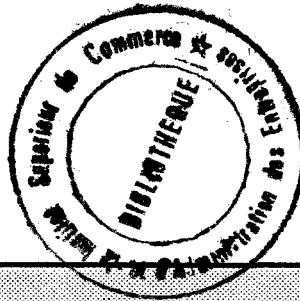


Cycle Supérieur de Gestion



Les roches et minéraux industriels :

Analyse stratégique du secteur

MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DU CYCLE SUPERIEUR
DE GESTION

P A R

Mokhtar BEKKALI
Abdellah TANNOUR

JURY :

Président : M. Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE.

Suffragants :

M. Mustapha EL BAZ, Professeur à l'ISCAE ;

M. Abdelaziz GHERNAOUT, Professeur à l'ISCAE ;

M. Tayà BENMLIH, Secrétaire Général de l'AIMM.

JUIN 1993

**L'Institut Supérieur de Commerce et
d'Administration des Entreprises
n'entend donner ni approbation, ni
n'improbation aux opinions émises dans
le cadre de ce mémoire, ces opinions
doivent être considérées comme propres
à leurs auteurs.**

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux qui nous ont encouragé et soutenu dans notre travail de bien des façons et qui nous ont aidé à mener notre projet à terme.

Pour ce qui est de la recherche, nous remercions tout particulièrement Monsieur DRISSI Fadel, notre Directeur. Nous ne pouvons qu'apprécier ses remarques et ses conseils, lesquels ont surtout contribué à nous donner une vision plus large et plus claire des besoins et des problèmes.

Nos remerciements s'adressent également aux honorables membres de notre Jury, aux enseignants du cycle supérieur de gestion, au Directeur de l'ISCAE et à tout le personnel de l'Institut qu'il dirige.

En outre, nous n'oublierons jamais l'appui tant matériel que moral de Monsieur LAOULA Abdelkader. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Enfin, nous remercions nos familles, nos amis et collègues qui, jusqu'au bout, nous ont encouragé.

SOMMAIRE

Préface

Chapitre préliminaire

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS :

Définition et importance

<i>0.1 - Définition.....</i>	<i>4</i>
<i>0.2 - Importance des roches et minéraux industriels.....</i>	<i>5</i>

Chapitre I

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

<i>I.1 - Problématique.....</i>	<i>10</i>
<i>I.2 - Méthodologie de travail.....</i>	<i>12</i>
<i>I.3 - Supports et plan de travail.....</i>	<i>20</i>

Chapitre II

ANALYSE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL

<i>II.0</i>	<i>INTRODUCTION : domaine d'activité et métier du secteur.....</i>	<i>23</i>
<i>II.1</i>	<i>Le commerce international des RMI.....</i>	<i>26</i>
<i>II.2</i>	<i>Production mondiale et besoins du marché international.....</i>	<i>30</i>
<i>II.3</i>	<i>Les implications stratégiques du contexte concurrentiel.....</i>	<i>32</i>
<i>II.4</i>	<i>Conclusion.....</i>	<i>37</i>

Chapitre III

ANALYSE DE L'AVANTAGE COMPETITIF

III.1	<i>La stratégie, la structure des entreprises et la concurrence.....</i>	<i>41</i>
III.2	<i>Les facteurs de base.....</i>	<i>62</i>
III.3	<i>La demande intérieure.....</i>	<i>74</i>
III.4	<i>Les industries apparentées.....</i>	<i>78</i>
III.5	<i>CONCLUSION : Construction du diamant des RMI.....</i>	<i>79</i>

Chapitre IV

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS :

Stratégie de développement du secteur

IV.1	<i>Assainissement de l'environnement national.....</i>	<i>86</i>
IV.2	<i>Esquisse de stratégies pour les entreprises.....</i>	<i>89</i>
IV.3	<i>Conclusion.....</i>	<i>99</i>

V Conclusion Générale

Références bibliographiques.

Liste des documents consultés.

Liste des textes réglementaires consultés.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Plan détaillé

Liste des annexes.

Annexes.

PREFACE

Lorsqu'on évoque les ressources minérales, on pense le plus souvent au charbon, phosphate, or, uranium, plomb, etc. ; on oublie que le sous-sol, c'est aussi l'argile que pétrit le potier, le sel de tous les jours, le ghassoul de nos souks, le plâtre et la chaux qui ont servi à construire nos demeures : telle est une première idée de ce que sont les roches et minéraux industriels. Il s'agit de substances minérales largement utilisées dans l'industrie. Contrairement aux minerais métalliques caractérisés par leur facilité à en extraire un métal, les roches et minéraux industriels sont utilisés par l'industrie pour leurs qualités physico-chimiques propres.

L'objectif du présent travail est de faire une analyse globale de l'environnement du secteur des roches industrielles au Maroc et des ressources susceptibles de le développer dans notre pays. Le but est de tenter de déceler les variables stratégiques qui sont en relation avec le développement de ce secteur.

Il n'est pas dans notre propos d'entrer dans des détails relatifs au choix des substances minérales à valoriser, car elles sont nombreuses et présentent des spécificités techniques et économiques très diverses ; mais d'analyser le secteur en fonction du dénominateur commun et des variables qui unissent toutes ces substances. Il s'agit d'une analyse en terme de compétitivité pour évaluer le potentiel de développement de ce secteur et harmoniser les objectifs des programmes de son développement avec les stratégies de ses entreprises. L'analyse traite des données macro-économiques et aussi des données plus fines ayant trait à la recherche, à la production (extraction et valorisation) et à la commercialisation.

