**Institut Supérieur de Commerce &
d'Administration des Entreprises**

Cycle : Master en Contrôle de Gestion

POUR UN PLAN DE RESTRUCTURATION DE PAPELERA DE TETUAN S.A

Mémoire présenté pour l'obtention
du Master en contrôle de gestion

Par

Hassane ZIOUD **Youssef CHAHBOUN**

Encadrant

Abdelghani BENDRIOUCH Professeur à l'ISCAE

Novembre 2003

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Monsieur Abdelghani BENDRIOUCH qui a bien voulu diriger ce travail. Nous lui présentons nos vifs remerciements pour sa disponibilité et la pertinence de ses remarques qui nous ont beaucoup aidé à l'amélioration de ce mémoire.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à la Direction des études de l'ISCAE et à l'ensemble des professeurs et animateurs du Master Contrôle de Gestion de l'ISCAE qui ont tenu à la réussite de cette première expérience.

Nos remerciements vont aussi à la Direction Générale de Papelera de Tétuan qui a bien voulu accepter que la société soit prise comme cas d'étude

Un remerciement particulier au professeur Jean CHARROIN

Nous remercions aussi le personnel de la Direction Financière de la société pour son concours à la réalisation de cette étude..

Table des matières :

INTRODUCTION GENERALE *5*

1 .DIAGNOSTIC OPERATIONNEL *11*

1.1 Diagnostic financier **12**

1.1.1 Analyse de la structure du bilan 12

1.1.1.1 Evolution de l'actif immobilisé 14

1.1.1.2 Evolution de l'actif circulant 16

1.1.1.3 Evolution des capitaux propres 18

1.1.1.4 Evolution des dettes de financement 18

1.1.1.5 Impact des ajustements nécessaires sur la structure du bilan 20

1.1.2 Analyse du FDR, du BFDR et de la trésorerie 21

1.1.2.1 Analyse de l'évolution du FDR 22

1.1.2.2 Analyse de l'évolution du BFDR 22

1.1.2.3 Analyse de l'évolution de la trésorerie 24

1.1.3 Analyse de la rentabilité de la PAPELERA DE TETUAN S.A 25

1.1.3.1 Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire 26

1.1.3.2 Analyse de l'évolution de la marge brute 27

1.1.3.3 Analyse de l'évolution de l'EBE 28

1.1.3.4 Analyse de l'évolution du résultat brut d'exploitation (RBE) 28

1.1.3.5 Analyse de l'évolution du résultat financier 29

1.1.3.6 Analyse de l'évolution du résultat net 30

1.1.4 Synthèse du diagnostic financier 31

1.2 Diagnostic commercial **32**

1.2.1 Analyse du marché et de la concurrence 32

1.2.2 Analyse de la compétitivité et du portefeuille clients 35

1.2.3 Analyse de l'organisation commerciale et la force de vente 37

1.2.4 Synthèse du diagnostic commercial 39

1.3 Diagnostic social **40**

1.3.1 Analyse de l'évolution des effectifs et de leur structure 40

1.3.2 Analyse de l'évolution de la masse salariale 42

1.3.3 Synthèse du diagnostic de social 43

1.4 Diagnostic de la production **44**

1.4.1 Processus de production 44

1.4.2 Système de calcul du coût de revient : 49

1.4.2.1 Description et critique de l'approche de calcul du coût de revient 49

1.4.2.2 Structure de calcul du coût de revient 50

1.4.2.3 Analyse des rubriques de coût et de leur évolution 52

1.4.2.3.1 Evolution du coût des matières premières : 54

1.4.2.3.2 Evolution du coût de l'énergie : 56
1.4.2.3.3 Les frais de fabrication....57
1.4.2.3.4 Les amortissements 59
1.4.3 Synthèse du diagnostic de la production....60

. ....*61*

2 DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE PAPELERA DE TETUAN S.A....61

2.1 Historique de l'acquisition de Papelera de Tetuan par la Cellulose du Maroc 62
2.1.1 Les objectifs de cette acquisition 64
2.1.2 Intégration globale non réussie : anatomie des échanges intragroupe :....65

2.2 L'analyse stratégique :....67
2.2.1 Forces de la PAPELERA DE TETUAN S.A : 67
2.2.2 Faiblesses de la PAPELERA DE TETUAN S.A : 68
2.2.3 Opportunités de l'environnement : 68
2.2.4 Menaces de l'environnement : 69
2.2.5 Synthèse de l'analyse stratégique....70

. ....*71*

3 RECOMMANDATIONS POUR LE REDRESSEMNT DE LA PAPELERA DE TETUAN S.A71

3.1 Nouvelle Approche de Calcul des coûts : Direct Costing Evolue 73
3.1.1 Impacts de l'approche actuelle de calcul des coûts : 73
3.1.1.1 Résultats de la méthode actuelle de calcul des coûts complets....73
3.1.1.2 Critiques de l'approche actuelle de calcul des coûts pratiquée par la PAPELERA DE TETUAN S.A : 75
3.1.2 Proposition d'une nouvelle approche de calcul des coûts: Direct Costing Evolué 77
3.1.3 Application du Direct Costing Evolué 78
3.1.3.1 Application globale du Direct Costing Evolué 78
3.1.3.2 Application de la méthode Direct Costing Evolué par produit : 81
3.1.3.3 Analyse des résultats de cette nouvelle approche par produit : 86

3.2 Plan de restructuration : recommandations....89
3.2.1 Recommandations stratégiques 89
3.2.2 Recommandations opérationnelles 90
3.2.2.1 Mesures de restructuration financières : 90
3.2.2.2 Mesures de restructuration commerciale....91
3.2.2.3 Mesures de restructuration de la fonction production....92
3.2.2.4 Mesures de restructuration sociale 94
3.2.3 Synthèse des recommandations....95

CONCLUSION 97

INTRODUCTION GENERALE

Etat des lieux

Pour Papelera de Tetuan, il y a décidément l'avant 1996 et l'après 1996. D'une entreprise florissante qui jouissait d'une situation de quasi-monopole, elle est passée à une entreprise en difficultés qui voit sa pérennité même, entamée.

Comment en est- on arrivé là ? un ensemble d'événements et de décisions prises sans être entourées de précautions nécessaires ont amené l'entreprise au bout du gouffre. Lesquelles décisions devaient normalement réserver à la PAPALERA un avenir prometteur.

En effet, la reprise de l'entreprise par un nouvel actionnaire, la Cellulose Du Maroc en l'occurrence, devait normalement garantir une intégration globale depuis la fabrication de la pâte à papier jusqu'à la fabrication du papier lui même, voir même la fabrication des cahiers scolaires (à travers une fusion entre la filiale Unipapel et la société Aiglemer) et la faire bénéficier des bienfaits d'une telle intégration.

En outre, un investissement de modernisation de l'outil de production a grevé les charges d'exploitation et alourdi le coût de revient des produits, d'autant plus que l'entreprise est en sous activité par rapport à sa capacité normale de production.

L'explosion des coûts a donc touché de plein fouet les marges dégagées et la Papelera se trouve aujourd'hui incapable de faire face à la concurrence sur un très grand segment du marché sur lequel elle régnait jadis. Cette situation, conjuguée aux impacts de l'intégration verticale (mariage avec la cellulose et Aiglemer) a bien sûr engendré un déséquilibre financier structurel qui menace jour après jour la pérennité de la société.

Ce déséquilibre provient des conditions avantageuses pratiquées entre les différentes compagnies du groupe en terme de : prix, délais de paiement et de solvabilité. La situation s'aggrave d'autant plus, si l'on tient en compte les provisions à constituer.

D'autres facteurs externes sont venus s'ajouter, notamment le démantèlement douanier qui a permis à la concurrence de s'approvisionner directement sur les marchés étrangers, l'existence de trois régimes (l'exonération, le taux réduit et le régime normal) qui donne une certaine latitude à la fraude (vases communicantes entre les trois régimes) et en fin la concurrence déloyale issue de l'existence accentuée de l'informel.

Présentation succincte de la PAPELERA DE TETUAN S.A

Mais tout d'abord et avant d'entamer notre étude, il est nécessaire de présenter la société ainsi que les particularités du marché dans lequel elle opère.

PAPELERA DE TETUAN S.A a été créée en 1948, elle a les caractéristiques suivantes :

- Capital social : 91 875 000 Dhs
- Activité principale : fabrication du papier inpression-écritures et emballage.
- Capacité de production actuelle : 48 000 tonnes par an.
- Effectifs au 30 juin 2003 : 285 dont 225 personnes à l'usine.
- Introduction en bourse en juillet 1998 par augmentation de capital de 20%.

PAPELERA DE TETUAN S.A opère sur le marché du papier qui se caractérise au niveau mondial par un phénomène de cyclicité. Les cycles sont devenus de plus en plus rapprochés (les récessions se rapprochent de plus en plus et les relances se font de plus en plus courtes) et surtout imprévisibles comme en témoigne l'évolution des dernières années.

En effet, à peine sorti en 1999 d'une profonde récession pour retrouver progressivement en 2000 un équilibre perdu, le secteur de la pâte à papier s'est à nouveau plongé en 2001 dans une situation de crise, caractérisée par une chute globale des prix et un manque total de visibilité en raison notamment de :

- La récession économique au Etats unis qui freine la consommation du papier et cartons et par la même celle de la pâte à papier.
- Le ralentissement de la demande en papier sur le marché européen et asiatique
- La généralisation de commandes sporadiques dues à l'incertitude liée au niveau des prix pratiqués à court terme.

Ce phénomène de récession s'est même amplifié en 2002 et a entraîné une chute des prix de vente sur le marché international et donc une offre accrue sur le marché local (importations massives).

Cette situation s'est répercutée sur PAPELERA DE TETUAN S.A par des conséquences directes (au delà des conséquences liées à sa gestion interne)

? Baisse massive des ventes et perte importante des parts de marché en 2002 (baisse du CA de 33% entre 2002 et 2001)

? Une baisse de la production qui entraîne un renchérissement des coûts de revient et par la même un impact sur les prix des ventes et sur les volumes des ventes.

? Une dégradation de la rentabilité de la société (au delà d'autres paramètres structurels dont on parlera dans le cadre du diagnostic de la société).

Quant au marché national, il est caractérisé par :

? Une clientèle sous capitalisée (sans assez de concours bancaires) et peu regardante sur la qualité

? Le démantèlement douanier qui a encouragé les importations massives étant donnés les prix bas pratiqués sur le marché international.

? La pratique frauduleuse de la sous facturation des marchandises déclarées en douane (pour minimiser les droits de douane)

? Le développement accru du secteur de l'informel.

PAPELERA DE TETUAN S.A devait donc évoluer dans ce contexte très particulier en essayant d'une part de garantir son positionnement sur le marché et d'autre part de faire face à ses nombreux problèmes de gestion.

Problématique

L'ensemble de ces paramètres a eu des impacts plus ou moins déterminants sur la situation actuelle de la société. Cette dernière découle en grande partie de certaines erreurs stratégiques n'ayant pas pris en compte le positionnement de la société et ayant omis de bien cerner les avantages concurrentiels dont jouissait la Papelera.

Nous sommes donc face à une problématique de survie de l'entreprise qui doit être redressée par des mesures concrètes et structurelles lui permettant de mieux se repositionner sur le marché national du papier.

Les problèmes rencontrés sont le fruit d'un gap énorme entre les décisions stratégiques qui ont été prises et les réalités du marché et de la gestion interne de l'entreprise.

Quelles pourraient être les mesures nécessaires pour le redressement de la PAPELERA DE TETUAN S.A.

Pour se faire nous préconisons la méthodologie d'approche suivante :

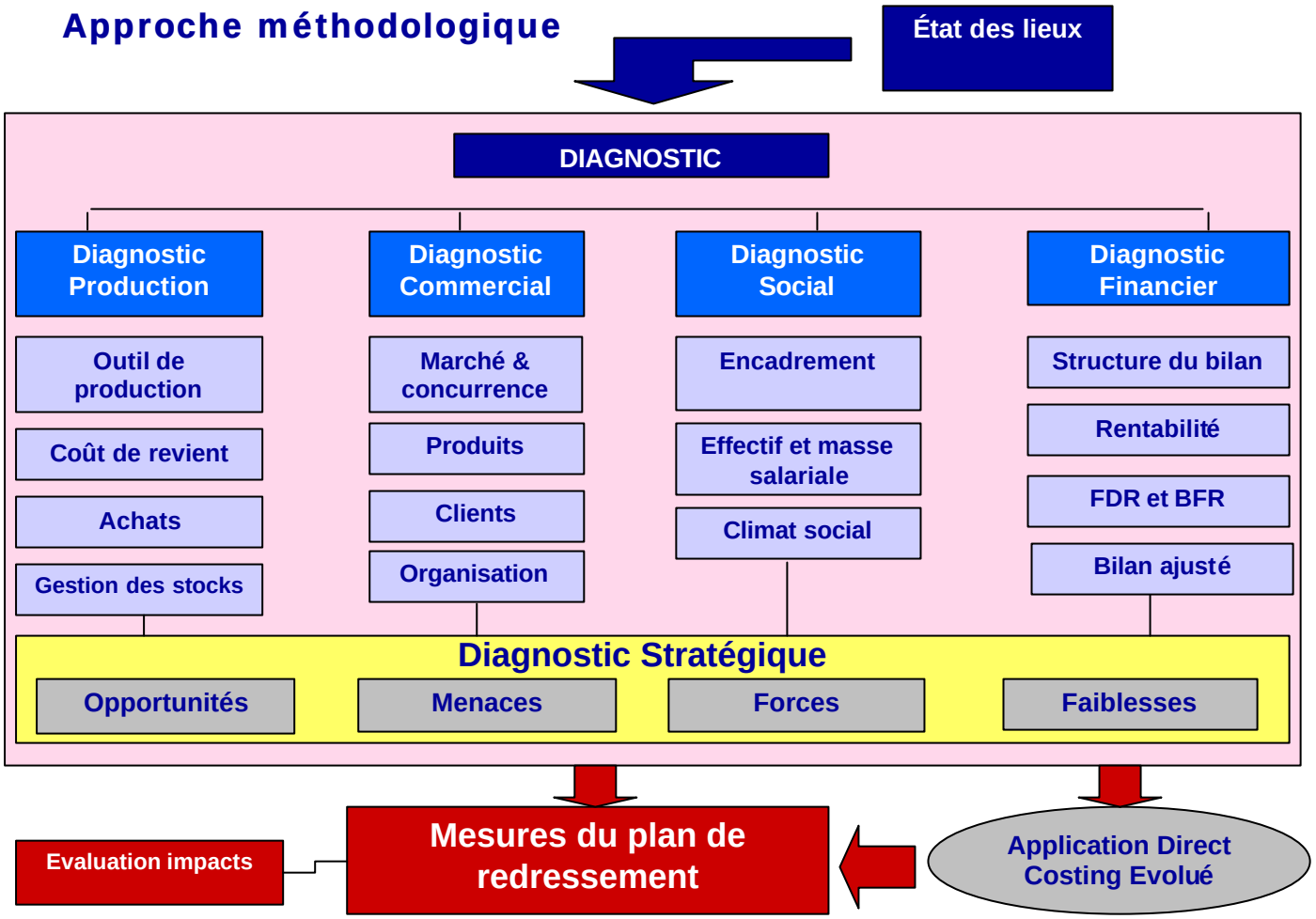
Démarche méthodologique

Notre démarche vise donc à recentrer l'approche de gestion des coûts autour du positionnement stratégique de la société face à son marché, à ses concurrents, à ses contraintes structurelles et à sa situation financière.

Pour déterminer les solutions possibles, nous préconisons l'approche méthodologique suivante :

- Diagnostic opérationnel et stratégique
- Analyse critique de l'approche de calcul des coûts
- Proposition d'une nouvelle approche basée sur le Direct Costing évolué.
- Recommandations stratégiques et opérationnelles pour le redressement de la société en présentant l'impact sur la situation de la société

Approche méthodologique



1.DIAGNOSTIC OPERATIONNEL

L'objectif de cette partie du mémoire est de faire un diagnostic global de la situation actuelle de PAPELERA DE TETUAN S.A afin de connaître de près les différents problèmes vécus et positionner l'ensemble des problématiques à traiter.

Ce diagnostic vise à faire une analyse poussée des différents aspects de gestion des fonctions de l'entreprise. Nous allons donc analyser respectivement les fonctions suivantes : la fonction financière, la fonction commerciale, la fonction sociale et en fin la fonction de production.

1.1 DIAGNOSTIC FINANCIER

Dans ce diagnostic nous allons analyser les aspects suivants :

- Analyse de la structure du bilan
- Analyse du FDR et du BFDR
- Analyse de la rentabilité

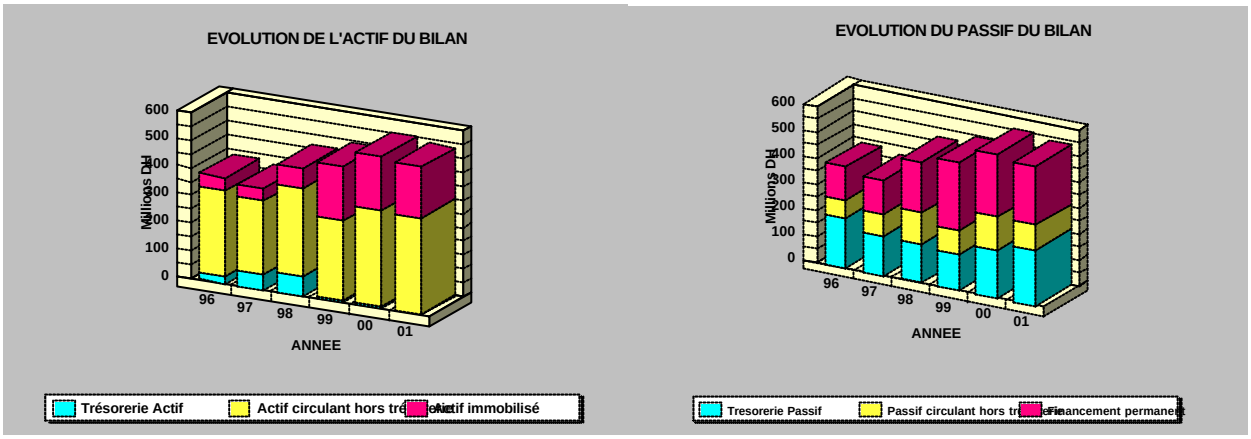
L'analyse sera menée sur la base des chiffres concernant les 5 dernières années et qui sont fournis en annexe.

1.1.1 Analyse de la structure du bilan

Tout au long de notre étude nous allons analyser de près les données financières de la PAPELERA DE TETUAN S.A. notre étude se basera sur les chiffres des 5 dernières années. Nous présentons dans la suite les principaux indicateurs :

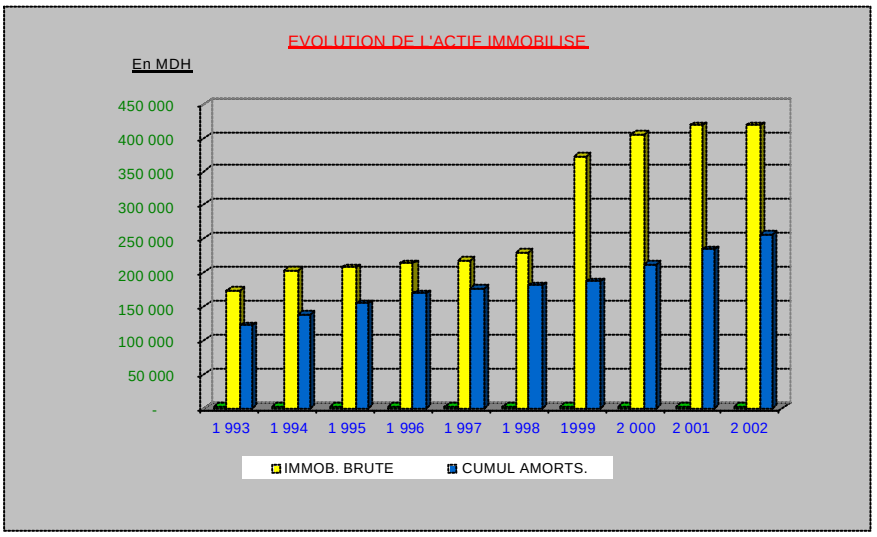
Rubrique du bilan	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
RUBRIQUES ACTIF								
Actif immobilisé	58.562	50.074	47.496	69.677	200.627	191.934	182.554	160.935
Actif circulant	249.091	307.739	264.465	319.963	286.173	350.228	311.555	226.893
Trésorerie actif	60.545	25.579	55.777	70.177	8.173	8.646	895	75
Total actif	**368.198**	**383.392**	**367.738**	**459.817**	**494.973**	**550.808**	**495.004**	**387.903**
RUBRIQUES PASSIF								
Capitaux propres	115.585	108.328	113.626	176.553	186.803	164.079	107.724	62.494
Dettes à L M T	24.438	15.268	7.587		75.000	75.000	79.131	72.650
Passif circulant	33.514	69.072	85.359	117.319	93.805	128.471	97.215	96.433
Trésorerie passif	194.661	190.724	152.587	150.756	139.365	183.258	210.934	156.326
Total passif	**368.198**	**383.392**	**367.738**	**459.817**	**494.973**	**550.808**	**495.004**	**387.903**
FRD & BFDR								
Fond de roulement	**81.461**	**73.522**	**73.717**	**106.876**	**61.176**	**47.145**	**4.301**	**- 25.791**
Besoin en fond de roulement global	**52.655**	**91.623**	**23.093**	**-26.297**	**70.016**	**127.467**	**205.738**	**182.042**

Ci après la présentation schématique de l'évolution des grandes masses du bilan



1.1.1.1 Evolution de l'actif immobilisé

Le graphe suivant retrace l'évolution de l'actif immobilisé depuis 1993.



