociétés appartenant à M. Chami Louafi.

La figure 7.1.1 présente l'organigramme de la société.

Figure 7.1.1 - Organigramme de la Société IPHIM



Le personnel de direction responsable de la gestion de l'entreprise à niveau moyen est relativement jeune (l'âge moyen étant de 30 ans). Ainsi que confirmé par M. le Directeur général, les relations de travail sont bonnes.

La responsabilité des ventes est divisée entre le bureau de Larache, ayant la charge des exportations sous le contrôle du Directeur général, et le bureau de Casablanca pour les ventes locales, sous le contrôle du Directeur général adjoint.

Certaines difficultés existaient avant 1985 dans les relations entre l'actionnaire principal et la direction de l'entreprise, dues en partie au fait qu'il habite Fès, à une grande distance de l'usine. Le Directeur général ne pouvait pas prendre des décisions soit parce qu'il n'avait pas la délégation de pouvoir, soit parce que l'actionnaire principal était absent du Conseil d'administration. Depuis 1985 l'autonomie de l'entreprise s'est accrue considérablement; très peu de problèmes résident encore dans les relations de travail, ce qui a contribué à l'amélioration de la bonne marche de l'usine.

Aucune modification majeure n'est prévue dans l'organisation de la société, à part un accroissement de l'importance et des responsabilités du bureau de vente de Casablanca, qui sera aussi chargé de l'approvisionnement en matières premières en provenance des régions de Casablanca et Agadir.

L'approvisionnement en produits agricoles est très irrégulier; durant la saison de pleine activité, l'usine travaille 24 heures par jour, ce qui nécessite souvent une assistance technique supplémentaire pour assurer l'entretien pendant le fonctionnement à pleine capacité. Mais avec un taux moyen annuel d'utilisation des capacités de 60 pour cent, l'emploi permanent d'un ou deux techniciens supplémentaires constituerait une charge trop lourde pour la société. Afin de résoudre ce problème, un programme de formation

pourrait être introduit pour des salariés saisonniers, qui pourraient aussi assister le personnel régulier de l'entretien, en attendant que la société soit en mesure d'embaucher un technicien permanent supplémentaire.

L'entreprise envisage une diversification des sources d'approvisionnement en produits agricoles afin de pallier l'irrégularité des livraisons, dépendantes des saisons agricoles. Dans ce but, des contacts ont déjà été pris avec des fournisseurs dans les régions d'Agadir et de Casablanca, où les récoltes se font à des périodes de l'année légèrement différentes. Ceci permettrait d'augmenter l'utilisation des capacités et pourrait justifier les dépenses entraînées par l'emploi d'un technicien d'entretien supplémentaire.

Les problèmes liés aux variations saisonnières dans l'approvisionnement des matières premières mettent en évidence l'importance de l'organisation et de la planification des activités d'achat, de production, de commercialisation, ainsi que des engagements financiers. Un problème sérieux dans ce contexte est soulevé par les disputes contractuelles continuelles entre la société et les fermiers qui lui fournissent les matières premières.

7.1.1 (c) Structure financière

IPHIM est une société anonyme avec un capital privé par actions s'élevant à 5 millions de dirhams en 1985. L'entreprise appartient en majorité à M. Chami Louafi, ainsi qu'à Mme F. Taoudi Benchkroun et aux membres de leurs familles, selon la distribution suivante :

	<u>Valeur des actions</u> (DH)	<u>Participation</u> (pourcentage)
M. Chami Louafi	3 715 000	74,3
Mme F. Taoudi Benchkroun	1 107 500	22,2
Différents membres de leurs familles	177 500	3,5
Total capital engagé	5 000 000	100

La structure financière de la société en 1987 est donnée dans le tableau 7.1.1.

Les taux d'amortissement de l'actif sont les suivants :

	<u>Pourcentage</u>
Bâtiments	5
Equipement et machines	10
Matériel de transport	20
Machines de bureau et mobilier	10

Tableau 7.1.1 Société IPHIM -Actifs totaux
et capital employé pour 1987 (en dirhams)

Actifs

<u>Capital fixe</u>	1 821 883
Pertes (actuelles et précédentes)	341 000

Actifs disponibles

Matières premières	2 350 000
Produits en fabrication	1 070 000
Produits finis et emballage	2 460 875
Dettes clients	2 359 262
Autres dettes	225 718
Banques, caisse, etc.	381 386

Total actifs	11 010 524
--------------	------------

Capital employé

Capital-actions	1 100 000
Réserves (moins "report à nouveau", de DH 312 763)	41 797
Dettes à long terme	92 000
Paiements fournisseurs	2 110 993
Comptes courants associés	350 716
Autres débiteurs et obligations	5 060 431
Banques	2 254 587

Total capital employé	11 010 524
-----------------------	------------

Les taux d'amortissement reflètent de manière appropriée la durée de vie des équipements et bâtiments; la valeur de rachat des bâtiments et de l'équipement est estimée correctement.

Les rapports mis à la disposition de la mission couvraient seulement l'année 1987 et mettaient en évidence une perte de DH 258 260. La perte accumulée des années précédentes s'élevait à DH 82 740. Il apparaît que les dettes des créanciers se sont accumulées jusqu'à DH 2 359 262, soit un quart du total des ventes, ce qui est excessif. La société doit améliorer son système de recouvrement des créances.

La valeur nette des stocks était de DH 5 880 875, équivalant à presque deux tiers du total des ventes de DH 9 486 933; le montant excessif des stocks détermine le coût en capital anormalement élevé de la société. D'où la nécessité d'une analyse approfondie de la gestion des stocks, ainsi que d'une recherche des raisons qui ont déterminé cette accumulation de stocks.

7.1.1 (d) Bâtiments et équipement de production

Tous les bâtiments de l'unité de fabrication sont en bon état, avec des structures en acier renforcé, murs en ciment et toitures en tôle d'acier ondulée. Toutefois, la forme de certains vieux bâtiments constitue une contrainte à la bonne organisation et au déroulement efficace des activités dans l'unité. La surface couverte actuelle est d'environ 2000 m²; une extension de 2000 m² est prévue jusqu'en 1991.

Ligne de production de pimiento en poudre^{1/}

L'activité initiale de l'entreprise, la fabrication de pimiento en poudre, est restée très profitable jusqu'à ce jour. La majorité des broyeurs sont très vieux, mais leur fonctionnement présente très peu de problèmes; si l'on suppose que l'entreprise maintiendra son mode de production basé sur l'emploi extensif de main-d'oeuvre, les broyeurs pourront rester opérationnels durant encore plusieurs années. Le procédé de fabrication est très simple, consistant en opérations de broyage répétées, dans la séquence d'étapes suivante :

1. Réception des feuilles et graines de pimiento fraîches ou séchées au soleil;
2. Lavage manuel
3. Prébroyage dans un broyeur simple, réduisant le volume des entrants;
4. Séchage dans un des séchoirs à vapeur;
5. Deuxième broyage manuel;
6. Séparation des graines et des feuilles dans des piles différentes;
7. Mélange manuel des feuilles et des graines dans des proportions données, en fonction de la couleur requise pour les trois grades de pimiento produit (par exemple, le grade 0 est un mélange de 70 pour cent de feuilles et 30 pour cent de graines). Des mélanges différents de pimiento frais ou séché sont utilisés, suivant les arrivages.
8. Le broyage des fins en six étapes, utilisant les 16 broyeurs (de marque ALCANTUD - Espagne) installés en deux séries de six et une de quatre.
9. Broyage final avec de l'huile de tournesol dans un broyeur-mélangeur type Müller. Le pimiento est chargé manuellement dans la trémie alimentant le broyeur-mélangeur Müller, via un transporteur à vis, à partir de la pile de fins stockée sur le plancher en ciment, à côté de la machine. Le mélange est évacué du broyeur-mélangeur à travers un autre transporteur à vis et un tamis oscillant, dans un réservoir portable d'environ 0,3 m³. Le tamis à mailles de 2 mm retient seulement les impuretés en gros morceaux ou les coagulations de poudre.
10. Le produit est ensuite transféré dans la zone de stockage (20 m x 15 m) située dans la section d'emballage, où la mise en conserve se fait manuellement sur deux tables, dans des récipients de 180 g ou de 370 g. Les récipients de 370 g sont emballés ensuite dans des cartons d'un poids net de 18 kg pour la distribution, tandis que les récipients de 180 g sont bandelés à chaud et transportés sur des palettes en bois. Le pimiento en poudre peut aussi être emballé dans des sachets en polyéthylène de 0,5 kg, 5 kg ou 50 kg.

^{1/} Pimiento = pimenta berry, toute-épice, quatre épices ou poivre de la Jamaïque.

Le processus utilise beaucoup de main-d'oeuvre : 8 à 10 personnes dans chacune des deux équipes dans la zone de broyage, et environ 20 personnes dans la section emballage qui travaille généralement en une équipe. Le stockage intermédiaire du pimiento sur le plancher en ciment peut entraîner sa contamination par le personnel traversant les zones de travail. Au cas où la production de pimiento en poudre augmenterait suite à une hausse de la demande locale et/ou des exportations, il est recommandé de prévoir le transport à air comprimé des poudres, ainsi que des bacs, pour le stockage intermédiaire, éliminant le stockage sur le sol et le transport manuel pour des raisons d'hygiène. Le transport à air comprimé du produit permettrait aussi de réduire les pertes de fabrication.

Ligne de fabrication des conserves de haricots verts

Cette ligne de fabrication fournie par FEMIA (France) et installée en 1982, a une capacité de 40 tonnes par jour de boîtes de conserves de haricots verts extra-fins, basée sur un fonctionnement de 20 heures par jour. Elle comprend les équipements suivants :

1. Unité d'alimentation incluant un transporteur horizontal et un autre incliné;
2. Cuve cylindrique de lavage des légumes;
3. Tamis à toile métallique;
4. Transporteur incliné;
5. Transporteur d'alimentation horizontal surélevé;
6. Deux trieurs cylindriques parallèles à tambour rotatif, pour la séparation des haricots en deux grades : a) extra-fins et b) fins. La plus grande partie des haricots extra-fins est séparée à ce stade et transportée vers les ébouteurs.
7. Ligne de 10 ébouteurs;
8. Récipient cylindrique pour la stabilisation de la couleur (blanchiment à l'eau chaude);
9. Le refus des haricots de deux premiers trieurs est passé dans une deuxième unité contenant quatre trieurs à tambour rotatif montés en parallèle. Les extra-fins séparés sont envoyés sur le transporteur des extra-fins venant des premiers trieurs, vers la série de dix ébouteurs.
10. La fraction des fins provenant de la deuxième unité de triage est alimentée dans un autre récipient cylindrique pour la stabilisation de la couleur.
11. Les deux grades de haricots provenant du blanchiment sont envoyés par transporteurs vers la section de mise en conserve, où les boîtes sont remplies manuellement avec des haricots éboutés.
12. Les boîtes passent ensuite dans une machine de remplissage à 14 têtes et sont remplies d'un mélange d'eau et de sel.

13. Une fois remplies avec l'eau salée, elles sont dirigées vers les machines de sertissage; l'unité en possède cinq : deux pour les boîtes de 5 kg, une pour les boîtes d'un kg et deux pour les boîtes standard de 0,5 kg. La capacité maximale d'une sertisseuse de boîtes de 0,5 kg est de 335 boîtes par heure (soit pour une durée de 20 heures, de 6 700 boîtes par jour). La direction aimerait se procurer deux autres sertisseuses standard, en prévision du fonctionnement simultané de la ligne de mise en conserve des haricots verts et de celle des tomates.
14. Après sertissage, les boîtes sont chargées manuellement dans les paniers perforés des stérilisateur. L'unité dispose de six stérilisateur (de marque H.P. AURIOL, France) à chargement vertical pour des boîtes de 0,5 kg et un cycle de stérilisation de 35 minutes à 118-121 °C, ainsi que d'un stérilisateur horizontal (de marque STERIFLOW - ROBADE/INGERIOS, Espagne), d'une capacité de 3000 boîtes standard et un cycle de stérilisation d'un peu moins de 30 minutes. Possédant un système automatique de contrôle de la température, de la pression et du temps, ce stérilisateur est plus économique du point de vue de la consommation d'énergie. Le chargement des stérilisateur verticaux est fait par un chariot élévateur Datsun.
15. L'étiquetage des boîtes se fait manuellement; elles sont ensuite emballées dans des boîtes en carton pour la commercialisation.

L'équipement de l'unité est en bonne condition de fonctionnement et ne présente aucun problème technique ou d'entretien. Pour le cas où ce type de problème se produirait, l'entreprise a passé un contrat d'assistance technique avec le fournisseur d'équipement, la société française FEMIA.

L'entreprise envisage l'achat (par ses propres fonds) de nouveaux stérilisateur à contrôle automatique d'une plus large capacité, afin d'améliorer le rendement thermique du processus de stérilisation. La mission estime que l'entreprise n'a besoin d'aucune modernisation ou réhabilitation de ses lignes de fabrication.

Ligne de fabrication de tomates pelées et de concentré de tomates

Cette ligne de fabrication fournie par SAVI ANTONIO (Italie) a une capacité de 50 tonnes par jour de tomates pelées et, depuis l'addition de concentrateurs, de 70 tonnes par jour de concentré de tomates. Elle est composée de la succession d'équipements suivants :

1. Transporteur horizontal d'alimentation
2. Transporteur incliné
3. Unité de stérilisation
4. Transporteur incliné
5. Unité d'épluchage
6. Unité d'occasion de concentration conçue pour la fabrication de produit double concentré, à 20-30 °brix, comprenant deux réservoirs de séparation, un précuiseur et un évaporateur à deux phases.

L'équipement est bien entretenu et ne présente aucun problème technique.

Les produits sortant de l'unité de concentration ou de celle d'épluchage sont transférés aux sections communes de mise en conserve, de stérilisation et d'emballage décrites ci-dessus.

Ligne de conserves de céleri

A l'exception des opérations de sertissage et d'emballage, la production des conserves de céleri est faite manuellement. Une équipe d'ouvrières enlève les feuilles extérieures des bottes de céleri, sur une esplanade située à l'extérieur de la zone de production. Les tiges intérieures sont ensuite lavées à la main dans un récipient à eau froide (non courante) et emmenées sur le transporteur d'alimentation de la ligne de mise en conserve, où un autre groupe de femmes les coupent aux dimensions requises. Les tiges coupées sont lavées à nouveau dans un autre récipient à eau froide (non courante); chaque pièce est brossée manuellement jusqu'à l'obtention d'une couleur blanche. Les tiges de céleri ainsi lavées sont par la suite mises en boîtes manuellement.

Il n'existe aucun système de circulation ou de filtrage de l'eau des récipients de lavage; l'eau devient rapidement sale et pose d'évidents problèmes d'hygiène de fabrication. Si la production des conserves de céleri devait s'accroître, en particulier pour l'exportation, des installations de lavage adéquates seraient requises, afin que les produits répondent aux normes de qualité et d'hygiène internationales.

Unité de fabrication des légumes congelés

Cette unité vient d'être installée et est en cours de démarrage. La production de l'unité de congélation SAMIFI - BABCOCK est de 500 kg à 750 kg par heure, exprimée en petits pois congelés (produit de référence). Toutefois l'unité ne produit actuellement que des artichauts congelés, en complément des conserves d'artichauts; la fabrication des petits pois congelés démarrera dans un ou deux ans, une fois que l'extension en cours, comprenant l'installation de la ligne de fabrication de petits pois, sera réalisée.

De même que pour la production des conserves de céleri, la préparation des artichauts pour conservation et congélation est faite manuellement. La séquence des différentes étapes de fabrication et la suivante :

1. Livraison des artichauts par camion et stockage temporaire en gros tas, à l'extérieur du bâtiment de l'unité.
2. Transfert des artichauts à l'extrémité du bâtiment, où une équipe de femmes les coupent manuellement, séparant les feuilles des coeurs.
3. Une fois les feuilles séparées, les coeurs d'artichauts sont coupés en deux et nettoyés; leur partie centrale est enlevée avec une cuillère.
4. Transfert des moitiés de coeurs d'artichauts dans une cuve double de lavage à l'eau froide non courante (5 m x 1 m); dans la première section de 1,5 m de long de la cuve, les ouvrières coupent les coeurs en petits morceaux qui sont ensuite transférés dans la deuxième section de 3,5 m de long, pour lavage. L'eau de cette portion contient de l'acide citrique, pour stabiliser la couleur du produit.

5. Transfert des morceaux d'artichauts dans une autre cuve de lavage à eau chaude (3,5 m de long), remise dans des paniers en plastique, et ensuite trempage dans l'eau bouillante pour une courte durée. Cette immersion dans l'eau bouillante est la seule opération apparentée à une stérilisation, mais il est probable que l'effet escompté n'est pas atteint en raison de la durée trop courte de l'opération. Le lavage dans l'eau stagnante, sans aucun système de circulation ou de filtrage, pose des problèmes d'hygiène à ce stade de fabrication.
6. Transfert des paniers avec les morceaux d'artichauts de la cuve d'eau bouillante à l'élévateur à godets qui alimente le transporteur à tamis (à chaîne) entrant directement dans l'unité de congélation. Actuellement, les morceaux d'artichaut sont introduits lentement, à la main, du panier dans les godets, étant donné que la production de l'unité ne peut pas être augmentée à plus de 20 pour cent de la capacité installée, en raison de la congélation insuffisante des morceaux. Malgré la taille des morceaux d'artichauts, de loin supérieure aux petits pois (ce qui explique un rendement inférieur), la production de cette chaîne devrait pouvoir être augmentée. Une modification de l'unité de congélation doit être envisagée afin de permettre un niveau de production raisonnable et la baisse des coûts de revient. A la sortie de l'unité de congélation, une équipe de trois ouvrières met les artichauts congelés dans des sacs en plastique, qui sont par la suite renversés dans d'autres sacs en plastique dans les chambres froides de stockage (18 m x 10 m x 4 m), ayant des températures entre -20° et -25 °C.

Une fois l'unité de congélation mise en service de manière satisfaisante, il est prévu que les artichauts seront emballés dans des boîtes spécialement conçues; à présent, aucun équipement ou matériau d'emballage n'ont encore été commandés. Les clients doivent emporter eux-mêmes les produits congelés de l'usine, car l'entreprise ne dispose pas encore de camion réfrigéré pour la distribution. De même, aucune génératrice de réserve n'est encore disponible pour les chambres froides; en cas de panne de courant du réseau public, la marchandise stockée sera abîmée. L'équipement supplémentaire devrait donc être commandé et installé d'urgence.