Notre souhait est que les différents acteurs économiques, en relation avec ce secteur notamment les administrateurs, les entrepreneurs et les investisseurs, puissent trouver dans ce travail quelques bases de réflexion à même de leur permettre de cerner éventuellement les forces et les faiblesses de ce secteur et partant de jeter les bases d'une stratégie de développement

PREFACE

Talking about mineral resources, we most often think of Coal, phosphate, Gold, Uranium, Lead, etc. ; we tend to forget that the underground is also the Clay that the potter moulds ; the every day Salt ; the Ghassoul of our souks (markets) ; the plaster and the chalk which have served to build our dwellings : such is a first idea of what industrial rocks and minerals are. That is the matter of mineral substances which are widely used in industry. As opposed to metallic minerals, characterised by their easiness to extract a metal, industrial rocks and minerals are used by industry for their own physico-chemical qualities. On the onset of this research, we shall largely deal with the definition and the importance of these substances.

The purpose of this work is to make an overall analysis of the environment of the sector of industrial rocks and minerals in Morocco and of the resources that are liable to develop it in our country. The aim is to try to pick out strategic variables that are in accordance with the development of this sector.

It is needless in our proposal to go into details, which are in relation with the choices of mineral substances to be valued, for they are numerous and present very various technical and economic specificities ; but to analyse the sector in terms with a common denominator and variables which unify all these substances. The point in question is an analysis in the sense of competitiveness in order to evaluate the potential of development of this sector and to match the objectives of the programs of its development with the strategies of its firms. The analysis deals with macro-economic data and also with subtle data concerning research, production (extraction and valorisation) and commercialisation.

We hope that the different economic actors, who are familiar with this sector, especially administrators, managers and investors, could find in this work some bases of reflexion, even allow them to finally contain the powers and weaknesses of this sector, and hence to lay down the bases of a development strategy.

Chapitre préliminaire

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS :

Définition et importance

01 - Définition.

02- Importance des roches et minéraux industriels.

Tableau N°1

**PRINCIPAUX ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS
ET LEURS UTILISATIONS**

SUBSTANCE	U T I L I S A T I O N
Amiante	Mèches des textiles câblés et tissés, papier, carton, plaques, bordaux, tuyauterie et tout produit résistant au feu ; industrie thermique, industrie des moteurs automobiles, etc...
Barytine	Fabrication des produits chimiques à base de Baryum, dans les forages pétroliers ; charges dans l'industrie des peintures, du papier ; fondant en verrerie, dans les bétons lourds, fabrication de bétons spéciaux imperméables aux rayons, etc...
Bentonite	Céramique, boues de forage, fonderie, filtration, pharmacie, cosmétique, papeterie, liant des sables siliceux, pellitisation des minerais de fer, etc...
Graphite	Lubrification, crayons, peinture noire, piles sèches des batteries électriques, industrie des réacteurs atomiques, etc...
Gypse	Cimenterie, industrie chimique, plâtre, amendement aux sols alcalins, fabrication de l'acide sulfurique, etc...
Oxyde de fer	Peinture et badigeons, céramique, ciment, alimentation, produits de beauté ou de pharmacie, etc..
Kaolin	Industrie du papier, de caoutchouc, de céramique ; l'antimottage des engrains, ciment blanc, colorants et vernis, etc...
Mica	Isolation électrique et thermique, optique, appareillage de mesure, ciment, plâtre, réfractaire, peinture, etc..
Magnésite	Isolation thermique, ciment, engrais, pigments et peintures, céramique, chimie etc..
Sel	Industrie chimique, alimentation, déneigement des routes, agriculture, traitement des eaux, industrie pétrolière, textiles, etc...
Sables siliceux	Verrerie, fonderie, céramique fine, cristallerie, miroiterie, optique, abrasifs, etc
Perlite	Bétons de perlite, plâtre de perlite, isolation thermique, filtration, additif pour sables de fonderie, insecticides, céramiques, etc..
Talc	Peinture, papier, caoutchouc, céramique, poudre dermique ou pharmaceutique, etc..
Diatomite	Filtration, réfractaire, abrasif, etc...

En préface de ce mémoire, nous avons présenté une première idée de ce que sont les roches et minéraux industriels (RMI). Le présent chapitre a un double objectif :

- présenter ces substances d'une manière relativement plus détaillée et montrer l'importance qu'elles occupent dans l'industrie ;*
- soulever quelques aspects économiques de ces substances et quelques remarques relatives à leur rôle dans le développement des industries nationales qui utilisent ces produits comme matière première locale. Cela contribuera à mieux saisir notre problématique, objet du chapitre ci-dessous.*

0.1 - Définition.

Il est difficile de trouver une définition précise des roches et minéraux industriels, car certaines substances se classent parfois en cette catégorie, parfois en minerais métalliques.

Généralement, on entend par roche ou minéral industriel (RMI) une substance minérale utilisée par l'industrie pour sa qualité ou sa propriété physique ou chimique particulière et non, comme les minerais métalliques pour leur facilité à en extraire un métal. Sur le plan économique et par opposition aux matériaux de construction banalisés, les roches et minéraux industriels présentent une valeur économique plus importante qui leur permet d'accéder au champ du commerce international et de franchir les frontières.

Les roches et minéraux industriels représentent une gamme très large de substances. Le tableau n° 1 ci-contre décrit les principaux minéraux industriels qui sont les plus couramment commercialisés ainsi que leurs principales utilisations. C'est ainsi que la Barytine est utilisée dans les forages pétroliers comme alourdisseur dans les boues de forage, dans l'industrie de peinture et de papier comme charge minérale, dans l'industrie du verre comme fondant, etc... ; le Kaolin est souvent utilisé dans l'industrie de papier, de caoutchouc, de céramique, etc... ; la Perlite est utile pour la fabrication de plâtre et des bétons légers, pour l'isolation thermique et phonique, pour la fabrication des insecticides, pour la filtration, etc....