L'évolution importante constatée au niveau de l'actif immobilisé à partir de l'année 1998 s'explique par l'investissement important qui a été réalisé à partir de cette année (sur une période de 3 ans). Il s'agissait là d'un investissement de mise à niveau à travers la rénovation de l'outil de production existant (cet outil sera analysé dans le diagnostic de la production).

En effet cet investissement avait trois principaux objectifs :

- Rénovation de l'outil et rallongement de sa durée de vie

- Amélioration de la qualité du papier produit (sans introduction de nouveaux procédés ou de nouvelles gammes de papier)
- Diminution des coûts de revient des produits (à niveau d'activité semblable)
- Augmentation de la capacité de production de plus de 50%. (passage de 30000 tonnes/ans à 45000 tonnes/an)

Cet investissement d'un montant global de 160 millions de Dhs a été financé par :

- Crédit Moyen Terme bancaire à hauteur de 75 millions de Dhs
- Augmentation de capital de 20% par introduction en bourse ayant généré un prélèvement de 66 millions de Dhs (incluant une prime d'émission de 48 millions de Dhs)
- Le reste (soit 19 millions de Dhs) par affectation d'une provision pour investissement devenue disponibles en 1999 et vient donc s'ajouter aux capitaux propres de la période comme réserve d'investissement.

Cet investissement a été réalisé sur 3 ans (26 millions en 98, 126 millions en 99 et 8 millions en 2000).

Le poste décroît par la suite de façon uniforme du fait des amortissements pratiqués (taux annuel de 10% pour le matériel et outillage).

L'analyse de l'impact de cet investissement sur la production sera abordée lors de l'étude de la structure des coûts.

Il est en outre très important de commenter le poste immobilisation financière qui avant l'an 2000 représentait la participation de la PAPELERA DE TETUAN S.A dans sa filiale commerciale UNIPAPEL (contrôle global à 100%). En janvier 2000, il a été décidé de fusionner cette filiale avec la société AIGLEMER qui était un des plus grands clients de la PAPELERA DE TETUAN S.A.

Cette fusion Absorption a donné naissance à la société AIGLEMER-PAPER dans laquelle la société ne détient plus que 51 % du capital. Cette fusion a engendré des répercussions importantes sur l'actif circulant de la société que nous allons analyser par la suite.

Au regard de la situation financière actuelle d'Aiglemer, les titres de participation et le compte courant d'Aiglemer doivent être provisionnés en totalité, soit respectivement 8670 Kdhs et 1946 Kdhs.

1.1.1.2 Evolution de l'actif circulant

L'analyse de ce poste revêt une importance capitale pour la compréhension de la situation financière de la société.

L'évolution de ce poste se présente comme suit :

Rubrique du bilan	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Stocks Matières premières	77.747	89.260	69.092	48.031	42.252	41.836	47.708	33.866
Stock produits finis & en cours	25.043	35.312	33.737	43.005	40.505	51.963	58.907	47.502
Créances clients	141.635	160.254	154.969	215.852	192.143	237.724	229.312	172.742
Provisions pour créances douteuses (en -)	8.860	8.860	8.860	8.860	8.860	8.860	48.540	48.540
Autres créanciers	13.525	31.773	15.527	21.935	20.133	27.565	24.168	21.322
Total Actif circulant	**249.091**	**307.739**	**264.465**	**319.963**	**286.173**	**350.228**	**311.555**	**226.893**

L'analyse de l'actif circulant appelle les remarques suivantes :

? Le niveau des stocks de matières premières a tendance à baisser depuis 1996 suite à l'acquisition de la PAPELERA DE TETUAN S.A par la CELLULOSE DU MAROC. Cette dernière étant le principal fournisseur de pâte à papier de fibres courtes, le stockage n'est plus une nécessité étant donné la disponibilité de la pâte à tout moment. Cependant, en raison des délais d'approvisionnement dus aux démarches d'importation, la société est contrainte de garder un stock minimum de 2 mois de consommation en ce qui concerne la pâte de fibre longue. Par ailleurs une partie du stock est constituée de pièces de rechange qui n'ont pas été utilisées depuis plus de 5 ans et doivent être donc provisionné pour un montant de 3401 Kdhs.

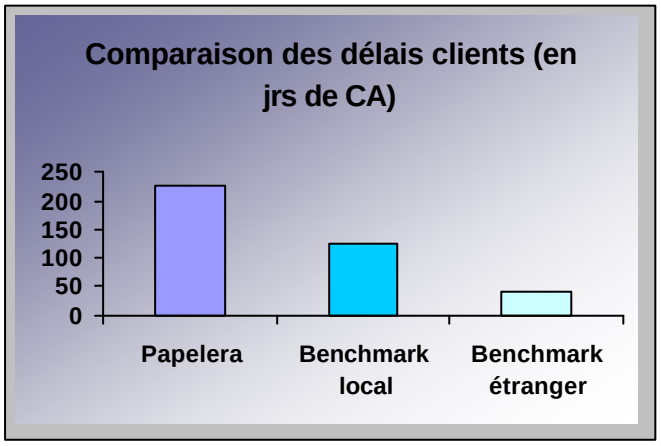
? Le niveau des stocks des en cours et produits finis est dicté par un changement dans la politique commerciale de la société qui est désormais contrainte de produire sur stock et ce en raison des problèmes de commercialisation de ses produits et de la nécessité de faire tourner l'appareil de

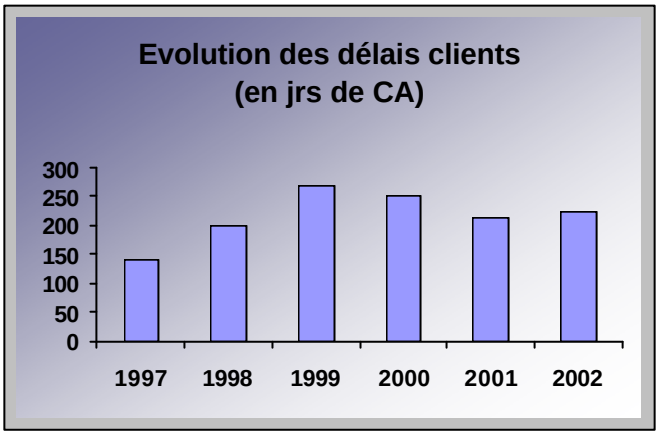
production. Il est à noter que la société produisait dans le passé sur commandes des clients. Cette situation s'est aggravée pendant l'année de réalisation de l'investissement et les perturbations qu'il a engendré sur l'activité de production.

? Le poste clients mérite pour sa part une analyse plus fine. En effet, plusieurs remarques peuvent être émises :

- L'encouragement des réalisations commerciales (volumes des ventes), sans tenir compte des risques clients , a entraîné un gonflement démesuré des encours clients.

- Le rallongement des délais de paiement causé par une dépendance de plus en plus accrue vis à vis d'une clientèle sous capitalisée et donc incapable d'avoir recours aux concours bancaires nécessaires à l'accompagnement de l'évolution de son activité. Les délais clients sont passés d'une moyenne normale en 1995 de 120 jours à un niveau de 225 jours en 2002. Ces délais dépassent de plus du double ceux qui sont pratiqués par les concurrents locaux et découlent principalement des problèmes de commercialisation vécus par la PAPELERA DE TETUAN S.A



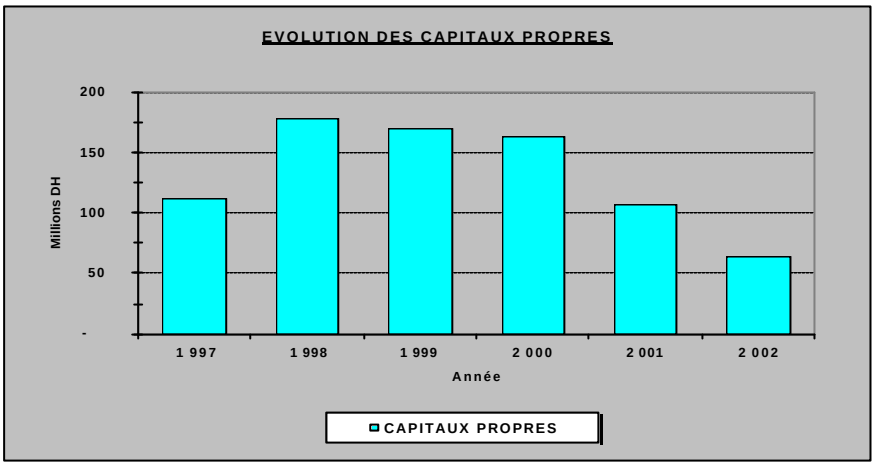


- L'alliance stratégique avec AIGLEMER (société qui était déjà dans le temps en sérieuses difficultés financières) à partir de 2000 a pour sa part aggraver cette situation vue son encours de 60 millions de Dhs qui pèse pour plus de 30% de l'encours global. Le niveau des encours vis à vis de la SOMAPA et de CPM (sociétés en redressement judicaire) sont aussi importants et représentent 22% de l'encours global avec plus de 40 millions de Dhs.

- Malgré la situation des clients déjà cités AIGLEMER et autres (SOCATRAP …) qui sont incapables d'honorer leurs dettes, la PAPELERA DE TETUAN S.A n'a pas procédé à la constitution des provisions qui s'imposent nonobstant les recommandations incessantes

des commissaires aux comptes et auditeurs externes. Le niveau des provisions restant à être constituées a été évalué par les auditeurs à 70 millions de Dhs **(il convient de prendre compte de cette réalité dans la suite de l'étude).**

1.1.1.3 Evolution des capitaux propres



Le graphe ci-dessus met en exergue une évolution négative des capitaux propres enregistrée depuis l'exercice 2000. Cette chute est due aux pertes cumulées enregistrées depuis l'exercice 2000 malgré la consolidation de la situation des capitaux propres en 1998 grâce à la prime d'émission (résultat de l'introduction en bourse) et aux provisions pour investissement devenues disponibles. Il est clair que l'impact de cette structure est néfaste sur la société du fait des répercussions négatives qu'il a sur l'appréciation de la société par ses principaux créanciers (fournisseurs et banquiers) ainsi que par les intervenants sur la bourse de valeurs.

L'origine de ces pertes sera analysée dans la partie consacrée à l'étude de la rentabilité.

1.1.1.4 Evolution des dettes de financement

Le poste fait ressortir les capitaux levés aux près des banques pour le financement de la mise à niveau de l'appareil de production et la construction d'un hangar destiné au stockage des produits finis sur Casablanca (l'usine de production se situe à Tétouan).

Les caractéristiques de ce concours bancaire sont résumées dans le tableau suivant :

	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3
Financée par	BMCI	Consortium (BCM-SGMB et BMCE)	BMCE
Montant du crédit en millions de Dhs	35	40	6,4
Durée	5	5	4
Taux d'intérêt	8,25	7,75	7,25
Date première échéance	11-2001	04 -2004	04 -2003

L'échéancier en principal et intérêts se présente comme suit sur la durée globale du crédit (en millions de DH).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Principal	8	14,9	15,9	14,8	9	9,4
Intérêts	5,5	4,6	3,4	2,2	1,3	0,6
Annuité	**13,5**	**19,5**	**19,3**	**17**	**10,3**	**10**

A ce jour, toutes les échéances arrivées à terme pour la 1ère tranche n'ont **pas été remboursées** faute de fonds nécessaires (trésorerie déficitaire).

Cette situation entraînera certainement des conséquences graves qu'il est nécessaire de cerner dans le cadre de notre proposition de plan de restructuration.

L'analyse de la trésorerie sera traitée dans le chapitre réservé à l'analyse du FDR et du BFDR

1.1.1.5 Impact des ajustements nécessaires sur la structure du bilan

Poste à régulariser	Montant régularisation en Kdhs
Résultat comptable 2002 (avant IS)	**(44 387)**
Client et comptes rattachés	**(70 155)**
Titres de participation	**(8 670°)**
Stocks de pièces de rechange	**(3 401)**
Stocks de produits finis	**(2°358)**
Stocks matières premières et consommables	**(1 398)**
Comptes d'associés Aiglemer Paper	**(1 946)**
Fournisseurs Aiglemer Paper	**(1 310)**
Autres débiteurs	**(1 519)**
Résultats comptable régularisé avant IS	**(139 356)**
IS	**(843)**
Résultat net après IS	**(140 199)**
Capitaux propres fin 2001	**107 724**
Situation nette après ajustements	**(32 464)**

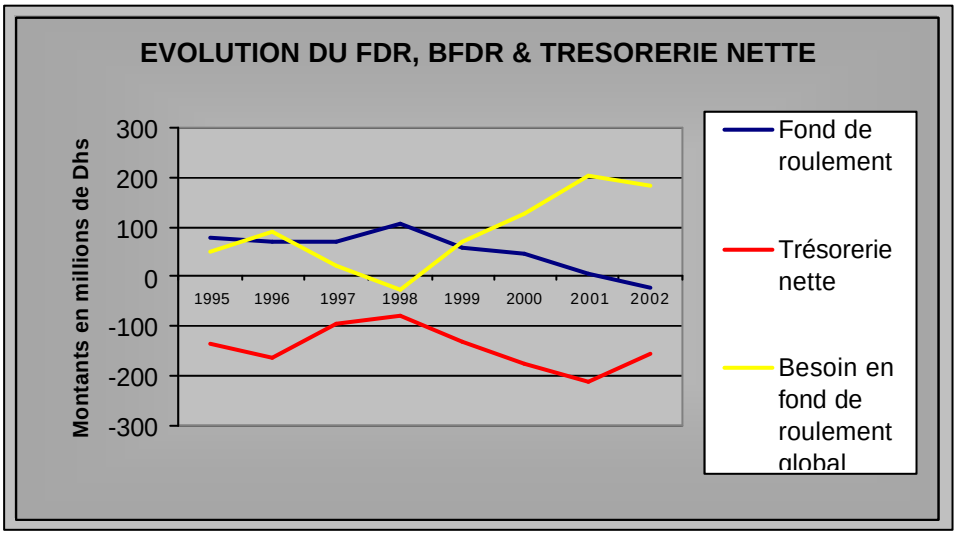
Les montants entre parenthèses sont des montants négatifs

1.1.2 Analyse du FDR, du BFDR et de la trésorerie

Rappelons l'évolution du FDR (Capitaux propres+ Dettes à long et moyens termes moins l'actif immobilisé), du BFDR et de la trésorerie nette depuis 1995 jusqu'à l'an 2002.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fond de roulement	81.461	73.522	73.717	106.876	61.176	47.145	4.301	- 25.791
Trésorerie nette	-134.116	-165.145	-96.810	-80.579	-131.192	-174.612	-210.039	-156.251
Besoin en fond de roulement global	52.655	91.623	23.093	-26.297	70.016	127.467	205.738	182.042

Le graphe suivant retrace cette évolution que nous allons analyser dans la suite :



1.1.2.1 Analyse de l'évolution du FDR

Le FDR a connu une situation positive jusqu'en 1999 où il a commencé à chuter pour devenir négatif à partir de l'an 2002 et ce du fait des pertes successives cumulées depuis l'année 2000. Les pertes enregistrées étaient de : 23 millions de Dhs en l'an 2000, 56 millions en 2001 et 45 millions de Dhs en 2002.

Il est clair que ces pertes ont fait diminuer de façon très significative le niveau des capitaux propres dans l'absence de tous recours à de nouveaux financements permanents.

En effet, le niveau des dettes à long et moyen termes est resté stable (abstraction faite des remboursements).

Toutefois le niveau d'endettement représente à fin 2002 plus de 52% des capitaux permanent alors qu'il était de :

- 0 % en 1998 : année d'introduction en bourse où la PAPELERA DE TETUAN S.A avait procédé au remboursement par anticipation de l'encours de ses dettes à L et M terme (7,5 millions de Dhs à fin 1997).
- 28% du niveau des capitaux permanents de la société en 1999 date de réalisation de l'investissement de mise à niveau de l'appareil productif.

1.1.2.2 Analyse de l'évolution du BFDR

Le niveau du BFDR était très acceptable jusqu'en 1998 où il a commencé à augmenter de façon très alarmante. Cette détérioration s'explique par :

- La mise en redressement judiciaire des principaux clients de la PAPELERA DE TETUAN S.A à savoir SOMAPA et CPM a rendu leurs créances irrécupérables et ont donc entraîné un impact direct sur le niveau du BFDR. Toutefois ces créances irrécouvrables ont fait l'objet de provisions en l'exercice 2001.
- L'augmentation du niveau des impayés due aux événements particuliers vécus pendant l'année 1998. En effet, l'investissement réalisé par la PAPELERA DE TETUAN S.A a entraîné l'arrêt de l'appareil productif pendant une durée de plus de 3 mois. Tout au long de cette période, les clients étaient contraints de s'approvisionner chez les concurrents locaux ou étrangers et de ce

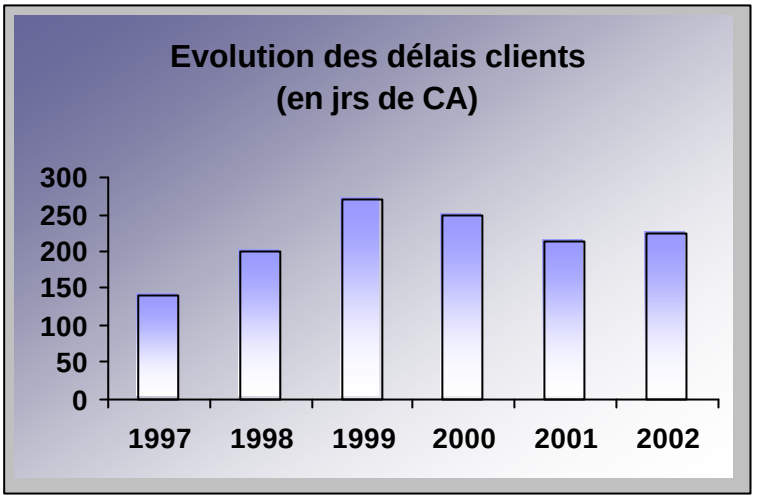
fait ils ont mobilisé leurs trésoreries pour financer ces achats au détriment du règlement des créances vis à vis de PAPELERA DE TETUAN S.A. A partir de l'an 2001, la filiale AIGLEMER-PAPER connaissant des problèmes financiers insurmontables, cesse ses règlements envers PAPELERA et de ce fait, elle engendre une charge financière récurrente à cette dernière qui a atteint en l'an 2002 plus de 60 millions de Dhs soit environ 30% de l'encours global du poste client de cet exercice.

