



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

18000

ASSISTANCE DANS LE DOMAINE DE LA NORMALISATION,
LE CONTROLE DE LA QUALITE ET LA METROLOGIE

DP/MOR/86/015

MAROC

Rapport technique: Groupe de réflexion de haut niveau sur la qualité*/

Préparé pour le Gouvernement du Royaume du Maroc,
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
agent d'exécution pour le compte du Programme des
Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de MM. Denis Coton et Tony Van Spittael

Fonctionnaire chargé de l'appui: B. Goubet,
Service de l'infrastructure institutionnelle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

*/ Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Remerciements	3
I. Objet de la mission	4
II. Déroulement de la mission	5
III. Analyse de la situation	6
IV. Propositions et conclusions	8
 ANNEXES :	
I. Liste des personnes rencontrées	10
II. Description de poste	13
III. Lettre de l'administration marocaine demandant modification de la composition du groupe de réflexion . .	16
IV. Planning de travail initial	17
V. Planning de travail modifié	18
VI. Demande de concours financier de LABOMETAL.	20
VII. Rapport du Groupe de réflexion sur la qualité des produits industriels au Maroc	23

REMERCIEMENTS

Nous avons pu accomplir notre mission grâce aux personnalités qui sur place nous ont apporté leur concours.

Nous remercions en particulier :

- Mr. JAEGER, Représentant résident du PNUD, pour le temps qu'il a consacré à la mission, pour en préciser les objectifs dès notre arrivée et en tirer les conclusions avant notre départ;
- Mr. EL MOSSADEQ, Directeur général de l'Industrie, pour l'intérêt qu'il a montré en nous recevant au début et à la fin de notre mission, en présence de tous ses collaborateurs;
- Mr. TAHIRI, Directeur de la normalisation et promotion de la qualité (DQN), pour la gestion du programme;
- Messieurs JEBBOUR, MAHASSANI et AMADOUR, chefs des divisions Normalisation, Laboratoires, et Promotion de la qualité de la DQN, pour leur participation dévouée aux travaux. Nous remercions en particulier Mr. JEBBOUR pour la peine qu'il s'est donnée en nous accompagnant, avec sa voiture, lors des nombreux déplacements à Casablanca;
- Mademoiselle HERBERT (JPO) pour la gentillesse de son accueil et son introduction à la Chambre de commerce et d'industrie à Casablanca.
- enfin, toutes les personnalités qui nous ont reçus*/; une mention particulière étant réservée à Mr. ZAKI, Directeur général de l'IMEC, et Mr. CHETTAHI, Directeur du LPEE, qui nous ont fait l'honneur d'une invitation à déjeuner dans une ambiance sympathique.

Nous devons remercier tout particulièrement Mr. EL WAFI, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Grand Casablanca pour la confiance personnelle qu'il nous a témoignée en indiquant qu'il était prêt à prendre toutes ses responsabilités dans la reprise et le développement des laboratoires de l'IMEC.

*/ liste en annexe I.

OBJET DE LA MISSION

La mission initiale DP/MOR/86/015/11-58 a été définie dans la description de poste de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 11 avril 1989, dont un exemplaire figure en annexe II. Elle avait été décidée à la suite de la mission d'évaluation de Mr. Bruno GAUBET au Maroc, du 8 au 10 novembre 1988, et à la demande du Représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Elle visait la création d'un "Groupe de réflexion de haut niveau sur la qualité", préalable à l'étude et aux propositions relatives à une éventuelle extension du projet d'origine dont l'objet était de "renforcer les capacités humaines et matérielles de la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité du Ministère de l'industrie".

Le Représentant résident précisa sa pensée aux deux experts internationaux, dès leur arrivée à Rabat, dans les termes qu'on peut résumer comme suit: Le problème de la qualité est une question centrale pour l'avenir de l'économie marocaine. Les actions à entreprendre doivent s'intégrer dans un schéma directeur d'ensemble aussi cohérent que possible. Il compte sur les experts pour en définir les axes essentiels, étant précisé que le Gouvernement marocain doit avoir la possibilité de faire un choix entre plusieurs options. De ce point de vue, l'expérience des Nouveaux pays industrialisés (NPI) du Sud-Est asiatique peut être intéressante.

Cette mission d'étude et de réflexion ne sera probablement pas la dernière; d'autres instances pourront éventuellement intervenir par l'entremise de l'ONUDI.

L'Administration marocaine, de son côté, a souhaité dans une note du 17 avril 1989 (Annexe III) modifier quelque peu la composition du groupe de réflexion, en substituant notamment un expert marocain de l'Administration à un représentant de l'industrie prévu dans le projet initial.

En dernier ressort, l'Administration marocaine décida d'adjoindre aux deux experts de l'ONUDI, les chefs de divisions, Normalisation, Laboratoires et Promotion de la qualité, de la Direction de la Normalisation et de la Promotion de la qualité (DQN). Elle attend des experts qu'ils lui fassent des propositions aussi complètes et variées que possible, en s'inspirant de toutes les expériences étrangères, lui laissant le choix de choisir celles qui conviendraient le mieux à la situation spécifique du Maroc. Par voie de conséquence, les dispositions du projet initial prévoyant que le secrétariat et l'animation du Comité seraient assurés par la partie marocaine devenaient sans objet.

Le programme de travail de la mission a dû, bien évidemment, être adapté à ces nouvelles circonstances, comme on pourra en juger à la lecture des chapitres suivants du rapport concernant le déroulement de la mission, l'inventaire des problèmes et les propositions qui en résultent.

II. DEROULEMENT DE LA MISSION

Un premier planning de travail daté du 30/9/89 avait été élaboré par l'Administration marocaine et figure en annexe IV. A la demande des experts, il a été complété et modifié et le document correspondant figure en annexe V.