Pour des commodités relatives aux objectifs de ce travail nous excluons le cas des phosphates, car ces substances sont déjà perçues comme importantes au Maroc et font l'objet par ailleurs d'un monopole de l'Etat.

0.2 - Importance des roches et minéraux industriels.

Les besoins en RMI sont permanents et en développement continu. Ils s'inscrivent dans une tradition historique relatée plus loin ; notre civilisation est tellement imprégnée de l'usage quotidien de certains de ces substances que nous n'y prenons même plus garde, considérant leur possession ou leur usage comme particulièrement banals et que personne ne s'interroge, sauf quelques initiés, sur la nature, les propriétés ou la provenance de produits que nous employons quotidiennement. Et pourtant, chaque jour, nous côtoyons un potier ou maçon, nous achetons le Ghassoul, nous peignons et chaulons les murs de nos maisons, nous lisons le journal, sans toujours réaliser que tout cela signifie Argile, Calcaire, Chaux, Craie, Talc, etc... ; sans penser ni savoir que des milliers d'ouvriers ou d'artisans travaillent ces matériaux traditionnels pour fournir des produits d'usage courant.

Les matières premières non métalliques et en particulier les roches et minéraux industriels (RMI), occupent une place prépondérante dans la série des matières premières minérales exploitées sur l'ensemble du globe et représentent dans nombre de cas une part non négligeable du produit national d'un pays. A l'avenir, les besoins mondiaux en roches à usage industriel ne cesseront d'augmenter comme l'indique le tableau n° 2 ci-dessous. Ainsi, selon les estimations de l'U.S. bureau of mines des Etats Unis, les besoins mondiaux en Argile vont passer, en un quart de siècle de 494 millions de tonnes en 1974 à 962 millions de tonnes en l'an 2000, soit un pourcentage d'accroissement de 190 % ; les besoins en Kieselguhr vont passer dans la même période de 1,4 millions de tonnes à 6,5 millions de tonnes, soit un taux de croissance de 460 %, etc....

Tableau N° 2

**Les besoins mondiaux en roches et minéraux industriels
en 1974 et en 2000
(En 1000 tonnes)**

Matière	Besoins mondiaux en 1974	Besoins mondiaux en 2000	Taux d'accroissement
Amiante	4.110	9.560	2,3
Feldspath	2.270	7.260	3,2
Gypse	66.200	113.400	1,7
Graphite	390	1.110	2,8
Potasse	24.000	54.400	2,2
Calcaire	108.000	217.000	2,0
Kieselguhr	1.400	6.500	4,6
Perlite	1.570	4.860	3
Phosphates	112.000	414.000	3,7
Sel	156.000	886.000	4,4
Talc	4.600	12.000	2,6
Argile	494.000	962.000	1,9
Vermiculite	500	1.820	3,6

Source : U.S. Bureau of Mines.

L'exploitation et la valorisation des roches industrielles d'un pays contribuent pour une part non négligeable à son essor économique et constituent un indicateur probant de sa capacité d'investir et de sa volonté de faire. En Europe comme aux Etats-Unis, la consommation des minéraux industriels suit rigoureusement le PNB.

C'est ce potentiel qu'il s'agit en fait de mobiliser en prenant en compte les considérations suivantes :

- *le développement des RMI est une création permanente qui prend ses racines dans le passé traditionnel et évolue continuellement au rythme du progrès technique et économique ;*
- *le progrès technique et économique favorise l'apparition de produits nouveaux et entraîne une croissance de production des produits déjà exploités ; ce même progrès économique et technique modifie le mode d'utilisation des roches industrielles dans le sens d'une valorisation croissante.*

Cette accélération constante de l'usage des roches industrielles ne devrait que s'affirmer en se modifiant cependant sous l'influence de plusieurs phénomènes irréversibles :

- *L'augmentation du coût de l'énergie ne pourra que modifier les tendances d'utilisation des matériaux en privilégiant les produits qui consomment moins d'énergie (Perlite, Vermiculite, Diatomite, etc...). Le coût de l'énergie peut signifier la décroissance de l'ère des plastiques et le retour à des produits disparus ou à des substituts moins coûteux ; en témoignent, par exemple, la part de plus en plus importante prise par les charges minérales (Talc, Kaolin, Calcaire, etc...) dans l'élaboration de ces produits ;*
- *Les problèmes de l'environnement et de la santé exigent qu'un matériau réponde plus à des normes écologiques qui évoluent dans le même rythme. Il est certain qu'un effort devra être consenti pour réduire les polluants ou pour répondre à des exigences de qualité des matériaux parfois concrétisées par des normes ou des spécifications restrictives. Il ne peut qu'en découler une mutation probable vers certaines matières et en tout cas, toute matière première exploitable devra être examinée dans ces perspectives, lui conférant de surcroît un complément de valeur ajoutée ;*
- *L'évolution technologique et les technologies de pointe ont fait disparaître des abrasifs naturels au profit des produits synthétiques. En contre partie, de vastes domaines comme l'exploitation des océans, l'extraction de l'eau de mer, les énergies nouvelles et la bio-industrie s'ouvrent à l'emploi des matières premières industrielles ; cela reste à découvrir et à développer. On citera le cas de la Perlite, produit important de la lutte contre la pollution des océans ; l'exemple de la Norvège, constituant des stocks de ce produit pour lutter contre la marée noire est éloquent à ce sujet.*

Ainsi s'exprime une deuxième idée qu'il est indispensable de conserver en mémoire lorsqu'on examine le problème de l'exploitation des roches industrielles : la croissance de production de ces matériaux se fait par le développement de nouvelles sources d'emploi ou par la part croissante d'utilisation, peu développées, entraînées par le progrès technologique ou les nécessités économiques.