La structure des créances clients impayées à fin 2002 se présente comme suit :

Client	**Créances échues (en millions de Dhs)**	**Provisions constituées (en millions de Dhs)**	**Créances échues non provisionnées (en millions de Dhs)**
Aiglemer	62	0	62
Somapa	30	27	3
Socatrap	12	0	12
Relaicom	8	7	0
CPM	7	6	1
Autres	40	9	31
Total	**157**	**49**	**109**

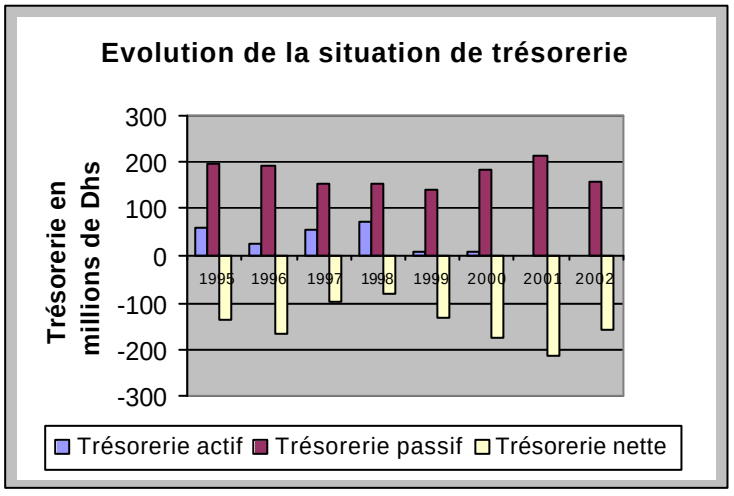
? L'augmentation des délais clients : s'explique par l'effort important de promotion des ventes qui a été consenti pour rattraper le retard du à l'arrêt des machines sans accorder trop de vigilance quant à la capacité de règlement des clients. Ceci a entraîné l'augmentation progressive de

l'encours client en accordant des délais de paiement disproportionnés par rapport à ceux accordés par les fournisseurs. Le pic des délais de paiement accordé a été atteint en 1999.



Cette évolution négative est tout de même atténuée par le fait que les règlements des fournisseurs (principalement la maison mère CELLULLOSE DU MAROC) se trouvent eux aussi retardés. PAPELERA DE TETUAN S.A bénéficie donc d'un financement quasi permanent de son cycle d'exploitation. Ces dettes d'exploitation s'élèvent à environ 44 millions de Dhs.

1.1.2.3 Analyse de l'évolution de la trésorerie



La situation globale de la trésorerie s'est largement détériorée à partir de l'exercice 2000. Ceci est du au financement d'un niveau de stocks de produits finis élevé et au volume des impayés clients enregistré lors de la même période.

La trésorerie Passif est constituée principalement de l'avance sur Marchandises qui doit normalement financer les stocks (matières premières et produits finis), du découvert bancaire et des crédits d'escompte. Ces concours bancaires servent donc à financer les stocks et les délais clients mais aussi les fournisseurs (matières premières, Fuel, Transports…) autres que la Cellulose du Maroc et dont l'encours global s'élève à plus de 20 millions de Dhs à fin 2002.

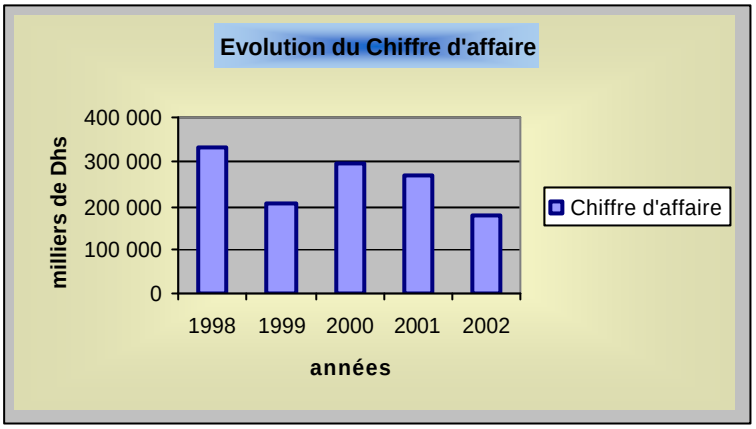
Il faut signaler à ce niveau qu'en raison des problèmes financiers, la PAPELERA trouve de plus en plus de problèmes pour régler ses créanciers surtout que les banquiers se font plus vigilants et plus réticents dans le financement de la société.

1.1.3 Analyse de la rentabilité de la PAPELERA DE TETUAN S.A

Les Comtes des Produits et de Charges (CPC) des 5 dernières années se présentent comme suit :

		EXERCICE	1998		1999		2000		2001		2002	
1	*	**CHIFFRE D'AFFAIRE (T.T.C)**	**380 985**		**237 870**		**272 545**		**314 058**		**199 919**	
2	*	**CHIFFRE D'AFFAIRE (H.T)**	**331 533**	**100%**	**206 299**	**100%**	**294 442**	**100%**	**271 623**	**100%**	**177 742**	**100%**
		Dont export	13 352		6 495		34 418		16 335		14 851	
		% De variation du CA (H.T)	**63,9%**		**2,0%**		**45,6%**		**-7,7%**		**-34,6%**	
3	+	Variation des stocks de produits	9 268		(2 500)		11 458		6 944		**(11 404)**	
4	+	Immobilisations produites par l'entreprise pour elle même			12 859							
5	+	Autres produits d'exploitation										
6	=	**ACTIVITE**	**340 802**		**216 658**		**305 900**		**278 567**		**166 338**	
	*	% De variation de l'activité			**-36,4%**		**41,2%**		**-8,9%**		**-40,3%**	
7	-	Achats revendus de marchandises	453		3 914				1 286		2 513	
8	-	Achats consommés de matière et fournitures	232 760		144 229		229 167		189 197		112 711	
9	*	Dont sous-traitance										
10	=	**MARGE BRUTE**	**107 589**	**32,5%**	**68 515**	**33,2%**	**76 733**	**26,1%**	**88 084**	**32,4%**	**51 114**	**28,8%**
				100%		**100%**		**100%**		**100%**		**100%**
11	-	Autres charges externes (hors Crédit Bail)	16 881	**15,7%**	12 064	**17,6%**	15 963	**20,8%**	20 610	**23,4%**	12 644	**24,7%**
12	=	**VALEUR AJOUTEE**	**90 708**	**27,4%**	**56 451**	**27,4%**	**60 770**	**20,6%**	**67 474**	**24,8%**	**38 470**	**21,6%**
13	+	Subventions d'exploitation	-		-		-		-			
14	-	Charges du personnel	38 203	**35,5%**	33 470	**48,9%**	34 663	**45,2%**	33 055	**37,5%**	30 159	**59,0%**
15	-	impôts et taxes	4 745		5 138		4 913		5 721		5 505	
16	=	**E.B.E ou I.B.E**	**47 759**	**44,4%**	**17 843**	**26,0%**	**21 194**	**27,6%**	**28 697**	**32,6%**	**2 806**	**5,5%**
17	-	Dot. Aux amortissements et provisions sur imm.	7 707	**7,2%**	7 850	**11,5%**	23 229	**30,3%**	23 603	**26,8%**	24 950	**48,8%**
18	-	Dot. D'expl. Au prov. Pour dépréciation de l'actif circulant							39 680			
19	+	Reprises d'expl. Sur dot. Aux prov.pour dép de l'actif circ.	785		6 118		164		260		32	
20	+	Autres produits d'exploitation										
21	-	Autres charges d'exploitation	120		120		120		120		120	
22	=	**RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**	**40 717**	**37,8%**	**15 992**	**23,3%**	**-1 991**	**-2,6%**	**-34 446**	**-39,1%**	**-22 232**	**-43,5%**
23	-	Charges d'intérêts	10 178	**11,2%**	16 344	**29,0%**	22 464	**37,0%**	24 586	**36,4%**	23 248	**60,4%**
24	+	Intérêts et autres produits financiers	1 516		5 447		1 230		893		964	
25		**RESULTAT FINANCIER**	**-8 662**		**-10 897**		**-21 234**		**-23 693**		**-22 284**	
26	-	**RESULTAT COURANT**	**32 055**		**5 095**		**-23 226**		**-58 139**		**-44 516**	
27	+	**RESULTAT NON COURANT**	**-8 562**		**-615**		**1 889**		**3 101**		**129**	
28	-	Impôts sur les résultats	9 068		1 543		1 388		1 318		843	
29	=	**RESULTAT NET DE L'EXERCICE**	**14 425**	**4,4%**	**2 937**	**1,4%**	**-22 725**	**-7,7%**	**-56 355**	**-20,7%**	**-45 230**	**-25,4%**

1.1.3.1 Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire



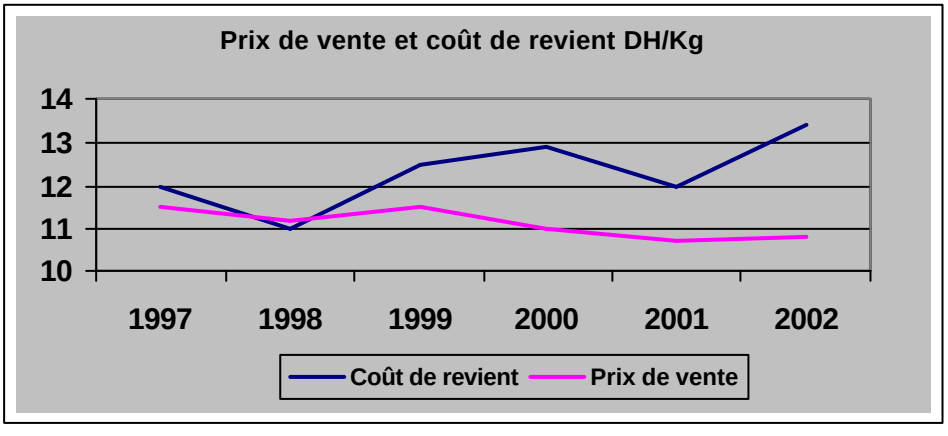
Le chiffre d'affaires connaît une baisse significative en 1999 qui s'explique par un effet volume du à l'arrêt de la production lors de la réalisation de l'investissement de mise à niveau de l'appareil de production.

La reprise de la tendance lors de l'année 2000 n'a pas atteint les niveaux réalisés auparavant du fait de la perte d'une partie de la clientèle en faveur de la concurrence qui s'est installée.

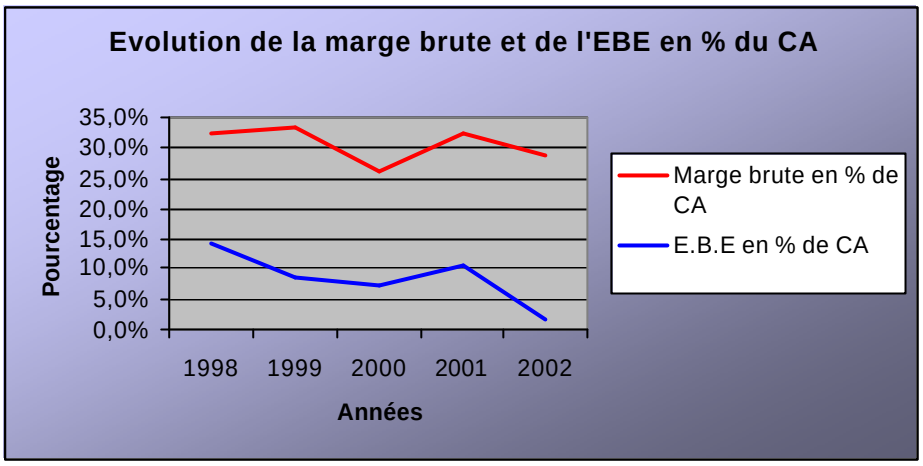
On assiste même à une baisse continue du CA lors des années suivantes qui s'explique elle par :

- Le niveau des impayés qui a engendré la décision interne de ne pas dépasser certain niveaux de crédit maximum et par la même de ne plus accepter de commandes de la part de ces clients concernés entraînant ainsi une baisse du chiffre d'affaire (que de toute façon il était difficile de recouvrer).

- Cette sous activité a quant a elle, engendré la dégradation de la structure des coûts et par la même une difficulté à suivre les prix du marché qui ont baissé de façon notoire entre 2001 et 2002. En effet l'écart entre le prix de vente et le coût de revient se situe à 18% en 2002. (voir graphique suivant)



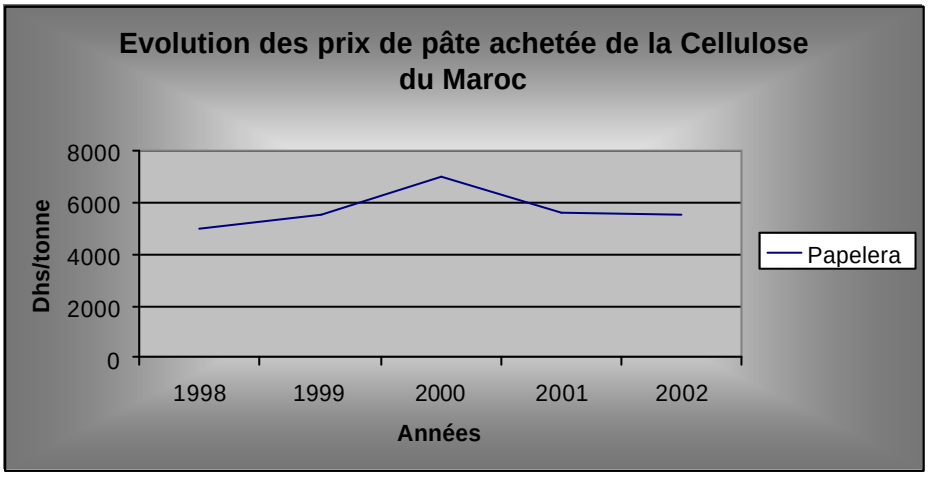
1.1.3.2 Analyse de l'évolution de la marge brute



.

Ce graphe suscite les remarquons suivantes :

? La chute du taux de marge en 2000 est du principalement aux renchérissement du prix de la pâte à papier pratiqué par la Cellulose du Maroc comme il est constaté sur le graphe suivant.



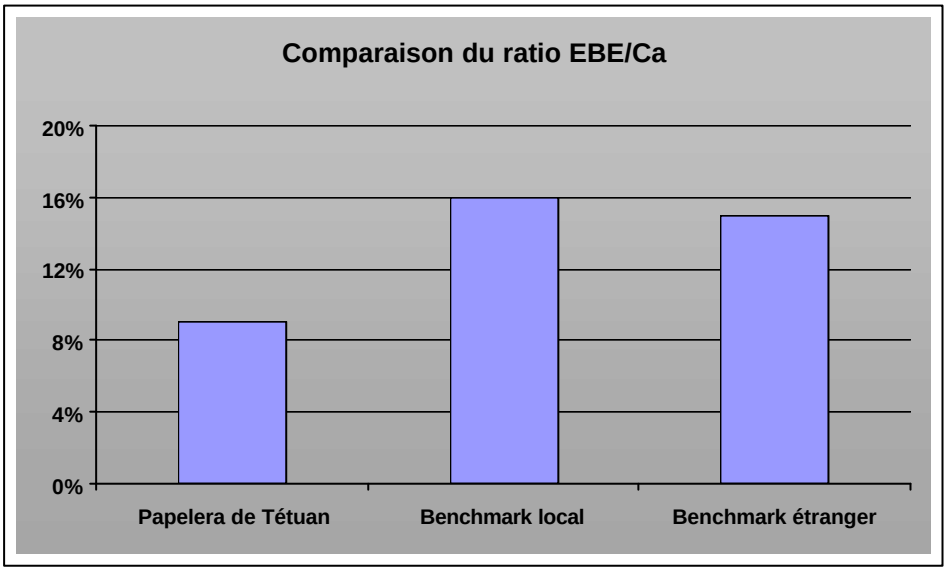
? La baisse de la marge s'explique aussi par la baisse des prix de vente unitaire (graphe page précédente) due à la concurrence locale et étrangère.

? Un léger redressement du taux de marge est constaté à partir de l'année 2001 grâce à la baisse des prix d'achat de la pâte qu'elle soit locale ou d'importation. Toutefois cette hausse n'a malheureusement pas eu les effets escomptés en raison de la baisse du volume des ventes et par conséquent du chiffre d'affaire (sachant que les prix n'ont fait que diminuer).

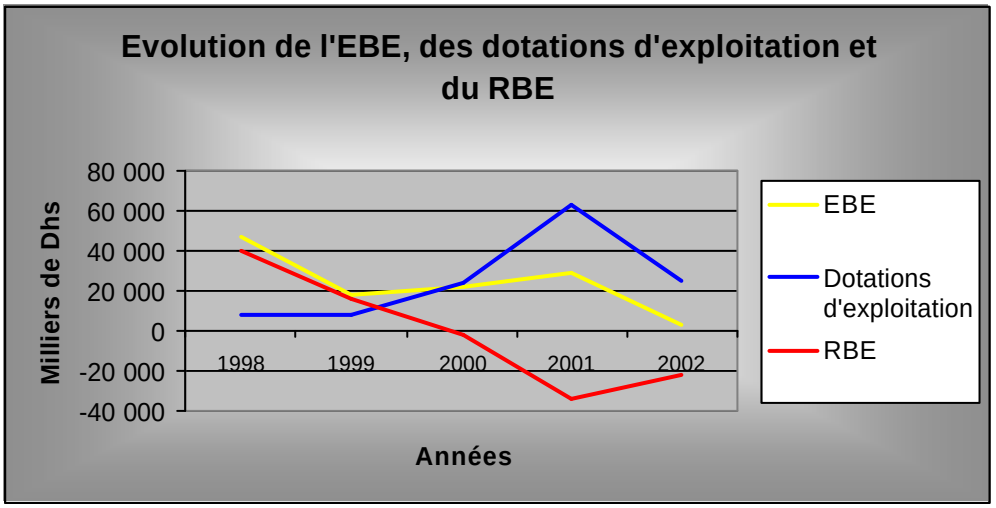
1.1.3.3 Analyse de l'évolution de l'EBE

La baisse significative de l'EBE résulte de la baisse du CA en 2002 et de la marge brute dégagée. Cette dernière arrive à peine à couvrir les autres charges externes et les charges du personnel et ce malgré la baisse substantielle de ces dernières étant donné la politique de gel du recrutement pratiquée par la PAPELERA DE TETUAN SA. Les charges du personnel sont passées de 38 millions de dhs en 1998 à 30 millions de Dhs environ en 2002. Soit une baisse de 21% sur une période de 5 années. Toutefois il faut reconnaître que le nombre de personnel de production actuel reste très élevé par rapport aux besoins de la société compte tenu de sa capacité de production. Ceci sera illustré lors de l'étude de la structure des coûts.

L'EBE rapporté au CA est en dessous des normes pratiquées au niveau du benchmark local ainsi que celui de l'étranger comme le précise le graphe suivant :



1.1.3.4 Analyse de l'évolution du résultat brut d'exploitation (RBE)



Le niveau bas de la marge brute ne suffit pas à couvrir les dotations d'exploitation et engendre donc un RBE négatif qui se dégrade d'une année à une autre. Le pic atteint en 2001 résulte de la constitution d'une provision pour créances douteuses (plus de 39 millions de Dhs) suite à la décision de redressement judiciaire de 3 de ses principaux clients (SOMAPA, CPM et RELAICOM). Sachant que le niveau des créances clients irrécouvrables n'est pas totalement couvert par des provisions ce qui constitue bien sur des pertes latentes additionnelles mettant en danger la continuité d'exploitation de la société.

L'augmentation du niveau des amortissements est due à :

- Les investissements de mise à niveau opérés depuis 1998 et dont les dotations ont commencé à partir de l'exercice 2000 suite à la mise en service des nouvelles installations.

- Le niveau bas des amortissement constaté depuis 1998 et jusqu'à l'an 2000 est du à un changement de la politique d'amortissement. En effet il a été décidé de faire passer le taux d'amortissement des installations techniques de 20% (pratiqués avant l'an 1998) à 10%. Le taux de 20% pratiqué auparavant était justifié (auprès de l'administration fiscale) par l'utilisation continue de l'appareil de production (en continu par shits de 3 fois 8).

Le niveau du RBE devient donc négatif à partir de l'an 2001.

1.1.3.5 Analyse de l'évolution du résultat financier

L'augmentation sensible du niveau des charges financières constatée depuis 1999 est due à :

- L'augmentation des charges d'intérêt des emprunts à moyen terme ayant financé le programme d'investissements.

- L'augmentation des charges financières de fonctionnement est due au financement du volume des impayés clients croissants et une utilisation constante de l'avance sur marchandises et du découvert bancaire (délais client très importants et en constante dégradation).