Aux séances de réunion du "Groupe de réflexion", à l'évidence beaucoup trop nombreuses par rapport aux orientations nouvelles données à la mission et aux changements intervenus dans la composition du groupe de travail (pas d'industriels, des fonctionnaires encore relativement inexpérimentés), la mission a substitué un maximum de visites d'entreprises et plusieurs rencontres avec les milieux professionnels ainsi que des contacts avec d'autres administrations économiques concernées par les problèmes de qualité sur ces derniers points mais ses vœux n'ont pas été totalement exaucés. Il n'a pas été possible de rencontrer les dirigeants du patronat (la visite de la Confédération générale d'entreprises marocaines (CGEM) a été annulée); en revanche, on a pu obtenir un rendez-vous important avec le Président de la Chambre de commerce et d'industrie du Grand Casablanca et une rencontre intéressante avec la responsable de la Bourse de sous-traitance installée à la CCI de Casablanca.

En ce qui concerne les administrations, les contacts avec les services de l'artisanat d'une part, ceux de l'agriculture et de la répression des fraudes d'autre part, ont été très instructifs, qu'il s'agisse du contrôle des produits alimentaires ou de la réglementation de la production et du commerce des tapis marocains.

L'absence de contacts avec des fonctionnaires de l'économie et des finances n'a pas permis à la mission de se faire une opinion et encore moins de formuler des propositions sur le financement d'un programme d'amélioration de la qualité, impliquant peu ou prou des ressources publiques. La quasi-totalité des visites a dû être concentrée sur la première semaine pour permettre à la mission de donner ses premières impressions au Représentant résident qui était absent du Maroc la semaine suivante.

En dépit de ces difficultés, dues dans une large mesure à un trop court laps de temps pour la préparation comme pour l'exécution de la mission, l'Administration marocaine a fait tout ce qu'elle pouvait pour rendre le séjour aussi agréable et efficace que possible. Le temps consacré à la concertation et l'échange avec les partenaires du "groupe" a été suffisant, que les réunions aient été formelles ou informelles.

Au total, les informations recueillies sont telles qu'il est possible, sans risque d'erreurs graves, de procéder à une analyse de la situation et d'en tirer des conclusions pour les actions susceptibles d'être entreprises.

III. ANALYSE DE LA SITUATION

L'achèvement de l'exécution du projet DP/MOR/86/015, mais surtout son extension - on rappelle qu'il s'agissait alors pour l'essentiel de renforcer les capacités humaines et matérielles de la direction de la qualité - se heurtent aujourd'hui à des obstacles importants. La plupart des partenaires impliqués dans le projet s'interrogent sur la poursuite de leurs engagements.

L'intervention de l'ONUUDI et du PNUD s'articulait étroitement sur un programme de coopération bilatérale franco-marocaine, qui concernait d'ailleurs non seulement la normalisation mais tout le secteur de la métrologie. L'effort du Gouvernement français est pour le moment stoppé.

La présente mission réalisée par des experts de l'ONUUDI, à la demande du Représentant résident du PNUD, demandant une réflexion approfondie sur les tenants et les aboutissants d'une véritable politique globale de la qualité, n'est-elle pas plus ou moins indirectement une remise en cause des orientations antérieures ? Les positions de l'administration marocaine ne marquent-elles pas elles-mêmes un certain retrait ? Le problème des laboratoires sous tutelle du Ministère de l'industrie est bien connu (voir Rapport VIALLE).

L'IMEC a perdu plus de la moitié de son potentiel humain. La suppression envisagée, dans un laps de temps rapproché, de la taxe parafiscale sur l'exportation qui assure son financement condamnerait à brève échéance l'établissement à fermer, aucun relais privé n'étant pour le moment envisageable.

La survie de LABOMETAL, menacé par ses insuffisances de moyens ou de compétences technologiques, est suspendue à des concours financiers demandés à la coopération et qui dépassent le 2 millions de dirhams (Annexe VI). La mise en place d'une direction de la qualité s'est faite avec beaucoup de retard par rapport aux prévisions; est-elle aujourd'hui vraiment en mesure de piloter un programme complexe de développement de la qualité industrielle ? Elle n'a pas en tout cas formulé de propositions nouvelles autres que des considérations très générales sur la nécessité de la normalisation, la priorité à des campagnes de sensibilisation des chefs d'entreprises, le début de l'introduction de cercles de qualité dans un petit nombre d'entreprises (visitées au cours de la mission). Les membres du "groupe" montraient tous, peu ou prou, une certaine répulsion à l'idée d'une réglementation technique obligatoire et au contrôle subséquent à exercer par l'Administration, même si le Directeur général de l'Industrie reconnaissait que la libéralisation de l'industrie ne devait pas se confondre avec un désengagement de l'Etat dans le domaine de la réglementation. Mais, à coup sûr, cette administration pense qu'une réglementation minimale n'est pas concevable avant la mise en oeuvre de campagnes d'opinion importantes auprès des industriels. Elle n'aurait d'ailleurs pas les moyens de le faire immédiatement.

Est-ce à dire que rien n'est possible ? Certainement pas ! Un potentiel existe qui demande à être développé. De ce point de vue, les investissements matériels et surtout humains réalisés dans la période précédente ne devraient pas être vains. Par exemple, les ingénieurs et techniciens formés à l'Ecole Supérieure de métrologie en France constituent une pépinière d'agents qualifiés pouvant être mobilisés pour la diffusion de la métrologie industrielle au sein des moyennes et petites entreprises.

Les quelques ingénieurs du "SNIMA", formés à la normalisation, peuvent être demain des agents actifs au sein d'un institut qui serait doté des moyens nécessaires.

Mais surtout les entretiens avec les responsables consulaires ont montré que les Chambres de commerce et d'industrie pouvaient être des opérateurs nouveaux et décisifs dans la mise en oeuvre d'actions concrètes au service de leurs ressortissants. Leur statut le leur permet et elles disposent d'autre part de fonds (5 millions de dirhams), qui peuvent être en partie mobilisés sur des programmes d'assistance technologique aux entreprises. A cet égard, l'expérience de la Bourse de sous-traitance de Casablanca constitue un précédent intéressant. La demande des industriels, du moins celle qui a été exprimée au cours de la mission, révèle une attente certaine de nouvelles initiatives de la part des pouvoirs publics.