Chapitre I

**LE SECTEUR DES ROCHES ET MINERAUX
INDUSTRIELS :**

Problématique et méthodologie

1.1 - Problématique.

1.2 - Méthodologie.

1.3 - Supports et plan de travail.

Dans une première approche, on peut définir un secteur comme l'ensemble des entreprises qui ont la même activité économique. On distingue généralement entre secteur primaire, secondaire et tertiaire. Le secteur primaire regroupe les activités productrices de matières premières (agriculture, mines, etc...). Le secteur secondaire regroupe les activités de transformation des matières premières en biens (industrie). Le secteur tertiaire regroupe pour l'essentiel toutes les activités de service.

Concernant le secteur des roches et minéraux industriels (RMI), il s'agit dans notre Credo d'un secteur primaire et d'un secteur secondaire. Ce dernier qui regroupe des activités de traitement minérallurgique de première transformation a pour objet d'alimenter un marché industriel et non pas un marché de consommateurs finals...

Placé dans son contexte concurrentiel international, l'étude d'un secteur national concerne l'ensemble des opérateurs nationaux et notamment les opérateurs publics et les pouvoirs qui sont chargés de décider au niveau de la politique étatique.

Ce sont ces définitions du secteur des RMI qui ont guidé nos investigations tout le long de ce travail y compris la formulation de notre problématique et le choix de notre méthodologie de travail.

I.1 - Problématique.

Cinquante années de recherches et de découvertes des roches industrielles au Maroc, ont doté le pays d'un ensemble de données pas totalement homogènes mais qui permettent d'affirmer d'une façon quasi certaine l'existence de nombreux indices et gisements potentiels (Annexe 1).

Les roches industrielles qui, par nature géologique, se présentent, généralement, en gisements ne nécessitant souvent qu'une exploitation à ciel ouvert, n'ont pas bénéficié jusqu'à nos jours de notre compétence humaine, matérielle et technique, ni du même intérêt accordé aux autres substances.

En fait, la production des roches à usage industriel répond à des besoins économiques vitaux pour le développement ; à savoir :

- assurer l'approvisionnement en matières premières ;*
- promouvoir la création d'entreprises ;*
- accélérer la valorisation locale des roches à usage industriel qui a une influence directe sur l'emploi, le développement et l'équilibre économique régional ;*
- contribuer à l'équilibre de la balance des paiements par le biais d'une substitution des produits importés par des matières premières nationales de qualité équivalente et par une augmentation des exportations de produits plus élaborés.*

Ces considérations nous ont amené à poser deux questions fondamentales :

- ◆ *" Pourquoi le secteur des roches et minéraux industriels n'est-il pas assez développé au Maroc ?".*
- ◆ *" Quels sont les freins qui empêchent ce secteur de s'imposer et d'avoir une identité personnalisée dans le tissu économique marocain ?".*

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à ces questions, il nous semble opportun de les situer dans un cadre plus global ; à savoir le cadre politique.

Ainsi, le plan d'orientation du Maroc (1988-1992), intervient dans une période marquée par des difficultés financières et la mise en oeuvre des programmes

d'ajustement structurel. Ce plan considère que l'activité économique et les mesures d'accompagnement demeurent les principaux déterminants en matière de ressources humaines et de développement. Ainsi des réformes ont été apportées touchant pratiquement tous les aspects de l'économie. Il s'agit notamment de la libéralisation de l'économie et son ouverture sur le marché international, de l'instauration d'un nouveau système de change, des garanties données aux investisseurs étrangers, de l'adhésion du Maroc au GATT, de la privatisation des entreprises publiques, etc....

Bref, il s'agit d'une politique globale qui vise à développer la compétitivité de l'économie marocaine et de l'intégrer dans la compétition et la concurrence internationales. Or, la compétitivité ne peut être obtenue que dans un certain nombre d'activités industrielles, d'où la nécessité de sélectivité et de choix des secteurs ayant un potentiel de développement supérieur et un effet d'entraînement positif sur les autres secteurs d'activités économiques.

Le présent travail vise l'évaluation du potentiel de développement du secteur des roches et minéraux industriels au Maroc et partant, dégager des axes possibles d'harmonisation des décisions politiques avec les stratégies des entreprises du secteur.

Pour y arriver, Il s'agit de :

- mesurer le potentiel compétitif du secteur et de dégager ses avantages compétitifs ;*
- esquisser une stratégie de développement permettant d'obtenir une position de compétitivité supérieure pour le secteur.*

Cela dicte une première idée sur les démarches méthodologiques à suivre et montre l'intérêt qu'il faut accorder au choix des méthodes d'analyse qui conviennent au présent cas.

I.2 - Méthodologie de travail.

Dans la problématique, nous avons cerné le cadre politique dans lequel s'inscrivent les deux questions posées. Sur le plan pratique, cela se traduit par :

- une analyse du contexte concurrentiel mondial du secteur des roches et minéraux industriels, pour pouvoir en dégager les variables stratégiques qui président dans la compétition internationale ;*
- une analyse de l'avantage compétitif national, pour en déceler les déterminants qui permettent d'évaluer le potentiel du développement du secteur.*

Ces déterminants confrontés aux variables stratégiques constituent le cadre général de la méthode que nous avons choisie pour le développement de la stratégie souhaitée dans ce travail.