1.4 DIAGNOSTIC DE LA PRODUCTION

1.4.1 Processus de production

L'usine est organisée en trois sections : une section préparation de la matière première, une section production et enfin une section transformation ;

Ces sections correspondent à des phases spécifiques de production

✍ **La section préparation de la pâte**

Pour préparer la pâte à papier (matière première principale), celle-ci est successivement mise en suspension dans l'eau, épurée et enfin raffinée. L'objectif est d'obtenir la composition de base recherchée présentant les caractéristiques techniques requises. L'addition de produits chimiques (colles, amidon, colorants, etc. …) permet de modifier à souhait les dites caractéristiques.

Au terme de cette étape, la siccité (degré de sécheresse) de la pâte atteinte 4% contre 90% initialement.

Le mélange ainsi obtenu, est ensuite raffiné de façon magnétique et par centrifugation et est ainsi prêt à entrer dans la machine à papier.

✍ **La section production - machine à papier**

La machine à papier proprement dite se compose de : la caisse de tête, la section toile, la section de presse, la sécherie, la calandre.

La caisse de tête a pour fonction de répartir de manière uniforme et raffinée la pâte déjà apurée. Cette opération est réalisée grâce à des systèmes de régulation entièrement automatisés.

La section toile sert à égoutter la pâte au travers d'une toile de formation.

Après cet égouttage, la feuille est pressée sur un feutre pour augmenter la siccité qui est ramenée à un taux de 40 à 50% selon les qualités fabriquées.

Enfin, la feuille est séchée sur des cylindriques à cet effet permettant l'obtention de produits finis non mis en forme.

✍ **La section Transformation** s'effectuant en trois étapes :

- ✍ Découpage par une bobineuse

- Mise en format
- Couchage du papier

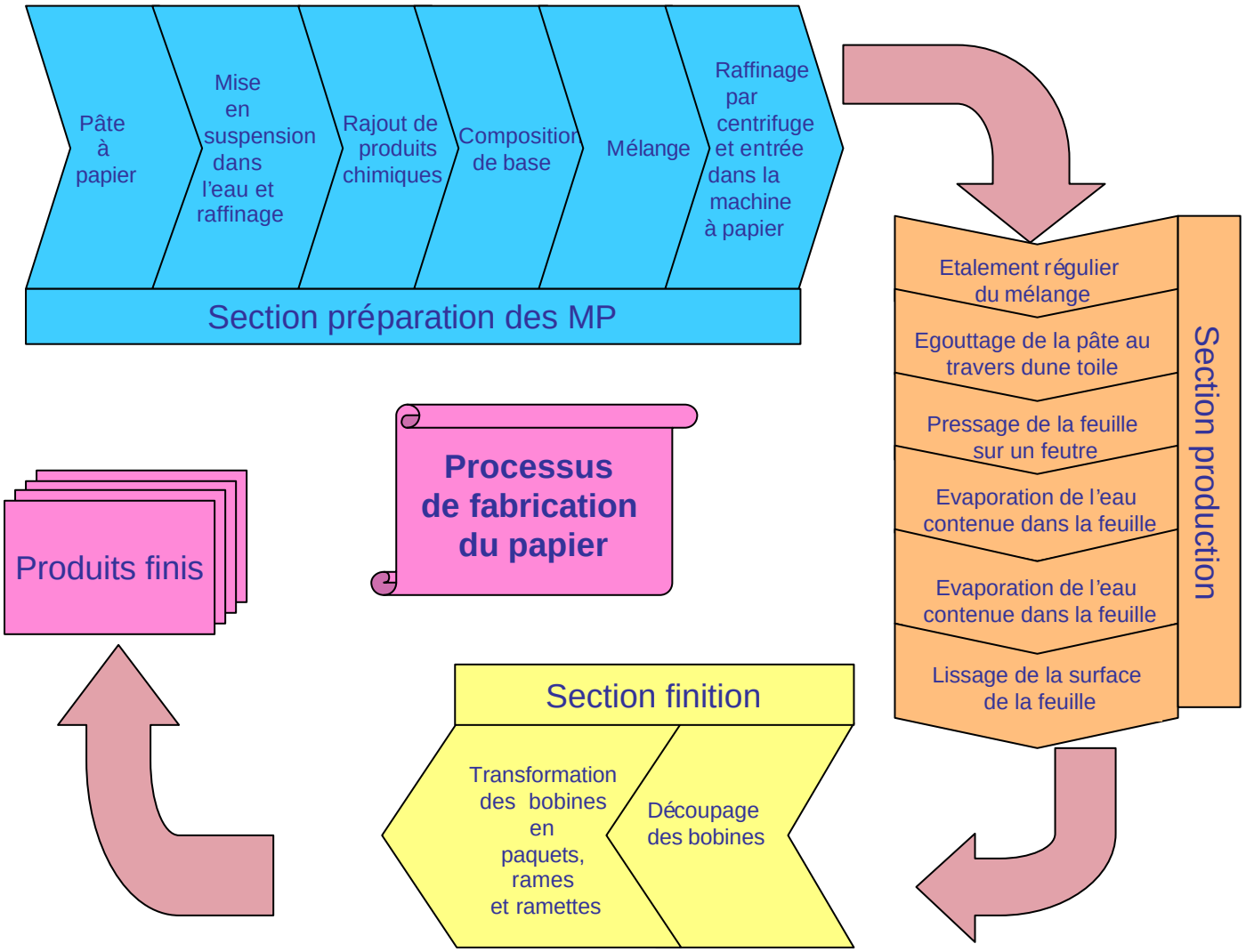
Le découpage est effectué par **la bobineuse** selon le format demandé par le client.

La section de **« mise en format »** correspond à la transformation des bobines en feuilles et leurs emballages en rames, demi-rames quart de rames ou ramettes.

Le couchage, enfin consiste en l'application de produits spécifiques (caolin, carbonate, colle) sur la surface du papier.

C'est une étape supplémentaire qui est ainsi apportée au papier : on obtient une finition couché face brillant ou mat selon les besoins de la clientèle.

Processus de production schématisé



Moyens techniques

La société dispose de **trois chaînes de production** complètes et indépendantes.

- **Description des 3unités de productions de papier**

  - Machine 3 : Machine à table plate destinée à fabriquer le papier d'emballage. Les gammes de grammages fabriquées varient entre 220 et 240 g/ m2 .

  - Machine 5 : Machine à table plate destinée à fabriquer du papier « impression et écriture ». Les gammes de grammages fabriquées varient entre 56 et 190 g/ m^2 . Cette machine est la plus performante que ce soit en terme de standards de consommation de production ou de vitesse et de capacité.

  - Machine 6 : Machine destinée à fabriquer des papiers fins. Les gammes de grammages fabriquées varient entre 22 et 80 g/ m^2 . Cette machine pose beaucoup de problèmes de performance et elle est rarement utilisée.

Les productions des machines 5 et 6 sont assistées par ordinateur. La capacité théorique de production globale s'élève à 45 000 tonnes par an et celle-ci est utilisée en moyenne à hauteur de 55%.

En plus de ces lignes de production, la société détient des **installations et du matériel de transport** répartis de la manière suivante dans les différentes sections :

- **Une section de « couchage » composée :**

  - d'une coucheuse de vitesse : 500 m/mn

  - d'une supercalandre de vitesse :500 m/mn

- **Un atelier de découpe composé de :**

  - 2 coupeuses Pasaban de capacité 45 T/j
  - 1 coupeuse Jagembert de capacité 30 T/j

- 1 emballeuse Rames
- 1 emballeuse Ramettes
- 1 emballeuse Palette en plastique étirable

- **Une section de préparation de charge qui comprend :**

  - 1 trémie métallique, 1 préconcassage de capacité de 20 à 30 m3/h, et un concassage,
  - 1 broyeur, un filtre, un diluteur, 4 bandes transporteuses, un tamis vibrant, 1 silo métallique et 2 silos de béton armé.

- **Une section de production de vapeur composée de :**

  - un système de régénération d'énergie électrique
  - un système de traitement des eaux et 3 chaudières

- **Une section de traitement des eaux avec :**

  - 6 décanteurs
  - 4 filtres à sable
  - 2 cuviers de sulfate d'alumine
  - 2 grands châteaux d'eau

- **Un laboratoire de contrôle qualité**

- **Une section de maintenance :**

Ce service est composé de plusieurs sections : une section électrique, mécanique, de menuiserie, de peinture et de répartition des pièces de rechange. 49 personnes y travaillent et disposent d'un tour automatique parallèle et d'une rectifieuse de presse.

- **Une section de transport :**

9 camions assurent le transport de papier et matières premières, provenant essentiellement de l'usine sidi Yahia El Gharb de Cellulose du Maroc à destination de l'unité de production à Tetouan de Papelera DE Tetuan.

✍**Une section de manutention :**

Cette section est composée d'un camion Berliet, de 5 chariot élévateurs et de 2 chariots élévateurs à pince.

✍**Production d'air :**

La production d'air est assurée par 2 compresseurs de capacités respectives de 439 et 540 m^3/ h

✍**Un service sécurité et contre-incendie :**

L'usine est dotée d'un système de contre-incendie composé d'un château d'eau, de 3 pompes, un système Sprinklers au niveau du magasin et un système identique en cours de réalisation au niveau de l'ensemble de l'usine.

Cet outil de production permet de produire 40 différentes qualités (coloris et grammages de papier différents).

Moyens humains

L'équipe de Papelera de Tetuan est composée de 289 personnes dont 32 au titre de l'encadrement. La structure administratives et commerciale de Casablanca emploie 29 personnes parmi les 289.

	2000	2001	2002
Cadres supérieurs	15	12	14
Cardes et techniciens	10	14	11
Employés	44	40	43
Ouvriers	232	227	221
TOTAL	**301**	**293**	**289**

1.4.2 Système de calcul du coût de revient :

1.4.2.1 Description et critique de l'approche de calcul du coût de revient

Le système de calcul des coûts en vigueur à la PAPELERA DE TETUAN S.A a connu depuis sa mise en place une évolution d'approche qui peut être résumée comme suit :

- Mise en place d'un système de calcul des coûts complets basé sur la méthode des sections homogènes.
- Introduction d'une approche de calcul d'un coût de revient prévisionnel trimestriel tenant compte de la structure des coûts et de l'évolution des prix des matières premières. Cette approche permettait de prévoir et d'ajuster les prix des vente appliqués par la société.
- Le coût de revient actuel ne tient plus compte de cette approche et il est basé sur un coût de revient global total (tous produits confondus).

Ces approches de calcul des prix de revients appellent les remarques suivantes :

- Absence d'un système de comptabilité analytique structuré et formalisé: On procède à la reprise des soldes de la comptabilité générale pour les répartir analytiquement sans trop se soucier de l'opportunité ou du bien fondé d'affectation de certains coûts.
- L'approche de calcul retenue étant la méthode des sections homogènes, aucune importance n'est donnée à l'impact de la fluctuation de l'activité sachant que la PAPELERA DE TETUAN S.A a connu une très grande instabilité de sa production lors des dernières années. Les baisses éventuelles de production n'ont pas donné lieu à des corrections de l'affectation des coûts fixes.
- L'approche de calcul de coût de revient global opérait une différentiation entre les différents produits mais uniquement pour la détermination de leurs coût de matières premières. Ces dernières étaient relevée à partir des consommations réelles suivant les

ordres de fabrications. Les autres charges sont imputées aux différentes produits au prorata des quantités produites.

- En outre les résultats de cette approche par produit aussi contestables soient ils, n'étaient pas exploités dans la fixation des prix de vente et l'élaboration de la politique commerciale à adopter.
- L'optimisation de la composition du coût des matières premières par produit n'était pas opérée dans la mesure où des gains substantiels peuvent être engendrés par une meilleure approche du mix des matières premières par type de produit (utilisation du vieux papier au lieu de la pâte vierge).

1.4.2.2 Structure de calcul du coût de revient

L'approche de calcul du prix de revient retient les rubriques suivantes :

DÉSIGNATION	VALEUR	
	TOTAL	DH / TN
Matières Premières consommées		
PATE NATIONALE		
PATE IMPORTATION		
VIEUX PAPIER		
CHARGES MINERALE		
AMIDONS		
SULFATE D'ALUMINE		
COLLE		
PRODUITS CHIMIQUES		
ÉNERGIE		
KWH		
FUEL OIL		
EAUX		
COUT DE TRANSFORMATION (emballage et finition)		
COÛT TECHNIQUE		
CHARGES DU PERSONNEL		
PIECES DE RECHANGE MAINTENANCE		
CHARGES DE GESTION		
FRAIS DE TRANSPORT		
HABILLAGES		
TRAVAUX EXTERNES		
COUT DE FABRICATION		
COUT TOTAL AVANT AMORTISSEMENT ET FRAIS FINANCIERS		
AMORTISSEMENTS		
FRAIS FINANCIERS		
IMPOTS ET TAXES		
COUT DE REVIENT TOTAL		

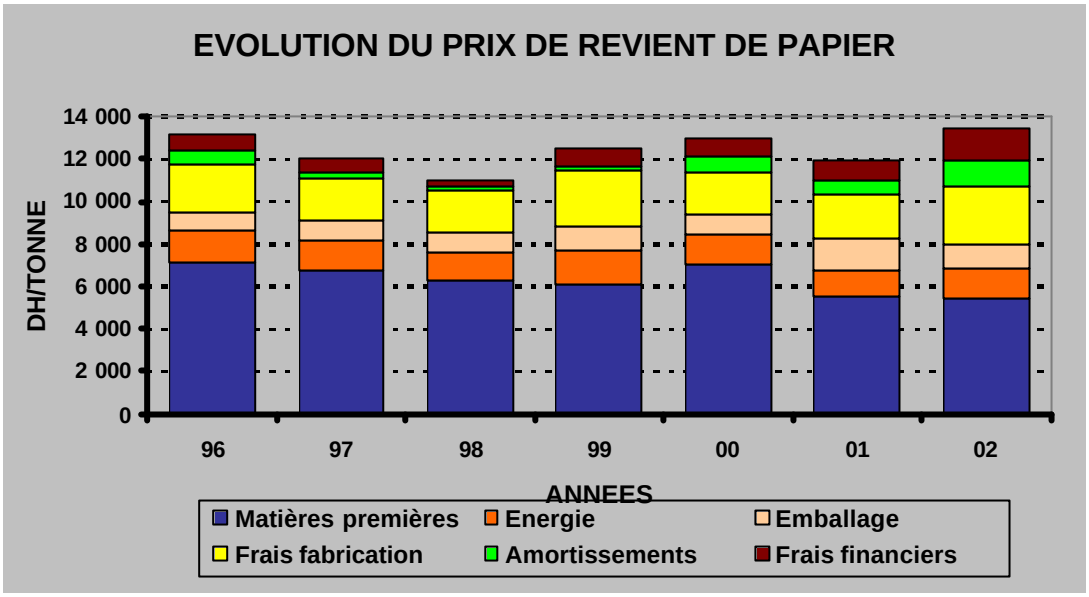
On remarque donc le raisonnement en moyennes qui ne fait que reprendre le solde des comptes de la comptabilité générale pour les rapporter à la production de la période et calculer ainsi le coût de revient de la tonne produite.

Ce système présente donc des limites certaines que nous allons essayer de rectifier dans la deuxième partie de ce mémoire.

1.4.2.3 Analyse des rubriques de coût et de leur évolution

L'évolution des coûts variables et coûts fixes, telle qu'elle ressort du coût de revient permet de mesurer les performances de l'entreprise et d'apprécier davantage son niveau de compétitivité. Cette évolution se présente comme suit (en DH/Tonne) :

Coût à la tonne	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Matières premières	7 164	6.763	6 314	6 077	6 993	5 534	5 399
Energie	1 499	1 400	1 294	1 571	1 454	1 249	1 419
Emballage	801	896	897	1 210	936	1 468	1 188
Coût variables	**9 464**	**9 059**	**8 505**	**8 858**	**9 383**	**8 251**	**8 006**
Frais de fabrication	2 311	1 984	1 979	2 651	2 008	2 043	2 675
Amortissement	674	328	207	166	713	673	1 232
Frais financiers	667	680	325	787	851	916	1 489
Coût fixe	**3 652**	**2 992**	**2 511**	**3 604**	**3 572**	**3 632**	**5 396**
Coût de Revient	**13 116**	**12 051**	**11 016**	**12 462**	**12 955**	**11 883**	**13 402**
Production en tonnes	**23 988**	**27 019**	**29 190**	**17 978**	**26 082**	**26 758**	**15 618**



- Le coût de revient du papier est passé progressivement de 13.116 DH la tonne en 1996 à 12.955 DH la Tonne en 2000.
- Les matières premières qui se composent essentiellement de la pâte à papier, représentent plus de la moitié du prix de revient du papier.
- Les frais de fabrication, qui se composent principalement des charges du personnel et du coût de l'entretien, représentent en moyenne 18% du prix de revient du papier.
- L'énergie représente en moyenne 12% du prix de revient du papier et se compose de « l'électricité » à hauteur des 2/3 et du « fuel » à hauteur du tiers.

Nous allons présenter et analyser dans la suite les évolutions des masses les plus significatives de la structure du coût de revient.

1.4.2.3.1 Evolution du coût des matières premières :

L'analyse du coût des matières premières présente l'évolution suivante :

Evolution du coût des matières premières

Dhs /Tonne	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pâte à papier	6 334	5 875	5 092	4 904	5 996	4 583	4 171
Vieux papier et charges minérales	416	450	718	541	449	311	488
Produits chimiques	414	438	504	632	548	640	740
Total matières premières	**7 164**	**6 763**	**6 314**	**6 077**	**6 993**	**5 534**	**5 399**
en % du prix de revient	**55%**	**56%**	**57%**	**49%**	**54%**	**47%**	**40%**

* **Ces chiffres appellent les remarques suivantes :**

- L'évolution du coût de la pâte à papier dans le prix de revient du papier reflète la cyclicité spécifique du marché de la pâte qui se caractérise par des cours extrêmement volatiles.

  Les fabricants du papier rencontrent, à cet égard, d'énormes difficultés à intégrer les fluctuations de prix dans leurs marges.

- La pâte à papier consommée pour les besoins de la fabrication du papier, se compose de la pâte fibre courte locale, et de la pâte fibre longue importée, dont l'évolution des standards de consommation se présente comme suit (en Kg/Tonne) :

Evolution des standards de consommation de la pâte à papier

Kgs /Tonne	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pâte Fibre Courte locale	601	553	666	710	618	505	423
Pâte Fibre Longue import	320	395	257	258	239	236	282
Total	**921**	**948**	**923**	**968**	**857**	**741**	**705**
Pâte locale en %	**65%**	**58%**	**72%**	**73%**	**72%**	**69%**	**60%**

- La part de la pâte F.C. locale consommée est passée de 65% en 1996 à 60% en 2002, soit une évolution négative qui reflète l'inefficience de la synergie du groupe. Cette pate étant achetée auprès de la maison mère Cellulose du Maroc
- L'évolution du coût de la pâte à papier se présente comme suit (en DH/Tonne) :

Evolution du coût de la pâte

Dhs /Tonne	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pâte Fibre Courte locale	4.294	3.279	3.721	3.750	4.322	3.103	2.605
Pâte Fibre Longue import	2.040	2.596	1.371	1.154	1.674	1.480	1.566
Total pâte DH/T	**6.334**	**5.875**	**5.092**	**4.904**	**5.996**	**4.583**	**4.171**
En % du coût technique	**67%**	**65%**	**60%**	**55%**	**64%**	**39%**	**52%**
En % du prix de revient	**48%**	**49%**	**46%**	**39%**	**46%**	**39%**	**31%**

- L'évolution du coût des vieux papiers et charges minérales se présente comme suit (en DH/Tonne) :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Vieux papier	49	19	79	20	71	84	224
Charges minérales	128	177	310	268	210	227	264
Amidon	239	254	329	253	168	168	219
Total des charges en DH/T	**416**	**450**	**718**	**541**	**449**	**479**	**710**

- L'évolution des standards de consommation des vieux papiers et charges minérales se présente comme suit (en Kg/Tonne) :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Vieux papier	26,0	10,8	46,5	13,5	47,8	56,2	80,7
Charges minérales	64,7	161,3	190,6	180,4	175,0	183,5	207,7
Amidon	52,9	55,9	73,9	58,5	43,4	45,8	57,4
Total des charges en Kg/T	**143,6**	**228,0**	**311,0**	**252,4**	**266,2**	**285,5**	**345,8**

- La consommation des vieux papiers et charges est passé de 143,6 Kg à la tonne en 1996 à 266,2 Kg à la tonne en 2000, soit une évolution positive, mais demeure néanmoins inférieure à celle observée chez les grands fabricants de papiers. En effet, les nouvelles technologies permettent aujourd'hui aux fabricants de papier de substituer l'utilisation de la pâte à papier par une consommation plus accrue des vieux papiers et charges minérales.