Naturellement, les besoins divergent d'une entreprise à l'autre, ou entre des secteurs différents. Les entreprises les plus fortes aimeraient bien que l'Administration élabore une réglementation technique minimale, les mettant à l'abri de concurrents déloyaux. C'est dans cette voie que se lance la Direction de l'artisanat en s'orientant sur un étiquetage informatif obligatoire des tapis marocains. Des normes de sécurité devraient pouvoir être imposées aux fabricants d'appareils domestiques à gaz ou électriques.

La Biscuiterie industrielle du MOGREB (BIMO) ne verrait pas d'un mauvais oeil l'imposition de règles d'hygiène ou de salubrité dans le processus de production des produits agro-alimentaires.

Le consensus étant difficile à réaliser entre toutes les entreprises d'une même branche, il est nécessaire, à un moment ou à un autre, de passer par l'autorité de l'Etat qui en tout état de cause est responsable de la sécurité des produits auprès des consommateurs.

Tous les industriels ont conscience qu'à l'exportation aujourd'hui, demain sur le marché intérieur, les produits marocains banalisés devront s'aligner sur les standards internationaux. Mais l'accès à l'information correspondante pose évidemment des problèmes plus difficiles aux PMI qu'aux grandes entreprises intégrées ou travaillant sur licences étrangères.

Le développement de la sous-traitance qui est une vocation de l'industrie marocaine, passe par le respect des règles relatives à l'assurance de la qualité. Certes les grands donneurs d'ordres actuels, notamment à l'exportation, assurent cette fonction auprès de leurs fournisseurs privilégiés mais pour que les PME acquièrent un minimum d'autonomie commerciale, la certification par des organismes tiers, indépendants, est impossible aujourd'hui, faute d'instruments ou de moyens collectifs existants dans l'environnement technologique marocain actuel. Par exemple, il est impossible aujourd'hui aux entreprises de faire étalonner au Maroc leurs instruments de mesure.

C'est pour tenir compte de cette situation générale en pleine évolution que la mission, avant de quitter le Maroc, a mis sur papier un certain nombre de propositions concrètes, privilégiant les actions finalisées à entreprendre, le plus souvent limitées à un espace géographique ou sectoriel déterminé et dans de nombreux cas pouvant avoir un caractère pilote ou expérimental, plutôt que de continuer à développer une réflexion sur une augmentation globale et indifférenciée des capacités matérielles et humaines dans le domaine de la qualité. Ces propositions qui ont été remises au Directeur général de l'industrie et au Représentant résident, figurent en annexe VII. Le lecteur du présent rapport voudra bien excuser les quelques incorrections de forme ou de fond de ce document qui a été rédigé dans un délai excessivement court et qui n'a pas été retouché après sa remise aux autorités marocaines.

IV. PROPOSITIONS ET CONCLUSIONS

On ne reviendra pas dans ce chapitre sur le détail du document précité (Annexe VII). Conformément à la demande formulée sur place par les interlocuteurs de la mission, le document fait référence à plusieurs options possibles. Les auteurs du rapport prennent la liberté aujourd'hui, en espérant qu'on ne leur en voudra pas, d'indiquer ci-après leurs préférences.

1. Création d'un centre technique

Il est urgent et semble-t-il possible avec le concours de la CCI de Casablanca de créer "un pôle de compétence technique" autour des moyens dont dispose actuellement l'IMEC. Cet établissement, dont le statut reste à préciser, aurait un caractère interdisciplinaire : emballage, matériaux (métaux, plastiques, élastomères), textiles, et couvrirait tous les aspects de l'assistance technologique aux entreprises : documentation et diffusion de l'information, essais et contrôles réglementaires ou à la demande, recherche appliquée et études, conseil et formation.

Le laboratoire central de métrologie devrait lui être rattaché pour la gestion des étalons primaires et le démarrage d'une chaîne d'étalonnage.

Le concours de l'ONUDI et du PNUD est indispensable à la mise en oeuvre et à la réussite de cette opération lourde 1/ mais décisive pour l'avenir de la qualité industrielle au Maroc.

2. Assistance technique aux PME

Une action "terrain", en dehors du champ géographique de Casablanca, est le complément indispensable de la proposition précédente. Elle aussi peut être menée, en coopération étroite entre les services extérieurs du Ministère et les Chambres de commerce et d'industrie.

3. Les opérations d'étalonnage

L'étalonnage des instruments de mesures industrielles est à la base de la qualité des produits. Ce travail est une des composantes techniques des actions recommandées aux paragraphes précédents. Elle ne peut être lancée qu'avec le concours de spécialistes expérimentés.

4. Information sur les normes

Le "pôle technique de Casablanca" pourrait être chargé de cette responsabilité en liaison avec le réseau d'assistance technique mis en place sur le terrain. Les cadres du "SNIMA" pourraient apporter leur concours, par détachement ou mise à disposition au centre de Casablanca.

5. Réglementation et certification de produits

Il est proposé deux opérations pilotes, dans les secteurs de l'industrie textile et de l'électroménager. La collaboration avec les

1/ plusieurs millions de dirhams

syndicats professionnels correspondants (FIMME et AMIT) est une donnée incontournable d'un tel projet dont la gestion technique serait assurée par le centre de Casablanca.

6. Introduction aux techniques de l'assurance qualité dans les PME

Une première opération est proposée, prenant appui sur la Bourse de sous-traitance de la Chambre de commerce et d'industrie de Casablanca.

7. Besoins de formation dans le domaine de la qualité

Aucune action ne peut être envisagée dans l'immédiat sans qu'une étude préalable n'ait été faite par l'Administration marocaine de la qualité.