Les étapes initiales de fabrication des artichauts en conserve sont les mêmes que pour les artichauts congelés; toutefois, ils ne sont coupés qu'en moitiés. Après trempage dans l'eau chaude, ils sont transférés aux lignes communes de mise en boîte.

Installation de séchage

L'entreprise a installé six séchoirs à vapeur pour la production des légumes séchés et du pimiento. Quatre d'entre eux sont de marque SCHILDE-RFA, chacun ayant un volume de 4 m³.

Ils peuvent réduire le contenu en eau des légumes de 80-90 à 8 pour cent, utilisant une température d'entrée de l'air de 70-80 °C. La durée de séchage dépend de la température ambiante et de l'efficacité des radiateurs à vapeur. Le contrôle du processus se fait selon le coup d'oeil de l'opérateur et la qualité des produits dépend largement de son expérience. Ces séchoirs consomment beaucoup d'énergie, et les coûts en personnel d'opération sont élevés aussi, car chaque opération nécessite la présence de quatre opérateurs.

Durant la visite de la mission, aucun des séchoirs n'était en marche et l'efficacité de leur opération n'a pas pu être estimée; selon la direction, l'organisation du travail et les pratiques d'opération devraient être améliorées.

Les séchoirs sont en parfait état; comme ils ne sont utilisés que 2,5 à 3 mois par an, leur entretien est facile à programmer et à réaliser.

Deux chaudières alimentent les séchoirs :

- l'une, de marque EFGI 1/, de cinq tonnes par heure,
- l'autre de deux tonnes par heure.

Une troisième chaudière de 5 tonnes à l'heure a déjà été commandée, car l'usine a besoin actuellement de 10 tonnes à l'heure de vapeur (elle disposera donc d'un excédent de 2 tonnes à l'heure après l'installation de la troisième chaudière).

Un système complet de traitement de l'eau est prévu pour les chaudières et toute l'installation est en parfait état.

En plus des quatre séchoirs Schilde, l'unité est prévue avec un séchoir à air en briques à contre-courant et à tapis roulant (2,5 m x 30 m) et un autre séchoir à air à tapis roulant en parallèle (6 m x 34 m). Le séchoir à contre-courant est conçu pour un séchage en trois étapes, chacune des trois sections de séchage étant prévue avec des ventilateurs de recirculation et d'évacuation de l'air.

Le pimiento ou les légumes sont chargés sur le tapis à chaîne en acier, en couche d'épaisseur uniforme; de l'air chaud est soufflé au-dessus et au-dessous de la couche, provenant des gros radiateurs situés à l'extrémité du séchoir. Les produits séchés sont évacués sur un transporteur à vis et transportés pneumatiquement dans la zone de stockage, à l'aide d'un ventilateur soufflant de 5 HP. La direction considère que le séchoir à contre-courant est plus performant et la construction d'un second du même type est prévue au cours de 1989. Toutefois, la qualité des produits séchés est extrêmement variable; la direction de la production a requis une assistance technique tant pour la conception et l'opération du nouveau séchoir, en particulier pour améliorer son rendement énergétique, que pour l'organisation du travail de l'unité en général, afin d'augmenter la productivité. Ces deux séchoirs n'étaient pas en fonctionnement lors de la visite de la mission, donc des considérations ne peuvent pas être faites quant à leur mode d'opération et leurs performances.

Pièces de rechange

L'entreprise n'a aucune difficulté à se procurer des pièces de rechange dans des délais convenables; quoique provenant de France, d'Italie et d'Espagne, environ 90 pour cent des pièces de rechange sont achetées chez des agents locaux, à Casablanca. Seules des pièces spéciales sont quelquefois importées directement. L'entreprise dispose de ressources financières suffisantes pour l'achat de pièces de rechange, dont le montant s'élève

1/ Fours industriels - Chaudières - Installations thermiques (France).

actuellement à 280 000 dirhams par année en moyenne, soit environ 7 pour cent des coûts de production globaux estimés à 4 milliards de dirhams (le ratio est normal pour une entreprise de ce type et de cette taille).

Développement

L'entreprise est déjà engagée dans l'installation de deux nouvelles lignes de production :

- une ligne de production de conserves de petits pois d'une capacité de 8 à 10 tonnes par jour, fournie par HERO-Espagne;
- une ligne de production de conserves de cornichons fournie par PICARD-France; un programme d'assistance technique de trois ans sera entrepris par le fournisseur d'équipement, permettant d'atteindre un niveau de production de deux millions de bocaux par année.

Les travaux de fondation sont en cours et le branchement des utilités est prévu pour cette année. Le financement de cette extension est déjà assuré, et aucune assistance technique supplémentaire ne semble nécessaire pour la mise en marche de ces deux lignes.

7.1.1 (e) Entrants

Les légumes et le pimiento sont cultivés généralement dans la province de Larache, deuxième province après Casablanca en termes de production agricole. Les contrats avec les fermiers assurent à IPHIM son approvisionnement pour une moitié environ des entrants, tandis que l'autre moitié est achetée directement sur le marché libre.

Légumes et pimiento

La répartition de leur production par saison et leur importance dans le total des entrants sont les suivantes :

<u>Produit</u>	<u>Nombre de mois de disponibilité</u>	<u>Période</u>	<u>Pourcentage du total des entrants</u>
Artichauts	5	Février à avril	80
		Mai et juin	20
Haricots verts	4	Février à mai	50
Cornichons	6	Avril à juillet	30
		Septembre et octobre	40
Tomates	6	Juillet et août	70
		Septembre à décembre	30

Les approvisionnements se font en partie dans d'autres provinces telles que Fez et Agadir, en fonction des périodes de maturité des différents types de légumes.

Figure 7.1.2

Schéma de production des conserves de haricots verts

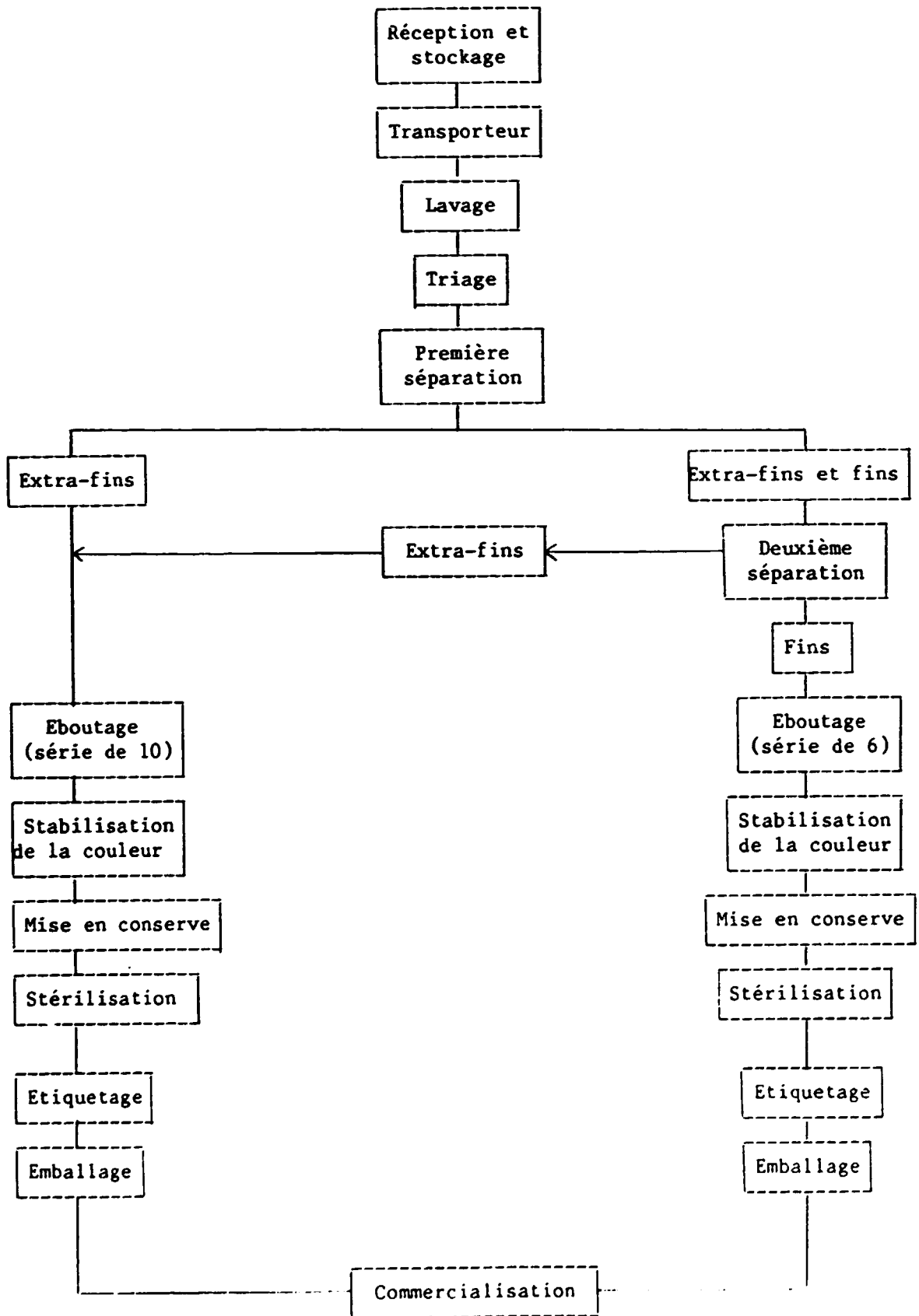
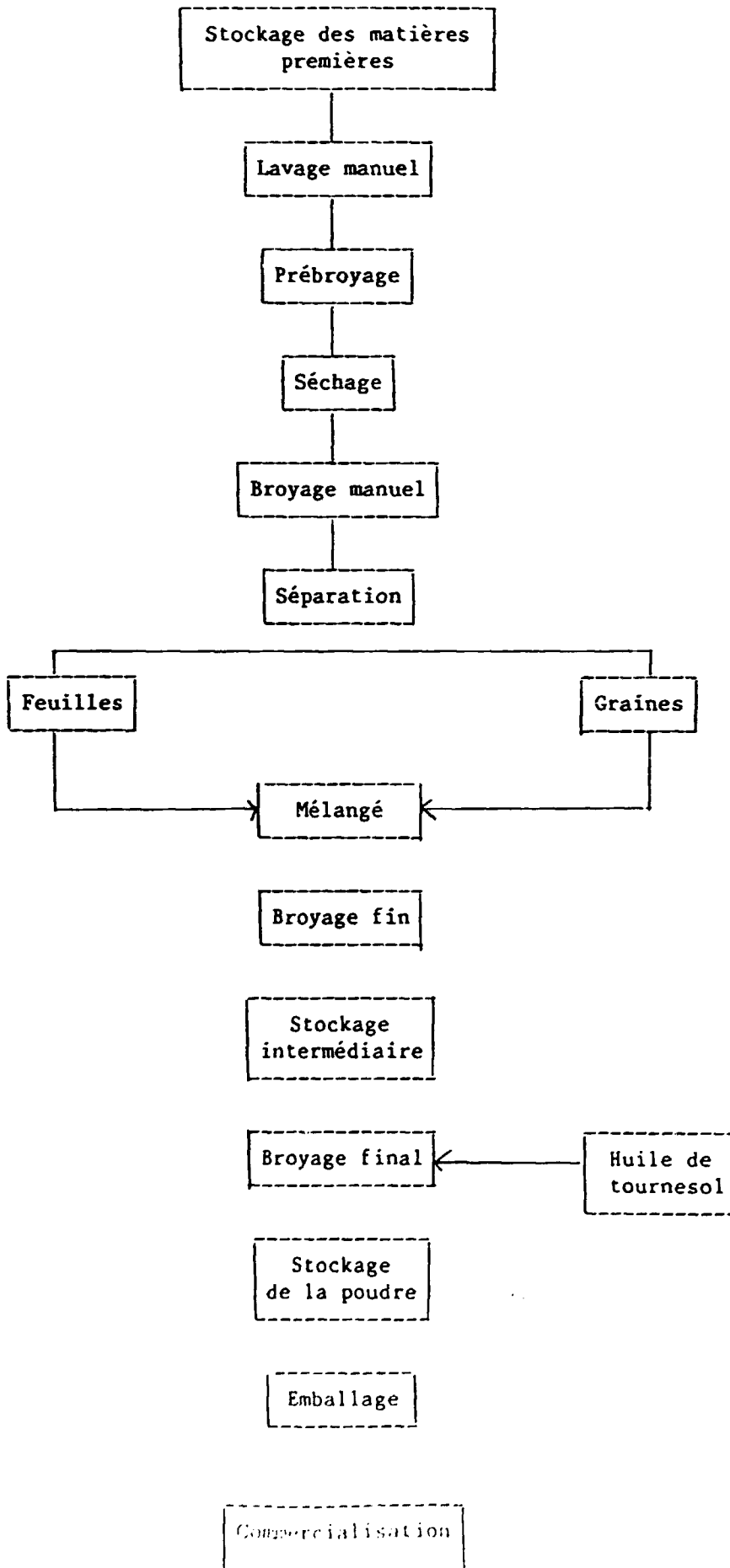


Figure 7.1.3

Schéma de production des conserves de pimiento en poudre



IPHIM a adopté une politique combinée de soutien technique et financier des paysans (comprenant la fourniture de semences, d'engrais, des programmes de formation des fermiers ou des avances sur les paiements contractuels), avec le contrôle de la qualité des matières premières. La production de légumes dans la province de Larache est généralement satisfaisante, tant en quantité qu'en qualité. Le seul problème est de pouvoir s'assurer l'approvisionnement avant que d'autres acheteurs ne se présentent, offrant un meilleur prix.

La Société contrôle la collecte et le transport des légumes. Normalement l'entreprise reçoit la matière première tôt le matin et la met en fabrication le même jour, ou au plus tard le lendemain, pour assurer la meilleure qualité du produit fini.

Produits intermédiaires

Les principaux produits intermédiaires sont les boîtes en fer blanc fournies localement par les sociétés CARNAUD et COUVERNEC, ainsi que les bocaux en verre livrés par l'entreprise SEVAM. La qualité et les disponibilités sont satisfaisantes, mais leur prix est jugé excessif par rapport au prix des produits finis (conserves). Certaines sociétés étrangères livrent à IPHIM des boîtes, importées sous licences temporaires; elles sont réexportées vers ces sociétés en tant que conserves. Les boîtes et bocaux satisfont les normes et spécifications de l'industrie alimentaire.

7.1.1. (f) Gamme de produits

L'entreprise produit des conserves de pimiento en poudre (le produit le plus rentable à présent), ainsi que des conserves de légumes : haricots verts, tomates pelées, concentré de tomates, céleri et artichauts et cornichons.

La production commercialisée en 1988 et celle estimée pour 1989 atteignent les niveaux suivants :

Tableau 7.1.2 Production commercialisée par IPHIM,
1988-1989

Produit	Unité	1988	Estimation 1989
Haricots verts	boîte (4/4)	1 600 000	1 860 000
Tomates pelées	boîte (4/4)	1 000 000	1 000 000
Concentré tomates	boîte	0	900 000
Conserves céleri	boîte	0	50 000
Haricots de jardin	boîte	n.d.	50 000
Cornichons en conserve	bocal 72 cl	240 000	2 000 000
Poudre de pimiento	Tonnes	1 000	1 500

Les nouveaux produits suivants sont ou seront sous peu mis en fabrication :

Légumes congelés

<u>Produit</u>	<u>Production estimée en 1989</u> (tonnes)
Haricots verts	500
Tomates	500
Poivrons doux	140
Artichauts	50
Carottes	45
Ciboulette	15
Navets	45
Champignons	7

Confitures

<u>Produit</u>	<u>Production estimée en 1989</u> (en bocaux de 37 cl)
Fraises	400 000
Abricots	200 000
Nectarines	200 000
Oranges	200 000

L'équipement pour la production de légumes congelés est déjà installé, mais jusqu'à présent seuls des coeurs d'artichauts sont produits, pour un client français. La production d'autres légumes congelés commencera sous peu.

7.1.1 (g) Rendement de l'usine

L'usine a été conçue pour produire des conserves de pimiento en poudre pour le marché local et des conserves de légumes pour l'exportation, en particulier vers la France et l'Espagne.

Son rendement est fonction de la quantité de matières premières transformée et de la demande sur le marché. La production de 1989 a été envisagée sur la base de la répartition suivante des principales matières premières :

Tableau 7.1.3 Répartition des matières premières et de la production
estimée pour 1989
 (en pourcentage)

	Artichauts	Haricots verts et de jardin	Cornichons	Piment	Poivrons doux
Janvier	-				
Février	10	10			
Mars	30	40			
Avril	40	40	5		
Mai	10	10	20		
Juin	10	-	10		
Juillet			10	10	10
Août			10	20	20
Septembre			10	20	20
Octobre			15	20	30
Novembre			10	20	10
Décembre			10	10	10
TOTAL	100	100	100	100	100

Les capacités de production des différentes lignes de fabrication avant la ligne commune de mise en conserve sont :

- ligne entièrement mécanisée de production de haricots verts : 40 tonnes par jour en équivalent produit extra-fin (20 heures/jour)
- ligne mécanisée à 80 pour cent de fabrication de concentré de tomates : 70 tonnes par jour
- ligne mécanisée à 60 pour cent de fabrication de tomates pelées en boîte : 50 tonnes par jour
- lignes mécanisées à 20 pour cent seulement pour la production des autres conserves telles que céleri, artichauts, etc. : fonction du nombre d'équipes et de travailleurs saisonniers employés par jour.

La fabrication des légumes congelés est en train d'être mise en marche; l'alimentation des produits se fait manuellement et la production n'atteint pas les niveaux prévus par le fournisseur de l'installation. La production théorique est de 500 kg/h de haricots verts; 200 kg/h de tomates coupées; 360 kg/h pour les coeurs d'artichauts; 400 kg/h des carottes; 350 kg/h de céleri et 400 kg/h de navets.

Le taux global d'utilisation de la capacité de l'usine est de 60 pour cent, de loin supérieur au taux moyen d'utilisation de capacités des usines similaires dans la province de Larache, dont on estime qu'ils ne dépassent pas 35 pour cent.

(i) Rendement et productivité

Toutes les lignes de fabrication manuelle devraient être réorganisées et réinstallées de manière plus rationnelle par rapport au flux de produits finis. Les conditions de travail des ouvriers pourraient être améliorées par la mise à leur disposition d'appareils mécaniques pour les opérations de préparation, de coupage et de lavage des légumes.