Une étude bibliographique des différentes méthodes d'analyse, nous a amené à choisir comme base d'analyse la méthode de diagnostic connue sous la dénomination "modèle LCAG" (). Pour l'analyse du contexte concurrentiel et de l'avantage compétitif national, nous avons jugé que les travaux de Porter concernant ces deux sujets constituent les méthodes les mieux adaptées pour le présent cas.*

I.2.1 - Le modèle de base : le modèle LCAG.

La clé de la réflexion stratégique du modèle LCAG est contenue dans une interrogation assez floue, en anglais "What business are we in ?", que l'on peut traduire par "Quel est notre métier ?".

Dans la logique de ce modèle, il s'agit, d'une part, de faire un diagnostic de ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'entreprise, de façon à identifier sa compétence distinctive, autrement dit les éléments sur lesquels elle a intérêt à fonder sa stratégie face à la concurrence ; d'autre part, il faut analyser les menaces et les

(*) E.P., LEARNED ; C. R. ; CHRISTENSEN ; K. R., ANDREWS ; W. D., GUTH ;

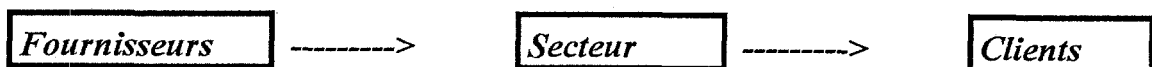
Business Policy, Text and Cases, R. Irwin, 1969.

opportunités susceptibles d'affecter l'entreprise, de façon à identifier les variables stratégiques propres au domaine d'activité qu'elle s'est choisi.

Mais l'internationalisation croissante des économies a considérablement élargi le champ concurrentiel ; ainsi, d'autres concepts d'analyse stratégique sont venus compléter ce qui manquait dans le modèle LCAG.

I.2.2 - L'analyse du contexte concurrentiel.

Parce qu'elle trouve son origine dans l'économie industrielle, l'analyse du contexte concurrentiel fait usage du terme secteur. Tout secteur d'activité s'insère dans une filière de transformation qui va de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur. Chaque secteur est donc pris en tenailles entre un secteur fournisseur et un secteur client ; un stade amont et un stade aval.



Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui affûtent la lutte concurrentielle intra-sectorielle. Celle-ci est également influencée par la plus ou moins grande difficulté à entrer dans le secteur où à en sortir ; d'autre part l'arrivée possible d'un produit de substitution constitue une autre dimension à prendre en compte.

a) Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients.

Pour mesurer le danger que ces pressions font peser sur le domaine d'activité étudié, il faut examiner les relations qu'il entretient avec le secteur amont (les fournisseurs), puis avec le secteur aval (les clients). Les critères de jugement sont valables pour les deux (fournisseurs et clients) ; ils ont pour but d'évaluer la relation qui lie le fournisseur à son client. Ces critères sont :

- la concentration relative d'un secteur par rapport à l'autre fait référence à la distribution des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand*

d'entreprises. Une concentration plus grande confère au secteur qui en bénéficie un pouvoir de négociation supérieur, donc une capacité de pression sur l'autre ;

- la qualité liée signifie que la valeur du produit fabriqué (ou du service rendu) par un secteur est fortement déterminée par la qualité de ce qui est acheté au fournisseur ; celui-ci possède alors vis-à-vis du secteur client un pouvoir de négociation important ;*
- la différenciation des produits rend la substitution de l'un à l'autre très difficile et confère un pouvoir au fournisseur sur son client ;*
- le coût de transfert est une résultante des deux facteurs ci-dessus et se mesure par les dépenses engendrées par un changement de fournisseur ;*
- la répartition de la valeur ajoutée, dans la mesure où les intervenants connaissent précisément les coûts et les gains du partenaire (qu'il soit fournisseur ou client), expose aux pressions celui qui a la plus forte valeur ajoutée ;*
- la concentration des échanges.*

b) Les menaces externes.

Les menaces externes ont une double origine : l'entrée dans le secteur d'un nouveau concurrent et l'irruption de produits ou de services de substitution.

1) La menace des nouveaux entrants.

La menace de nouveaux entrants vient d'entreprises qui pourraient par diversification, se présenter dans le secteur avec une offre compétitive. Un diagnostic stratégique approfondi des entrants potentiels s'impose d'emblée.

Une entreprise est susceptible de devenir un nouvel entrant, si elle y trouve un intérêt. Celui-ci est d'autant plus fort que :

- l'activité envisagée s'insère facilement dans les activités actuelles de l'entreprise qui possède déjà les compétences requises (ou du moins la plus part d'entre elles) ;
- cette activité représente un potentiel de croissance et de rentabilité intéressant ;
- l'accès à cette activité ne représente pas un coût dissuasif.

2) La menace des produits de substitution.

La mesure de substitution trouve sa source principale dans les évolutions technologiques qui permettent au client une utilité plus grande avec un coût compétitif.