  Cette nouvelle technique permet de réduire sensiblement les coûts de production et par conséquent, améliorer davantage le ratio d'utilisation des vieux papiers et charges minérales. Le standard de consommation fixé en 2001, ressort à 503,3 Kg/Tonne dont 200 Kg/Tonne au titre des vieux papiers et 247 Kg/Tonne au titre des charges minérales, contre 266 Kg/Tonne en 2000.

1.4.2.3.2 Evolution du coût de l'énergie :

- Le coût de l'énergie évolue comme suit (en DH/tonne) :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Kilowatt	1 044	974	915	965	943	733	853
Fuel	415	404	332	528	486	489	557
Eaux	40	22	47	78	25	27	38
Total énergie DH/T	**1499**	**1400**	**1294**	**1571**	**1454**	**1249**	**1448**
En % du prix de revient	**11%**	**12%**	**12%**	**13%**	**11%**	**11%**	**11%**

- L'évolution des standards de consommation énergétiques se présente comme suit :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Electricité Kwh/T	1 030,0	994,6	1 024,2	1 095,8	1 120,7	1 027,5	1 124,5
Fuel Kg/T	228,9	227,1	224,4	253,8	224,8	219,2	246,5
Eaux m^3 /T	48,4	23,0	49,6	66,8	38,3	32,8	37,9

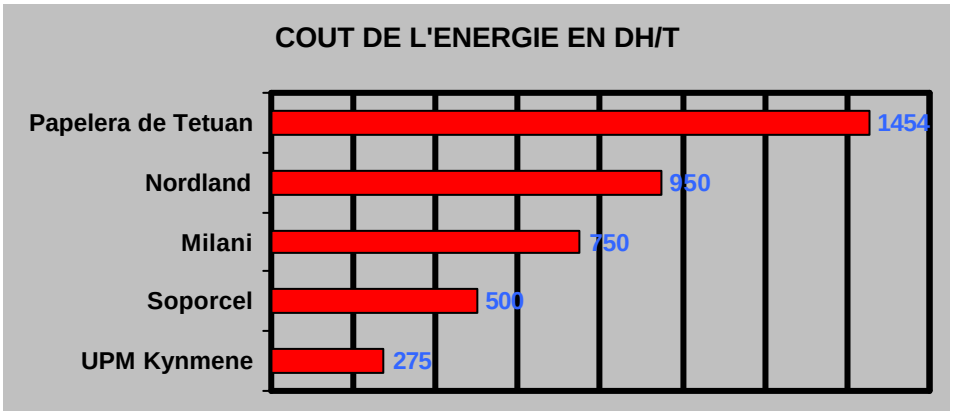
- L'évolution des prix du kilowatt et du fuel se présente comme suit :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Electricité Kwh/T	1,01	0,98	0,89	0,88	0,84	0,71	0,78
Fuel DH/T	1 815	1 779	1 482	2 147	2 164	2 233	2 244

* **Ces chiffres appellent les remarques suivantes :**

- le coût de l'énergie est passé progressivement de 1.499 DH la tonne en 1996 à 1.448 DH la tonne en 2002, et se compose pour l'essentiel de l'énergie électrique qui représente en moyenne 70% de la facture énergétique.
- Le poste « électricité » dont la dépense enregistrée en 2002 ressort à 24,6 millions de DH soit le double de celle enregistrée au titre de la consommation du fuel, constitue un handicap majeur pour l'entreprise. En effet, l'usine étant située dans le périmètre urbain de la ville de Tetuan, est alimentée en énergie électrique par une ligne de 20.000 volts, fournie par la régie de Tetuan, avec un prix du Kilowatt facturé au tarif domestique plein. A noter à cet égard que, les démarches entreprises à l'époque, aussi bien auprès des autorités locales, de la Régie que de l'ONE, pour bénéficier du tarif industriel avec l'espoir de ramener cette dépense au niveau de la compétition, n'ont pas abouti et le problème demeure entier. Le seul moyen de contourner cette difficulté est de réactiver à nouveau le projet d'installation d'une chaudière à vapeur avec un turboalternateur. Ceci étant, avec la mise en route des nouveaux équipements, l'objectif de consommation fixé en 2003 ressort respectivement à 918 Kwh/T, et 205 kg de fuel à la tonne, contre 1.121 Kwh/T et 225 Kg/T en 2002.

Ci-dessous le coût de l'énergie comparé à celui des usines similaires de fabricants de papiers en Europe.

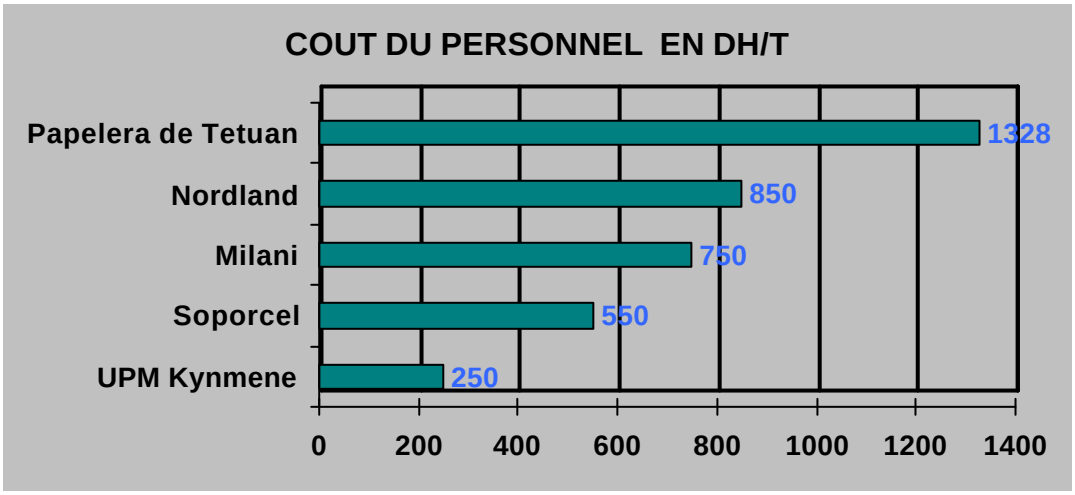


1.4.2.3.3 Les frais de fabrication

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Frais du personnel	1 669	1 338	1 310	1 862	1 329	1 478	2 021
Maintenance et frais généraux	642	646	669	789	679	565	654
Total frais de fabrication DH/T	**2311**	**1984**	**1979**	**2651**	**2008**	**2043**	**2675**
En % des coûts fixes	**0,63**	**0,66**	**0,79**	**0,74**	**0,56**	**0,56**	**0,5**
En % du coût de revient	**0,18**	**0,16**	**0,18**	**0,21**	**0,15**	**0,17**	**0,2**

- Les frais de fabrication sont passés progressivement de 2.311 DH la tonne en 1996 à 2675 DH la tonne en 2002 soit une augmentation cumulée de 16.
- Le poste « frais de personnel » malgré la baisse cumulée de 21% enregistrée en 2002, continue de peser lourdement dans la structure du coût de revient. **Le problème du sureffectif, dont le surcoût avoisine la somme de 20 millions de DH par an, entrave de façon significative la compétitivité de l'entreprise.**

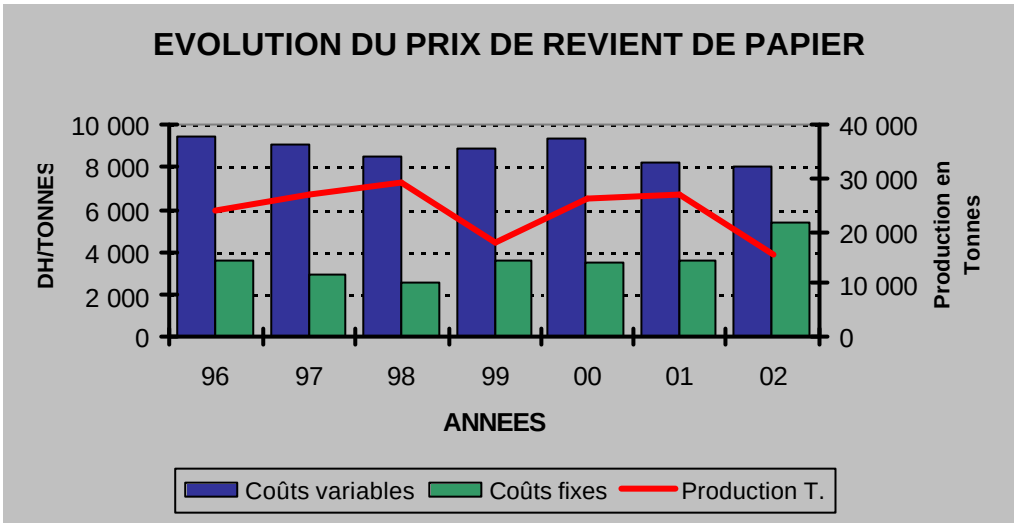
Ci-dessous le coût du personnel de PAPELERA DE TETUAN S.A comparé aux usines similaires en europe.



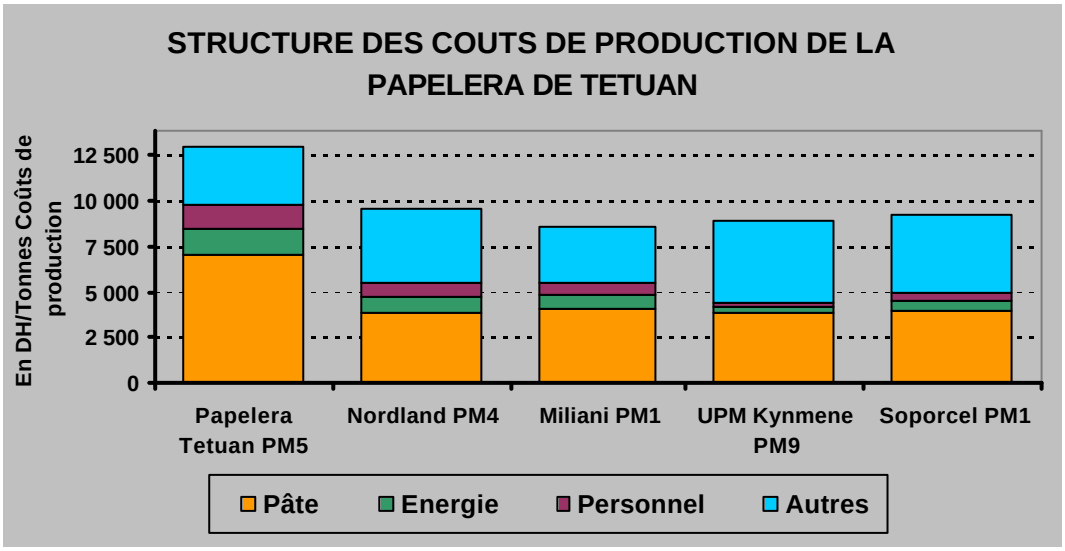
1.4.2.3.4 Les amortissements

Ils sont passés de 166 DH la tonne en 1999 à 713 DH la tonne en 2000, en raison de la mise en service des nouvelles installations. :

La charge financière s'est aggravée avec une hausse cumulée de 72% passant de 667 DH la tonne en 1996 à 851 DH la tonne en 2000.

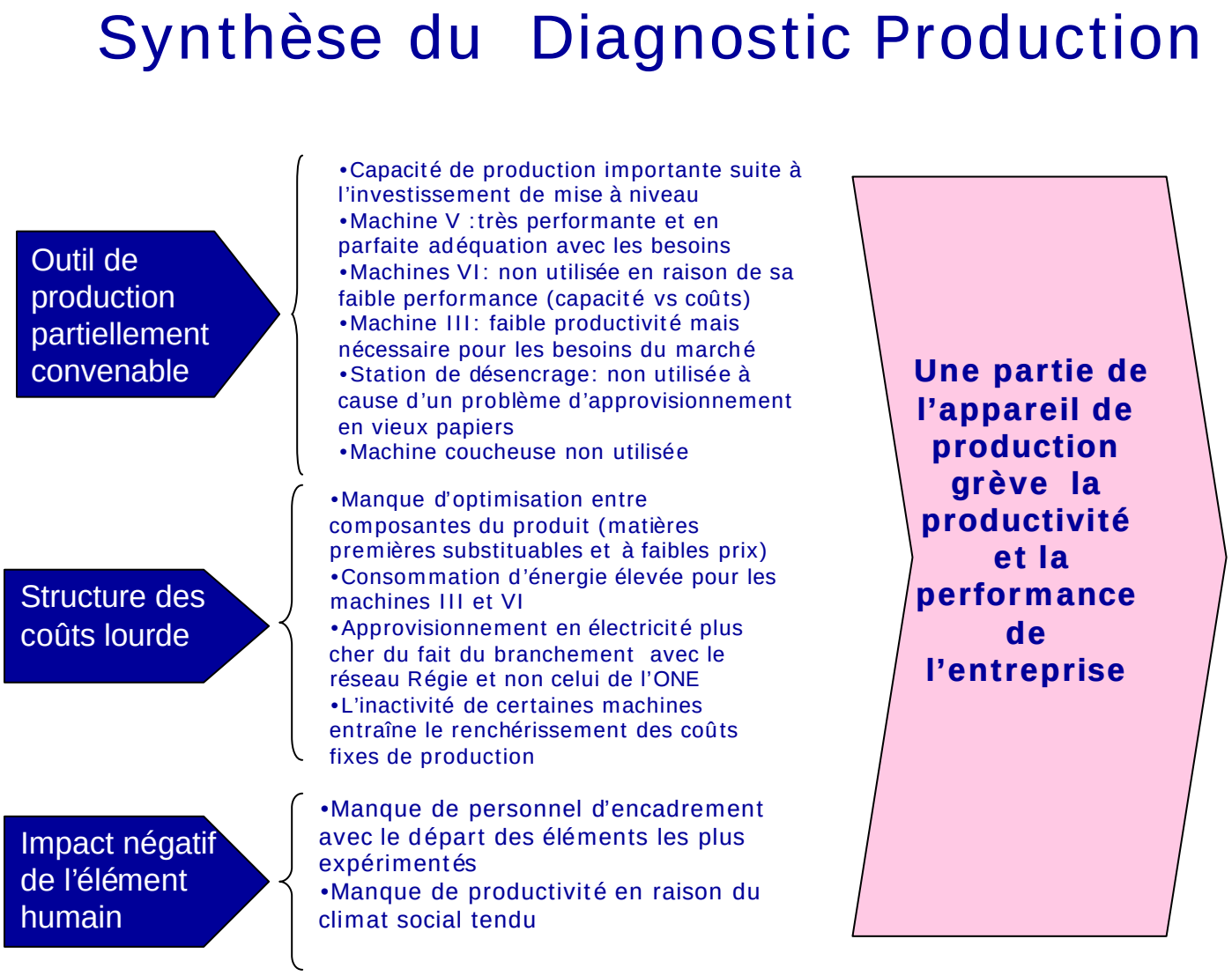


Ci-dessous la structure des coûts de production de la PAPELERA DE TETUAN S.A comparée à celles des usines similaires européennes.



A noter que la structure des coûts de production de PAPELERA DE TETUAN S.A demeure fortement handicapée par le coût de l'énergie et celui du personnel dont le niveau représente plus du double de celui des usines européennes.

1.4.3 Synthèse du diagnostic de la production



2 DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE PAPELERA DE TETUAN S.A

La stratégie consiste, pour une entreprise, à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications de l'environnement. Elle est un volet essentiel qu'il convient de bien intérioriser pour faire du contrôle de gestion. (Norbert Guedj « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise ».

Tout diagnostic stratégique part non seulement de l'examen approfondi des forces et faiblesses internes mais aussi des opportunités et menaces de l'environnement.

La démarche stratégique consacre une part importante à l'analyse du système concurrentiel (entreprise/ marchés/ concurrents)

Nous nous proposons dans cette partie de réaliser un diagnostic stratégique basé sur le modèle d'analyse SWOT (en termes de forces et faiblesses et opportunités et menaces).

Mais tout d'abord, et compte tenu de l'importance de l'événement d'acquisition de la PAPELERA DE TETUAN S.A par la Cellulose du Maroc, commençons par présenter un bref rappel de l'historique de cette acquisition.

2.1 HISTORIQUE DE L'ACQUISITION DE PAPELERA DE TETUAN PAR LA CELLULOSE DU MAROC

Avril 94

- Décision du Conseil d'Administration de la Cellulose Du Maroc de lancer le projet de production de pâte ECF avec le passage à la capacité de 125 000 tonnes/an, étant précisé que l'installation d'une machine à papier fera l'objet d'une étude globale révisée pour intégrer à la fois le projet forestier et l'investissement pâte ECF.

Avril 95

- Adoption par ce conseil d'un projet d'installation d'une machine à papier neuve (capacité de production de 36 000 tonnes, nécessitant un investissement de 577 MDH, devant être financé en partie par une augmentation de capital de 165 MDH).

- Décision de la Cellulose du Maroc d'étudier l'option de rachat de la PAPELERA DE TETUAN S.A.

- Le propriétaire de la PAPELERA DE TETUAN S.A charge le cabinet CFG d'effectuer une valorisation afin de mieux négocier l'offre de vente qu'il comptait transmettre à la Cellulose du Maroc.

- Le Conseil d'Administration de cette dernière a désigné un expert consultant (M. Barzilai) pour étudier les deux options (soit installation d'une machine à papier neuve, soit rachat de PDT).

Nov 95

- Présentation des conclusions et recommandations de l'expert au Conseil d'Administration de la Cellulose : M. Barzilai recommande de racheter la PAPELERA DE TETUAN S.A à condition que l'acquisition porte sur 51% du capital seulement et que le prix ne doit pas être supérieur à 140/150 MDH ; en cas d'acquisition totale de PDT, il conseille d'opter pour un investissement pour équipement neuf au sein de l'usine de CDM.

- L'étude des deux options fait ressortir que le projet Cellulose du Maroc présentait des ratios de valorisation plus avantageux alors que l'acquisition de PDT répondait à deux objectifs : stratégique (sécurisation du marché local du papier et amélioration des ventes locales de CDM) et financiers (la société étant rentable).

- L'évaluation de PDT par les résultats courants et par comparaison avec la transaction « Weir Paper » fait ressortir un prix de vente respectivement de 215 Millions de DH et 200 Millions de DH.

Nov 95

- Décision par le Conseil d'Administration de créer une commission composée des représentants de SAI, SNI, CDG, BNDE et Cellulose afin de mieux analyser ces options.
- Présentation de la commission de ses estimations pour l'évaluation de PDT (entre 208 et 216 Millions de DH en moyenne).
- Décision du CA d'opter pour l'acquisition de la PAPELERA DE TETUAN S.A à hauteur de 100%, qui donne mandat certains administrateurs de négocier le prix dans la limite d'une enveloppe fixée à l'avance et dans un délai limité.

Janv. 96

- Réunion du comité de direction pour statuer définitivement sur cette transaction : rachat de 100%du capital au prix de 242,3 Millions DH.

2.1.1 Les objectifs de cette acquisition

L'acquisition de la PAPELERA DE TETUAN S.A par la Cellulose du Maroc devait répondre aux objectifs suivants :

Stratégiques :

- Intégration de l'activité production du papier avec l'activité fabrication de la pâte :
- Sécurisation immédiate du marché local du papier et amélioration du niveau de la vente de la pâte à papier de la Cellulose du Maroc .

Financier :

- La société étant rentable ,il convient d'en fixer le « Juste prix » en fonction de :
  - Des cash-flow réalisés
  - Du pay-back (5 ans maximum)
  - Des valeurs immobilières(terrain)

Face à ces avantages, la Cellulose du Maroc devait faire face aux problèmes suivants :

- Sur le plan de l'implantation géographique: :

- Eloignée par rapport aux sources d'approvisionnement.
- Eloignée par rapport aux clients (axe Rabat-Casa).
- Usine en plein centre urbain.

- Problèmes techniques :
  - coût de revient technique élevé.
  - Sur effectif.