Les déchets provenant des différentes opérations devront être collectés, séparés et recyclés.

ii) Contrôle de qualité et conditions d'hygiène

IPHIM dispose d'un laboratoire de contrôle de la qualité des produits finis très sommairement équipé. La qualité des produits finis fabriqués sur commande est contrôlée par l'agent du client avant la livraison ou la mise à bord (responsabilité du client). Le contrôle de la qualité et des conditions générales d'hygiène des produits finis, ainsi que de l'entreprise, devront être améliorés, en particulier par : les contrôles de la qualité des eaux usées, de la stérilisation, l'utilisation de l'eau courante et/ou de filtres pour les opérations de lavage des légumes, ainsi que par des mesures générales d'hygiène des ouvriers (fourniture de gants, etc.).

7.1.1 (h) Structure des coûts et des prix

Très peu d'informations ont été communiquées à la mission quant à la structure des coûts et des prix. Par exemple, les prix de l'emballage, représentent entre 20 et 50 pour cent des coûts des produits finis, en particulier :

- les prix des boîtes 4/4 représentent 45 pour cent du coût de revient et 44 pour cent des prix de vente des haricots de jardin en conserve;
- les prix des boîtes 4/4 représentent 23 pour cent du coût de revient et 22 pour cent du prix de vente des haricots verts en conserve.

Afin de contourner ce problème et de diminuer l'incidence des prix d'emballage sur les produits, l'entreprise importe l'emballage destiné à la fabrication des produits pour l'exportation sous le régime d'importation temporaire (nécessitant une licence).

7.1.1 (i) Marchés et concurrence

IPHIM exporte 95 pour cent de sa production, comprenant des conserves de haricots verts, de tomates pelées, de concentré de tomates, de céleri, de cornichons, ainsi que des coeurs d'artichauts congelés à partir de cette année. La France et l'Espagne sont les principaux marchés où les produits sont commercialisés soit directement (ventes directes à de gros clients tels que les supermarchés), soit par le biais de représentants ou d'agents sous commission. Les produits manufacturés sous licence des entreprises françaises ou espagnoles sont commercialisés à l'exportation sous le nom des donneurs de licence, sans mention du pays d'origine. Il est estimé qu'environ 30 pour cent des ventes à l'exportation sont réalisées en France, en Espagne, en Belgique ou aux Etats-Unis par des agents sous commission.

Le pimiento en poudre est quasiment le seul produit commercialisé localement. La société couvre environ 30 pour cent du marché, tandis que son plus gros concurrent, la Société LUCOS, en couvre 35 pour cent. La demande locale de pimiento est plus ou moins saturée à présent. La consommation est concentrée dans les zones urbaines, tandis que la culture et la transformation du pimiento en poudre est faite à la ferme, dans les zones rurales.

Les possibilités d'augmenter les exportations sont jugées prometteuses pour la société, tant sur les marchés traditionnels (France et Espagne) que sur de nouveaux marchés comme le Canada, les Etats-Unis, d'autres pays du Maghreb (Algérie, Mauritanie, Tunisie, Lybie), ou des pays de l'Afrique de l'Ouest. L'entreprise n'arrive pas en ce moment à satisfaire la demande de ses produits dans les marchés susmentionnés.

La mission estime que la demande de légumes en conserve ou congelés, dans les pays de la CEE, diminuera dans un futur proche; cette perte possible de marchés pourra être compensée par une pénétration dynamique de nouveaux marchés et par l'augmentation des ventes sur le marché local.

Un accord intéressant vient d'être conclu par l'entreprise, pour la livraison de 3 000 tonnes de concentré de tomates, financé par une ligne de crédit à court terme de la BNDE.

7.1.1 (j) Contraintes

Peu de contraintes de taille existeront encore dans les unités de production proprement dites après l'installation et la mise en marche cette année du nouvel équipement de fabrication. La solution des problèmes suivants contribuera à une amélioration de la productivité globale de l'usine et de la qualité des produits :

(a) Ligne de production du pimiento en poudre

- Le mélange manuel des feuilles et des graines;
- le manque de récipients de stockage adéquats;
- le transfert manuel des produits des broyeurs au stockage;
- capacité insuffisante pour le stockage hygiénique du pimiento en poudre.

(b) Lignes de transformation des légumes

- Manque d'un flux de production logiquement conçu;
- Mauvaise hygiène générale;
- Manque de traitement des eaux et utilisation de l'eau non courante dans les cuves de lavage des légumes, représentant un risque potentiel permanent et une contrainte quant à la qualité des produits finis pour l'exportation;
- Absence d'un système de collecte et d'utilisation des déchets;
- Capacité insuffisante de la ligne de mise en conserves, au cas où les deux lignes de production sont en marche;

- Manque de camions réfrigérés pour la livraison des produits congelés;
- Manque d'une génératrice de réserve pour les chambres froides.

Les contraintes concernant l'approvisionnement en entrants sont les suivantes :

- Politique d'achat inadéquate concernant les approvisionnements en légumes chez les paysans;
- Planification inadéquate des approvisionnements en légumes provenant d'autres provinces (où les saisons de récolte et les types de cultures sont différentes), constituant un obstacle à l'augmentation de la production et du taux d'utilisation des capacités.

La commercialisation se heurte aux problèmes suivants :

- Absence d'un poste de directeur des ventes coordonnant les ventes sur le marché local et à l'exportation;
- La division des ventes entre le département des exportations, situé à Larache et celui des ventes locales situé à Casablanca.

7.1.2 Besoins de réhabilitation

7.1.2 (a) Structure financière

La perte de DH 258 620, enregistrée par la Société en 1987 (dernière année pour laquelle des données étaient disponibles), aurait probablement pu être diminuée considérablement si des mesures financières et d'ajustement adéquats de la production et des ventes avaient été prises à temps, ainsi que par la planification judicieuse des achats de matières premières.

La mission recommande une gestion financière plus rigoureuse, ainsi que le recouvrement des créances en souffrance, car les dettes-clients sont excessives, représentant 25 pour cent des ventes de 1987. La valeur des stocks (DH 5,88 millions), équivalant presque aux deux tiers du montant des ventes de la même année est trop élevée, entraînant un coût excessif en capital. L'entreprise devrait analyser et contrôler de près la gestion de ses stocks.

7.1.2 (b) Gestion et organisation

L'utilisation optimale de la capacité de production de l'entreprise dépend de l'approvisionnement suffisant en matières premières agricoles. L'achat des légumes en dehors de la province de Larache, dans des zones situées plus au sud, permettra un approvisionnement plus régulier et soutenu, et évitera les périodes de sous-emploi des lignes de fabrication. Les fréquents différends avec les paysans fournisseurs pourraient être évités par une rédaction adéquate des contrats.

Une planification adéquate des achats de matières premières, de la production, de la commercialisation et de la gestion financière seront nécessaires, afin d'augmenter la production et la fiabilité de l'entreprise.

La hausse du taux d'utilisation des capacités des lignes de fabrication créera le besoin d'engager un technicien supplémentaire pour l'entretien et les réparations, en même temps que les ressources permettant sa rétribution.

La mission recommande la création d'un nouveau poste de directeur des ventes, responsable des ventes locales et à l'étranger, ayant aussi la responsabilité du bureau de Casablanca. Ceci déchargera le Directeur général qui pourra se consacrer à la gestion et à la bonne marche de toute l'entreprise, ainsi que le Directeur général adjoint, qui pourra se concentrer sur la gestion financière.

La mission recommande l'achat d'un terminal et l'informatisation de la gestion des achats, des ventes, des stocks, de l'administration et des finances.

7.1.2 (c) Equipement et unité de fabrication

L'équipement existant est en bonne condition et bien entretenu; une réhabilitation ne s'avère pas nécessaire. L'entreprise dispose de fonds suffisants pour l'achat de pièces de rechange. Toutefois, afin d'optimiser le rendement énergétique, la consommation d'énergie du système de séchage devrait être diminuée. Une augmentation de la productivité peut être atteinte par une meilleure organisation du personnel de fabrication. L'assistance technique extérieure est recommandée pour atteindre ces objectifs, car l'entreprise ne dispose pas actuellement de l'expérience nécessaire.

La fabrication de céleris en conserve et d'artichauts congelés ou en conserve pose un problème de santé et d'hygiène, car les unités de lavage consistent en des récipients à l'eau froide non curante, sans aucun système de recirculation, de filtrage ou de traitement de l'eau. Cette pratique devrait être changée immédiatement tant pour la production destinée au marché local que pour l'exportation, et des investissements seront nécessaires pour l'achat d'unités de lavage correspondant aux normes d'hygiène en vigueur. Un équipement adéquat devrait aussi être acheté pour l'unité de stabilisation de la couleur.

Tout danger de dégradation des produits finis en cas de panne de courant devrait être évité par l'achat d'une génératrice de réserve pour les chambres froides.

Les flux de matériaux et de produits devraient être réorganisés, en utilisant les transporteurs existants si possible, afin d'assurer un circuit plus efficace de fabrication permettant l'augmentation de la production et la baisse des coûts de revient. Les nouvelles lignes devraient inclure les nouvelles installations plus hygiéniques de lavage, ainsi que l'unité de stabilisation de la couleur. Il est recommandé d'entreprendre une étude sur l'économie de la collecte et de la réutilisation des déchets de production, pour la fabrication de la nourriture animale, du biogaz ou du compost.

Au cas où l'entreprise envisagerait une commercialisation du pimiento en poudre à l'exportation, la ligne de fabrication devrait être modernisée par :

- L'introduction d'une unité automatisée de dosage et de mixage des graines et des feuilles.
- Le remplacement du transport manuel des poudres aux stades du broyage intermédiaire et de l'emballage par un système de transport à air comprimé.
- L'introduction des récipients/silos pour le stockage et la conservation hygiénique de la poudre de piment.

7.1.2 (d) Entrants

Plusieurs mesures sont à envisager pour améliorer l'approvisionnement de l'usine en matières premières agricoles :

- Une révision et une amélioration de la politique d'achat de l'entreprise;

- La diversification des sources d'approvisionnement, en tenant compte des différences de saisons de récolte et des types de cultures maraîchères des provinces;

- La révision des conditions contractuelles avec les fermiers, afin d'éviter des situations conflictuelles et rendre les contrats plus intéressants;

- La création des fermes agricoles propres, étant donné que l'entreprise dispose de terrains suffisants.

L'entreprise d'une étude de faisabilité est recommandée, sur l'économie et les technologies de collecte et de transformation des déchets de production en biogaz, compost ou nourriture animale.

7.1.2 (e) Structure des coûts et prix

La mission ne fait aucune recommandation à ce sujet, n'ayant pas eu à disposition des informations suffisantes.

7.1.2 (f) Commercialisation

Comme déjà mentionné auparavant, 95 pour cent de la production d'IPHIM est exportée; les marchés les plus importants sont l'Espagne et la France.

La forte dépendance de l'entreprise de la demande de ces deux marchés la rendent très vulnérable aux fluctuations, d'où le besoin urgent de diversification des clients.

Une étude de marché est recommandée pour soutenir les efforts de commercialisation des produits de l'entreprise dans les autres pays maghrébins, ainsi que dans les pays de l'Afrique de l'Ouest. Plusieurs de ces pays ont déjà manifesté leur intérêt pour les produits d'IPHIM et quelques affaires ont pu être conclues.

La mission recommande la création d'un poste de Directeur commercial ayant l'entière responsabilité des ventes locales et à l'étranger (y compris celles du bureau de Casablanca).

Le produit le plus rentable fabriqué par l'entreprise, le piment en poudre, est commercialisé seulement sur le marché local. Il est recommandé d'entreprendre une étude sur le potentiel de ce produit à l'exportation. Au cas où sa commercialisation à l'exportation s'avérerait intéressante, la ligne de fabrication de piment en poudre devrait être agrandie et modernisée.

7.2 SOTCODAT (Société de traitement et de conditionnement des dattes)

7.2.1 Situation actuelle

7.2.1 (a) Historique de l'entreprise

Les services agricoles de la Province ont organisé en 1961 les producteurs de dattes en une coopérative dattière, à Erfoud. N'ayant été pourvue d'aucun équipement, cette coopérative ne s'est pas développée.

En 1972-1973, ORMVAT a chargé la Société SCET International d'une étude sur l'opportunité des investissements dans une unité de transformation et de conditionnement des dattes; les résultats de cette étude n'ont pas été concluants. En 1975 la Société ORMVAT a fusionné avec SORI (Société régionale d'industrialisation - sous la présidence de M. Alami Tazi) et avec les collectivités ethniques, formant la nouvelle Société SOTCODAT - Société de traitement et de conditionnement des dattes du Tafilalt.

La nouvelle société a été créée le 29 octobre 1975; l'unité de production a été construite en 1975-1976 et mise en fonctionnement en 1977.

Depuis sa mise en marche, l'unité n'a jamais fonctionné à sa pleine capacité de 2 000 tonnes de dattes conditionnées par an. Sa production, de 266 tonnes par an en moyenne durant les sept ans de fonctionnement, a évolué comme suit :

<u>Année</u>	<u>Production (tonnes)</u>	<u>Pourcentage de la capacité installée</u>
1977 - 78	417,1	20,9
1978 - 79	207,4	10,4
1979 - 80	-	-
1980 - 81	751,5	37,6
1981 - 82	71,0	3,6
1982 - 83	148,0	7,4

En 1983, l'unité a été arrêtée à cause des problèmes de fonctionnement, d'approvisionnement en matières premières et de commercialisation. La production a redémarré à très petite échelle en 1988. L'entreprise fait actuellement des efforts pour augmenter la production de dattes conditionnées et se diversifier dans la production de pommes et de pommes de terre de semence. Elle bénéficie actuellement d'un contrat avec la SONACOS pour l'exclusivité de la distribution au Maroc des pommes de terre de semence, et envisage la diversification de ses produits par le développement d'une pépinière de pommes de terre de semence. Par ailleurs, elle examine des estimations qui lui ont été soumises sur le coût d'investissement d'une unité de fabrication de sirop de dattes et d'une autre unité d'occasion, pour la fabrication de biscuits.

Concerné par la survie de l'entreprise, M. Alami Tazi a réinvesti 1,2 millions de dirhams dans la société entre juillet et décembre 1988. SOTCODAT est dans une position défavorable en ce qui concerne l'exportation des dattes conditionnées, fortement concurrencée par d'autres pays maghrébins, l'Algérie en particulier, qui produisent des dattes de bien meilleure qualité à des prix inférieurs. Les dattes conditionnées ne rencontrent pas beaucoup plus d'amateurs sur le marché local à cause de leur prix élevé et de la

préférence des consommateurs pour les dattes non conditionnées, présentées dans de grandes caisses couvertes. L'entreprise manque actuellement de personnel qualifié, rencontre de gros problèmes financiers et a des difficultés à faire fonctionner l'équipement de fumigation.

7.2.1 (b) Gestion et organisation

La Société SOTCODAT a été fondée en 1975 comme entreprise semi-publique ayant le statut légal de société anonyme. Le siège de la société et l'unité de production se trouvent à Errachidia, dans la région de Tafilalt.

Le Conseil d'administration de la Société est constitué par les personnes suivantes : M. Alami Tazi, Président; M. Larbi Sebbari; M. Brahim Makhlouf; M. Mohammed Hadj Regragoni; M. Jamal Tazi; M. Abdellatif Sayarh; M. Moulay Abdelkader Bouhamid; M. Mohammed Hadj Hadjioui; et un représentant des collectivités ethniques du Ministère de l'Intérieur.

Les réunions du Conseil d'administration ont lieu tous les quatre - cinq mois.

Le Directeur général de l'entreprise, M. Ahmed Hamza, participe aux réunions du Conseil d'administration, sans en être membre.

Le budget de la Société est déposé en juillet et l'année financière s'étend de septembre à septembre.

Le capital initial de la société, d'un montant de 3 millions de dirhams (30 000 actions à 100 dirhams), a été augmenté à 3,4 millions de dirhams en novembre 1976, et à son niveau actuel de 6,81 millions de dirhams en 1983 (soit 68 100 actions à 100 dirhams). Ce capital par actions est distribué comme suit :

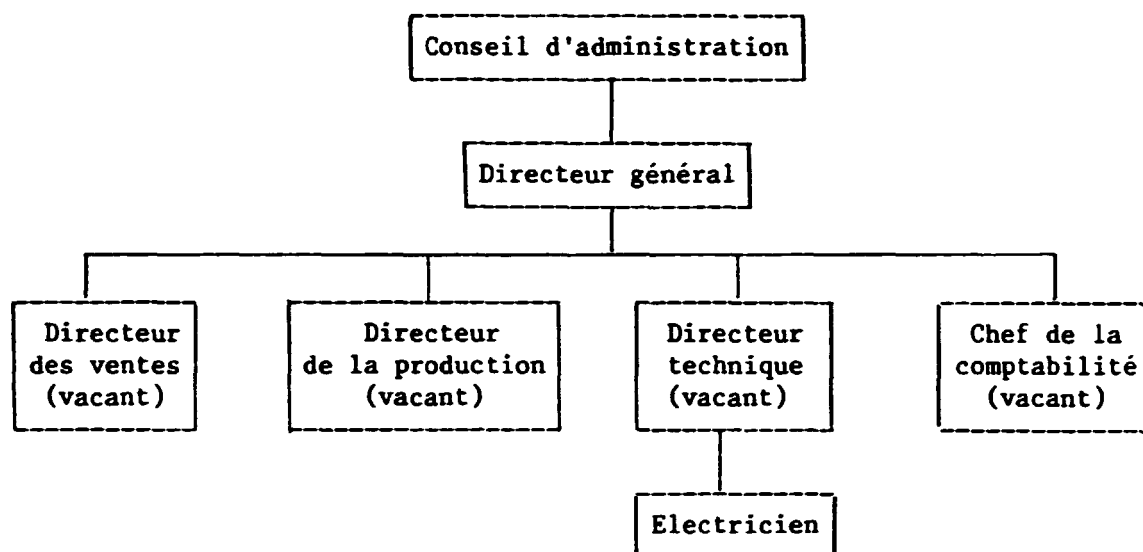
<u>Actionnaires</u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Valeur</u>	<u>Participation en pourcentage</u>
ORMVAT	20 000	2 000 000	29,4
Collectivités ethniques	17 990	1 799 000	26,4
M. Alami Tazi	15 820	1 582 000	23,2
S.O.R.I.	8 800	880 000	12,9
SOCOMIT	1 490	149 000	2,2
145 autres	4 000	400 000	5,9
Total	68 100	6 810 000	100,0

L'entreprise s'est heurtée à de multiples difficultés depuis son démarrage; la production a été arrêtée en 1983 et redémarré marginalement en 1988.