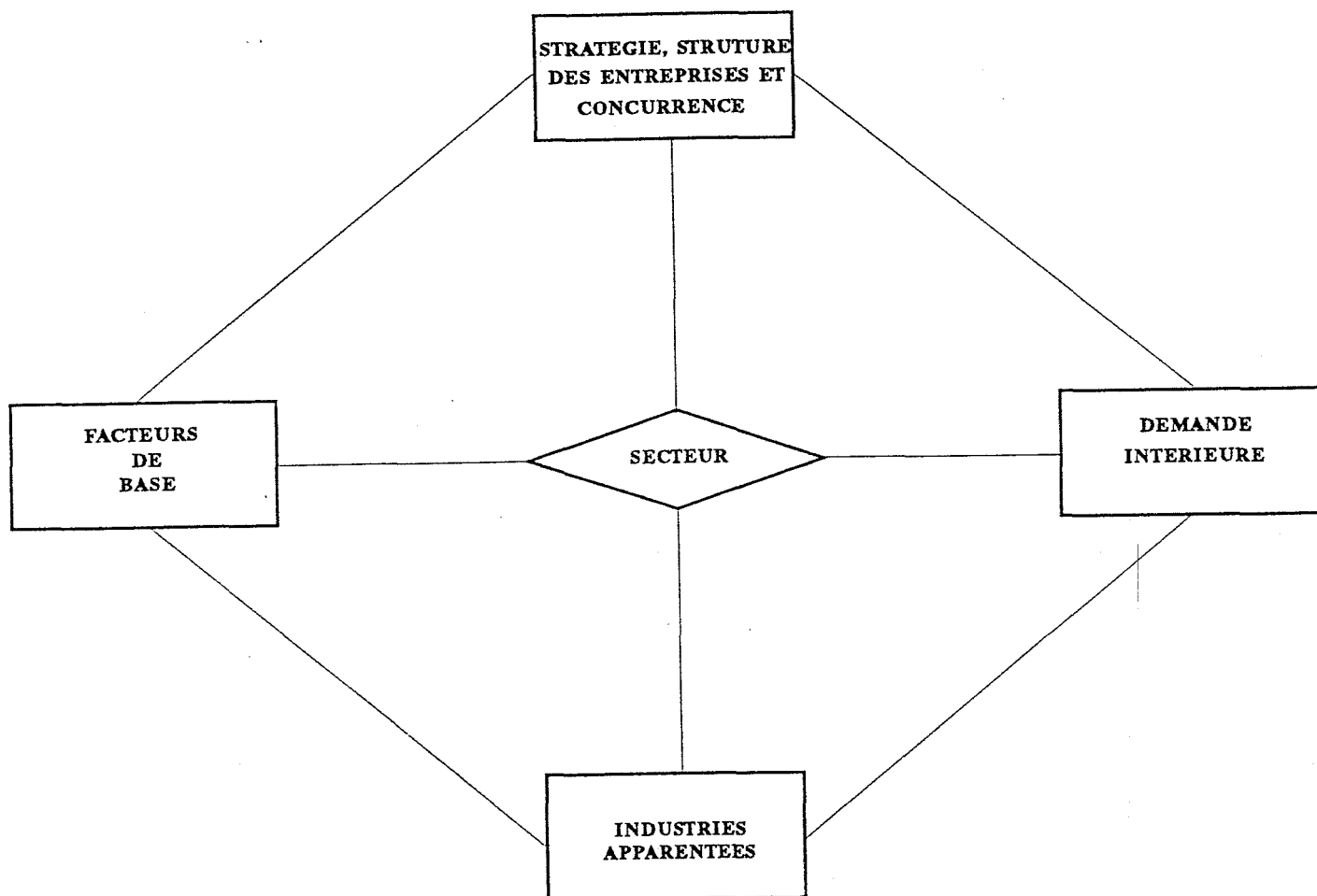
Pour anticiper la menace de substitution, il faut surveiller les technologies naissantes susceptibles d'applications très variées et bien connaître la fonction d'usage remplie par le produit, avec la vision la plus large possible. La plus forte menace de substitution est celle qui aboutit à la disparition pure et simple de la demande.

1.2.3- L'avantage compétitif national.

Il s'agit d'identifier quatre catégories de déterminants de l'avantage compétitif national :

- la stratégie, la structure des entreprises et la concurrence ;
- les facteurs de base ;
- la demande intérieure ;
- les filières économiques et les industries apparentées.

FIGURE N° 1 : Diamant de PORTER.



L'ensemble de ces catégories constituent des forces qui agissent à l'intérieur d'une nation. Elles créent des pressions et des incitations qui permettent aux entreprises d'un secteur donné de se perfectionner. Ces différentes catégories sont schématisées par PORTER() sous forme d'un diamant, (fig:1) :*

a) La stratégie, la structure des entreprises et la concurrence.

Il s'agit dans ce groupe, d'identifier les conditions dans lesquelles les entreprises sont créées, organisées, et gérées. Ces conditions reflètent le contexte national dans lequel les stratégies, les structures et les pratiques sont favorisées. Il s'agit du contexte culturel, historique et réglementaire du pays ; à savoir :

- Le rôle du gouvernement.

Ce rôle est déterminant dans l'amélioration de l'avantage compétitif national. Le gouvernement doit jouer le rôle de catalyseur qui pousse les entreprises à avoir des ambitions plus fortes. Bref, créer un environnement réglementaire favorable tout en respectant l'enjeu du diamant de PORTER, plutôt que d'être impliqué directement dans le processus ;

- La concurrence intérieure.

La nature de la concurrence a un impact sur la compétitivité internationale des entreprises d'une nation. L'existence d'une concurrence locale constitue un stimulus puissant pour la création et le maintien de l'avantage compétitif. Cette concurrence est décisive pour pousser les entreprises à investir et à prendre le risque de créer de nouveaux avantages compétitifs. La concurrence avec les entreprises étrangères est aussi un stimulant puissant dans l'amélioration de l'avantage gagné par une nation ;

(*) Michael PORTER ; L'avantage concurrentiel des nations, Paris, InterEditions, 1992.