- Problèmes organisationnels :
  - Sécurisation des circuits de vente
  - Faiblesse de la force de vente

Toujours dans cette stratégie d'intégration globale, la Cellulose du Maroc à travers sa nouvelle filiale la PAPELERA DE TETUAN S.A procède au rachat de 51% du capital d'Aiglemer –Paper à travers une fusion absorption avec la filiale Unipapel de la PAPELERA DE TETUAN S.A.

Cette prise de contrôle devait permettre à la Cellulose de garantir une intégration globale allant de la production de la pâte , à la production du papier et en fin la commercialisation du cahier scolaire et des fournitures.

2.1.2 Intégration globale non réussie : anatomie des échanges intragroupe :

Les échanges intragroupe ne traduisent pas l'effet d'intégration souhaité.

En effet, on constate que les relations entre les différentes entités du groupe sont déséquilibrée et ne reflètent pas la volonté d'intégration exprimée par la les actionnaires. Pour illustrer ce constat il suffit d'analyser les échanges intragroupes :

- Relation Cellulose du Maroc — Papelera de Tétouan :

  - En 2002 : 62% de l'approvisionnement de PAPELERA DE TETUAN S.A en pâte à papier provient de la Cellulose du Maroc.
  - Prix d'achat moyen de la pâte en 2002 : 5.114 DH/T nettement supérieur au prix du marché.
  - Dettes de PAPELERA DE TETUAN S.A en vers Cellulose du Maroc : 59 MDH.

- Relation Pepelera de Tétuan — Aiglemer :

  - Aiglemer était le premier client de Papelera :
    - 27 % C.A. 2001.
    - 17% C.A. 2002.
  - Prix de vente moyen de papier en 2002 : 11,4 DH/Kg avantageux pour Aiglemer mais sans impact positif puisque il a financé la baisse des prix pratiqués par cette dernière au lieu d'améliorer ses marges.
  - Délai de paiement en 2002 : 462 jours ce qui implique des problèmes conséquents pour la trésorerie et le BFDR de la PAPELERA DE TETUAN S.A
  - Créances en 2002 impayées : 62 MDH qui engendrent des frais financier important transférés du coup vers la PAPELERA DE TETUAN S.A qui les supporte.
  - Comble de la situation, Aiglemer a de sérieuses difficultés pour honorer le remboursement de ses créances qui doivent être totalement provisionnées (que cela soit pour la créance du client et même pour les titres de participation.

Il est donc clair que la volonté d'intégration affichée n'a pas été accompagnée des décisions stratégiques et opérationnelles qui s'imposent engendrant ainsi des dérapages dangereux sur la situation des entités du groupe.

2.2 L'ANALYSE STRATEGIQUE :

L'objectif de cette analyse est d'étudier de près le positionnement stratégique de la PAPELERA DE TETUAN S.A face au marché ainsi que la concurrence. Nous préconisons donc d'adopter une approche SWOT pour analyser les forces et faiblesses de la PAPELERA DE TETUAN S. ainsi que les opportunités dont elle dispose et les menaces qui la guettent.

2.2.1 Forces de la PAPELERA DE TETUAN S.A :

On peut citer les forces suivantes :

- Synergies intragroupe : si elles étaient bien appliquées.
- La Cellulose du Maroc accorde des délais de paiement avantageux à la PAPELERA DE TETUAN S.A
- Outils de production performants suite aux investissements de mise à niveau
- Longue expérience du personnel
- Maîtrise de la fabrication
- Grande capacité de production : lui donnant la possibiligté de faire des économies d'echelle si l'effort commercial suivait (capacité de production de 45000 tonnes/an première du marché marocain)
- Gamme des produits très variée permettant de répondre à divers besoins de ses clients
- Délais d'approvisionnement offerts sont courts du fait de la politique de stocks appliquée (construction d'un local de stockage de grande capacité à TitMellil)

2.2.2 Faiblesses de la PAPELERA DE TETUAN S.A :

On peut citer les faiblesses suivantes :

- Mauvaise évaluation de l'investissement de rénovation basée sur des prévisions trop ambitieuses de l'évolution du marché national
- Absence de stratégie commerciale agressive et ciblée permettant d'atteindre le seuil de rentabilité dans les meilleures conditions
- Structure du coût alourdie par les mauvaises décisions du passé: investissement surdimensionné par rapport à la taille du marché, sureffectif, prix élevé des matières premières
- Qualité du produit moyenne
- Eloignement de l'usine (sis à Tétouan) de l'axe Rabat-Casa représentant 90% de la clientèle ce qui implique plus de frais de transport et de stockage
- Fuite des compétences confirmées vers les concurrents de la PDT à partir de 1996
- Manque de mise à niveau des compétences humaines suite à l'investissement
- Eparpillement de l'actionnariat entraînant un manque de visibilité stratégique
- Les synergies intragroupe ne sont que théoriques
- Mauvaise approche du risque client.
- Structure financière fragilisée ne permettant pas à la PAPELERA DE TETUAN S.A de faire face aux phénomènes de cyclité du secteur de production du papier.

2.2.3 Opportunités de l'environnement :

L'analyse de l'environnement de la PAPELERA DE TETUAN S.A (Marché, concurrence, évolution technologique et localisation) fait ressortir les opportunités suivantes :

- Marché national en croissance constante de 5% l'an

- Possibilité de baisser le coût de revient suite aux investissements de mise à niveau. Ceci sera possible dès que le seuil de rentabilité est atteint.
- Assainissement du marché par le redressement judiciaire des mauvais payeurs
- Marché demandeur mais principalement pour les produits de bas de gamme en raison de leur faibles prix : cahier scolaire

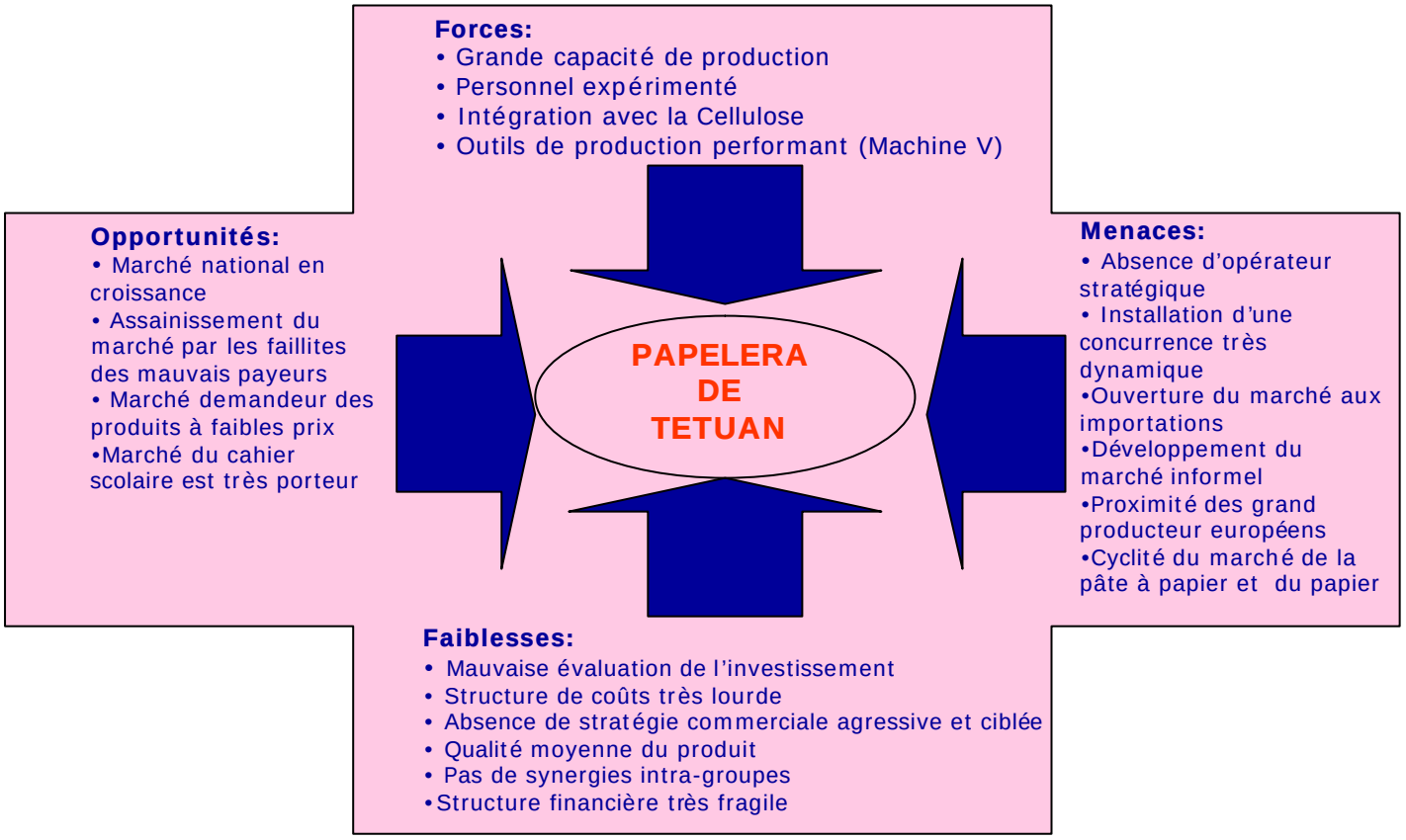
2.2.4 Menaces de l'environnement :

L'analyse de l'environnement de la PAPELERA DE TETUAN S.A (Marché, concurrence, évolution technologique, législation et localisation) fait ressortir les menaces suivantes :

- Absence d'opérateur stratégique dans le capital de la société mère d'où manque de visibilité et de réactivité
- Installation d'une usine de fabrication de papier chez le concurrent SAFRIPAC (à Tanger avec une capacité de 15000 tonnes/an) : très avantagées par la faiblesse de ses charges de structure et charge du personnel.
- Ouverture du marché national aux importations (démantèlement douanier total horizon 2010)
- Proximité des producteurs européens ayant de très grandes capacités de production et donc des coûts plus faible
- Cyclité du marché de la pâte à papier et du papier qui est devenu beaucoup plus long : ce qui veut dire que lorsque les prix de vente baissent, cette situation dure un peu plus longtemps entraînant du coup la nécessité de financer l'impact financier que cela suppose. Ceci est d'autant plus grave que le décalage entre la baisse des pris de la pâte à papier et les prix de vente du papier est pratiquement de 3 à 4 mois. Quand le prix de la pâte augmente , le prix de vente de papier ne suit qu'après 3 à 4 mois. Et de même quand le prix de vente du papier baisse, le prix d'achat de la pâte ne baisse lui qu' »après une période donnée.

2.2.5 Synthèse de l'analyse stratégique

Synthèse du Diagnostic Stratégique



3 RECOMMANDATIONS POUR LE REDRESSEMNT DE LA PAPELERA DE TETUAN S.A

Cette partie du mémoire se projette d'apporter les éléments de recommandations visant à pallier aux défaillances stratégiques et opérationnelles constatées à travers le diagnostic que nous avons effectué lors des deux premières parties.

Nous ne prétendons pas à travers ces recommandations, couvrir l'ensemble des aspects d'amélioration possibles. Il s'agit là d'une contribution vers un plan de redressement global et plus étayé.

Cette partie abordera donc les aspects suivants :

- Une proposition d'une nouvelle approche de calcul des coûts qui permettra de mieux apprécier les contributions des différents produits aux marges de la société et permettra aussi de mettre le doigt sur les composantes des coûts de revient handicapant la performance de la société. Cette nouvelle approche se basera sur la méthode du Direct Costing évolué.
- A partir de là et compte tenu des résultats du diagnostic stratégique, nous allons proposer un nouveau positionnement stratégique tenant compte des avantages concurrentiels de la PAPELERA DE TETUAN S.A.
- En fin de compte nous allons terminer par décliner les nouvelles orientations stratégiques en recommandations opérationnelles.

3.1 NOUVELLE APPROCHE DE CALCUL DES COUTS : DIRECT COSTING EVOLUE

3.1.1 Impacts de l'approche actuelle de calcul des coûts :

3.1.1.1 Résultats de la méthode actuelle de calcul des coûts complets

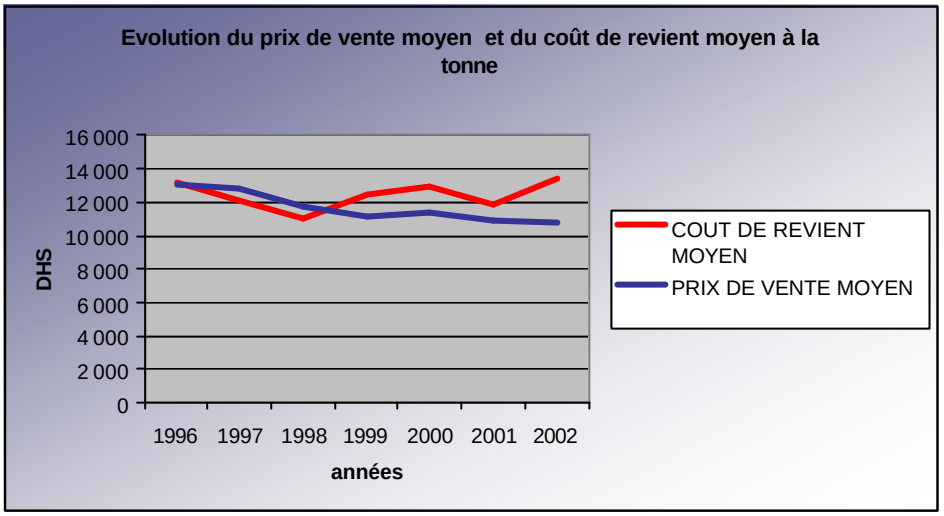
Le système actuel de calcul des coûts est basé sur la méthode des coûts complets (tel qu'il a été présenté dans le chapitre réservé au diagnostic de la PRODUCTION), présente les résultats suivants (évolution des coûts entre 1996 et 2002):

ANNEE / DÉSIGNATION	1996 Dhs/T	1997 Dhs/T	1998 Dhs/T	1999 Dhs/T	2000 Dhs/T	2001 Dhs/T	2002 Dhs/T
M.P CONSOMMÉES	**7 164**	**6 763**	**6 314**	**6 077**	**6 993**	**5 534**	**5 399**
PATE NATIONALE	4 294	3 279	3 721	3 750	4 322	3 103	2 605
PATE IMPORTATION	2 040	2 596	1 371	1 154	1 674	1 480	1 566
VIEUX PAPIER	49	19	79	20	71	84	224
CHARGES MINERALE	128	177	310	268	210	227	264
AMIDONS	239	254	329	253	168	168	219
PRODUITS CHMIQUES	414	438	504	632	548	472	521
ÉNERGIE	**1 499**	**1 400**	**1 294**	**1 571**	**1 454**	**1 249**	**1 419**
KWH	1 044	974	915	965	943	733	836
FUEL OIL	415	404	332	528	486	489	553
EAUX	40	22	47	78	25	27	30
COUT DE TRANSFORMATION	**801**	**897**	**897**	**1 210**	**936**	**1 468**	**1 188**
COÛT TECHNIQUE	**9 464**	**9 060**	**8 505**	**8 858**	**9 383**	**8 251**	**8 006**
CHARGES DU PERSONNEL	1 120	1 009	897	1 194	887	783	1 196
ENTRETIEN	163	135	134	90	100	118	195
FRAIS GÉNÉRAUX	213	245	274	371	229	224	363
TRAV.EXT.HABILLE ET P.R	636	484	406	304	363	341	291
COUT DE FABRICATION	**2 132**	**1 873**	**1 711**	**1 959**	**1 579**	**1 466**	**2 045**
COUT AVANT AMORTIS. ET FR. FINANCIERS	**11 596**	**10 933**	**10 216**	**10 817**	**10 962**	**9 717**	**10 051**
AMORTISSEMENTS	674	328	207	166	713	673	1 232
FRAIS FINANCIERS	667	680	325	787	851	916	1 489
CHARGES INDIRECTES	179	111	268	692	429	577	648
COUT DE REVIENT MOYEN	**13 116**	**12 052**	**11 016**	**12 462**	**12 955**	**11 883**	**13 420**
PRODUCTION NETTE (EN TONNE)	**23 988**	**27 019**	**29 190**	**17 978**	**26 082**	**26 758**	**15 618**

Le graphique suivant laisse apparaître de façon claire la vente à perte pratiquée par la PAPELERA DE TETUAN S.A sous la pression des prix du marché.

Cette contrainte est d'autant plus grave qu'elle n'est basée sur une stratégie bien définie tenant compte de la structure des coûts par produit et par type de coût (coûts fixes et coûts variables).

Ce qui ne permet pas d'ajuster le volume des ventes en fonction du seuil de rentabilité à atteindre et les niches de marché les plus intéressantes et rentables.



Une présentation des grandes rubriques du coût en pourcentage donne les résultats suivants :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
M.P CONSOMMÉES	54,62%	56,12%	57,32%	48,76%	53,98%	46,57%	40,23%
ÉNERGIE	11,43%	11,62%	11,75%	12,61%	11,22%	10,51%	10,57%
COUT DE TRANSFORMATION	6,11%	7,44%	8,14%	9,71%	7,23%	12,35%	8,85%
COÛT TECHNIQUE	72,16%	75,17%	77,21%	71,08%	72,43%	69,44%	59,66%
COUT DE FABRICATION	16,25%	15,54%	15,53%	15,72%	12,19%	12,34%	15,24%
COUT AV AMORTIS ET F FIN	88,41%	90,72%	92,74%	86,80%	84,62%	81,77%	74,90%
COUT INDIRECT	11,59%	9,28%	7,26%	13,20%	15,38%	18,23%	25,10%
COUT DE REVIENT MOYEN	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

On remarque donc que :

- La structure du coût se présente sous forme d'une pyramide renversée : le coût des matières premières et autres coûts variables représentent près de 70% du coût total.
- Le coût des matières premières fluctue en fonction du cycle d'évolution des prix de la pâte
- Le coût de l'énergie électrique s'est amélioré grâce à la mise à niveau de l'outil de production. Toutefois il reste dépendant de la machine utilisée.
- Le coût indirect formé des charges d'amortissement, des frais financiers et des charges de la structure augmente pour atteindre les 25% du coût total en 2002.Ceci est du à l'investissement de mise à niveau dont les charges commencent à apparaître à partir de 1999.

3.1.1.2 Critiques de l'approche actuelle de calcul des coûts pratiquée par la PAPELERA DE TETUAN S.A :

Comme nous l'avons présenté lors du diagnostic opérationnel de la Fonction Production, le système de calcul des coûts de revient actuel appelle les remarques suivantes :

- Absence d'un système de comptabilité analytique structuré et formalisé: On procède à la reprise des soldes de la comptabilité générale pour les répartir analytiquement sans trop se soucier de l'opportunité ou du bien fondé d'affectation de certains coûts.
- L'approche de calcul retenue étant la méthode des sections homogènes, aucune importance n'est donnée à l'impact de la fluctuation de l'activité sachant que la PAPELERA DE TETUAN S.A a connu une très grande instabilité de sa production lors des dernières années. Les baisses éventuelles de production n'ont pas donné lieu à des corrections de l'affectation des coûts fixes.
- L'approche de calcul de coût de revient global ne donne pas d'importance à la différentiation entre les produits pour la détermination de leurs prix de vente et par

conséquent de leur niveau de rentabilité. Cette approche globale aurait pu parfaitement être acceptée pour le calcul des coûts de production s'il n'y avait pas différentes machines au niveau de l'appareil de production.

- L'approche retenue ne tient pas en compte les standards techniques de fabrication des différents types de textures du papier produit. La composition différenciée en types de matières premières n'est pas prise en compte. Tous les produits sont pris globalement et les consommations sont affectées selon des moyennes de consommations globales.
- L'approche ne tient pas compte de l'évolution des facteurs de production et ne permet pas de se positionner par rapport à la concurrence

Ces limites de l'approche actuelle de calcul des coûts ont eu des répercussions sur les décisions de gestion qu'on peut résumer comme suit :

- La méconnaissance de la rentabilité par produit ne permettait pas de définir des plans d'actions commerciales efficients tenant compte des spécificités du marché : adaptabilité des produits au marché, ciblage de la clientèle par produit…
- Tendance à faire supporter aux clients de la PAPELERA DE TETUAN S.A les résultats des défaillances de gestion interne : coût complet élevé du fait de l'importance des charges fixes. Aucun raisonnement en terme de seuil de rentabilité n'était tenu, ce qui fait que les clients supportaient le niveau important des charges fixes au lieu de contribuer à leur couverture.
- Cette approche n'encourageait pas l'augmentation des ventes et du coup le niveau de production restait trop bas pour permettre de faire des économies d'échelles.
- Les problèmes de ventes dus aux prix pratiqués (eux même fruits de l'approche de coûts complets) ont fait que l'on ne soit pas trop regardant sur la solvabilité des clients. Ceci entraîne bien sur des problèmes de recouvrement qui viennent alourdir la structure des coûts (frais financiers).