L'organigramme de la société est montré dans la figure 7.2.1. Tous les postes de direction en dehors de celui de Directeur général sont vacants, à cause de l'activité très réduite de l'entreprise. Le Directeur général se charge des activités de directeur des ventes, de la production, de directeur technique et de chef comptable, ainsi que des achats de l'entreprise.

La société emploie actuellement 10 ouvriers permanents et 50 saisonniers. En cas de besoin d'assistance technique, la Société ORMVAT (actionnaire principal) fournit les services de ses ingénieurs ou techniciens.

Figure 7.2.1. - Organigramme de la Société SOTCODAT



Le Directeur général, M. Ahmed Hamza, a étudié le droit en France et a obtenu son doctorat à l'Académie de Lyon II. Il a travaillé comme fonctionnaire au Ministère de l'Intérieur à Rabat, ainsi qu'au département financier du Crédit immobilier et hôtelier. Avant de rejoindre la Société SOTCODAT en septembre 1988, il a travaillé comme conseiller auprès d'une société française de Rabat.

M. Hamza apparaît comme une personnalité forte, sérieuse et dédiée à ses responsabilités, avec beaucoup d'initiative et de nouvelles idées, et très capable de gérer l'entreprise, une fois qu'elle sera réhabilitée et sortie de ses problèmes financiers.

Selon plusieurs études précédentes, la société a un actif de plusieurs années de mauvaise gestion des achats de matières premières et de commercialisation inefficace des produits finis.

La situation très complexe de l'approvisionnement en dattes au Maroc, ainsi que le développement des marchés pour l'entreprise, requièrent les services de directeurs d'achats et de ventes très qualifiés et expérimentés.

7.2.1 (c) Structure financière

L'entreprise a une situation financière très déséquilibrée, les actifs ne correspondant pas aux capitaux employés. Sur la base des dernières données financières datant de 1984-1985, une estimation a été faite du bilan probable en mars 1989.

Actifs

La Société Cy Galtier Frères (Afrique) a estimé les actifs de l'entreprise au 30 novembre 1984, sans tenir compte de la valeur réelle d'achat des actifs immobilisés, mais sur la base de leur valeur de remplacement; valeur assurée et valeur marchande.

Tableau 7.2.1. Estimation des actifs de la Société SOTCODAT
(en millions de dirhams)

Actif immobilisé	Valeur d'achat (1973-75)	Valeur de remplacement (1985)	Valeur assurée (1985)	Valeur marchande (1985)
Terrain	100	660		612
Bâtiments	3 125	5 967	5 072	4 475
Bâtiments auxiliaires	572	143		71
Equipements	2 872	11 118	8 247	5 564
Véhicules	126	346	72	72
Total	6 795	18 234	13 391	10 794

Source : Cy Galtier Frères Afrique, 30 novembre 1984.

Aucune réestimation des actifs de l'entreprise n'a été effectuée depuis. L'accord actuel entre les actionnaires, les créiteurs et les autorités régionales ne mentionne même pas l'existence d'actifs, sans parler de leur valeur.

Les observations suivantes sont faites par la mission, concernant une tentative possible de réestimation des actifs immobilisés de la société :

- La valeur du terrain est sous-estimée, si l'on tient compte du développement immobilier de la région. La valeur marchande actuelle du terrain pourrait atteindre deux à trois fois sa valeur estimée en 1985.
- La valeur marchande actuelle des bâtiments, qui ont été mis en état en 1988, est probablement proche de celle de 1985.
- La valeur des équipements et des véhicules devrait être fortement dépréciée. Les véhicules sont en mauvais état, et une partie de l'équipement ne correspond pas aux engagements de la société quant à sa production, suite au redémarrage en 1988.

La valeur actuelle totale des actifs immobilisés de la société est donc très inférieure aux estimations faites en 1985.

Le total actuel des actifs de l'entreprise est estimé à un tiers ou un quart environ du total des actifs en 1985.

Capital employé

Les trois éléments de base du capital employé sont estimés comme suit :

	<u>Dirhams</u>
Capital-actions	6 810 000
Dettes à long terme et intérêts non payés	17 591 000
Nouveaux investissements de 1988 pour la réparation des bâtiments et paiement des dettes	700 000
Total	25 100 000

Ces résultats montrent un déséquilibre énorme, dans le rapport de 1 à 5 environ, entre les actifs de l'entreprise et les capitaux employés. La situation actuelle est encore plus grave, car la société ne produit pratiquement pas, ne dispose pas de stocks de matières premières et d'emballages, et n'a aucune réserve en produits finis. Par ailleurs, même si les dettes à court terme ont été épongées, elle ne dispose pas de fonds de roulement.

7.2.1 (d) Bâtiments et équipements

L'entreprise possède deux terrains : une parcelle de 19 400 m² sur laquelle est située l'unité actuelle de fabrication, et une deuxième de 7 000 m², réservée pour la construction d'une nouvelle unité. Les bâtiments existants ont les surfaces et les valeurs suivantes, selon les estimations de 1984 :

<u>Bâtiments</u>	<u>Surface (m²)</u>	<u>Valeur 1984 (DH)</u>
Unité de fabrication - bâtiment principal	4 435	3 983 700
Bureaux	309	370 900
Maison	18	17 550
Station de transformation	45	45 000
Toilettes, vestiaires	28	35 150
Station de pompage de l'eau	35	26 200
Total	4 870	4 474 000

Les bâtiments sont construits en blocs de ciment, avec une structure en acier renforcé. Les toitures sont en tôle d'acier ondulée, et les planchers sont recouverts de dalles de granités. Les bâtiments ont été réparés et sont actuellement en excellent état.

Les lignes de fabrication comprennent en des équipements suivants, énumérés dans l'ordre du flux de production :

1. Balance MOLEN pour le pesage des dattes, d'une capacité de 2000 kg. Les dattes sont pesées à la réception à l'usine, ainsi qu'à leur sortie de l'entreposage, avant de rentrer en fabrication.
2. Chambre de fumigation des dattes type autoclave de la marque MALLET-France, de 10 m³ traitant 12 tonnes de dattes par jour dans des conditions d'opération normales. Les agents de fumigation utilisés sont l'oxyde d'éthylène à 100 g/m³ et 90 mm pression et le bromure de méthyle (Photostoxin). Les dattes après la fumigation sont soit stockées en chambre froide, soit envoyées directement dans le circuit de production.
3. Unité de triage des dattes (arrivant en caisses) comprenant :
 - a) Un transporteur incliné d'alimentation, de 4 m de longueur.
 - b) Un tamis de séparation métallique avec une toile de 20 mesh pour l'enlèvement de corps étrangers et déchets.

- c) Un transporteur horizontal pour le premier triage de 10 m de longueur ayant cinq postes de travail de chaque côté, pour des équipes de 10 ouvriers dans les conditions d'opération normales. Le transporteur est divisé sur sa largeur en trois sections, par des bandes en acier. Les dattes de première qualité sont laissées dans la section centrale de la bande transporteuse, tandis que celles de deuxième qualité sont placées par l'équipe de travail dans les deux sections extérieures.
- d) A la sortie du premier triage, les dattes sont envoyées pour un deuxième triage sur deux autres bandes transporteuses parallèles, ayant chacune 6 m de longueur et trois postes de travail de chaque côté, pour une équipe de six personnes. Ces deux transporteurs sont aussi divisés en trois, sur leur largeur par des bandes d'acier.

Les dattes de première qualité provenant du premier triage, sont alimentées directement sur la première des bandes transporteuses du deuxième triage. Celles de deuxième qualité, provenant des sections extérieures du transporteur du premier triage, sont déviées vers la bande transporteuse transversale de 2 m de largeur, alimentant le deuxième transporteur du deuxième triage. Les quatre qualités de dattes ainsi séparées sont déposées dans des corbeilles en plastique, à la sortie du triage. Les dattes reçues par l'entreprise donnent en général les proportions suivantes des quatre catégories de produits triés :

<u>Qualité</u>	<u>Pourcentage du total</u>
Première	80
Deuxième	10
Troisième	4
Quatrième	6

Les dattes de quatrième qualité sont soit transformées en pâté, soit rejetées.

4. Après triage, les dattes sont transférées des corbeilles en plastique dans des cadres avec un fond en toile métallique, pour lavage. La plus grande partie des dattes est lavée dans six bacs en ciment à eau non courante, chacun de 1,2 m x 1 m 1 x, par l'immersion des cadres dans l'eau et leur légère agitation. Une petite porportion de dattes de la meilleure qualité sont mieux lavées à l'eau sous pression, dans une cuve de lavage séparée, pourvue d'un grillage incliné sur lequel elles sont déposées. De ce grillage, elles sont envoyées sur un transporteur à godets où elles sont relavées par une série de jets d'eau. Ce transporteur les dépose sur un tamis à toile métallique pour égouttement et transfert au séchoir.
5. L'unité est équipée de deux séchoirs de la marque SECHOIS ROUCADIL de 1,4 m de largeur x 5,9 m de longueur x 2 m de hauteur, chacun chauffé par un brûleur à mazout de 5,5 à 16 kg/h de capacité. A l'intérieur des séchoirs, la température est maintenue entre 45 et 60 °C à l'aide de thermostats. La durée du séchage (deux heures en moyenne) dépend du taux d'humidité des dattes. Toutefois, les séchoirs ne sont pas prévus avec un système de contrôle hygrométrique.

6. Après séchage, les dattes sont transportées à nouveau à la chambre de fumigation pour un deuxième traitement, et sont ensuite envoyées aux trois lignes de pesage et d'emballage. Deux des trois lignes comprennent un transporteur central d'alimentation et huit points de pesage avec 12 balances. A chaque point de pesage, une ouvrière remplit manuellement des boîtes avec le poids exact des dattes, et les place sur le transporteur central. La troisième ligne de pesage et d'emballage, fournie par AUTOCOUTURIER-France, comprend dix points de pesage, chacun équipé d'une balance de 3 kg. Les boîtes standard 1/ de 500 g (avec le couvercle détachable) sont emballées premièrement dans du film de polyéthylène collé manuellement sur la boîte, et ensuite par trente, dans des boîtes en carton fermées avec des bandes de scotch. Chacune des deux premières lignes d'emballage est munie d'une machine d'emballage de la marque RAPIDE-France, pour des boîtes en bois en bon état. Elles ne sont plus utilisées, car les dattes ne sont plus vendues dans ce type d'emballage.
7. Les boîtes de dattes emballées sont transportées sur des palettes en bois, à l'aide de chariots manuels de marque Fenwick et de chariots élévateurs, vers la zone de distribution ou vers les chambres froides.
8. Les quatre chambres froides, chacune d'une capacité de stockage de 500 tonnes (soit 2 000 tonnes au total, correspondant à la capacité de production), sont munies de deux compresseurs de la marque HUTOGERGYAR (Hongrie) de 2 300 Kcal/h et de ventilateurs de recirculation de l'air. La température est maintenue entre 1 et 5 °C, et l'humidité est contrôlée à un seul endroit, proche de l'entrée.

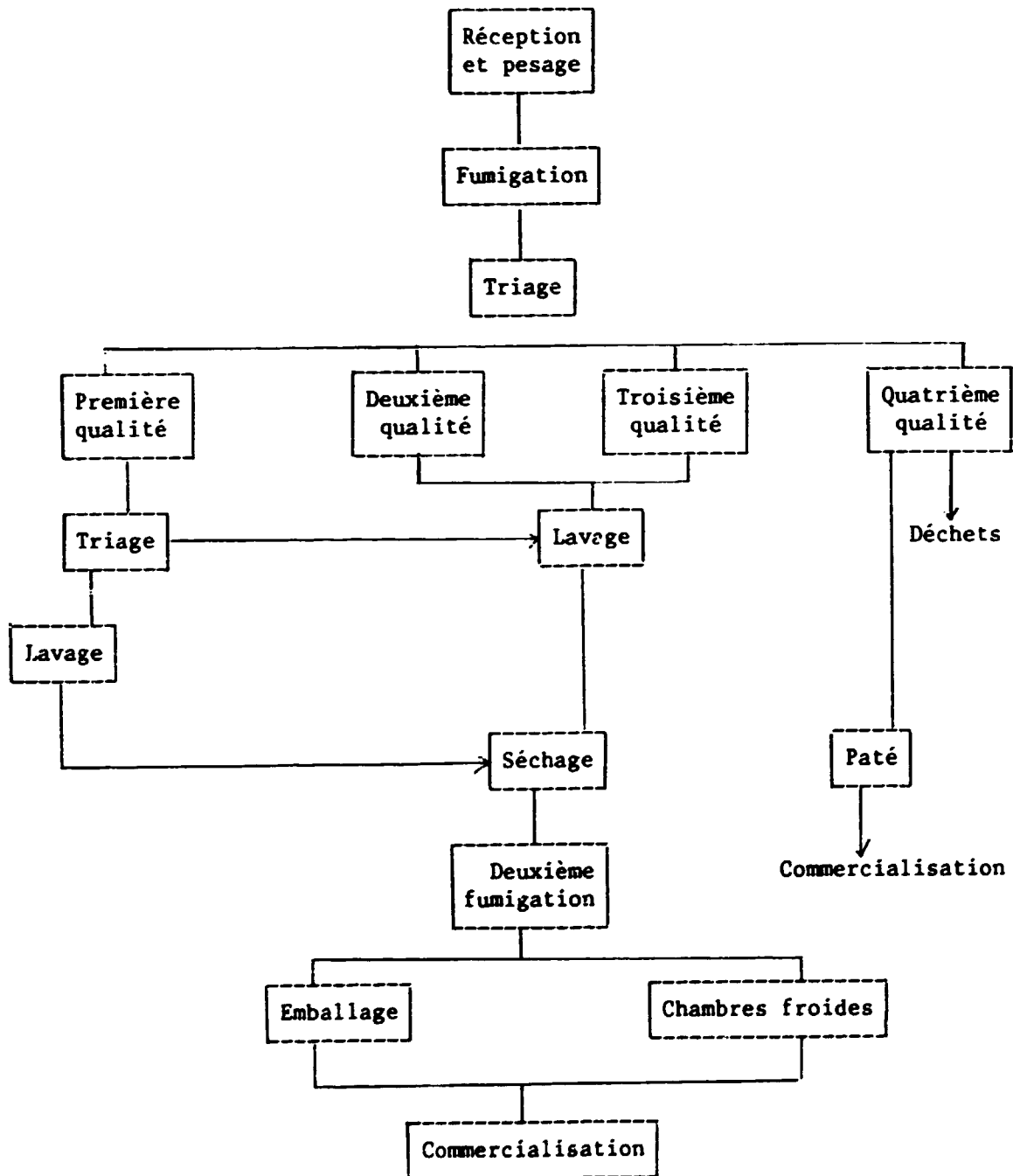
Tout l'équipement (séchoirs, unité de fumigation, chambres froides) est en bon état, mais le personnel rencontre des difficultés dans l'opération de la chambre de fumigation. De même, la livraison des pièces de rechange de Hongrie pour les compresseurs pose des problèmes. L'installation d'instruments de mesure en trois autres endroits dans les chambres froides est recommandée afin de mieux contrôler les températures et l'humidité.

7.2.1 (e) Entrants

Environ 22 pour cent des 1,2 millions de palmiers dattiers du Maroc sont cultivés dans la plaine de Tafilalt et les vallées de Ziz-Cheris-Ferkla-Guir. Parmi les nombreuses variétés cultivées, les meilleures sont Mejhoul et Feggous.

1/ D'autres boîtes pèsent 0,75; 3,5; 10; 15 et 20 kg.

Figure 7.2.2 : Schéma de fabrication - SOTCODAT



La répartition des variétés de dattes de la province est la suivante :

Tableau 7.2.2 Variétés des dattes cultivées
dans la région de Tafilalet

<u>Variété</u>	<u>Nombre de palmiers dattiers</u>	<u>Pourcentage</u>
Khalt (ou Saïr)	504 000	42
Bouslikhène	336 000	28
<u>Feggous</u>	288 000	24
Las Lehmer	18 000	1,5
<u>Mejhoul</u>	12 000	1,0
Boucerdoun	6 000	0,5
Belhzit	6 000	0,5
Autres	30 000	2,5
Total	1 200 000	100

Selon les années et les variétés, le rendement des palmiers dattiers varie entre 15 et 45 kg par arbre. La production moyenne de dattes de la province est de 30 000 tonnes, dont 33 pour cent sont commercialisées.

(i) Plan de développement des palmiers dattiers

Après la destruction de plus de 15 pour cent de palmiers dattiers par le virus "Bayoud", ORMVAT a mis en application les prévisions du plan national de développement de cette culture par les programmes d'action suivants :

- Programme d'action à court terme : plantation de 147 500 palmiers dattiers des meilleures variétés, telles que Mejhoul et Feggous, entre 1988 et 1990.
- Programme d'action à moyen et à long terme : plantation de 1 852 500 palmiers dattiers de type Khalt.

(ii) Approvisionnement en dattes

Plus de 20 000 tonnes de dattes sont récoltées dans la province de septembre à décembre, réparties selon les variétés comme suit :

<u>Variétés</u>	<u>En pourcentage de la récolte</u>
Khalt	53
Bouslikhène	22
Feggous	20
Mejhoui	5

L'approvisionnement de l'entreprise en quantité et qualité dépend fortement de deux facteurs :

- les méthodes de récolte utilisées par les fermiers
- la politique d'achat de la société, qui doit tenir compte des conditions que réclament les fermiers et des conditions de forte compétitivité sur le marché de la province.

Les quantités nécessaires doivent être négociées avec les fournisseurs en juin et juillet; l'entreprise doit disposer du financement nécessaire pour les achats à cette période, car ensuite les prix montent et la qualité des dattes disponibles est moindre.

(iii) Autres entrants

L'entreprise envisage de cultiver et distribuer des pommes; la récolte de Golden Delicious dans la province se fait à la même période que les dattes, durant 1 mois et demi seulement.

La planification suivante devrait être faite pour l'approvisionnement de la société en fruits :

<u>Entrants</u>	<u>Période</u>
Dattes - Paiement en avance des achats	Juin - Juillet
- Approvisionnement de l'unité	Octobre
- Stockage - conditionnement - emballage	Novembre
Pommes - Paiement en avance des achats	Juillet - Août
- Approvisionnement de l'unité	Mi-Septembre et Octobre

ORMVAT a mis déjà en application un grand programme de développement de la production agricole dans les fermes et les collectivités agricoles de la province.