S'il fallait conclure par une formule ramassée sur la signification et la conclusion de cette mission, on pourrait dire que le Maroc se trouve aujourd'hui à la croisée de chemins pour la mise en place d'une politique de la qualité industrielle. C'est probablement une étape charnière, le "laisser-faire" intégral ou le contrôle étatique démesuré conduiraient l'un et l'autre à des impasses. Des solutions mixtes, associant initiative privée et engagement des pouvoirs publics, semblent certainement préférables. Le temps est compté. Certes il s'agit d'une politique de longue haleine mais c'est justement pour cette raison qu'il est urgent de ne pas attendre pour l'entreprendre.

ANNEXE I

DP/MOR/86/015
Mission Maroc
30/9/89 - 12/10/89

Liste des personnes rencontrées

PNUD

Mr. JAEGER Représentant résident
Mr. CHAKKRA Représentant résident adjoint
Mlle HERBERT J.P.O.

Ministère de l'industrie

Mr. EL MOSSADEQ, Directeur général de l'administration de l'industrie
Mr. BEN ABDERRAZI, Directeur de la production industrielle, et
ses collaborateurs, chefs des divisions sectorielles,
notamment
Mr. CHHOUL, responsable de l'industrie textile,
Mr. TAHIRI Directeur de la direction, de la normalisation et de la
promotion de la qualité (DQN)
Mr. JEBBOUR Chef de la Division de la normalisation, et
ses collaborateurs responsables des Services généraux et
sectoriels de la normalisation
Mr. BENKIRANE Chef de la Division de la métrologie et
ses principaux collaborateurs
Mr. MAHASSINI Chef de la Division des laboratoires, et
son assistant
Mr. AMADOUR Chef de la Division de la promotion de la qualité.

Ministère de l'artisanat

Le directeur et ses collaborateurs.

Ministère de l'agriculture

Mr. EL ARIFI Directeur de la protection des végétaux, du contrôle
technique et de la répression des fraudes, et
deux collaborateurs dont le chef du Service de la
répression des fraudes

Mr. BAKKALI Directeur de l'Etablissement autonome de contrôle, a/ et
ses principaux chefs de départements.

Laboratoires sous tutelle du Ministère de l'industrie

Mr. ZAKI Directeur général de l'Institut marocain de l'emballage et
du conditionnement (IMEC), et
ses chefs de départements

Mr. AFQIR Directeur de LABOMETAL

Mr. YASSINE Directeur général de l'ISERF, et
ses chefs de départements.

Organismes professionnels et consulaires

Mr. EL IDRISSE Président de la Fédération des Chambres de commerce et
d'industrie du Maroc

Mr. AFFANE Directeur de la CCI de Rabat

Mr. EL WAFI Président de la CCI du Grand Casablanca, et
le Directeur

Mr. BEN MOUSSA Directeur de la Bourse de sous-traitance à la CCI de
Casablanca

Mr. LALILOU Président de l'Association marocaine de l'industrie textile
(AMIT)

Mr. EL AOUD Président de la Fédération des industries métallurgiques,
mécaniques et électriques, et
les membres du Bureau

Mr. TAZI Directeur de l'Association marocaine des exportateurs
(ASMEX)

Mr. BOUMEDIENE Secrétaire général du Centre marocain de promotion des
exportations (CMPE), et
ses chefs de départements.

Autres laboratoires

Mr. CHETTAHI Directeur du LPEE, et
ses chefs de départements

a/ Organisme indépendant sous tutelle du Ministère de l'agriculture.

Entreprises (toutes situées dans la région de Casablanca)

Mlle AZBANE Directrice générale de la Société AZBANE (parfums et cosmétiques)

Mr. EBBO Administrateur de la Biscuiterie industrielle du MOGREB (BIMO). et son directeur

Les dirigeants des sociétés INGELEC (appareillages électriques) et SIPROF (plaquettes de grains ABEX).

ANNEXE II

11 April 1989

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

O N U D I

Projet au Royaume du Maroc

DESCRIPTION DE POSTE

DP/MOR/86/015/11-59/J12102

Désignation du poste	Consultant en matière d'organisation de l'environnement industriel pour la promotion et le développement de la qualité (expérience de l'organisation de l'administration dans le domaine de l'environnement industriel)
Durée de la mission	3 semaines (0.7 h/m)
Date d'entrée en fonctions	Début 1989
Lieu d'affectation	Rabat avec déplacements dans le pays
But du projet	Renforcer les capacités humaines et matérielles de la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité du Ministère de l'industrie.
Attributions	Le consultant sera rattaché à la direction de l'industrie. Il participera aux travaux d'une commission chargée d'élaborer des propositions concrètes et chiffrées sur l'amélioration de l'environnement des entreprises marocaines pour la promotion et le développement de la qualité. Cette commission sera composée de 2 cadres marocains (un industriel et un fonctionnaire) et d'un autre expert international ayant une expérience de la maîtrise de la qualité dans l'industrie. Un des cadres marocains animera les travaux de cette commission dont le secrétariat sera assuré par la direction de l'industrie.

Après avoir dans un premier temps rencontré des représentants de l'industrie et de l'administration et avoir pris connaissance des moyens existants pour aider les entreprises dans l'amélioration de la qualité, la commission élaborera des propositions chiffrées et concrètes relatives:

- à la mise en place de moyens techniques complémentaires,
- à la formation des hommes,
- à la mise en place d'un cadre réglementaire et fiscal adéquat, notamment quant au financement des moyens techniques collectifs (normalisation, laboratoires d'essais, etc...),
- à toute autre action qu'elle jugera utile de mentionner.

Le consultant devra établir un rapport final exposant le détail de sa mission, les conclusions de celle-ci et les recommandations au gouvernement quant aux mesures que celui-ci pourrait éventuellement adopter.

Formation et
expérience requise:

Le consultant devra être titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur scientifique ou économique. Il devra posséder une large expérience de l'organisation de l'environnement industriel dans le domaine de l'amélioration et de la promotion de la qualité.