- L'approche de coûts complets adossée aux arrêtés de la comptabilité générale ne permettait pas une bonne réactivité face à un marché concurrentiel et surtout très cyclique nécessitant une grande flexibilité de la part des producteurs.

3.1.2 Proposition d'une nouvelle approche de calcul des coûts: Direct Costing Evolué

L'ensemble des critiques apportées à l'approche actuelle de calcul du coût a fait ressortir les limites de cette approche et donc son inadéquation par rapport aux besoins de prise de décisions qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques.

La définition d'un positionnement stratégique efficient est intimement liée à une parfaite connaissance des coûts spécifiques à chaque produit ou catégorie de produit.

En outre, les décisions prises doivent tenir compte de la réalité du marché et de la pression concurrentielle croissante. Ceci ne peut être fait si l'on répercute d'emblais les erreurs de gestion du passé sur les coûts des produits via la méthode choisie.

Il s'avère donc nécessaire de choisir une approche de calcul des coûts qui se base principalement sur **les coûts directs nécessaires**

Compte tenu de ce qui précède, nous avons opté pour une nouvelle approche de calcul des coûts basée sur le Direct Costing Evolué.

A titre de rappel le Direct Costing Evolué est constitué comme suit :

- Par des charges qui lui sont directement affectés : charges opérationnelles ou variables.
- Par des charges pouvant être rattachées à ce coût sans ambiguïté, même si elles transitent pas des centres d'analyse.
- On obtient ainsi une marge sur coût direct qui contribue à couvrir les charges communes et à obtenir le résultat analytique global.

Les avantages de l'application de cette nouvelle méthode au cas de la PAPELERA DE TETUAN S.A paraissent être évidents.

Nous présentons par la suite une application de cette nouvelle méthode aux éléments de coûts de la PAPELERA DE TETUAN S.A.

3.1.3 Application du Direct Costing Evolué

3.1.3.1 Application globale du Direct Costing Evolué

Tout d'abord, afin de bien cerner la structure des coûts et d'éviter l'impact de la sous activité, nous avons choisi délibérément de baser nos calculs sur une année d'activité normale.

L'année choisie est 2001 (La moyenne des 5 des 7 dernières années ayant eu une production normale est de 26600 tonnes annuelles)

Pour cette année, la production nette réalisée est de 26758 tonnes. L'application du Direct Costing Evolué donne les résultats suivants :

APPLICATION DU DIRECT COSTING EVOLUE (ANNEE 2001)

QUANTITE PRODUITE		**26 758**
	QUANTITE VENDUE	24 933
	PRIX UNITAIRE MOYEN	10 854
CHIFFRE D'AFFAIRE		**270 621 943**
ELEMENTS COUT VARIABLE		
COUT MATIERES PREMIERES		**148 089 598**
	PATE NATIONALE	83 032 572
	PATE IMPORTATION	39 605 886
	VIEUX PAPIER	2 251 856
	CHARGES MINERALE	6 080 502
	AMIDONS	4 499 829
	PRODUITS CHIMIQUES	12 618 953
ENERGIE		**32 696 548**
	KWH	19 602 399
	FUEL OIL	13 094 149
FABRICATION		**9 423 393**
	ENTRETIEN PIECES DE RECHANGES	4 087 314
	HABILLAGE	1 286 855
	TRAVAUX EXTERNES	4 049 224
COUT VARIABLE PRODUCTION		**190 209 539**
COUT VARIABLE DE FINITION		**9 514 770**
COUT VARIABLE TRANSPORT		**9 854 352**
COUT VARIABLE TOTAL		**209 578 661**
MARGE SUR COUT VARIABLE		**61 043 282**
TAUX DE MARGE		**22,56%**
ELEMENTS COUT FIXE		
	CHARGES PERSONNEL NECESSAIRES	12 787 620
	CHARGES PERSONNEL SURPLUS	10 355 514
	AMORTISSEMENTS PROD	15 901 729
COUT FIXE DIRECT TOTAL		**39 044 863**
MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES		**21 998 419**
	CHARGES PERSONNEL ADMIN	9 912 188
	FRAIS GENERAUX	5 999 314
	FRAIS FINANCIERS	24 586 351
	IMPOTS ET TAXES	5 720 420
	AMORTISSEMENT NON PROD	2 134 110
COUT FIXE INDIRECT TOTAL		**48 352 383**
COUT FIXE TOTAL		87 397 246
RESULTAT ANALYTIQUE		**- 26 353 964**

A partir de ces données calculées pour l'année 2001, le seuil de rentabilité peut être analysé comme suit :

- Seuil de rentabilité total est de
  - 368 488 756 Dhs en valeurs
  - 33 950 tonnes en quantités vendues au prix unitaire de 10 854 Dhs la tonne.
- Seuil de rentabilité opérationnel : (on exclue les frais financiers du total des coûts fixes soit un niveau de coût fixe de 70 888 324 Dhs)
  - 276 181 031 Dhs en valeurs
  - 25 445 tonnes en quantités vendues au prix unitaire de 10 894 Dhs la tonne.
- Si on exclue les charges de personnel en **surplus par rapport aux besoins** de la fabrication, le niveau des coûts fixes serait de : 88 981 261 Dhs ce qui donne un seuil de rentabilité de :
  - 346 671 147 Dhs en valeurs
  - soit 31 939 tonnes vendues
- Si on outre on ajuste en enlevant le montant des frais financiers, le niveau des coûts fixes total deviendrait 65 288 324 Dhs soit un seuil de rentabilité de :
  - 254 363 421 Dhs en valeurs
  - soit 23 435 tonnes vendues

Il apparaît très clairement que le seuil de rentabilité est très influencé par le niveau des charges du personnel (en surplus) et le niveau des frais financiers très important. L'utilisation de ces constatations va s'avérer util pour la suite de notre étude.

D'autres remarques peuvent d'être apportées quant à la structure des coûts :

- Le niveau des charges de personnel indirect reste trop important par rapport au coût fixe indirect global. (il en représente 32%).
- Concernant les amortissements, la charge est devenue lourde à partir 1998 date de réalisation de l'investissement. Il est d'autant plus important que la machine 6 n'est plus

utilisée en raison de son manque de performance. Il convient donc d'étudier la possibilité de sa cession.

- ✍ Il faut aussi signaler que ces amortissements incluent le coût d'une station de désencrage ayant coûté plus de 7millions de Dhs et qui n'est malheureusement pas utilisée.
- ✍ Au niveau de la composition des matière premières, aucun effort d'optimisation du mix des matières dans la préparation du papier n'est opéré. En effet certaines matières sont moins chers que d'autres et peuvent se substituer entre elles. De œ fait le coût de matière peut être amélioré. Ajouté à cela l'acquisition d'une station de désencrage qui permet de traiter le vieux papier (papier recyclé et à faible coût). Cette station n'est pas utilisée faute d'approvisionnements.

Par ailleurs, il faut signaler que les coûts des différentes variétés de papier produits ne se comportent de la même façon. Il convient de faire une étude individuelle pour déterminer les niveaux de rentabilité par produit et leur contribution à l'effort global.

3.1.3.2 Application de la méthode Direct Costing Evolué par produit :

La PAPELERA DE TETUAN S.A fabrique généralement une trentaine de produits qui n'ont pas le même poids en terme de quantité produites et vendues.

L'essentiel de l'activité se fait grâce à 7 produits qui totalisent plus de 93% des ventes.

Un autre facteur déterminant au niveau des coût est le type de finition demandé par la marché. Chaque produit peut être vendu sous forme de bobines, rames, ramettes ou paquet. L'impact de ses différentes finitions sur la structure des coûts ainsi que sur les prix doit être pris en compte dans notre étude.

Les produits qui forment l'essentiel de l'activité de l'année de référence 2001 sont :

Produit	Pourcentage des ventes	Machine utilisée
VELIN	31,81 %	V
SPECIAL PHOTOCOPIE LAZER	27,24%	V
EDITION OFFSET	12,40 %	V
PAPIER BLANC	8,19%	III
SPECIAL PHOTOCOPIE NORMAL	7,39%	V
BLANC SUPERIEUR	3,66%	V
BLANC SUPERIEUR XB	3,22%	V
TOTAL	**93,89%**	

La structure des coûts de ces différents produits qui forment l'essentiel de l'activité de l'année de référence 2001 se présente comme suit:

Calcul du coût de revient selon le direct consting évolué des 7 produits formant l'essentiel de la vente 2001

	MACHINE V		MACHINE V			MACHINE V			MACHINE V				MACHINE V			MACHINE III	MACHINE V	
	VELIN		SP PHOT.NORMAL			SP PHOT.LAZER			EDITION OFFSET				BLANC SUPERIEUR			PAPIER BLANC	BLANC SUP X.B	
CHIFFRE D'AFFAIRES	BOBINE	RAME	BOBINE	RAME	RAMETTE	BOBINE	RAME	RAMETTE	BOBINE	PAQUET	RAME	RAMETTE	BOBINE	RAME	RAMETTE	BOBINE	BOBINE	RAME
QUANTITE PRODUITE	7371		1693			6241			2841				839			1876	737	
QUANTITE VENDUE	6 158	162	905	39	1 428	1 230	125	3 223	582	1	2 281	774	852	450	2	1 737	736	125
PRIX UNITAIRE MOYEN	11 028	12 522	11 007	10 158	11 371	11 686	11 880	12 230	7 670	8 244	8 610	10 804	11 730	11 842	14 200	12 520	10 231	12 576
CHIFFRE D'AFFAIRE	67 910 351	2 028 499	9 961 202	396 157	16 237 323	14 374 260	1 485 000	39 418 622	4 463 848	4 122	19 638 960	8 362 440	9 993 765	5 328 898	28 400	21 746 419	7 530 102	1 571 969
ELEMENTS COUT VARIABLE																		
COUT MATIERES PREMIERES	5 731	5 731	5 671	5 671	5 671	5 946	5 946	5 946	6 257	6 257	6 257	6 257	6 348	6 348	6 348	6 449	6 270	6 270
PATE NATIONALE	3 687	3 687	3 679	3 679	3 679	3 679	3 679	3 679	3 687	3 687	3 687	3 687	3 687	3 687	3 687	1 434	4 252	4 252
PATE IMPORTATION	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	1 263	948	948	948	4 738	948	948
VIEUX PAPIER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHARGES MINERALE	248	248	310	310	310	310	310	310	248	248	248	248	310	310	310	-	310	310
AMIDONS	150	150	149	149	149	200	200	200	244	244	244	244	83	83	83	-	75	75
SULFATE D'ALUMINE	20	20	20	20	20	132	132	132	203	203	203	203	616	616	616	26	20	20
COLLE	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	134	112	112
PRODUITS CHIMIQUES	250	250	138	138	138	250	250	250	500	500	500	500	592	592	592	117	553	553
ENERGIE	1 382	1 382	1 387	1 387	1 387	1 008	1 008	1 008	1 154	1 154	1 154	1 154	1 110	1 110	1 110	954	1 060	1 060
KWH	810	810	813	813	813	591	591	591	676	676	676	676	651	651	651	559	622	622
FUEL OIL	541	541	543	543	543	395	395	395	452	452	452	452	435	435	435	374	415	415
EAUX	30	30	30	30	30	22	22	22	25	25	25	25	24	24	24	21	23	23
FABRICATION	853	853	415	415	415	301	301	301	345	345	345	345	332	332	332	285	317	317
ENTRETIEN PIECES DE RECHANGES	157	157	158	158	158	115	115	115	131	131	131	131	126	126	126	109	121	121
HABILLAGE	493	493	53	53	53	39	39	39	44	44	44	44	43	43	43	37	41	41
TRAVAUX EXTERNES	203	203	204	204	204	148	148	148	169	169	169	169	163	163	163	140	156	156
COUT VARIABLE PRODUCTION	7 966	7 966	7 472	7 472	7 472	7 256	7 256	7 256	7 755	7 755	7 755	7 755	7 790	7 790	7 790	7 688	7 647	7 647
COUT VARIABLE FINITION	104	292	104	292	292	104	292	292	104	292	292	292	104	292	292	104	104	292
COUT VARIABLE TRANSPORT	345	345	455	455	455	346	346	346	391	391	391	391	355	355	355	348	346	346
COUT VARIABLE TOTAL	8 415	8 603	8 032	8 219	8 219	7 706	7 894	7 894	8 250	8 438	8 438	8 438	8 248	8 437	8 437	8 140	8 097	8 285
MARGE SUR COUT VARIABLE	2 613	3 918	2 975	1 939	3 151	3 980	3 986	4 337	- 580	- 580	172	2 366	3 481	3 405	5 763	4 379	2 134	4 291
TAUX DE MARGE	24%	31%	27%	19%	28%	34%	34%	35%	-8%	-7%	2%	22%	30%	29%	41%	35%	21%	34%
ELEMENTS COUT FIXE																		
CHARGES PERSONNEL NECESSAIRES	227	227	61	61	61	44	44	44	51	51	76	76	49	49	49	130	47	47
CHARGES PERSONNEL SURPLUS	184	184	49	49	49	36	36	36	41	41	61	61	39	39	39	105	38	38
AMORTISSEMENTS	581	581	902	902	902	656	656	656	750	750	750	750	722	722	722	620	689	689
COUT FIXE DIRECT TOTAL	992	992	1 012	1 012	1 012	735	735	735	842	842	887	887	810	810	810	855	774	774
MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	1 621	2 926	1 964	927	2 140	3 245	3 251	3 601	- 1 422	- 1 422	- 716	1 479	2 671	2 595	4 953	3 524	1 360	3 517
TAUX MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	15%	23%	18%	9%	19%	28%	27%	29%	-19%	-17%	-8%	14%	23%	22%	35%	28%	13%	28%
MARGE SUR COUT FIXE GLOBALE	- 357 790	202 083	136 968	- 34 532	467 498	2 311 760	235 691	7 204 215	- 1 726 339	- 1 483	- 5 199 512	- 65 871	1 065 550	528 560	7 065	3 666 287	- 14 984	267 094

- Description et commentaire de l'approche de calcul des coûts appliquée (ce travail a été fait pour l'ensemble de produits mais nous reprenons uniquement ceux qui nous intéressent):
    - Le coût variable est composé de :
        - Le coût des matières est calculé à partir du détail des ordres de fabrication des produits en question. Ce travail a nécessité un retraitement de l'information et son recoupement avec les consommations tirées de la comptabilité générale : (Stock initial + achats – stock final = consommation).
        - Le coût d'énergie est repris à partir de chaque ordre de fabrication qui retrace la consommation en énergie selon les relevés des compteurs divisionnaires installés.
        - Le coût de fabrication est composé des pièces de rechange, de l'habillage et des travaux d'entretien (ateliers internes en plus des travaux externes).La société dispose d'ateliers spécialisé en réparation (mécanique et électrique) avec toute la structure de gestion appropriée du fait de l'éloignement de l'usine de l'axe RABAT6 CASA . Ce centre d'entretien est très performant et dispense ses services même à d'autres sociétés (CMCP)
        - Le coût de finition est composée du coût d'emballage, du coût des coupeuses et des frais généraux. Nous avons retraité ce poste pour en exclure les charges du personnel en les reclassant au niveau des charges du personnel en surplus. En effet, les machines installées permettent de faire tout le travail de finition sans besoin de recours à l'intervention manuelle.
        - Le coût de transport est un coût subi du fait de l'éloignement de l'usine (sis Tétouan). Ce transport est totalement externalisé. Il est calculé principalement en fonction de la quantité transportée.

- Le coût fixe direct est composé des charges du personnel nécessaire à la production , du personnel en sureffectif et des amortissements exclusivement des machines ; Nous avons donc rattaché à chaque produit la charge d'amortissement de la machine qui le traite. Le sureffectif dégagé à ce niveau, est formé du personnel qui se charge de la phase de finition et dont l'intervention n'est pas nécessaire

3.1.3.3 Analyse des résultats de cette nouvelle approche par produit :

Si on procède à une classement des produits par marges dégagées, chaque finition du produit donne les résultat suivants (pour les marges les plus importantes):

Format Bobines

	MACHINE III	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V
CHIFFRE D'AFFAIRES CHIFFRE D'AFFAIRES	PAPIER BLANC	SP PHOT.LAZER	BLANC SUPERIEUR	SP.PHOT.NORMAL	VELIN	BLANC SUP.XB	EDITION OFFSET
QUANTITE PRODUITE	1 876	6 241	839	1 693	7 371	737	2 841
QUANTITE VENDUE	1 737	1 230	852	305	6 158	736	582,0
PRIX UNITAIRE MOYEN	12 520	11 686	11 730	11 007	11 028	10 231	7 670
CHIFFRE D'AFFAIRE	21 746 419	14 374 260	9 993 765	9 961 202	67 910 351	7 530 102	4 463 848
MARGE SUR COUT VARIABLE	4 380	3 380	3 481	2 375	2 613	2 134	- 580
TAUX DE MARGE SUR COUT VARIABLE	35%	34%	30%	27%	24%	21%	-8%
MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	3 624	3 245	2 671	1 964	1 621	1 360	- 1 422
TAUX MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	28%	28%	23%	18%	15%	13%	-19%

Format Rames

	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V
CHIFFRE D'AFFAIRES CHIFFRE D'AFFAIRES	BLANC SUP.XB	SP PHOT.LAZER	VELIN	BLANC SUPERIEUR	SP.PHOT.NORMAL	EDITION OFFSET
QUANTITE PRODUITE	737	6 241	7 371	839	1 693	2 841
QUANTITE VENDUE	125	125	162	450	33	2 281,0
PRIX UNITAIRE MOYEN	12 576	11 880	12 522	11 842	10 158	8 610
CHIFFRE D'AFFAIRE	1 571 969	1 485 000	2 028 499	5 328 898	396 157	19 638 960
MARGE SUR COUT VARIABLE	4 291	3 986	3 918	3 405	1 939	172
TAUX DE MARGE SUR COUT VARIABLE	34%	34%	31%	29%	19%	2%
MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	3 517	3 251	2 926	2 595	927	- 716
TAUX MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	28%	27%	23%	22%	9%	-8%

Format Ramettes

	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V	MACHINE V
CHIFFRE D'AFFAIRES CHIFFRE D'AFFAIRES	BLANC SUPERIEUR	SP PHOT.LAZER	SP.PHOT.NORMAL	EDITION OFFSET
QUANTITE PRODUITE	839	6 241	1 693	2 841
QUANTITE VENDUE	2,0	3 223	1 428	774
PRIX UNITAIRE MOYEN	14 200	12 230	11 371	10 804
CHIFFRE D'AFFAIRE	28 400	39 418 622	16 237 323	8 362 440
MARGE SUR COUT VARIABLE	5 763	4 337	3 151	2 366
TAUX DE MARGE SUR COUT VARIABLE	41%	35%	28%	22%
MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUES	4 953	3 601	2 140	1 479
TAUX MARGE SUR COUTS FIXES SPECIFIQUE	35%	29%	19%	14%

Les résultats obtenus à partir de l'application de cette nouvelles approche appellent les remarques suivantes :

- Les produits concourent différemment à la constitution de la marge globale de la société . Si des produits ont une contribution positive très importante, d'autres ne font qu'aggraver le déficit.
- Les taux de marge sur coût fixe spécifiques varient entre -19% et 35%. On ne peut pas dire que les produits à marges faibles ou négatives sont des produits stratégiques. Il est donc nécessaire d'arrêter leur fabrication et de concentrer les efforts commerciaux sur les produits à fortes marge.
- Abstraction faite de la finition, les produits dégageant une marge se situant entre 24 et 35% sont tous fabriqués sur la machine V et sont des produits blancs (Blanc Supérieur, Blanc Photocopie Laser, Blanc Supérieur, Blanc Photocopie Normal ou le Velin). Cette constatation confirme ce que nous avons évoqué sur la performance de cette machine.
- Ces produits doivent constituer le principal de la production de la PAPELERA DE TETUAN S.A d'autant plus qu'ils sont très demandés par le marché. Un effort au niveau des prix de ces produits peut constituer une action commerciale très bénéfique d'autant plus qu'avec ces niveau de marge, le seuil de rentabilité peut être atteint plus rapidement. En effet si on prend le cas de produits « **Special photocopie Lazer en ramettes** », le seuil de rentabilité (avec le niveau total des charges fixes actuelles non optimisées) se situerait vers les 20 milles tonnes au lieu de 33 950 tonne pour l'ensemble des produits vendus (en raisonnement à la moyenne).
- La machine V doit donc être utilisée à pleine capacité en assurant une exploitation continue 7j/7 et 24h/24 afin de faire des économies d'échelle et concentrer la production sur elle.