7.2.1 (f) Gamme de produits

Le programme de vente de SOTCODAT en 1988 et 1989 prévoit trois produits :

<u>Produits</u>	<u>Quantités vendues en 1988</u> (tonnes)	<u>Ventes prévisionnelles 1989</u> (tonnes)
Dattes	18	47,5
Pommes	240	116,4
Pommes de terres de semence	50	100,0

Les plans de diversification considérés par l'entreprise concernent l'achat d'équipement d'occasion pour la fabrication de biscuits, ainsi que d'une ligne pour la production du sirop de dattes. La culture et la sélection de pommes de terre de semence est aussi envisagée.

7.2.1 (g) Performances de l'unité

L'usine, pratiquement fermée depuis 1983, vient juste de recommencer ses activités. Des considérations sur ses performances ne peuvent être faites à ce stade.

7.2.1 (h) Structure des coûts et prix

La structure du coût de production des dattes conditionnées, à une période non spécifiée de trois mois en 1988, a été estimée comme suit :

	<u>Pourcentage</u>
Matières premières	29,2
Charges financières	26,5
Amortissements	19,2
Salaires	11,3
Charges sociales	7,9
Taxes	4,2
Frais de transport	1,2
Autres frais	0,5
Total	<hr/> 100,0

Cette structure du coût de production, quoique non représentative du fonctionnement actuel de l'entreprise, donne une indication de l'incidence des divers facteurs.

7.2.1 (i) Marchés et concurrents

Plusieurs facteurs font obstacle au développement de la consommation des dattes conditionnées au Maroc. Pour la majorité des consommateurs, ce type de produit relativement nouveau est perçu soit comme non attrayant par rapport aux dattes choisies au marché dans des caisses ouvertes, soit comme un vieux produit traditionnel, vendu plus cher sous une nouvelle forme.

De plus, environ 85 pour cent des dattes sont achetées aux périodes des fêtes d'Achoura et du Ramadan, à des dates variant chaque année. Des ventes éventuelles à l'exportation seraient aussi saisonnières, concentrées sur les périodes de Noël et du Nouvel An.

Obstacle beaucoup plus important à la commercialisation des dattes de SOTCODAT, leur vente est en concurrence directe avec celles importées soit légalement, soit en contrebande d'Algérie ou de Tunisie. Cette compétition sera vraisemblablement accrue suite à l'élargissement du futur marché maghrébin. Les dattes conditionnées en Algérie sont de meilleure qualité et 10 à 15 pour cent moins chères que celles de SOTCODAT.

Avant 1985, l'entreprise a exporté seulement 18 tonnes de pâte de dattes en Belgique, non pas suite à un effort de promotion, mais du fait que l'acheteur était de la famille de M. Tazi, principal actionnaire. La mission a comparé les dattes de SOTCODAT avec celles vendues dans les souks d'Errachidia et d'Erfoud. Ces dernières, de meilleure qualité, étaient vendues à des prix inférieurs à ceux pratiqués par SOTCODAT.

Les coûts du stockage en chambre froide alourdissent les prix du produit par rapport aux prix des concurrents locaux, les fermiers conditionnant les dattes selon des méthodes traditionnelles, sans stockage à froid. Les pommes (produits à faible valeur ajoutée) sont revendues sans transformation.

L'entreprise envisage la culture des pommes dans la province et leur échange contre des dattes algériennes. La demande algérienne de pommes est jugée en croissance et les prix offerts semblent très intéressants.

Les pommes de terre de semence, actuellement importées par SONACO (monopole gouvernemental), principalement de la République fédérale d'Allemagne, sont revendues par SOTCODAT (la société a l'exclusivité de la

distribution au Maroc). La société envisage d'entreprendre la culture et la sélection, dans la province, sous la supervision de SONACO.

7.2.1 (j) Contraintes

Les contraintes identifiées concernant l'unité de fabrication sont les suivantes :

- La pénurie en personnel de production qualifié
- L'hygiène déficiente et le peu de rendement dans l'unité de lavage.
- L'absence de contrôle de l'hygrométrie dans les séchoirs.
- Le manque de savoir-faire pour la fumigation.
- Le contrôle insuffisant de la température et de l'hygrométrie dans les chambres froides, ainsi que le manque de connaissances sur les conditions de stockage à froid requises par les différentes variétés de dattes conditionnées.
- L'insuffisance du contrôle technique tout au long du processus de production.

Deux difficultés de taille pénalisent la gestion, la commercialisation et les activités financières de l'entreprise :

- La pénurie chronique en ressources financières et en fonds de roulement.
- Les emballages de qualité et de conception médiocres.

En ce qui concerne les entrants, les contraintes sont les suivantes :

- Les méthodes traditionnelles inadéquates de récolte et de stockage des dattes à la ferme.
- L'inadaptation de la politique d'achat aux pratiques et aux conditions compétitives de la province.
- Le financement insuffisant pour contracter et effectuer les avances sur le paiement des approvisionnements en matières premières.

7.2.2 Besoins de réhabilitation

7.2.2 (a) Structure financière

Les besoins de réhabilitation financière de l'entreprise doivent être examinés de plusieurs points de vue interconnectés. Le paiement des créances peut être envisagé seulement si ses activités démarrent immédiatement, en même temps que la mise en oeuvre de mesures de diversification à moyen terme pour augmenter la fiabilité.

Même si la société pouvait devenir bénéficiaire un jour, sa situation géographique constituera un handicap; les dépenses supplémentaires de transport ou les frais de stockage à froid, par exemple, pourraient être réduites, mais la pénaliseront par rapport à ses concurrentes.

Redémarrage immédiat et financement des actifs actuels

Le redémarrage des activités de SOTCODAT nécessite une injection de fonds de roulement. Les opérations de 1988 ont demandé DH 500 000 (en liquide) de fonds de roulement pour réaliser une production en valeur de DH 1 400 000. Les prévisions de production 1989, d'une valeur de DH 5 200 000, supposent la disponibilité en fonds de roulement (cash) d'un montant de DH 2 000 000 environ; l'entreprise devrait disposer jusqu'en juin 1989, en tenant compte de l'argent déjà investi comme fonds de roulement, d'un supplément de DH 1 500 000, afin de pouvoir payer l'avance sur les achats de dattes et de pommes.

Ce serait une erreur de redémarrer les activités de l'entreprise avec des dettes à long terme et un capital-actions d'une valeur supérieure à la valeur actuelle des actifs. La plus grande partie de cette valeur, sinon sa totalité, devrait être considérée comme capital-actions; sa rémunération devrait être indexée aux bénéfices globaux.

Le rapport entre le capital fixe et le capital employé est d'environ 1 à 5, et des réajustements en conséquence doivent être faits par la société. Le restant de la contribution récente du principal actionnaire, d'un montant de DH 700 000 devrait être considérée comme une injection de fonds pour le redémarrage.

Réhabilitation à moyen et à long terme

Le développement et la diversification des activités de la société nécessitent la mise au point d'un plan de réhabilitation à moyen et à long terme, qui devrait être établi de préférence durant la période actuelle de croissance relativement lente de la production. Ce plan, qui pourrait être réalisé avec l'assistance de l'ONUDI, devrait conduire au développement des activités de transformation qui augmenteront la valeur ajoutée des produits finis, et pourrait inclure : la fabrication du sirop de dattes, des biscuits, des dattes Mejhoul conditionnées pour l'exportation, ainsi que le développement de la culture et la sélection de pommes de terre de semence. Les besoins de nouveaux investissements pour ces activités sont estimés à 2-3 millions de dirhams.

Les actions suivantes sont envisageables pour résoudre les problèmes financiers de la société :

- La réduction de la valeur nominale des actions;
- Le rééchelonnement des dettes à long terme et leur transformation possible en capital-actions;
- L'injection de nouveaux fonds d'un montant de DH 1 500 000 pour 1989-1990;
- De nouveaux investissements d'un montant de plusieurs millions de DH dans une année environ, pour la restructuration de l'entreprise à moyen terme.

7.2.2 b) Gestion et organisation

L'historique de l'entreprise reflète la manière inadéquate dont ont été menées depuis le début l'achat des dattes et la vente du produit conditionné.

Après la restructuration financière de la société et le redémarrage des activités de production à pleine capacité, il est essentiel que les postes de direction soient pourvus et que le personnel recruté soit qualifié et expérimenté. Tant le directeur des achats que celui des ventes doivent avoir une grande expérience des conditions locales spécifiques.

La situation financière très difficile de la société rend nécessaire le support d'un personnel qualifié dans le département financier, capable de résoudre les problèmes actuels et trouver le financement du fonds de roulement nécessaire à l'opération de l'unité.

7.2.2 c) L'unité de production

Il n'y a pas de besoins majeurs de réhabilitation en ce qui concerne l'équipement de production existant, les séchoirs, la chambre de fumigation et les chambres froides. Les modifications suivantes permettront une amélioration de la qualité des produits :

1. Installation d'un système plus efficace et hygiénique de lavage des dattes, au cas où les méthodes traditionnelles de récolte employées jusqu'à ce jour par les fermiers ne pourraient être améliorées.
2. Contrôle de l'humidité dans les séchoirs, par l'installation d'hygromètres.
3. Installation d'un nombre additionnel d'instruments de mesure pour un meilleur contrôle de la température et de l'hygrométrie dans les chambres froides.
4. Insuffisance de fonds de roulement ne permettant pas l'achat de pièces de rechange et de matières consommables essentielles, d'une valeur estimée à DH 200 000. Toutefois, l'entreprise doit trouver les moyens de se les procurer, afin que l'opération de l'unité de production soit envisageable. Il s'agit :
 - d'interrupteurs automatiques pour les unités de réfrigération;
 - de batteries pour les chariots élévateurs;
 - d'hygromètres pour les séchoirs;
 - de gaz fréon et de mazout pour les unités de réfrigération;
 - d'oxyde d'éthylène pour la fumigation;
 - de produits chimiques pour les analyses de routine du contrôle de la qualité;
 - de diverses pièces de rechange pour l'équipement et les véhicules.

5. Un programme d'assistance technique devrait être envisagé pour la formation appropriée du personnel de production et des contremaîtres dans l'utilisation de l'équipement et pour effectuer les contrôles de qualité de routine.

La mission estime que l'acquisition d'une unité de fabrication de sirop de dattes ou de fabrication de biscuits ne devrait en aucun cas intervenir avant que les problèmes de base concernant l'unité de conditionnement des dattes ne soient résolus.

7.2.2 d) Entrants

La politique d'achat de l'entreprise n'a pas été conçue de manière attractive pour les fermiers et n'a pu, par conséquent, assurer l'approvisionnement de l'unité en fruits de qualité et dans les quantités requises. Elle devrait être modifiée, en offrant par exemple des prix d'achat plus élevés pour les fruits de qualité. L'intérêt et la collaboration des paysans pourront aussi être attisés par la mise au point d'un système de participation aux bénéfices. L'entreprise est directement concernée par la mise en place d'un programme d'assistance aux fermiers, en vue d'améliorer leurs méthodes de récolte et de stockage des dattes.

7.2.2 e) Structure des coûts et prix

L'analyse de la structure des coûts et prix n'a pu être faite, car l'entreprise est en phase de redémarrage et de restructuration. La mission suggère qu'une attention spéciale soit accordée aux méthodes de fixation des coûts et prix, dans le cadre du programme de réhabilitation de l'entreprise.

7.2.2 f) Commercialisation

L'étude des marchés potentiels d'écoulement des dattes conditionnées ou des dérivés de dattes devrait être entreprise tant au Maroc qu'à l'étranger, avant tout investissement dans la production de cette ligne de produits. Le but de l'étude sera de définir la taille de ces marchés, le niveau de pénétration que l'entreprise peut envisager (ventes potentielles), ainsi que les méthodes d'accès et de développement de ces marchés.

SOTCODAT commercialisait auparavant les dattes sur le marché local par des représentants basés dans des grands centres urbains tels que Casablanca, Rabat ou Fès, qui vendaient ce qu'ils pouvaient et retournaient à l'entreprise les produits restants.

Les nouveaux agents et représentants qui seront appointés par l'entreprise devraient être expérimentés et beaucoup plus étroitement surveillés; ils devraient être directement intéressés à la progression des ventes par des mesures de stimulation. Un accord pourrait être conclu, dans la situation actuelle de la société, avec des négociants déjà établis dans les grands centres urbains, afin de mettre à profit des systèmes de distribution préexistants.

La diversification des ventes pourrait, dans le futur, s'avérer beaucoup plus rentable que la vente d'un produit unique.

L'entreprise dispose d'un seul camion pour le transport des matières premières et des produits finis. Selon des contacts déjà établis avec des sociétés de transport routier qui livrent des marchandises à Errachidia et retournent les camions vides à Casablanca, le transport des produits de l'entreprise par les camions de retour reviendrait à un tiers environ des prix de transport actuels.

7.3 INDUSALIM (Les Industries Alimentaires Réunies S.A.)

7.3.1 Situation actuelle

7.3.1 a) Historique de l'entreprise

La société INDUSALIM a été fondée en 1983 avec un capital de 5,1 millions de dirhams. L'idée de fabriquer la margarine est venue en 1983, quand l'entreprise a voulu acheter d'occasion une ligne de production espagnole. La BNDE a refusé d'octroyer des crédits pour l'achat des équipements d'occasion.

En 1984, a été entreprise une étude de marché de la margarine au Maroc; suite aux conclusions prometteuses de cette étude, l'entreprise a décidé d'investir dans l'achat de nouveaux équipements.

En juin-juillet 1986, la BNDE a octroyé un prêt d'un montant équivalant à 70 pour cent des besoins totaux de financement, les 30 pour cent restants étant financés par un consortium de banques, comme suit : BMCI - 40 pour cent; BMCE - 25 pour cent; SGMB - 25 pour cent et la Banque centrale populaire - 10 pour cent.

Les livraisons d'équipement ont commencé en novembre 1986, et les installations sont devenues opérationnelles en août 1987.

Si l'étude de marché entreprise initialement a mis en évidence la très large consommation marocaine de beurre, importé pour la plus grande partie, elle n'a toutefois pas prévu la résistance des consommateurs à changer leur mode d'alimentation et de préparation de la nourriture, qui donne préférence à l'achat du beurre en motte par rapport à la margarine emballée en paquets. Cette situation se maintient actuellement, malgré les efforts de publicité (et les grandes dépenses financières faites par la Société dans ce but), dans les journaux, lettres ouvertes aux médecins, brochures de vulgarisation, etc.

7.3.1 b) Gestion et organisation

INDUSALIM est une société privée à capital-actions d'origine marocaine, espagnole et libyenne. Son siège est à Casablanca, tandis que l'unité de fabrication est à Settat (à 60 km au sud-est de Casablanca). L'entreprise a un statut de société anonyme. Le conseil d'administration est composé des personnes suivantes :

M. Zouir Abdellah, Président
M. Kriskhi, du Holding SALIMA
M. Belkhat, du Holding SALIMA
M. Fossi Enrique, Directeur général
Mme Rohr Francine
Mme Leroy Jeanine

Le Directeur général est en même temps actionnaire principal de la société et membre du Conseil d'administration.

Le capital de l'entreprise est constitué de 51 000 actions à une valeur nominale de DH 100, distribuées comme suit :

<u>Actionnaires</u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Valeur (DH)</u>	<u>Participation (%)</u>
M. Zouir Abdellah	15 300	1 530 000	30
M. Fossi Enrique	15 300	1 530 000	30
Holding SALIMA	15 300	1 530 000	30
M. Joudaly et autres personnes	5 100	510 000	10

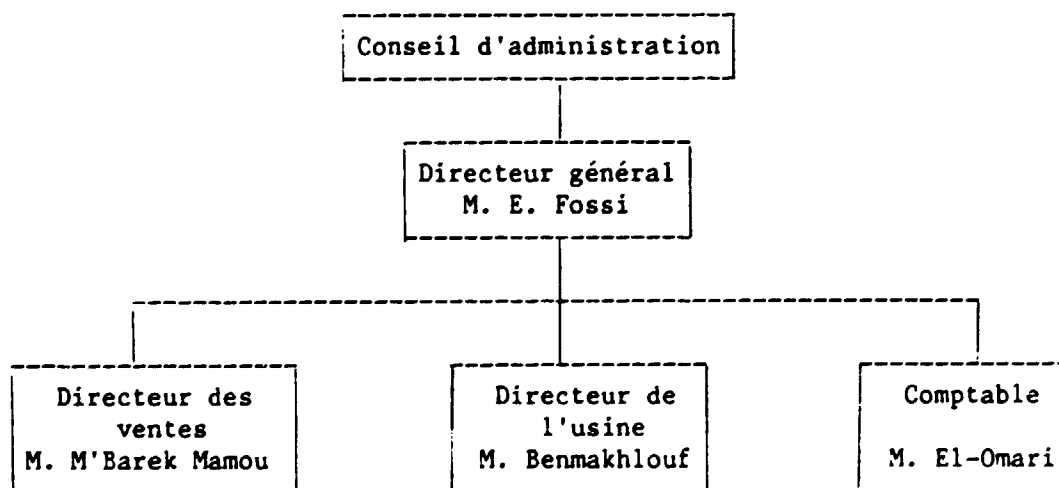
Le Directeur général, M. E. Fossi, est citoyen espagnol, mais vit depuis 20 ans au Maroc. Il est ingénieur agricole diplômé des écoles de Madrid et Séville. Avant de rejoindre INDUSALIM, il a travaillé pour une société espagnole d'ingénierie à Casablanca.

Il décrit son emploi du temps journalier comme suit :

<u>Activité</u>	<u>Pourcentage du temps</u>
Gestion de routine	50
Assistance aux ventes	15
Assistance aux achats	10
Travail technique dans l'usine	10
Relations avec les banques et les autorités	10
Planification des activités	5

L'organigramme de la société est illustré dans la figure 7.3.1.

Figure 7.3.1 : Organigramme de la Société INDUSALIM



M. Mamou, directeur des ventes, est diplômé d'une Ecole supérieure de commerce française. Il a travaillé plusieurs années chez BASF, avant d'être engagé par la Société INDUSALIM.

M. Benmakhlouf, le directeur de l'usine, est ingénieur et a été employé par la Société Coca Cola comme directeur de la production, ainsi que par la raffinerie de Casablanca.

M. El-Omari, le comptable de l'entreprise, n'a pas de formation, mais une grande expérience professionnelle.

Le directeur général juge la structure actuelle de l'entreprise satisfaisante; il met toutefois en évidence le besoin d'un poste de directeur financier. Il estime que la production est le point fort de l'entreprise, ses points faibles étant l'absence d'un directeur financier expérimenté et, par ailleurs, l'absence de l'informatisation de la gestion de l'entreprise.