- Les événements aléatoires.

Les événements qui échappent au contrôle, tels que les sauts technologiques, les inventions, les guerres et les changements des politiques extérieures, influencent l'environnement national. Dans ce cas, le gouvernement pourrait jouer un rôle important pour influencer chaque déterminant et améliorer, par conséquent, l'avantage national.

b) Les facteurs de base.

Cette catégorie regroupe l'ensemble des acquis d'une nation qui jouent un rôle nécessaire pour être compétitif dans une industrie ; c'est l'exemple des ressources naturelles, de la main d'oeuvre, des infrastructures, des capitaux, etc... Les facteurs de base se subdivisent en facteurs généralisés (réseau de routes, des capitaux, des diplômés d'université, etc...) et en facteurs spécialisés (infrastructures spécialisées, instituts de recherche spécialisés, écoles de formation spécialisées, etc...). Ils se subdivisent aussi en facteurs primaires (ressources naturelles, main d'oeuvre peu ou non qualifiée, etc...) et en facteurs avancés (infrastructures modernes de communications, des instituts de recherche universitaire performants, etc...).

L'avantage compétitif basé seulement sur des facteurs primaires et généralisés constitue une source d'avantages peu stable ; par contre, l'avantage compétitif basé sur les facteurs avancés et spécialisés constitue un avantage plus durable et plus significatif. La nation qui investit dans la création de facteurs avancés et spécialisés est celle qui remporte fréquemment des succès sur le plan industriel.

c) La demande intérieure.

Il est certain que la demande intérieure joue un rôle primordial dans la mise sur pieds d'une industrie compétitive ; cependant, ses aspects sont significatifs au niveau de sa taille, sa composition, son mode de croissance et son degré d'internationalisation.

La composition de la demande intérieure comprend sa segmentation, son degré de sophistication et le fait qu'elle anticipe la demande étrangère. On obtient plus facilement un avantage compétitif dans les segments qui représentent une part importante et visible de la demande intérieure.

Le succès est souvent remporté dans les industries lorsqu'il y a une présence de consommateurs particulièrement exigeants ; ils incitent les entreprises à améliorer leur performance et leur propre marché. En un mot, on gagne souvent un avantage compétitif lorsque la demande nationale anticipe la demande étrangère.

En résumé, c'est la qualité de la demande dans des segments d'industries donnés qui constitue la clé du succès plutôt que sa taille. Celle-ci et le mode de croissance de la demande intérieure ont une importance moindre que sa composition. Une demande limitée à l'intérieur peut pousser les entreprises à explorer, à un stade de développement précoce, les marchés étrangers. Par contre, une demande intérieure importante peut permettre de réaliser des économies d'échelle et risque de limiter la vision des entreprises au marché national.

d) Les filières économiques et les industries apparentées.

La présence de filières économiques et d'industries apparentées de niveaux internationaux constitue un autre déterminant de l'avantage compétitif d'une nation.

Les filières économiques regroupent les industries qui partagent les mêmes technologies, activités, ressources, réseaux de distribution ou clients et qui fournissent des produits complémentaires. Les industries apparentées peuvent fournir des idées, des technologies, des concurrents potentiels susceptibles de développer la compétitivité d'une nation.

L'existence de producteurs et de consommateurs géographiquement proches peut entériner un flux d'informations rapide et continu, et un échange permanent d'idées nouvelles.

L'amélioration permanente, par l'innovation et la multiplication d'entreprises et industries locales nouvelles, se produira plus difficilement si une nation dépend fortement d'industries apparentées étrangères.

I.2.4 - Conclusion.

Les déterminants évoqués précédemment sont dépendants les uns des autres et s'interpénètrent. Ils constituent un système qui permet de créer l'avantage compétitif national. Les coûts d'amélioration des facteurs sont souvent décisifs et des avantages dans tous les déterminants ne sont pas toujours nécessaires.

En confrontant ce système au contexte concurrentiel, on décèle les déterminants clés qui peuvent créer cet avantage du secteur au Maroc. Les déterminants faibles nécessitent un effort soutenu pour les renforcer et les améliorer.

L'amélioration de l'avantage compétitif national passe obligatoirement par des stades de développement qui sont liés à la position d'une nation dans les industries exposées à la concurrence internationale.

Tableau n° 3.**Productions et besoins mondiaux en 1990.***(en mille tonnes)*

<i>Matière</i>	<i>Productions</i>	<i>Besoins</i>
<i>Amiante</i>	<i>3.785</i>	<i>5.817</i>
<i>Feldspath</i>	<i>3.300</i>	<i>4.470</i>
<i>Gypse</i>	<i>92.000</i>	<i>69.300</i>
<i>Graphite</i>	<i>669</i>	<i>672</i>
<i>Potasse</i>	<i>75.000</i>	<i>32.500</i>
<i>Kieselguhr</i>	<i>900</i>	<i>3.963</i>
<i>Perlite</i>	<i>1.100</i>	<i>2.898</i>
<i>Sel</i>	<i>190.000</i>	<i>422.400</i>
<i>Talc</i>	<i>5.022</i>	<i>7.360</i>

Sources des données : * Productions : - Metals and minerals annual review, 1991

- Industrial Minerals review (1990, 1991)

* Besoins : Besoins calculés à partir des données du
tableau n° 2

Il ressort de cette analyse que la majorité des substances sont produites en quantités inférieures aux besoins mondiaux, sauf pour certaines substances comme le Gypse et la Potasse dont la production mondiale est beaucoup plus importante que les estimations faites en 1974. Cela est tout à fait normal car ces substances sont trop recherchées pour leurs multiples et grandes utilisations.