Connaissances
linguistiques

Français

Renseignements
complémentaires

Le gouvernement marocain poursuit une politique qui vise à renforcer des structures actuelles du système normalisation-certification-métrologie dans une première phase, et à mettre en place une Agence de Normalisation et de Promotion de la qualité dans une seconde phase.

Les principaux aspects de la stratégie retenue dans le cadre de cette politique peuvent se résumer ainsi:

1. Développer les activités de normalisation en renforçant les moyens de la Division de la Normalisation: formation des cadres; équipement en matériels; constitution d'une documentation.

2. Développer et créer des laboratoires d'essais et analyser la qualité de leurs prestations.
3. Mettre en place un système de métrologie.
4. Instaurer un système de certification.
5. Inciter les entreprises à se doter de moyens d'auto-contrôle et à mettre en oeuvre un système de gestion de la qualité.
6. Réaliser à terme le projet de création d'une Agence de Normalisation et de Promotion de la Qualité.

Cette mission est effectuée dans le cadre d'un projet qui vise à renforcer les capacités humaines et matérielles de la Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité et plus particulièrement de la Division de la Normalisation et de la Division de la Promotion de la Qualité, afin de les doter des moyens leur permettant de remplir leurs missions dans les secteurs prioritaires et de constituer les noyau opérationnel autour duquel pourra être créée l'Agence de Normalisation et de Promotion de la Qualité.

La Promotion de la Qualité, à travers notamment les actions de certification, nécessite des moyens d'essais et de contrôle, ainsi qu'une assistance aux entreprises. A cet effet, le projet prévoit également l'étude d'un schéma directeur pour le développement et la création de laboratoires, en un nombre limité d'unités polyvalentes, dont la compétence couvrirait les secteurs économiques en grands ensemble cohérents; l'étude de la mise au point des éléments nécessaires à l'instauration d'un système d'accréditation des laboratoires.

Le projet prévoit enfin un volet sensibilisation et formation des entreprises des secteurs prioritaires à la normalisation aux principes et aux méthodes de la gestion de la qualité.

17 AVR. 1989

ANNEXE III

AA/BA

DIRECTION DE LA COOPERATION
ECONOMIQUE MULTILATERALE

DGC/3.1.2

LE MINISTRE DES AFFAIRES ETRANGERES
ET DE LA COOPERATION

3/0492

(-)

MONSIEUR LE REPRESENTANT RESIDENT DU
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT

RABAT

OBJET/: MOR/86/015 "Normalisation et promotion de la qualité"

REFER/: V/Lettre n° 176 du 26 janvier 1989
M/lettre n°10/3/209 du 21 février 1989

Monsieur le Représentant Résident,

Suite à votre lettre citée en référence, relative au rapport de mission de M. GOUBET (8-10 novembre 1988) dans le cadre du projet MOR/86/015 "Normalisation et promotion de la qualité", j'ai l'honneur de vous faire savoir que le Ministère du Commerce et de l'Industrie accueille favorablement votre proposition relative à la mise en place d'un groupe de réflexion de haut niveau sur la qualité industrielle.

S'agissant de la constitution du groupe, le Ministère précité suggère la composition suivante :

- un expert international disposant de l'expérience européenne,
- un expert international disposant de l'expérience asiatique,
- deux experts marocains de l'Administration de l'Industrie ayant déjà initié des actions dans le domaine de la qualité.

Veillez agréer, Monsieur le Représentant Résident, l'expression de ma haute considération.

Le Directeur de la Coopération
Multilatérale

Signé Ahmed EL GUARDI

ANNEXE IV

PLANNING DE TRAVAIL

9.00h réunion avec le Représentant du PNUD

JOURS	ACTIVITES	DUREE	OBJECTIF
Lundi 2/10/89	-Réunion d'orientation en présence du représentant du PNUD MMs. MOSSADEQ, TAHIRI et les représentants de la Fédération des chambres du Commerce et de l'Industrie et de la C.G.E.M	1/2 J.	Orientations Générales
	-Réunion du groupe de reflexion .	1/2 J.	Planning de travail Bilan des réalisations en matière de promotion de la qualité Note sur le secteur industriel.
Mardi 8/10	-Entretien avec les responsables de la Direction de la Production.	1/2 J	Aperçu Général sur les différents secteurs industriels.
	-Visite, ISERF, Fédération des Chambres du Commerce et de l'Industrie.	1/2 J	
Mercredi 4/10	- Visites à Casablanca		
Jeudi 5/10	- IMEC -LABOMETAL -C.G.E.M -FIMME -L.P.E.E	-Etablissement autonome de contrôle. -ASMEX -C.M.P.E.	2 J Visites de laboratoires et contact avec les organisations professionnelles.
Vendredi 6/10	-Réunion du groupe de reflexion	1/2 J.	Réunion d'évaluation
Lundi 9/10			
Mardi 10/10	-Réunions du groupe de reflexion	3 J	Elaboration du plan d'action.
Mercredi 11/10			
JEUDI 12/10	Réunion de synthèse	1/2 J.	Présentation du bilan des travaux du groupe

PLANNING DE TRAVAIL

ANNEXE V

JOURS	HEURES	ACTIVITES
LUNDI 2/10/1989	10H 30 Mn	Réunion avec le Directeur Général de l'Industrie en présence du Directeur de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité et du Directeur de la Production Industrielle.
	14H 30 Mn	Réunion du groupe de réflexion en présence du Directeur de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité.
	17H	Réunion avec les responsables de la production Industrielle.
MARDI 3/10/1989	14H	Visite du Ministère de l'Artisanat
	15H	I S E R F - RABAT -
	17H	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie - RABAT -
MERCREDI 4/10/1989	9H	ETS Autonome de contrôle Resp. Mr. BAKALI 72, Rue Med Smiha - CASABLANCA -
	10H 30 mn	L P E E Resp. Mr. CHETTAEI 25, Rue d'Azilal - CASABLANCA -
	14H 30 mn	A M I T - MANATEX - Resp. Mr. LAHLOU 164 Bd la Gironde - CASABLANCA -
	16H	A S M E Y Resp. Mr. TAZI 36 B Bd ANFA Résidence ANAPE - CASABLANCA -
	17H	P I M M E (SCIP) Allée des Cactus - Aïn Sebaa - CASABLANCA -
JEUDI 5/10/1989	9H	L A B O M E T A E - CASABLANCA -
	10H 30 mn	I M E C Km 9,5 Route de Nouasseur - CASABLANCA -
	15H	C M P E 23 Bd GIRARDOT - CASABLANCA -
	16H	STE AZBANE - Secteur Chimie/Parachimie (Cosmétique)
	18H	STE SIPROF - Secteur Mécanique/Métallurgique (plaquettes de freins)