7.3.1 (c) Structure financière

Ainsi qu'il est mentionné au chapitre 7.3.1, le capital-actions privé de INDUSALIM, d'un montant de 5,1 millions de dirhams, est divisé entre actionnaires d'origine marocaine, espagnole ou libyenne. Le Holding SALIMA, par exemple, est une société marocaine avec participation libyenne.

L'entreprise a commencé à produire en septembre 1987. La balance des pertes et profits à fin 1987 montre une perte légère, de DH 53 120, qui est considérée comme normale pour une unité de production à sa mise en service (quand les dépenses encourues pour le démarrage dépassent généralement les ventes de la production sous sa capacité nominale).

Tableau 7.3.1 INDUSALIM : Actif immobilisé et capital employé, 1987
(dirhams)

Coûts d'établissement	3 453 484
Actif immobilisé	15 847 725
<u>Actifs</u>	
Matières premières	1 175 955
Produits finis	696 891
Avances aux fournisseurs	2 500
Créances des clients	1 619 324
Autres créances]]9 130
Régularisation des comptes (actif)	78 172
Effets à recevoir	1 752
Banques	1 862 943
Liquide en caisse	20 969
Pertes	53 120
Total actifs	25 371 965
<u>Capital employé</u>	
Capital-actions	5 100 000
Report à nouveau (réserves)	(6 073)
Dettes à long terme	12 681 450
Fournisseurs	2 031 315
Compte courant (actionnaires)	3 020 755
Autres débiteurs	358 982
Régularisation des comptes (passif)	72 669
Autres dettes (payables, obligations cautionnées)	2 125 868
Total capital employé	25 371 965

Les créances des clients sont considérées trop élevées (DH 1 619 324), représentant 32 pour cent des ventes réalisées (DH 5 millions), d'où la nécessité pour l'entreprise d'appliquer un système plus efficace de recouvrement des créances. De même, les coûts financiers sont estimés excessifs, atteignant 26 pour cent du total des ventes.

Les taux d'amortissement pratiqués sont réalistes par rapport à la durée de vie des diverses composantes de l'actif immobilisé comme suit :

	<u>Taux d'amortissement</u> (%)
Coûts d'établissement	20
Bâtiments	5
Équipement	10
Moyens de transport	20
Mobilier et équipement de bureau	10

7.3.1 (d) Bâtiments et installations

Les bâtiments sont construits en blocs de béton standard et maçonnerie en briques de terre cuite, et les toitures sont en tôle d'acier ondulée. Tous les planchers sont granités ciment. L'unité de production construite il y a un an et demie seulement a une surface de 39m x 27m, un espace-bureaux ayant été prévu à l'entrée du bâtiment. Les bâtiments sont en excellent état.

L'équipement, utilisé depuis trois mois seulement, est également à l'état neuf. Dans l'ordre des opérations de production, il comprend :

1. Sept cuves d'hydrogénation, d'une capacité de 20 tonnes d'huile végétale chacune, munies de thermomètres.
2. Deux réservoirs d'huile végétale, de 20 tonnes chacun.
3. Une cuve de décoloration (utilisant de la poudre de terre Fuller), d'une capacité de 12 tonnes par équipe de huit heures (ou trois tonnes en deux heures).
4. Trois cuves de refroidissement.
5. Une cuve de décoloration surélevée au-dessus des autres réservoirs, d'une capacité de six tonnes par équipe de huit heures (ou 3 tonnes en quatre heures).
6. Deux filtres-presse modèle CALDERERIA GIL SA, l'un à 15 plaques, l'autre à 20 plaques, opérant à une pression d'un bar.

Les huiles végétales sont transférées des cuves de stockage à la ligne de production vers :

7. Une cuve de dosage d'un diamètre de 1 m et une capacité de 2 tonnes, où sont mélangées l'huile de tournesol et l'huile de palme.
8. Une cuve pour le maintien du mélange d'huiles.

9. Une ligne de six cuves, de 500 litres chacune, où sont stockés les produits suivants :
 - deux cuves pour la lécithine
 - deux cuves pour la monoglycérine
 - deux cuves pour le sucre
10. Deux cuves de 300 litres chacune, pour le stockage du sel et de l'eau.
11. Une unité de pasteurisation du lait, de modèle STORK, munie d'un système indépendant de chauffage, et deux cuves de 200 l chacune, pour le stockage du lait.
12. Une cuve de mélange munie d'un agitateur à une palette, pour le mélange final de la margarine. Dans cette cuve sont mélangés le prémélange d'huiles végétales, les additifs et le lait. Le mélange obtenu est pompé vers :
13. Les deux cuves de stockage de la ligne de production, d'une capacité de 2 tonnes chacune. Une de ces cuves alimente normalement la ligne de production pendant que la deuxième est en train d'être remplie. Le retour de la ligne de production est collecté et stocké dans une troisième cuve de 1,5 tonnes.
14. Le mélange final des composants de la margarine est pompé dans un réservoir de cristallisation à double isolation de modèle TMC Chemtech Ltd., Angleterre, à l'aide d'une pompe à haute pression, de modèle CHEMTECH, travaillant à une pression de 140 psi. Le réservoir de cristallisation est refroidi à l'ammoniac à 0 °C; la margarine sort du réservoir à 20 °C.
15. Avant d'être pompé dans la machine automatique de remplissage des boîtes, la margarine passe à travers un réservoir horizontal de mélange et texturisation.
16. Les boîtes en plastique sont formées dans une machine de formage de modèle STPP Formapack, Espagne, qui produit en continu, en quatre rangées longitudinales, des boîtes de 500 g à partir d'une feuille de plastique large de 500 mm qui se déroule. Les boîtes sont formées à chaud, à 150 °C, et passent ensuite immédiatement dans la machine de remplissage automatique, où deux boîtes sont remplies simultanément, à partir de deux tuyaux de remplissage par boîte. Le débit de remplissage est assuré par une alimentation à piston et le contrôle du maintien d'une pression constante. La machine a une capacité de 950 kg de margarine à l'heure, ou 7,6 tonnes par journée de huit heures. Tant la machine de formage de boîtes, que celle de remplissage peuvent être ajustées pour des boîtes d'un kg.
17. Une fois les rangées longitudinales des boîtes de margarine remplies avec le produit, elles sont recouvertes d'une large feuille de papier aluminisé, sortie d'un distributeur en continu, de modèle Calocacion. La face extérieure de la feuille est imprimée en couleur, avec le dessin promotionnel prévu pour chaque type de produit emballé. Le déroulement de la feuille est contrôlé par une cellule photoélectrique qui "lit" les marquages noirs d'arrêt imprimés en marge, à des intervalles correspondant à une longueur de boîte. A chaque marquage, le déroulement

s'arrête et la bande est coupée en largeur; cinq rouleaux fixes de coupage découpent longitudinalement le papier, qui recouvre ensuite quatre boîtes séparées.

18. Les boîtes de margarine ainsi recouvertes sont conduites sur une bande transporteuse, où une équipe de cinq ouvrières les emballent dans des boîtes en carton contenant chacune 6 kg de margarine. Entre chaque couche de boîtes de margarine sont introduites des séparations en carton. Les cartons de 6 kg sont chargés sur des palettes en bois (90 cartons par palette) et transportés à l'aide d'un chariot de modèle BV dans la chambre froide, qui a une capacité de 120 tonnes. Des dispositifs de support permettent l'empilement des palettes en hauteur, par quatre.

L'unité possède un petit laboratoire où sont effectuées les analyses de contrôle de routine de la qualité des matières premières, des mélanges intermédiaires et du produit fini. La formulation des mélanges se fait selon les prescriptions de l'Institut de corps gras de Paris; le contrôle de la qualité de la margarine se fait selon les normes du même institut.

L'unité fonctionne de manière satisfaisante et ne requiert aucune assistance technique supplémentaire. En ce qui concerne l'hygiène, le plancher de l'unité devrait être maintenu plus propre, tandis que le personnel devrait porter des blouses tout le temps; les ouvriers intervenant sur la ligne de production devraient porter des gants en plastique, pour éviter la contamination bactérienne de la margarine.

7.3.1 (e) Entrants

La margarine est fabriquée à partir d'un mélange d'huiles végétales (huiles de tournesol, de palme et de colza en particulier) et d'autres ingrédients^{1/}, selon des formulations données et en fonction du type et du goût du produit à obtenir.

INDUSALIM produit de la margarine de table et tente actuellement de formuler un type de margarine destinée à la fabrication de produits de boulangerie.

Les huiles végétales sont importées raffinées, principalement d'Europe, car l'huile raffinée n'est que très peu fabriquée au Maroc, de manière artisanale. L'entreprise produit la margarine fine de table à partir de l'huile raffinée de tournesol et des huiles hydrogénées de colza et de palme.

La lécithine et la monoglycérine sont aussi importées d'Europe; seuls le sel et le lait sont fournis localement.

INDUSALIM dispose déjà de l'équipement requis pour le raffinage des huiles, pour le cas où le Maroc produirait localement l'huile végétale et pourrait en fournir l'entreprise. Ceci faciliterait beaucoup l'approvisionnement de la société, soumise actuellement aux fluctuations de prix des huiles végétales sur le marché international.

^{1/} (Lécithine, monoglycérine, lait, sel, etc.).

7.3.1 (f) Gamme de produits

L'entreprise commercialise deux types de produits :

- la margarine de table, couvrant 85 pour cent du total de la production
- la margarine de table fine, (extra-raffinée), de qualité supérieure, représentant 15 pour cent de la production.

Des essais sont en cours pour la formulation de margarine industrielle, utilisée dans la fabrication des produits de boulangerie. Toutefois, une diversification future vers la fabrication de margarine industrielle nécessitera des nouveaux investissements.

7.3.1 (g) Performance de l'unité/structure des coûts et prix

(i) Performance de l'unité

L'unité de fabrication est neuve et en excellent état. Sa capacité de production est de 8 000 tonnes d'huile hydrogénée et de 10 000 tonnes de margarine de table par an.

(ii) Structure des coûts et prix

Un calcul simple permet d'obtenir le coût des mélanges d'huiles végétales et des autres ingrédients entrant dans la fabrication de la margarine, tenant compte du prix de l'huile de tournesol, qui était en février-mars 1989 de 6,52 dirhams par kg, et de celui du mélange des huiles de colza et de palme, maintenu à 8,70 DH/kg.

Le mélange de lécithine et monoglycérine est fait de manière que son prix soit 20 fois inférieur à celui du mélange des matières grasses.

Le contenu et le prix des matières grasses contenues dans un kilo de margarine se calculent comme suit :

80 pour cent mélange de [30 pour cent huile de tournesol + 70 pour cent mélange des huiles de colza et de palme] = $0,80 (0,30 \times 6,52 + 0,70 \times 8,70) = 0,80 \times 8,046 = 6,43$ DH de matière grasse par kg de margarine.

- Le prix du contenu de mélange de lécithine et de monoglycérine sera donc de 0,32 DH/kg de margarine.
- Le prix des matières premières de base pour la fabrication d'un kg de margarine de table est donc : $6,43$ DH + $0,32$ DH = $6,75$ DH^{1/}.

$$\underline{1/} \quad 0,80 [(0,30 \times 6,52) + (0,7 \times 8,70)] + (0,5 \times 6,43) = 6,75 \text{ DH}$$

Les structures du coût de production et du prix de vente unitaire de la margarine de table sont les suivantes :

	DH/kg margarine	Structure du coût de production (%)	Structure du coût de vente (%)
Matières premières	6,75	52,7	50,2
Emballages	2,80	21,9	20,8
Salaires et charges sociales	2,35	18,4	17,6
Charges financières	0,45	3,5	3,3
Taxes	0,45	3,5	3,3
<u>Coût de production</u>	12,80	100	95,2
Charges commerciales	0,64		4,8
<u>Prix de vente</u>	13,44		100

A comparer avec les prix de détail suivants :

Margarine	16 DH/kg
Beurre	24 DH/kg

Le prix de l'emballage est très élevé, un cinquième environ du coût de fabrication et du prix de vente de la margarine. Le type d'emballage utilisé est toutefois essentiel pour la préservation de la qualité du produit, ainsi que pour sa présentation en vue d'une pénétration rapide sur le marché.

Le prix de détail de la margarine de table est de deux-tiers inférieur à celui du beurre; la différence des prix devrait jouer en faveur de la substitution du beurre par la margarine. L'entreprise doit toutefois faire face à la réticence des consommateurs marocains à changer leurs habitudes de consommation.

7.3.1 (h) Marchés et concurrence

La pénétration de la margarine de table sur le marché marocain de consommation est difficile pour plusieurs raisons. Jusque récemment, le gouvernement subventionnait fortement les prix à la consommation du beurre, provenant en plus grande partie des importations. Les prix respectifs étaient de 20 DH/kg de beurre et 16 DH/kg de margarine, soit une différence de seulement 4 DH/kg. L'augmentation du prix du beurre, suite à la diminution des subventions, a ramené leur différence de prix à 8 DH/kg actuellement.

Selon la vieille réglementation française encore en application, le beurre peut être vendu à la coupe; le consommateur peut acheter pour 1 DH de beurre, ou même, une tranche de pain beurrée. Ceci ne peut se faire avec la margarine qui doit obligatoirement être vendue en emballages de 250 g, 500 g ou 1 kg. Dans ces conditions, l'achat du beurre devient plus économique, et les consommateurs préfèrent le beurre à la margarine.

Par ailleurs, et à la différence de l'Europe ou des Etats-Unis, il n'existe au Maroc aucun programme d'information des consommateurs sur les risques d'une alimentation à base des graisses saturées (du type beurre).

Les seules informations concernant les avantages réels de la substitution du beurre par la margarine sont diffusées par INDUSALIM lors de campagnes publicitaires.

La margarine de table n'a pratiquement pas été importée au Maroc à cause des taxes douanières élevées; les consommateurs ont seulement eu à disposition auparavant de la margarine industrielle, d'une consistance et d'un goût moins agréables que ceux de la margarine de table. D'où le rejet du public.

INDUSALIM a dépensé un budget d'un million de dirhams en 1988 pour la promotion du produit par des publicités à la télévision, dans la presse et directement aux points de vente. La Société a aussi organisé des dégustations du produit dans des entreprises et institutions.

Elle est présente dans la majorité des foires et expositions internationales où le Maroc est représenté. Suite à la participation à une foire, l'entreprise a obtenu un contrat avec la Libye, d'un montant de 400 000 dollars. Elle a participé déjà aux foires internationales de Dakar, Alger, Tripoli, Bagdad et du Caire, et a envoyé des échantillons des produits en Mauritanie.

Le marché maghrébin est considéré comme très prometteur pour les exportations de la margarine de table, car la production sous-régionale est insignifiante. Toutefois, la pénétration sur les marchés de l'Afrique du Nord ou de l'Ouest nécessiteront l'achat de camions/containers réfrigérés pour le transport du produit.

L'entreprise envisage de réaliser en 1989 des ventes de 11 millions de dirhams de margarine de table et de 2 à 3 millions de dirhams de margarine fine de table.

Les ventes sont sous la responsabilité d'un directeur chargé de la partie nord du pays, et de deux autres directeurs chargés du sud. Quatre vendeurs visitent régulièrement les clients dans la région de Casablanca. L'entreprise emploie les services des distributeurs de gros, ou vend directement aux gros consommateurs.

Elle n'a aucun concurrent pour la margarine de table; le produit n'est ni importé, ni fabriqué localement par une autre société.

Trois sociétés produisent toutefois de la margarine industrielle, se divisant sur le marché comme suit :

<u>Société</u>	<u>Parts du marché (pourcentage)</u>
Marga Margarinerie nouvelle	40 à 45
Marga Afrique	15 à 20
Oubaha	40

Pour distribuer ses produits, la Société INDUSALIM loue actuellement des camions.

7.3.1 (i) Contraintes

Si aucune difficulté majeure ou problème ne se posent au sujet de l'unité et de l'équipement de production, plusieurs contraintes empêchent le développement de la commercialisation de la margarine :

- Les réglementations en vigueur concernant les ventes du beurre et de la margarine favorisent la consommation du beurre, quoiqu'il soit importé. Le beurre peut être vendu à la coupe, non emballé, tandis que la margarine doit être commercialisée emballée. Les consommateurs préfèrent actuellement le beurre à la margarine.
- Les trop petites différences entre des prix subventionnés du beurre et ceux de la margarine n'ont pas stimulé la substitution du produit importé par celui fabriqué localement.
- Le beurre, malgré ses désavantages par rapport à la margarine, est devenu un produit alimentaire traditionnel; son goût est apprécié plus que celui de la margarine.
- L'entreprise ne dispose pas de moyens de transport réfrigérés, ce qui pénalise la distribution de ces produits tant sur le marché local qu'à l'exportation.

La principale contrainte concernant les entrants est le fait que les matières premières, à l'exception du lait et du sel, doivent être importées.

7.3.2 Besoins de réhabilitation

7.3.2 (a) Structure financière

Aucune recommandation.

7.3.2 (b) Gestion et organisation

La gestion de l'entreprise et son organisation sont satisfaisantes. La seule recommandation à ce sujet serait la création (déjà envisagée par INDUSALIM) d'un nouveau poste de directeur financier, qui aura aussi la charge de l'administration, du personnel et du budget.

Il est aussi recommandé d'informatiser la gestion de l'entreprise.

7.3.2 (c) L'unité de fabrication

Les installations ne nécessitent aucune réhabilitation. La seule recommandation faite concerne l'achat de camions réfrigérés pour le transport des produits fins.

7.3.2 (d) Entrants

La politique d'achat de la société est juste - aucune recommandation ou suggestion n'est à faire à ce sujet.

7.3.2 (e) Structure des coûts et prix

Les coûts de revient et les prix de la margarine sont bien structurés; la mission n'a aucune suggestion à faire pour des améliorations. Elle remarque, toutefois, que la différence actuelle entre les prix de la margarine et du beurre n'incite pas suffisamment à la substitution. Les prix du beurre seront probablement augmentés dans le futur, favorisant la pénétration de la margarine sur le marché.

7.3.2 (f) Commercialisation

Le changement des habitudes de consommation est un processus lent; INDUSALIM a une politique de commercialisation adéquate, contribuant efficacement à ce changement. L'intervention du Gouvernement pour le changement des régulations existantes quant à la vente du beurre aura toutefois un effet positif immédiat sur l'augmentation des ventes de margarine.

Les efforts de promotion publicitaire de la margarine devront être intensifiés, si possible, afin d'informer le public des avantages de l'utilisation de la margarine par rapport au beurre.