- Certains produits doivent être obligatoirement abandonné il s'agit principalement de l'édition Offset (taux de marge sur coût variable en bobine -8%) même s'il constitue plus de 12% du CA global en 2001.
- Un étude de marché s'impose donc pour connaître les besoins réels et cerner les niveaux de prix qui doivent être pratiqués sur ces différents produits à fortes marges. Ceci permettrait de définir le mix de production optimisant au maximum la marge globale tout en atteignant le plus rapidement possible le seuil de rentabilité de la société.

3.2 PLAN DE RESTRUCTURATION : RECOMMANDATIONS

3.2.1 Recommandations stratégiques

- Repositionnement de la stratégie des actionnaires majoritaires de la PAPELERA DE TETUAN S.A : en effet l'émiettement de l'actionnariat conduisait auparavant à un maque de visibilité stratégique du fait de la non implication directe et efficace dans la définition de la politique générale de la société ainsi que dans sa gestion quotidienne. La société doit être reprise par un actionnaire majoritaire impliqué dans le développement de la société.
- Harmonisation stratégique entre les objectifs de la maison mère entre ceux de la PAPELERA DE TETUAN S.A : ceci éviterait de faire face à des situation de conflit d'intérêt et permettrait une meilleure synergie entre les deux sociétés.
- Au niveau de la stratégie propre à la PAPELERA DE TETUAN S.A , il est nécessaire de prendre les mesures suivantes :
    - Résoudre de manière urgente la situation de crise financière que vit la société pour rétablir la confiance des partenaires : actionnaires, fournisseurs, banques, personnel…etc.
    - Prendre des mesures concrètes au niveau de l'optimisation des coûts : adopter la nouvelle approche de calcul des coûts, diminuer le niveau des coûts fixes de la société, optimiser le niveau des coûts variable
    - Assoire une nouvelle stratégie commerciale plus agressive basée sur : une offre des produits les plus demandés par le marché et présentant les meilleures marges pour la société, une meilleure approche du risque client, une restructuration de la force de vente .

- Mettre en place une nouvelle gestion de la production basée sur : le souci d'optimisation des coûts et des ressources, une meilleure gestion des effectifs, meilleure exploitation de l'outil de production, une meilleure qualité de production

3.2.2 Recommandations opérationnelles

3.2.2.1 Mesures de restructuration financières :

Nous recommandons l'adoption des actions suivantes :

- **Assainir la situation financière en constituant les provision recommandées par les commissaires aux comptes** : Il est nécessaire que le conseil d'administration décide de consentir à provisionner l'ensemble des créances irrécouvrables et des actifs circulant dépréciés. Cette action permettrait de donner une image fidèle de la situation réelle de la société en vue de les certifier par les commissaires aux comptes. Il est clair que cela va se répercuter par une sanction de la part de la bourse des valeurs (impact fatidique sur le cours de la société) mais constituerait une base saine pour appliquer les mesures de redressement nécessaires.

- **Renforcer la situation nette de la société** : Cette situation nette se situerait alors à un niveau négatif évalué à - 32 474 Khds. Cela veut dire bien sûr qu'il faut rétablir le niveau des capitaux propres pour résorber le niveau des déficits cumulés. Ceci passe obligatoirement par l'apport de fond propres additionnels. Cette action est nécessaire pour mettre en confiance les banquiers en vue de les encourager à épauler la société dans son plan de redressement.

- **Rééchelonnement des dettes à court et à MT** : à la lumière des mesures précédentes, il serait à notre avis possible de mettre en confiance les banquiers de la société en vue de solliciter une consolidation des concours accordés (dettes à court et à moyen terme). L'ensemble de ces concours bancaires englouti par la PAPELERA DE TETUAN S.A s'élève à près de 230 millions de Dhs. Cette consolidation pourrait se faire sur une période de 15 ans avec un différé de 2 ans et un taux de 4,5% à 5%.

  La charge occasionnée par cette consolidation serait de :

- Au taux de 4,5% : 10 350 Kdhs les 2 années de différé et une échéance annuelle allant de 27 246Kdhs à 17 692 Kdhs pour la dernière année. Si le remboursement est fait à annuité constante, celle ci serait de 23 753 Kdhs par an.

- Au taux de 5% : 11 500 Kdhs les 2 années de différé et une échéance annuelle allant de 28 307Kdhs à 17 692 Kdhs pour la dernière année. Si le remboursement est fait à annuité constante, celle ci serait de 24 484 Kdhs par an.

Il est donc nécessaire que cette charge soit prise en compte dans l'évaluation des besoins en fonds de roulement.

Par ailleurs Il faudra définir le niveau des concours à court terme nécessaires à financer le cycle d'exploitation en fonction de l'apport en fonds propres qui sera consenti par les actionnaires et accepté par les banquiers.

- **Plan social :** Dans un souci d'alléger la structure des coûts de la société et par là même pouvoir se positionner sur le marché par des prix compétitifs, nous recommandons de procéder à plan social. Celui ci sera axé sur une séparation à l'amiable avec le personnel en surplus. Il s'agit d'un effectif de près 70 personnes percevant un salaire annuel global de près de 6 millions de Dhs. L'indemnité de départ volontaire a été évaluée à près de 14 000 Kdhs étalée sur 2 ans. Soit une charge financière annuelle supplémentaire de 4 millions de Dhs. Cette charge devra être prise en compte dans le calcul du BFDR au moment de son évaluation.

- **Procéder à la vente des immobilisations non nécessaires** : que ce la s'agisse des locaux ou bien de l'appareil de production non utilisé ou ayant des coûts d'utilisation assez importants. Il s'agit des anciens locaux administratifs sis à Casablanca et de la machine VI principalement.

3.2.2.2 Mesures de restructuration commerciale

Concernant le volet commercial nous recommandons les actions suivantes :

- **Reconstituer la force de vente** : en effet cette force s'est effritée avec le temps par le départ des éléments dynamiques vers la concurrence ce qui a handicapé l'effort commercial de la société. Le recrutement de nouveaux éléments valables, leur formation et leur motivation s'imposent afin de développer les actions commerciales.

- **Organiser et structurer l'action commerciale** : il s'agit de mettre en place une organisation commerciale adéquate basée sur :
  - **Elaborer une étude de marché** : pour bien cerner les besoins des clients et pouvoir ainsi adapter l'offre de l'entreprise en terme de types de produits, de quantité à produire, de qualité et de prix de vente.
  - **Une meilleure segmentation de la clientèle :** basée sur une meilleure approche du risque client en plus de l'adéquation entre les besoins et l'offre.
  - **Une gestion par objectifs :** une part de la rémunération des commerciaux doit être liée au résultats obtenus tant quantitativement que qualitativement (CA et recouvrement). Il est nécessaire de signaler à ce niveau que la reconstitution du portefeuille client est nécessaire depuis que la PAPELERA DE TETUAN S.A a perdu ses principaux clients.
  - **Formaliser la procédure de vente** : depuis l'évaluation du risque client jusqu'à livraison des produits et le recouvrement des créances dues, en passant par la prise de commande et la facturation.
- **Formation et motivation de la force de vente** : la formation des commerciaux s'impose eu égard à la multiplicité et la spécificité des produits vendus. Il faut prêter une attention particulière à la motivation de cette force de vente afin d'éviter les erreurs du passé.

3.2.2.3 Mesures de restructuration de la fonction production

Nous recommandons les mesures suivantes :

- **Optimisation de la politique des achats** : à ce niveau plusieurs actions peuvent être menées :
  - La politique d'achat doit être indépendante de la Cellulose du Maroc et doit privilégier les intérêts de la société.
  - Il faut encourager les achats de matières de substitution surtout que les outils de traitement sont disponibles. Pour ce faire des conventions doivent être recherchés avec les société de ramassage des vieux papiers.

- Formaliser et respecter les procédures d'achats et de contrôle interne pour sécuriser les et optimiser les coûts d'achats (surtout que l'usine est loin de l'administration) et aussi pour mieux approcher le niveaux des stocks nécessaires. Il est à notre avis opportun de recruter un responsable des achats pour assumer cette responsabilité et appliquer ces actions.

- **Optimisation de l'appareil de production :** Comme on la présenté précédemment, l'appareil de production présente certaines composantes non performantes. Il s'agit principalement de la machine VI qui présente une productivité et des standards de consommation bien au dessus des autres machines. En attendant la cession de cette machine, il convient d'en limiter la production et éventuellement de limiter les coûts de maintenance.

- **Optimisation de la structure des coûts :** à ce niveau plusieurs action peuvent être prévues :

  - Améliorer le mix des matières premières substituables entre elles : ceci permettrait d'avoir des coûts allégés de matières premières.

  - Optimiser les programmes de fabrication de manière à éviter les changements de types de produits entraînant les arrêts répétitifs des machines et par là même des coûts d'énergie et de mise en route supplémentaires, surtout si on sait que des fois ces arrêts sont effectués pour produire de très faibles tonnages de ces types de produits.

  - La machine V, disposant des meilleurs ratios de productivité et de consommation, elle devrait tourner à plein régime en prévoyant même des shifts tournant. Ceci permettrait de réaliser des économies d'échelle.

  - Etudier l'opportunité d'externaliser l'atelier de maintenance mécanique et électrique.

- **Optimiser les programmes de maintenance préventive** : Assurer une gestion rigoureuse de la maintenance préventive pour éviter les arrêts de prolongés des machines tout en assurant un meilleur suivi des consommations en pièces de rechange et matières.

- **Mise à niveau des compétences du personnel et du niveau d'encadrement** : Suite à la fuite du personnel d'encadrement, une reconstitution s'impose dans ce sens afin d'atteindre des standards de qualités appréciables par le marché. Une mise à niveau des compétence

s'impose par ailleurs non seulement pour accompagner l'investissement mais en plus pour préparer la relève. Il ne faut oublier à juste titre que la pyramide des ages et à base large et donc le personnel proche de la retraite est nombreux et son départ risque de causer des problèmes de continuité de l'exploitation.

3.2.2.4 Mesures de restructuration sociale

Nous recommandons les mesures suivantes :

- **Limiter l'impact négatif du plan social**: Il est primordial de bien négocier ce plan social sur le plan de la communication interne et externe. Ceci permettrait de mieux gérer les implications négatives en terme de climat social qui accompagnent généralement ce genre de mesures.

- **Remédier à la fuite des compétences vers la concurrence** : le climat social actuel peut entraîner une fuite de compétence qui serait préjudiciable à la société à l'heure actuelle, faute de relève compétente.

- **Améliorer le climat social** : des mesures doivent être prises dans ce sens :

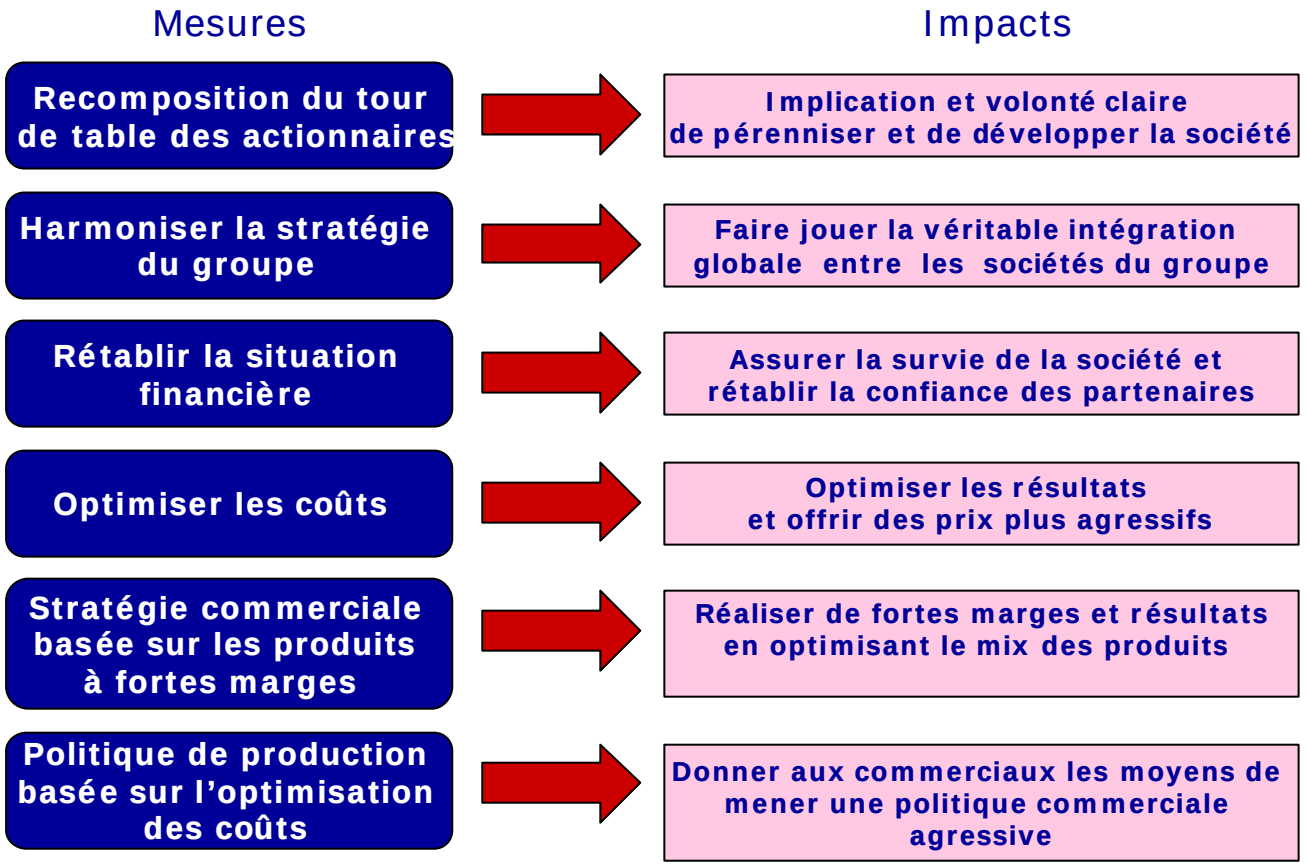
  - **Communiquer sur la situation de la société et ses perspectives d'exploitation :** afin de mettre le personnel en confiance vis à vis de l'avenir.

  - **Définir des plans de formation :** permettant in fine de combler le déficit en personnel d'encadrement. Ceci permettrait de créer une vague de motivation par les perspectives d'évolution.

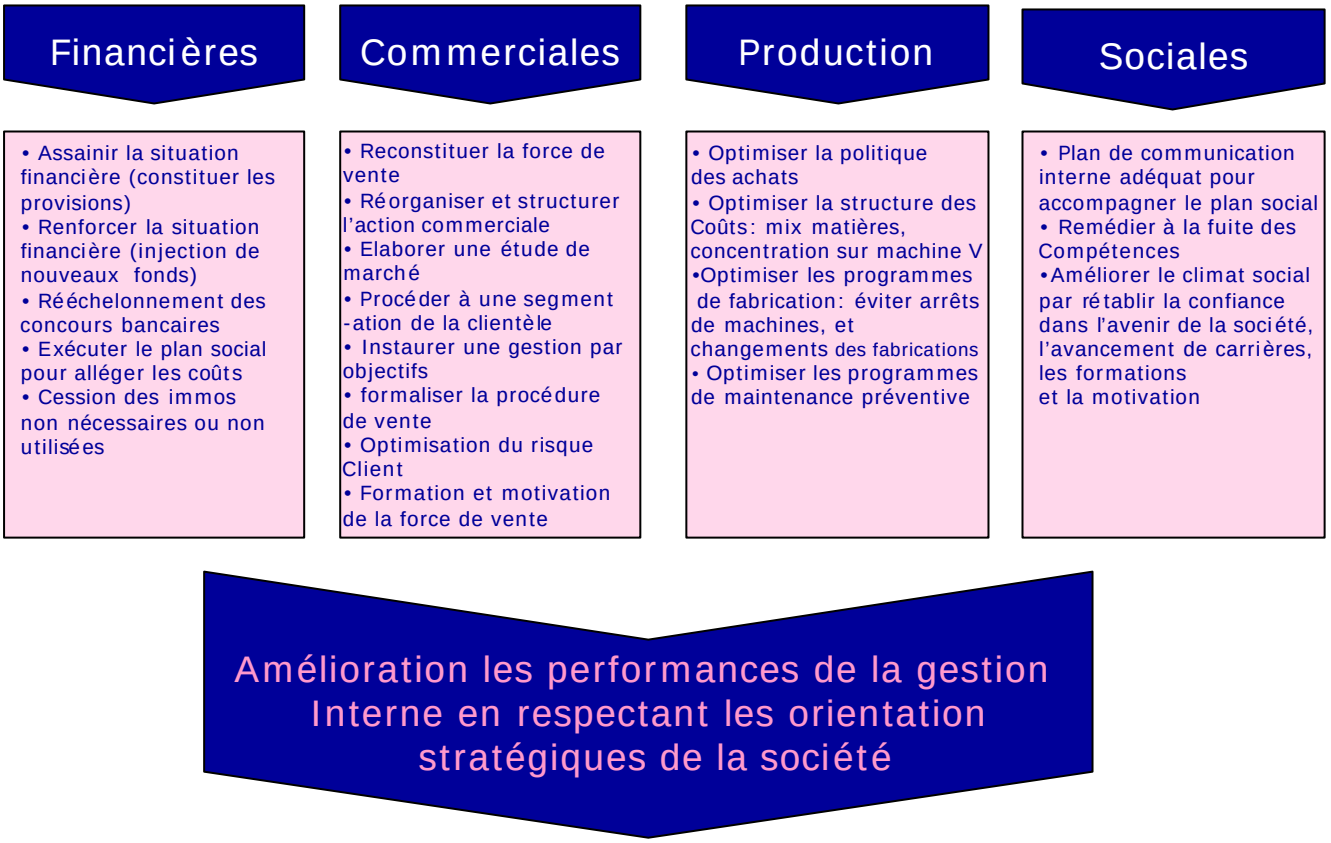
  - **Définir des actions de motivation des membres du personnel** : qui visent à rétablir leur confiance dans la société et dans leur avenir.

3.2.3 Synthèse des recommandations

Synthèse des recommandations stratégiques



Synthèse des mesures de restructuration opérationnelles



CONCLUSION

Si au début de cette étude tous les indicateurs laissaient croire que la situation était dangereuse pour la PAPELERA DE TETUAN S.A, nous arrivons à la fin de ce mémoire avec un sentiment plus confiant.

Malgré les erreurs du passé et leur répercussions sur la situation globale de la société, la restructuration reste possible et tout à fait réalisable. Ceci reste néanmoins tributaire de l'existence d'une volonté ferme de la part du management de la société pour appliquer les mesures et recommandation émises. Par ailleurs, les actionnaires sont appelés à fournir un effort financier supplémentaire pour redresser la situation financière ou trouver un repreneur capable de les assumer .

Il faut en fin de compte accorder une importance particulière à l'élément humain qui reste le principal capital de la société par son savoir faire et sa très bonne connaissance de cette industrie.

Nous avons essayé tout au long de ce mémoire d'apporter une contribution modeste pour brosser un tableau plus réaliste mais aussi plus optimiste de la société. Nous n'avons bien sur pas eu la vocation de toucher en détail à tous les problèmes, mais nous avons apporté une vision pratique des mesures qui nous paraissent être adaptée à la situation actuelle de l'entreprise.

Cette étude aurait gagné à être sanctionnée par un Business Plan mais cela devrait à notre avis être précédé par une étude de marché qui donnerait plus de précisions quant aux orientations future du marché et qui permettrait de mieux affiner les hypothèse du dit Business Plan.

Notre travail constitue donc une première pierre sur le chemin de la restructuration. C'est là un processus qui est entamé et qui doit se poursuivre par l'action d'autres intervenants mais qui nous paraît présager un Happy End.