VENSDREDI	: 9H	: STE BIMO - secteur Agro-Alimentaire
6/10/1989	:	: (Biscuiterie)
	:	:
	: 14H 30 mn	: STE INGELEC - secteur Electrique/Electronique
	:	: (Appareillage électrique)
<hr/>		
LUNDI	: 10H 30 mn	: Direction des Fraudes - RABAT -
9/10/1989	:	: Resp. Mr. EL ARIPI
	: 15H	: Réunion du groupe de reflexion
	:	:
<hr/>		
MARDI	: 10H	:
10/10/1989	:	:
	: 16H	: Chambre du Commerce et de l'Industrie
	:	: - CASABLANCA -
<hr/>		
MERCREDI	: 9H	: Réunion -du groupe de reflexion
11/10/1989	: 14H 30 mn	: " " "
	:	:
	:	:
<hr/>		
JEUDI	: 9H	: Réunion de synthèse en présence du Directeur
12/10/1989	:	: de la Normalisation et de la Promotion de la
	:	: Qualité
<hr/>		

LABO
METAL

ANNEXE VI

مختبر
للمعادن

LABORATOIRE METALLURGIQUE D'ETUDES ET DE CONTROLE

Casablanca, le 08 Décembre 1988

V/Réf.:

N/Réf.: 466/88

A Monsieur le Chef de la division de
la cooperation Industrielle du
Ministère du Commerce et de l'Indus-
trie

Place de Sefrou - RABAT -

Objet: Demande d'assistance technique dans
le cadre de la cooperation.

Monsieur le Chef,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir inclure LABOMETAL
dans les programmes de coopération et d'assistance technique pour les
années à venir. Afin que le Laboratoire puisse jouer son rôle et dévelo-
pper ses activités aux services de l'industrie nationale, il est souhai-
table de le doter des moyens suivants:

1) Extension des programmes d'analyse en spectromètre à émission:

(avec étalonnage et entretien de l'appareil A.R.L)

- 6 programmes pour alliages légers (AlSiCu - AlCuMg - AlCuSi - CuSn -
CuAl - ZnAlCuMg.

- 4 programmes pour alliages ferreux:

fonte Nihard - fonte fortement allié au Chrome Nickel (2)- Acier rapide.

Côut 500.000 DH

2) Extension des gammes d'analyse en Absorption Atomique:

(avec entretien et étalonnage de l'appareil Perkin Elmer)

Achat de 15 lampes : S - Pb - Si - Mg - Al - Ca - P - Cd - Se - Mn -
Mo - Cr - V - Ti - Na.

Côut 150.000 DH

3) Dynamomètre pour étalonnage machine de traction et accessoire

pour Duromètre universel KARL FRANK (pénétrateur pour dureté

Brinell, Vickers et Rockwell)

Côut 100.000 DH

.../...

- 4) 2 Appareils ultra-son
- moyen
- puissant (pour utilisation particulière)
- | | |
|------|------------|
| Côut | 300.000 DH |
|------|------------|
- 5) Accessoires pour microscope métallographique (Unimet) et macrographie
- | | |
|------|-----------|
| Côut | 50.000 DH |
|------|-----------|
- 6) Machine de traction hydraulique de 60 Tonnes
- | | |
|------|--------------|
| Côut | 1.000.000 DH |
|------|--------------|
- 7) Accessoires pour analyse sable de noyautage
- | | |
|------|-----------|
| Côut | 50.000 DH |
|------|-----------|
- 8) Petits outillages (touret à meuler - petit matériel pour contrôle dimensionnel)
- | | |
|------|-----------|
| Côut | 60.000 DH |
|------|-----------|
- 9) Déminéraliseur et Polisseuse automatique à bande
- | | |
|------|-----------|
| Côut | 50.000 DH |
|------|-----------|
- 10) Micro-ordinateur XT avec programme
- | | |
|------|------------|
| Côut | 100.000 DH |
|------|------------|
- 11) Documentation technique - Abonnement aux revues et périodiques spécialisés - Recueils de normes
- | | |
|------|------------|
| Côut | 100.000 DH |
|------|------------|
- 12) Pièce de rechange et maintenance de matériel
- 13) Formation, stage et assistance en experts étrangers
- a) mission en expert
- Mission sur sable de fonderie
 - Mission sur tubes de chaudière
 - Mission sur métallographie des fontes
 - Mission sur métallographie des alliages non ferreux
 - Mission sur métallographie des aciers
 - Mission sur appareils à pression
 - Mission sur essais physiques et mécaniques des matériaux.
- b) Formation - stage
- Sable de fonderie
 - Absorption atomique
 - Spectromètre à émission
 - Métallographie des alliages ferreux (fontes et aciers)
 - Métallographie des alliages non ferreux

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Chef, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Chef du Laboratoire
MR. AFQIR

ANNEXE VII

Rabat (MA)

le 11-10-1989

RAPPORT DU GROUPE DE REFLEXION SUR
LA QUALITE DES PRODUITS INDUSTRIELS AU MAROC

1. Rappel de la mission

- Le Directeur de la Normalisation et de la promotion de la qualité (DQN) demande au groupe de définir un plan d'action comportant diverses actions, avec appréciation critique sur les avantages ou inconvénients de telle ou telle solution.