Il est recommandé à l'entreprise de concentrer ses efforts de promotion de ventes sur les marchés d'exportation, en attendant une croissance plus soutenue de la demande locale. Le marché maghrébin, ainsi que les pays de l'Afrique de l'Ouest apparaissent très prometteurs. Une étude détaillée de marché dans la région est recommandée.

CHAPITRE 8

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1 Observations et recommandations générales

L'environnement économique marocain est propice au développement industriel, plus que dans le cas de beaucoup d'autres pays en développement. Les réajustements des politiques macro-économiques et industrielles du pays, le financement local accru des investissements, les améliorations rapides de l'infrastructure, ainsi que l'assistance élargie accordée au secteur agricole, en tant que fournisseur des matières premières de base pour les agro-industries (sous forme de réseaux d'irrigation, d'amélioration des espèces végétales, etc.) ont contribué à créer cet environnement économique.

Le Maroc est dans une position économique et politique favorable tant dans la région maghrébine que vis-à-vis de la Communauté économique européenne. Les prix du pétrole, une des principales importations du pays, n'ont pas été prohibitifs, tandis que les prix du plus important groupe de produits d'exportation, les phosphates et les dérivés des phosphates, ont augmenté sur le marché international. Ceci a contribué à l'amélioration de la balance commerciale, de même que les recettes du tourisme et le transfert de devises des travailleurs marocains de l'étranger ont eu un effet très favorable sur la balance des paiements du pays.

La situation générale et les tendances de développement de l'économie marocaine sont très ressemblantes à celles des pays nouvellement industrialisés. En ce qui concerne le secteur manufacturier, ces similitudes consistent dans l'importance accordée à la modernisation et à la restructuration des industries. Conscient de l'influence majeure du développement industriel sur la croissance économique, le Maroc a réalisé de grands progrès dans le secteur manufacturier. Toutefois, un certain nombre d'obstacles doivent encore être surmontés. Les banques et les investissements privés, par exemple, n'accordent pas l'importance requise au développement des manufactures, et préfèrent investir dans des activités économiques telles que le commerce et les services où les profits sont réalisés à très court terme. Une disponibilité de plus en plus grande de capitaux d'investissement sera nécessaire à moyen et long terme pour soutenir l'expansion du secteur. Les autres impératifs seront :

- la formation (y compris continue) des employés, en particulier des techniciens, comptables et directeurs des entreprises;
- l'amélioration des procédures d'embauche et le recrutement plus sélectif et critique des cadres, ainsi que l'ajustement de leurs salaires, afin de pourvoir au plus grand nombre de postes vacants avec du personnel qualifié et expérimenté;
- l'amélioration des performances du travail, en mettant l'accent sur la corrélation des salaires par rapport aux performances;

- la diminution de l'emprise du contrôle familial sur les entreprises privées. La structure traditionnelle de la société marocaine et le contrôle familial des affaires ont constitué le point de départ de l'accumulation du capital au pays; ces facteurs sont toutefois en train de devenir un handicap au développement industriel, à cause du népotisme qu'ils génèrent, de la réticence pour prendre des risques et de l'isolation des entreprises entre elles et envers d'autres types d'activités économiques.

Recommandations

L'environnement industriel marocain s'est beaucoup amélioré durant ces dernières années. L'engagement du Gouvernement dans la reprise de l'économie est clairement illustré par les mesures prises pour la restructuration du secteur public, ainsi que par le soutien accordé au développement du secteur privé; la mise en application d'un nouveau système de taxation; l'aide accrue accordée aux petites et moyennes entreprises; la libéralisation des échanges; la mise en application du nouveau Code des investissements, etc. La mission reconnaît la justesse des politiques gouvernementales dans ce sens et n'a pas de suggestions à faire quant aux modifications éventuelles; elle recommande, par contre, l'intensification des efforts pour la réalisation des réformes en cours. Les recommandations suivantes sont faites en rapport avec un certain nombre de problèmes spécifiques identifiés par la mission :

1. L'établissement des normes de qualité pour les produits d'exportation et le renforcement du contrôle de la qualité de ces produits;
2. La mise en place systématique du contrôle de la qualité chez le fabricant;
3. L'amélioration de la qualité des eaux utilisées dans l'agro-industrie (amélioration des systèmes de distribution locaux et régionaux de la Régie des eaux, le traitement et le recyclage des eaux usées des industries alimentaires);
4. L'achat d'équipement de laboratoire adapté et le recrutement des techniciens de laboratoire qualifiés (stimulés par des salaires adéquats pour être performants) contribueront, entre autres, à l'amélioration du contrôle de la qualité des produits.
5. La révision des règlements existants, quant au subventionnement et à la protection du marché local du beurre importé au détriment de la margarine fabriquée localement.
6. L'analyse plus systématique des possibilités de récupération et de réutilisation des déchets agro-industriels, qui pourraient être transformés en compost, biogaz ou nourriture animale.
7. L'ouverture du secteur industriel, par une diminution de l'emprise du contrôle familial sur la majorité des entreprises marocaines.
8. L'intensification des efforts pour pourvoir des moyens de formation au personnel moyennement qualifié. Le personnel capable de mener à bien des analyses des coûts et des prix et de contrôler les coûts de production fait critiquement défaut. La formation du personnel sur l'emploi des ordinateurs et l'informatisation de la gestion globale sont des solutions à envisager à court terme dans ce sens.

8.2 Branche des industries alimentaires - Résumé des observations et des recommandations

Plusieurs contraintes pénalisent le développement des industries alimentaires, concernant principalement les approvisionnements en "entrants" et la qualité des services du personnel de gestion et de production moyennement qualifié.

Malgré les liaisons déjà existantes entre les industries alimentaires et l'agriculture, des livraisons inadéquates des matières premières agricoles du point de vue qualité, quantité, prix ou régularité empêchent les entreprises de transformation de travailler à pleine capacité et de fabriquer des produits finis de qualité, à des prix compétitifs. Cette situation s'est créée en grande partie à cause du manque de coopération entre les fermiers et les entreprises manufacturières. Les méthodes traditionnelles de culture et de récolte prédominantes dans l'agriculture pénalisent parfois la qualité et le volume des livraisons pour les industries de transformation. A plus long terme, le manque relatif de sophistication des technologies de fabrication des produits alimentaires deviendra un obstacle à l'augmentation de la production et de la compétitivité des produits marocains, et limitera les possibilités du secteur pour faire le meilleur usage des matières premières agricoles disponibles localement.

Des unités de production industrielles plus sophistiquées ne pourront fonctionner qu'avec du personnel qualifié; de même, les entreprises actuelles ayant une technologie plus simple, seraient plus performantes si elles disposaient de personnel moyennement qualifié. D'où l'urgence des mesures à prendre pour former du personnel de gestion et de production au niveau de qualification moyen et supérieur.

Recommandations

- Les entreprises de transformation des fruits et légumes doivent améliorer leur système d'approvisionnement local en matières premières agricoles, en tenant compte des saisons différées des récoltes, des cultures différentes et des différences des prix dans les provinces, afin de s'assurer de la continuité de la production et de diminuer les coûts de production.
- Les conditions contractuelles et les relations entre les fermiers et les entreprises de transformation devraient être améliorées.
- Les industries alimentaires peuvent contribuer directement à l'amélioration des performances du secteur agricole, en offrant aux fermiers un support logistique et technologique, dans le cadre des contrats d'achat. L'initiation et la supervision de la mise en application de tels systèmes de support pourraient être confiées à une unité spécialement créée par la Fédération des Industries de la Conserve de Produits Agricoles au Maroc (FICOPAM). Le soutien aux fermiers peut concerner, par exemple, l'identification et l'introduction des meilleures variétés de cultures, ainsi que l'amélioration des méthodes traditionnelles de récolte et de stockage des produits à la ferme.

- Le personnel de gestion de l'entreprise, ainsi que les responsables de la production devraient être formés en ce qui concerne les conditions d'hygiène requises dans les unités et les normes de contrôle de qualité. A leur tour, ils devront former les ouvriers dans ce sens, et plus particulièrement les travailleurs saisonniers, moins accoutumés avec les exigences et les routines de la production.

8.3. IPHIM - Résumé des observations et recommandations

8.3.1 Structure financière

La perte de l'entreprise en 1987 pourrait probablement être réduite considérablement par une réorganisation financière de la production et par la planification plus adéquate des approvisionnements en matières premières agricoles. La gestion financière doit être améliorée et contrôlée. La mission recommande un examen minutieux et critique des stocks, et leur gestion rigoureuse, ainsi que des mesures pour le recouvrement diligent des créances des clients.

8.3.2 Gestion et organisation

Les ventes sont gérées à partir de deux bureaux différents : le directeur général est responsable des ventes à l'exportation à Larache, tandis que le directeur général adjoint, à Casablanca, a la charge des ventes sur le marché local.

La mission recommande la création d'un poste de directeur des ventes, responsable des ventes globales de l'entreprise.

Les problèmes soulevés à l'achat des fruits et légumes devraient être résolus par la révision des clauses contractuelles et la définition d'une politique d'achat adaptée aux conditions de la province, plus intéressante pour les fermiers.

La planification judicieuse des achats est conseillée afin d'assurer un approvisionnement plus régulier et sur des matières premières.

Une gestion financière plus stricte et le recouvrement plus diligent des créances en souffrance sont recommandés pour pouvoir assainir la situation des dettes de l'entreprise, qui dépassent 2 milliards de dirhams.

8.3.3 Commercialisation

Les ventes à l'exportation représentent 95 pour cent de la production d'IPHIM, et sont concentrées sur la France et l'Espagne, l'entreprise étant dépendante de ces clients et vulnérable à tous changements de la demande de ces pays.

Une étude de marché est conseillée d'être entreprise pour le marché nord-africain, afin de déterminer le potentiel d'exportation vers des pays maghrébins sélectionnés.

De même, l'entreprise est conseillée d'examiner si des exportations de pimienta sont envisageables, car il s'agit du produit le plus rentable en fabrication actuellement.

8.3.4 Unité de fabrication

(a) Ligne de production du pimiento en poudre

Malgré le fait qu'il est installé depuis très longtemps, l'équipement de fabrication est bien entretenu et en bon état. Toutefois, le mélange manuel des feuilles et des graines de pimiento peut entraîner des variations dans la qualité du produit.

Le transfert manuel du pimiento à travers la zone de broyage, ainsi que l'absence des facilités pour le stockage intermédiaire de la poudre entraînent des pertes de fabrication et représentent un risque de contamination du produit. Les modifications suivantes sont recommandées :

- installation d'une machine automatique de dosage et de pesage (amélioration de la qualité du produit);
- installation d'un système de transport de la poudre de pimiento à l'air comprimé, ainsi que d'un récipient de stockage intermédiaire et d'un deuxième pour le stockage final du produit dans la zone d'emballage.

(b) Ligne de production de conserves de légumes

L'équipement de cette ligne est en bon état de marche; un contrat d'assistance technique conclu avec la société française ayant fourni l'équipement pour la mise en conserve des haricots verts, garantit une assistance rapide au cas où l'entreprise rencontrerait des problèmes d'opération. La ligne de mise en conserve des tomates est opérée aussi sans problème.

Toutefois, si les deux lignes sont simultanément en opération, la capacité des machines existantes de mise en conserve est insuffisante; c'est le goulot d'étranglement de la production de l'unité.

L'emploi des cuves de lavage à eau non courante, sans filtrage ou recirculation de l'eau de lavage des artichauts et des céleris, représente un risque potentiel pour la santé des consommateurs. De même, aucun traitement n'est prévu pour les eaux usées. Les déchets de fabrication sont rejetés; leur récupération et leur traitement pourraient s'avérer intéressantes; l'entreprise pourrait produire du compost, du biogaz ou de la nourriture animale.

La nouvelle ligne de congélation, en cours d'installation, produit encore bien en-dessous de sa capacité; ce problème sera résolu par la société qui a fourni l'équipement.

L'entreprise ne dispose pas de camions réfrigérés pour la distribution de ses produits, et doit attendre que les clients viennent les prendre. De même, elle risque d'avoir des pertes de produits finis congelés, car elle ne dispose pas d'une génératrice auxiliaire pour la chambre froide.

Les contremaîtres ne semblent pas suffisamment concernés par les moyens d'augmenter la productivité et de diminuer la consommation d'énergie, en particulier en ce qui concerne l'installation de séchage. La mission recommande :

- l'achat de deux machines additionnelles pour la mise en conserve;
- l'achat d'une génératrice auxiliaire pour la chambre froide;
- l'installation d'un système de traitement des eaux, ainsi que l'achat d'une unité de lavage plus efficace et hygiénique des légumes et d'une unité additionnelle pour la stabilisation de la couleur. La ligne de fabrication devrait être réorganisée pour inclure ces nouveaux équipements, afin d'améliorer la productivité et la qualité des produits;
- l'achat d'au moins un camion réfrigéré pour la distribution des produits congelés;
- la conception et la mise en application d'un programme d'assistance technique ayant pour but d'améliorer la productivité de l'unité et rationaliser la consommation d'énergie.

8.3.5 Entrants

L'utilisation insuffisante des capacités installées des lignes de fabrication est imputable en premier à l'irrégularité des approvisionnements. La modification de la politique d'achat de la société, en la rendant plus attrayante pour les paysans, ainsi que la diversification des sources d'approvisionnement vers d'autres provinces (avec des saisons décalées de récolte et des cultures différentes), permettront une livraison plus régulière des entrants de base, en quantités suffisantes pour augmenter la production et diminuer les coûts de fabrication en conséquence. L'entreprise pourrait aussi envisager de démarrer ses propres fermes, étant donné qu'elle dispose du terrain nécessaire.

La transformation des matières premières telles que les artichauts et les céleris se fait avec beaucoup de pertes; seulement un quart des entrants est pratiquement utilisé, le reste étant rejeté. D'où l'intérêt de mener une étude de faisabilité de la collecte et la récupération des déchets de fabrication pour la production du biogaz, du compost ou de la nourriture animale par exemple.

8.3.6 Structure des coûts et prix

La mission n'a aucune recommandation à faire, étant donné l'absence d'information à ce sujet.

8.4 SOTCODAT - Résumé des observations et recommandations

La réhabilitation de SOTCODAT répond à la politique gouvernementale de développement des provinces à faibles ressources, ainsi qu'à la demande du Gouverneur de la région de maintenir l'entreprise en fonctionnement, afin de sauvegarder les emplois.

8.4.1 Structure financière

La situation financière de l'entreprise est très déséquilibrée. Le rapport entre ses dettes à long terme et la valeur réelle des actifs est d'environ 1:5. Afin de réajuster cette situation et devenir viable, l'entreprise devrait négocier avec tous ses actionnaires une réduction de la

valeur nominale des actions. Simultanément, elle devrait se procurer des fonds de roulement pour pouvoir continuer ses activités de production.

Les actionnaires et les banques devraient décider d'une restructuration de la société, ainsi que de l'octroi de nouveaux crédits afin d'assurer son développement à long terme.

8.4.2 Gestion et organisation

A l'exception du Directeur général, aucun poste de gestion de l'entreprise n'est pourvu à présent. Depuis les débuts de la société, sa direction a été inefficace; tant les achats que la commercialisation des produits ont laissé à désirer.

Dès que l'assainissement financier de l'entreprise est réalisé et que celle-ci redevient opérationnelle, les postes de direction devront être pourvus avec du personnel qualifié ayant une expérience professionnelle prouvée.

8.4.3 Commercialisation

Le système antérieur de commercialisation a été très inefficace, due à une sélection inappropriée des représentants de la société, au manque de supervision de leurs performances et au type d'arrangements contractuels conclus. Il est conseillé à la société d'établir son propre système de distribution locale, afin d'avoir un contrôle total de ses ventes. Une étude de la demande de dattes tant au Maroc qu'à l'exportation est recommandée, afin de permettre une diversification des débouchés actuels. De même, la société devrait étudier les possibilités de diversification des produits commercialisés (genre sirop de dattes, biscuits, etc).

8.4.4 Unité de fabrication

L'équipement de fabrication est généralement en bon état. Des pièces de rechange devraient être achetées d'urgence pour un montant estimé de 200 000 dirhams, pour les séchoirs, l'installation de fumigation et les chambres froides. Ces achats ne peuvent pas être faits actuellement, à cause du manque de fonds.

Au cas où les méthodes traditionnelles de récolte des dattes sont maintenues au lieu d'être améliorées, l'entreprise doit envisager l'achat des installations de lavage hygiéniques et plus performantes.

Le contrôle de l'humidité dans les séchoirs et de la température et l'hygrométrie des chambres froides est inadéquat et doit être amélioré, car la qualité des produits en dépend.

Le personnel de fabrication devra être formé quant à l'opération efficace de l'équipement de production et les procédures de contrôle de qualité requises. Les recommandations suivantes sont faites :

- Achat de pièces de rechange, sans lesquelles l'installation ne pourra pas fonctionner.
- Amélioration des méthodes de récolte et de stockage des dattes à la ferme; si cela n'est pas réalisable dans les meilleurs délais, prévision de l'installation des cuves pour leur lavage plus hygiénique et plus efficace à l'usine.

- Achat d'instruments de mesure et contrôle additionnels pour les séchoirs et les chambres froides.
- Programme d'assistance technique et de formation du personnel pour l'opération rationnelle des lignes de fabrication et le contrôle de qualité des produits.

8.4.5 Entrants

La qualité et les quantités des dattes de la région de Tafilalt disponibles pour le conditionnement dans l'unité de fabrication de SOTCODAT dépendent des méthodes de récolte utilisées par les fermiers, et pour les services et des prix d'achat qui leur sont offerts. Le mode de récolte et de stockage des dattes à la ferme influence directement leur apparence, leur maturité et leur état d'hygiène (présence de germes et d'insectes à la surface ou à l'intérieur du fruit). La politique d'achat de la société n'a pas été conçue de manière à stimuler l'intérêt des fermiers pour approvisionner l'unité avec des dattes de première qualité, en quantités suffisantes. Elle devra être modifiée tant en ce qui concerne les objectifs généraux que dans la rédaction des clauses contractuelles, afin d'éviter des différences avec les fournisseurs. L'entreprise pourrait par exemple envisager d'introduire une différenciation des prix d'achat, selon la qualité des fruits. (Sa restructuration financière devra tenir compte du financement supplémentaire nécessaire pour pouvoir acquérir la meilleure qualité de dattes sur le marché régional très concurrentiel). Le soutien des fermiers dans le développement de l'entreprise pourrait être obtenu par la mise en application d'un système de participation aux profits, ainsi que par un programme d'assistance organisé par l'entreprise, concernant l'amélioration des méthodes traditionnelles de récolte et de stockage.

8.4.6 Structure des coûts et prix

L'analyse de la structure actuelle des coûts de fabrication et des prix de vente n'a pas pu être menée à bien, car l'entreprise est dans le processus de restructuration et fonctionne très partiellement. La mission suggère qu'une attention spéciale soit accordée au système de fixation des coûts et des prix, dans le cadre du programme de réhabilitation de l'entreprise.

8.5 INDUSALIM - Résumé des observations et des recommandations

8.5.1 Structure financière

Les pertes très réduites de l'entreprise durant le premier trimestre de 1987 sont normales pour la période de démarrage. Les taux d'amortissement adoptés sont corrects, reflétant la durée de vie des actifs immobilisés.

Toutefois, le montant des créances en souffrance est considéré trop élevé, atteignant 32 pour cent du total des ventes. La mission recommande une amélioration de l'efficacité du système de recouvrement des créances des clients.

8.5.2 Gestion et organisation

La société dispose d'une bonne organisation. La seule suggestion à ce sujet concerne la création d'un poste de directeur financier et l'informatisation des opérations de gestion de l'entreprise (achats, ventes, personnel, etc.).

8.5.3 Commercialisation

Il est recommandé d'étudier le potentiel et les meilleurs moyens de pénétration des produits de la société tant sur le marché local que sur les marchés d'exportation, dans les pays du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest. Il est aussi conseillé à l'entreprise de renforcer son système de distribution de la margarine dans les zones urbaines.

8.5.4 Unité de fabrication

Les bâtiments et l'équipement de l'unité sont neufs et en bon état de fonctionnement, ne nécessitant aucun investissement supplémentaire. De même, le personnel de production et celui responsable du contrôle de la qualité sont formés et travaillent de manière très efficace.

Le seul point faible actuellement est le manque de camion réfrigéré pour la vente du produit et il est recommandé que l'entreprise s'en procure un.

8.5.5 Entrants

L'entreprise importe les entrants en presque totalité, car le Maroc ne dispose pas de ressources suffisantes d'huiles végétales ou d'une raffinerie locale d'huile. La Société dispose d'une installation de raffinage, au cas où les huiles végétales brutes seraient disponibles localement.

Sa politique d'achat est bien conçue; aucune suggestion n'est à faire à ce sujet.

8.5.6 Structure des coûts et prix

Le prix de la margarine de table est bien structuré; l'incidence du prix des emballages est très grande sur le coût de fabrication et le prix de vente du produit. La mission n'a aucune suggestion à ce sujet. Elle constate toutefois que la différence actuelle entre le prix de vente de la margarine fabriquée localement et du beurre importé n'est pas suffisante pour permettre la substitution rapide du beurre.

CHAPITRE 9

RESUME DES IDEES DE PROJET

9.1 Généralités

- Assistance à la BNDE pour renforcer sa capacité d'analyser les projets industriels
- Etude des méthodes à adopter et à mettre en application pour améliorer la formation du personnel de gestion moyennement qualifié
- Analyse des améliorations à apporter aux méthodes de contrôle de qualité au niveau de l'entreprise (extension possible du projet ONUDI/DP/MOR/86/015 - Voir Annexe)

9.2 Au niveau de la branche

- Etude des méthodes et moyens d'amélioration de l'approvisionnement des industries alimentaires en matières premières
- Programme de formation sur l'hygiène de la fabrication et les normes de qualité.

9.3 Au niveau des unités de fabrication

IPHIM

- Amélioration de la qualité des produits à l'exportation
- Amélioration de l'hygiène de fabrication
- Augmentation de la productivité et diminution de la consommation d'énergie.

SOTCODAT

- Assistance financière pour l'achat des pièces de rechange de première nécessité
- Formation du personnel (manutention, contrôle de qualité) non qualifié et des contremaîtres
- Amélioration de l'unité de lavage des dattes
- Achat d'instrumentation supplémentaire pour le contrôle de la température et de l'hygrométrie
- Réorganisation et amélioration des performances de gestion de l'entreprise et de la commercialisation.

INDUSALIM

- Identification des marchés potentiels d'exportation de la margarine de table.

ANNEXE IONUUDI - Projets de coopération technique approuvés
et/ou en exécutionRoyaume du Maroc

Numéro du projet	Responsable	Code alloc. budget	Titre du projet
DP/MOR.86/015*	IO/III/INFR M. Goubet	J12102	Assistance dans le domaine de la normalisation, le contrôle de la qualité et la métrologie
US/MOR/87/173*	IO/III/INFR M. Nickels	J12103	Développement de la coopération industrielle entre le Royaume du Maroc et la République fédérale d'Allemagne dans le domaine des petites et moyennes industries électro-mécaniques basée sur l'emploi de la méthode ACT (Analyse de la Complexité Technologique)
DP/MOR/87/017	IO/IIS/INFR M. de Crombrughe	J12104	Assistance à l'établissement d'une bourse de sous-traitance et du partenariat dans les industries métallurgiques, mécaniques électriques et électroniques (IMMEE) (en liaison avec DP/RAB/86/001)
US/MOR/88/248*	IO/T/AGRO M. Galat	J13103	Redéploiement et modernisation du secteur des industries de transformation de poisson
XA/MOR/88/664	IO/SD/TRNG M. El Gallaf	J 14203	Programme de formation à la maintenance, entretien et réparation industrielle, y compris méthodes et techniques de formation

* Projets à grande échelle (budget total égal au supérieur à \$ E.-U. 150 000.

** Projets à très grande échelle (budget total égal ou supérieur à \$ E.-U. 1 million.

ANNEXE 2Liste des principales organisations, entreprises et personnes
visitées par la mission au Maroc

<u>Organisation/Entreprise</u>	<u>Personne rencontrée</u>
1. <u>Gouvernement</u>	
Ministère des affaires étrangères	M. Abdellatif Nacif, Chef de la Division de la coopération
Ministère de l'industrie	M. Mossadeg, Directeur général de l'industrie
	M. Mohamed Ali Ghannam, Directeur de la production industrielle
	M. Lahcen Benomar, Directeur des études et de la planification
	M. Benchekroun, Directeur, Division de l'industrie alimentaire et agricole
	M. Azzedine El Ghissassi, Directeur, Division de la planification industrielle
	Mlle Wafae Chraibi, Ingénieur, Service de la conserve
	M. Rahmoun, Service des industries alimentaires diverses
Ministère de l'agriculture et de la réforme agraire	M. Annechoum, Chef de la division des études et projets
Ministère du Plan	M. Omar El Bahraoui, Directeur de la planification
Ministère de la pêche et de la marine marchande	M. Rachad Bouhlal
ODI - Office pour le développement industriel	M. Belkhayat, Directeur général M. Belhassem, Secrétaire général
Chambre de commerce de Casablanca	M. Lahcen El Wafi, Président
Chambre de commerce de Safi	M. Mohamed M'Jid, Président
Chambre de commerce de Meknès	M. Alani Tazi, Président

2. Entreprises visitées

IPHIM - SOPRAM

M. Bouchaib El Haddaj, Directeur
Général

SOCTODAT

M. Alami Tazi, Président du
conseil d'administration

M. Ahmed Hamza, Directeur

INDUSALIM

M. Enrique Fossi Ariza,
Directeur généralM. M'Bareki Mamou, Directeur des
ventesM. M. Ben Makhloul, Directeur
d'usine

SABRI

M. Omar Sabri, Directeur de la
production

Conserveries chérifiennes

M. Youssef Alaoui, Secrétaire
généralM. George Barbe, Directeur
commercialM. Joseph Azran, Responsable des
achatsM. Solly Chriki, Directeur
technique

Société d'armement et de pêche "Nadia"

Mlle Khadija Doukkali,
Vice-Président3. Secteur bancaire et des affairesBNDE, Banque nationale pour le
développement économiqueM. Ahmed Rhouлами, Directeur
général adjointM. Mohamed Amraoui, Directeur
centralM. Ghalim Aneur, Chef du
département du suivi des
opérations engagéesM. Hassan Mikou, Chef du
département du recouvrementM. Mohamed Benazzou, Chef
adjoint du département au suivi
des opérations engagées

BMCE, Banque marocaine pour le commerce
extérieur

M. Abdelkader Bennani, Directeur
central

M. Mohamed Lebbadi, Directeur
central adjoint

Caisse nationale du crédit agricole, CNCA

Société marocaine de dépôt et de crédit

M. Brahim Elamiri, Directeur
adjoint

4. Ambassades et organisations
internationales

PNUD, Rabat

M. Christoph Jaeger,
Représentant résident du PNUD

M. Samih Chakra, représentant
résident adjoint

Mlle Margareta Herbert, JPO

CEE - Communauté économique
européenne

M. Patrick Renauld, Conseiller

Ambassade de France

M. Jacques Delpy, Conseiller
commercial adjoint

Ambassade de la République fédérale
d'Allemagne

M. Wolfram Rainer, deuxième
secrétaire

Agence des Etats-Unis pour le
développement international

M. Hoffman

M. Doison

ANNEXE 3

Tableau A.1 : Balance des paiements avec l'étranger
(en millions de dirhams)

	1986			1987*		
	Recettes	Dépenses	Soldes	Recettes	Dépenses	Soldes
A. <u>Biens et services</u>	33 056.3	49 121.9	-16 065.6	35 525.6	48 823.8	-13 298.2
1. Marchandises F.O.B.	21 946.0	31 654.9	-9 708.9	23 250.7	32 184.0	-8 933.3
2. Frais de transport et d'assurance sur expéditions internationales	1 599.2	3 134.3	-1 535.1	1 582.9	3 194.9	-1 612.0
3. Autres transports	595.4	291.1	+304.3	559.7	364.7	+195.0
4. Voyages	6 730.0	910.0	+5 820.0	7 800.0	1 100.0	+6 700.0
5. Revenus des investissements	136.4	6 405.1	-6 268.7	130.1	6 505.4	-6 375.3
6. Transactions gouvernementales	713.9	6 048.9	-5 335.0	712.6	4 594.5	-3 881.9
7. Autres services	1 335.4	677.6	+657.8	1 489.36	880.3	+609.3
B. <u>Paiements de transferts</u>	14 584.0	480.7	+14 103.3	15 244.4	542.1	+14 702.3
8. Privés	13 742.9	194.7	+13 548.2	14 361.9	227.3	+14 134.6
9. Publics	841.1	286.0	+555.1	882.5	314.8	+567.7
<u>Compte courant (A + B)</u>	47 640.3	49 602.6	-1 962.3	50 770.0	49 365.9	+1 404.1
C. <u>Capitaux non monétaires</u>	11 687.8	6 386.5	+5 301.3	8 234.5	7 231.6	+1 002.9
<u>Privés</u>	2 346.9	383.0	+1 508.9	941.2	1 585.1	-643.9
10. Solde des crédits commerciaux	1 217.3	-	+1 217.3	-	988.6	-988.6
11. Prêts et investissements	944.3	838.0	+106.3	941.2	467.2	+474.0
12. Autres	185.3	-	+185.3	-	129.3	+129.3
<u>Publics</u>	9 340.9	5 548.5	+3 792.4	7 293.3	5 646.5	+1 646.8
13. Crédits commerciaux	3 707.6	2 769.1	+938.5	2 448.6	2 244.5	+204.3
14. Prêts en devises	5 599.5	2 676.4	+2 923.1	4 810.1	3 269.8	+1 540.3
15. Prêts en dirhams	-	62.1	-62.1	-	41.2	-41.2
16. Autres	33.8	33.5	+0.3	34.6	36.9	-2.3
17. Engagements extérieurs	-	7.4	-7.4	-	54.3	-54.3
D. <u>Opérations avec le F.M.I.</u>	319.4	2 916.6	-2 597.2	1 734.2	2 639.2	-905.0
<u>TOTAL</u>	59 647.5	58 905.7	+741.8	60 738.7	59 236.7	+1 502.0

*/ Chiffres provisoires.

Source : Office des Changes.

Tableau A.2 : Exportation par principaux produits, 1983-1987
(en millions de dirhams)

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987*</u>
<u>Alimentation, boissons et tabacs</u>	3 724	4 283.1	5 494.8	6 525.9	6 345.7
Agrumes	1 102.2	1 057.4	1 492.7	1 725.4	1 454.1
Primeurs	451.8	524.5	605.1	795.7	867.1
Poissons en conserve	498.4	554.6	722.3	874.4	784.6
Poissons frais	194.2	327.6	513.6	869	904.4
Crustacés, mollusques et coquillages	681.3	881.1	982.5	1 047.7	1 288.3
Conserves de légumes et de fruits	396.7	435.2	561.3	606.2	619.9
Jus de fruits et de légumes	57.1	161.2	251.3	143.5	84
Autres produits	342.3	341.5	366	464	346.3
<u>Energie et lubrifiants</u>	584.2	755.8	845.1	563.8	641.7
<u>Produits bruts d'origine animale et végétale</u>	373.5	459.9	573.7	688.5	823.5
Pâte à papier	124	200.7	145.7	247.2	333.5
Plantes et parties de plantes	37.2	53.1	84.8	100.4	108.7
Agar-agar	13.9	44.9	54.6	54.7	51.8
Autres produits	198.4	161.2	288.6	286.2	319.5
<u>Produits d'origine minérale</u>	4 012.2	5 515.2	5 687.4	4 424.1	3 783.1
Phosphates	3 331.3	4 619.3	4 816	3 747.9	3 080.3
Minerai de plomb	154.5	198.3	159.5	96.1	122.6
Minerai de cuivre	183	191.5	210	189	206.5
Sulfate de barium	119.2	180.2	157.4	79.1	65.8
Autres produits	224.2	325.9	344.5	312	307.9
<u>Demi-produits</u>	3 776.8	5 131	5 286.2	4 969.3	5 601.7
Acide phosphorique	2 127.6	3 515.9	3 132.3	3 028	3 583.9
Engrais naturels et chimiques	920.4	760.1	1 202.1	914.4	890
Plomb métal	161.4	166.4	221.4	207.9	251.9
Fils de coton	105.5	181.4	176.7	233.8	252.8
Autres produits	461.9	507.2	553.7	585.2	623.1
<u>Produits finis</u>	2 253.5	2 964.5	3 852.9	4 931.9	6 194.3
Vêtements confectionnés	683	1 031.6	1 302.4	1 701.3	2 346.5
Tapis	373.6	394.6	394.5	473.3	542.1
Articles de bonneterie	239.3	323.3	469.1	756.7	1 088.7
Chaussures	194.2	229.3	324.8	348.5	367.1
Autres produits	763.4	985.7	1 362.1	1 652.1	1 849.9
TOTAL	14 724.2	19 109.5	21 740.1	22 103.5	23 390

* / Chiffres provisoires.

Source : Office des Changes.

Tableau A.3 : Importation par principaux produits, 1983-1987
(en millions de dirhams)

	1983	1984	1985	1986	1987*
Alimentation, boissons et tabacs	3 796.3	5 817	5 106	4 329.4	3 980
Blé	1 834.2	3 324	2 579	1 485.7	1 446.4
Sucre	412.8	481.8	398.2	411.9	376.5
Produits laitiers	357.1	296.1	292.5	341.9	292.7
Thé	268.9	479.5	551.7	467.8	476.9
Café	109	172.5	203.8	297.2	244.3
Tabacs	257.8	311.5	323.6	442.4	392.5
Autres produits	556.5	751.6	575.2	882.5	750.7
Energie et lubrifiants	7 028.7	8 991.8	10 809.7	5 429.4	6 169.6
Huile brute de pétrole	6 330.4	8 393.7	9 931.3	4 587.4	5 331.5
Autres produits	698.3	598.1	878.4	842	383.1
Produits bruts	3 206.3	4 541.1	6 046.6	5 604.5	5 453.8
Huiles et graines oléagineuses	643.7	1 131.6	1 532.4	1 063	665.2
Bois bruts	434.6	652.3	718.4	724.5	916.2
Fibres textiles artificielles et synthétiques	316.9	425.9	488.9	518	529.7
Soufre brut	1 043.1	1 445.4	2 268.2	2 259.1	2 085.4
Autres produits	768	885.9	1 038.7	1 039.9	1 257.3
Demi-produits	4 933.6	6 494.4	7 422.5	7 527	8 194
Fils. barres. palplanches profilés en fer ou en acier	681.9	724	390.7	310.9	331.5
Plats. tôles. feuillards en fer ou en acier	458.9	581.7	760.8	682.9	751.1
Produits chimiques. engrais. matières colorantes. désinfectants	1 335.9	1 610.4	1 979	2 140.3	2 161.1
Matières plastiques artificielles	399.8	474.8	634.8	683	794.8
Fils de fibres synthétiques et artificiels pour tissage	272	358.4	443.2	466.8	437.8
Papiers et cartons	280.6	367.1	428.1	461.1	551.2
Accessoires de tuyauterie	113.9	392.6	82.8	83.3	90.7
Autres produits	1 390.6	1 985.4	2 703.1	2 698.7	3 075.8
Biens d'équipement	4 853.8	6 459.5	6 532.5	8 248.1	7 363.3
Agricultures	294.5	214.5	382.1	628.2	494.6
Industriels	4 559.3	6 245	6 150.4	7 619.9	6 868.7
Biens de consommation	1 772.5	2 091.7	2 757.8	3 469.5	4 110
Voitures de tourisme (C.K.D. et importations directes)	309.3	281.8	373.7	533.1	534.8
Parties et pièces détachées pour voiture de tourisme	107.4	119.3	152.3	189	219.6
Appareils récepteurs de radio et de télévision	154.4	189.2	192.7	283.8	308.2
Médicaments	191.4	223.6	279.6	360.6	365.6
Autres produits	1 010	1 277.8	1 759.5	2 103	2 681.8
TOTAL	25 591.2	34 395.5	38 675.1	34 607.9	35 270.7

* / Chiffres provisoires.

Source : Office des Changes.

REFERENCES

- Administration de l'industrie - Secteur des industries agro-alimentaires. Rabat, n.d.;
- Banque marocaine du commerce extérieur - Revue d'information, divers numéros, 1987-1989;;
- Banque nationale pour le développement économique - Rapport annuel, 1987, Rabat 1988;
- Ministère de l'agriculture et de la réforme agraire - Situation du secteur des conserves végétales, Rabat, 1988;
- Ministère du commerce et de l'industrie - Perspectives du développement industriel 1987-1991, n.p., 1986;
- Ministère du commerce et de l'industrie - Plan d'orientation pour le développement économique et social 1988-1992, Rabat 1987;
- Office pour le développement industriel - Dix ans d'activité;
- Office pour le développement industriel - Rapport d'activité 1987, Rabat;
- World Bank - Morocco - The Impact of Liberalization on Trade and Industrial Adjustment, Washington 1988.