Comme l'a dit le Directeur général de l'Industrie, l'industrie marocaine privilégie la prévention, la sensibilisation, l'action volontaire des entreprises, plutôt que l'intervention de l'Etat, la réglementation et le contrôle.

- Le Représentant résident insiste sur la nécessité de placer les différentes actions dans le cadre d'un schéma directeur d'ensemble, aussi cohérent que possible. La qualité est pour le Maroc une question centrale qui intéresse au premier chef l'Etat. L'image de marque, la notoriété des produits du Royaume sont des questions de "souveraineté".

La qualité industrielle est basée sur un système technique rigoureux, comprenant de la normalisation, de la métrologie, des essais, du contrôle, etc. Il est long et compliqué à mettre en place et il doit être adapté aux besoins spécifiques du Royaume. La mission doit contribuer à l'élaboration du schéma directeur, mais il est probable qu'elle n'y arrivera pas du premier coup. Il faudra sans doute des compléments d'information, continuer à réfléchir, examiner de plus près les expériences étrangères, celles notamment du Sud-Est asiatique (nouveaux pays industrialisés). Le Gouvernement aura à choisir entre plusieurs options. On trouve toujours de l'argent pour des projets sérieux, structurés et bien argumentés.

2. Environnement économique, social et politique du programme

Le Maroc a opté pour une libéralisation totale de son économie. Les produits étrangers devraient entrer librement sur le territoire dès la fin de l'année prochaine. Le seul régulateur de l'économie doit être la loi du marché et le plein exercice de l'initiative privée. Dépourvue de tout système protecteur, l'industrie marocaine est contrainte d'adopter les standards internationaux. Il ne saurait y avoir deux niveaux de qualité, l'un pour l'exportation, l'autre pour le marché intérieur. Il existe un large consensus dans les milieux professionnels sur cette orientation et une volonté politique clairement déterminée de promouvoir la qualité dans l'ensemble du tissu industriel. La question centrale est celle de la diffusion de la qualité dans les PMI.

Tout le monde est cependant conscient des difficultés structurelles pour atteindre cet objectif, en particulier une insuffisance du niveau de qualification (des ingénieurs et techniciens), et du potentiel de recherche et d'innovation. Les instruments techniques disponibles pour la maîtrise de la qualité ne sont pas du tout à la hauteur des ambitions affichées. C'est un retard qu'il faut combler très vite.

3. Inventaire des moyens disponibles

Un rapport a déjà été fait sur les laboratoires, les problèmes sont bien connus. Le potentiel humain de l'IMEC a été réduit de plus de la moitié, et ce laboratoire est même menacé de fermeture. LABOMETAL souffre d'une insuffisance grave de compétences technologiques et humaines.

Le Service de la normalisation (SNIMA) accomplit, au plus juste, les missions qui lui sont confiées, mais les PME ne peuvent accéder à l'information sur les normes étrangères que très difficilement. Les professions ne sont pas réellement engagées dans la voie de la normalisation dans leurs propres secteurs, tout en demandant à l'Etat de faire des normes qui les protègent. A fortiori, il n'existe rien dans le domaine de la certification (à l'exception d'un projet sur le ciment).

C'est peut-être dans le secteur de la métrologie que les choses sont les plus avancées, grâce sans doute à un corps spécialisé d'ingénieurs et de techniciens des instruments de mesure. Le laboratoire central doit être abrité dans un local à proximité de l'IMEC; sa construction est en voie d'achèvement; des appels d'offres partielles ont été lancés pour l'acquisition des équipements. Mais il reste un long chemin à faire avant de disposer d'un potentiel minimum de métrologie industrielle (humain et matériel). La mise en place d'une chaîne d'étalonnage reste à définir.

La DQN est parvenue, avec les moyens du bord, à introduire des cercles de qualité dans quelques entreprises pilotes.

4. Propositions

Le Gouvernement est en face de deux grandes options : attendre un peu et préparer le terrain avant de lancer un programme consistant, ou s'engager dans la voie des réalisations, même s'il ne dispose pas encore d'un schéma directeur entièrement bouclé.

Première option

Aucun investissement lourd avant un an, période de temps nécessaire pour organiser une campagne de sensibilisation de l'opinion marocaine (industriels, consommateurs, hommes politiques) sur l'opportunité et l'intérêt d'un programme national de promotion de la qualité. Plusieurs méthodes pour réaliser cette sensibilisation ont été largement éprouvées à l'étranger : rédaction d'un "livre blanc" sur les normes et la qualité (expérience anglaise du premier gouvernement de Mme Thatcher), rapport confié à une personnalité politique ou professionnelle (rapports Germon et Bapt en France), lancement, il y a trente ans au Japon d'une association d'ingénieurs (la JUSE) qui ont été à l'origine de l'essor extraordinaire des cercles de qualité, etc.

Simultanément, la DQN continuerait à s'informer en faisant quelques missions à l'étranger (NPI d' Sud-Est asiatique, CEE). Il conviendrait d'autre part de préserver à tout prix les acquis en ce qui concerne les moyens techniques existants (IMEC).

Deuxième option

Le temps étant compté (libéralisation de la totalité des échanges en 1990, achèvement du marché unique européen en 1992), il faut prendre sans tarder un certain nombre de mesures concrètes, prouver le mouvement en marchant, même si cette démarche semble paraître un peu trop pragmatique et comporter le risque de certains échecs. On limitera cependant les risques en mettant en oeuvre toutes les fois où c'est possible des opérations pilotes ou expérimentales.

Les propositions qui suivent visent la mise en place des outils collectifs de la qualité, considérés par le groupe comme un besoin prioritaire. Elles s'entendent, dans tous les cas, comme un programme d'ensemble comprenant non seulement des dépenses d'investissements en matériel, mais le dégageant de crédits de fonctionnement et un effort important d'accompagnement en dépenses de formation et d'assistance technique, de même que la mise en oeuvre de campagnes de sensibilisation ou d'opérations de marketing adaptées aux thèmes et aux publics cibles.

Le groupe de travail a préféré plutôt porter sa réflexion sur des actions concrètes, que sur la réforme ou la création d'institutions 1/; le manque de temps n'a pas permis de chiffrer les opérations décrites rapidement ci-après.

Première action : Les laboratoires

Deux options possibles, soit le regroupement de certaines activités pouvant constituer un "pôle de compétence technologique" relativement important, soit la mise en réseau de laboratoires existants, à développer ou à créer.

Première option : Création d'un "pôle de compétence technique"

Il s'agirait de grouper, autour de l'IMEC à Casablanca, les fonctions informations scientifique et technique, essais et analyse, recherche appliquée et formation dans les domaines d'activité suivants : emballage, matériaux (métalliques, plastiques, élastomères), textile. Les avantages d'un tel regroupement sont évidents : économie d'échelle, synergie des compétences, transfert de technologie, coopération intersectorielle, une "vitrine" de la technologie marocaine, contribution à asseoir une image de marque de l'industrie marocaine autre que les tapis. Le Président de la Chambre de commerce et d'industrie du Grand Casablanca, Mr. EL WAFI, a déclaré au groupe qu'il était prêt à prendre la responsabilité du financement et de la gestion de cette opération (application de l'article 64 des Statuts de la Chambre de Commerce); l'argent existe et il serait bien employé.

La réimplantation de l'ISERP dans de nouveaux locaux à Rabat ne se justifie que si cet établissement, très remarquable, peut étendre ses activités, au-delà de l'industrie du sucre, à d'autres activités du secteur agro-alimentaire. La réflexion n'a pas pu

1/ On ne s'est pas prononcé, par exemple, sur l'opportunité de créer une agence de la qualité et de la normalisation.

être poussée suffisamment sur l'intégration ou non d'un établissement spécialisé dans les essais mécaniques à l'IMEC ou à un autre organisme.

Deuxième option : Création et développement d'un réseau de laboratoires.

Cette solution est forcément plus coûteuse, et probablement moins performante sur le plan de la qualité technologique; mais elle a l'avantage d'associer les professions à la gestion de la fonction essais et de les faire plus facilement participer au financement des organismes.

Deuxième action : L'assistance technique

Cette action est complémentaire de la précédente et doit être conduite simultanément. Elle vise la diffusion, sur le terrain, de l'assistance aux PME sur le plan de la qualité, les opérateurs devant nécessairement s'appuyer sur le ou les pôles de compétences techniques ou, à défaut, sur des laboratoires sectoriels. 1/

Les opérateurs peuvent être l'Administration de l'industrie, des Chambres de commerce, et même éventuellement des "contrôleurs techniques" du secteur privé, à condition bien sûr d'avoir un système de subvention aux entreprises pour bénéficier de leurs services. Le travail de ces assistants techniques consiste à aider les PME à faire un diagnostic rapide de leurs problèmes de qualité, à procéder aux premières interventions, à les orienter ensuite pour la résolution des problèmes plus difficiles sur les centres techniques compétents.

Pour lancer une telle opération et tester sa faisabilité, il est recommandé de monter une ou deux opérations pilotes dans des régions à définir.

Troisième action : Information sur les normes étrangères

Les entreprises marocaines ont besoin d'être informées sur les normes étrangères et plus spécialement sur celles de la CEE concernant la réglementation technique (sécurité et accès aux marchés publics).

Cette fonction peut être assurée par les centres techniques ou par le SNIMA à condition que ses moyens soient renforcés.

Quatrième action : Certification des produits

Cette procédure va prendre une importance croissante pour accéder aux marchés internationaux, notamment dans le cadre de la CEE; elle est liée directement au respect de la réglementation technique, qu'il s'agisse de la sécurité des consommateurs ou de la sûreté ou de la loyauté des transactions commerciales (par exemple, marquage sur la composition des produits textiles). Deux opérations peuvent être proposées dans un premier temps :

1/ Spécialisés par secteurs, métallurgie, mécanique, plastiques, etc.

1. Le marquage des produits textiles en liaison avec le projet de réforme de la Direction de l'artisanat concernant la réglementation des tapis. La Direction de l'artisanat s'est déclarée intéressée par un projet commun avec la Direction de l'industrie pouvant bénéficier d'une aide internationale.

2. L'autre opération pilote pourrait concerner les PME essentiellement dans le secteur de l'électroménager, appareillage électrique, appareils à gaz, sur la base d'une réglementation technique minimale, faisant référence à des normes obligatoires, "de jure" ou "de facto".

La faisabilité de cette opération suppose l'existence d'un laboratoire indépendant pour les essais correspondants.

Cinquième action : Assurance qualité certification d'entreprises

Le Directeur de la Bourse de sous-traitance serait intéressé par un programme de certification concernant ses adhérents. Les ingénieurs de la Bourse procèdent déjà à une qualification minimale des entreprises; l'introduction et la vérification de l'assurance qualité dans ces PME constitueraient pour elles un "plus" et devraient leur permettre d'accroître leurs débouchés auprès des donneurs d'ordres. Une formation à l'audit-qualité des ingénieurs de la Bourse pourrait être organisée sans grande difficulté avec les services de l'Administration de l'industrie.

Sixième action : Création d'une chaîne d'étalonnage

Une étude complémentaire à celle concernant l'équipement du laboratoire central, un programme de formation et l'achat d'équipements mobiles, mis à la disposition des assistants techniques, qualité implantée - à titre expérimental - dans les régions pilotes, peuvent être conçus dans une première étape dans le domaine des métrologies dimensionnelles, des pressions et des températures.

Septième action : Etude des besoins de formation

Le groupe de travail propose une étude des besoins de formation dans les techniques de maîtrise de la qualité (métrologie, contrôle statistique, audits) au sein des entreprises, ce qui serait suivi ultérieurement de la mise en place des moyens d'enseignement initiaux et continus dans ces disciplines.