Le Sel, substance trop recherchée pour ses divers emplois, est produit à des quantités largement inférieures aux besoins estimés. Cela est dû aux manques de réserves remplissant les critères requis par l'industrie.

Cette analyse montre que les besoins mondiaux sont en croissance continue ; par ailleurs, ils sont loin d'être satisfaits par la production actuelle.

Les critères qui président dans la compétitivité de ces substances se résument à deux niveaux:

- *A l'état brut, la substance doit être de qualité supérieure avec un coût d'extraction et de commercialisation faible, sinon elle sera remplacée par d'autres substances plus compétitives ;*
- *A l'état de traitement plus au moins avancé, la substance acquiert une qualité plus au moins importante qui lui permet d'atteindre une clientèle diversifiée.*

II.3 - Les implications stratégiques du contexte concurrentiel.

L'environnement international que nous avons exposé précédemment, présente des implications stratégiques au niveau des relations entretenues à l'amont et à l'aval du secteur, au niveau des menaces externes des nouveaux entrants et au niveau des barrières à l'entrée dans le secteur.

II.3.1 - Les relations entretenues à l'amont et à l'aval du secteur.

Pour évaluer les relations que ce secteur entretient avec le secteur amont (les fournisseurs) et le secteur aval (les clients), nous allons examiner les différents critères qui président dans cette évaluation ; à savoir, la concentration relative, la qualité liée, la différenciation des produits, les coûts de transfert, la répartition de la valeur ajoutée et la concentration des échanges.

a) La concentration relative.

Le secteur des RMI est caractérisé par une grande concentration :

- *forte concentration de groupes internationaux (production et traitement) spécialisés, chacun dans une gamme restreinte de substances ;*

Plusieurs personnes interviewées ont formulé le même avis : Les groupes internationaux dominent le marché mondial des RMI (part de

marché : 40 à 90%). Ils disposent d'un pouvoir de négociation supérieur vis-à-vis des clients industriels. Cependant, on peut toujours, avec un effort de recherche de marché, trouver une clientèle pour le produit dont on dispose.

. forte concentration d'entreprises intégrées à l'aval du secteur (traitement, marketing industriel, commercialisation) ;

Ces entreprises disposent d'un grand pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs de substances à l'état brut. Beaucoup d'interviewés ont formulé l'idée suivante : " Pour se faire une place au sein des groupes internationaux, une nation doit disposer de grandes entreprises qui doivent être structurées et spécialisées à tous les niveaux (recherche minière, production, traitement, marketing industriel, réseau de promotion et de distribution)" ;

Toutes les personnes interviewées ont évoqué le cas des PME et des artisans marocains. Ces catégories accèdent difficilement au marché extérieur. Pour réaliser des résultats importants, les PME doivent s'associer, surtout au stade aval (marketing industriel et commercialisation). En résumé, il ressort de notre travail sur le terrain que le problème vital des RMI est le volet "marketing industriel et commercialisation ".

b) La qualité liée.

" En amont, le secteur des RMI n'a pas de fournisseurs. Il s'agit simplement de gisements à l'état naturel. Les gisements qui présentent une qualité performante confèrent aux fournisseurs un grand pouvoir de négociation, même si la substance est commercialisée à l'état brut. L'effort de traitement de telles substances, favorise un pouvoir de négociation supplémentaire, et permet d'atteindre une clientèle industrielle très large " : telle pourrait être formulée la conclusion de notre analyse concernant la qualité.

c) La différenciation des produits.

A l'état naturel, un gisement n'est pas homogène. Un client intéressé par une substance de qualité moyenne, n'a pas intérêt à s'approvisionner en substances de

qualité relativement supérieure. Dans le traitement minérallurgique, il faut tenir compte de la sélectivité des substances extraites. Cela permettra de répondre à plusieurs normes requises par des industries de nature différente.

L'effort de traitement doit être apporté aussi au niveau du séchage, de la décontamination, de l'emballage ; car, pendant le transport, la matière première peut perdre de sa qualité.

Le service rendu est une variable déterminante dans le secteur des RMI. Il concerne le respect des délais de livraison, la quantité livrée périodiquement, la sécurité d'approvisionnement, etc...

Ces facteurs sont des déterminants clés qui permettent la différenciation des produits des RMI . Ils permettent aux entreprises qui les maîtrisent un grand pouvoir de négociation.

d) Les coûts de transfert.

Dans le secteur des RMI , les dépenses occasionnées par un changement de fournisseurs ne sont pas importantes pour les clients. Cependant, ces dépenses peuvent être importantes pour les substances de substitution qui confèrent aux clients industriels un meilleur rendement ou une innovation .

Le changement de fournisseurs est possible pour les clients à condition de trouver d'autres fournisseurs qui remplissent correctement les deux facteurs étudiés précédemment et qui présentent un surplus à la différenciation de leurs produits .

La majorité des interviewés partagent le même avis. L'un d'eux précise : " Il est difficile de commercialiser les RMI aux industriels qui ont l'habitude de s'approvisionner auprès des grandes entreprises. Entreprises qui leur garantissent une qualité homogène, une stabilité d'approvisionnement et un meilleur prix. C'est possible, mais il faut respecter ces conditions et faire un effort de promotion et de communication pour avoir une bonne image de marque auprès du marché industriel."

e) La répartition de la valeur ajoutée.

Pour les clients du secteur des RMI, la connaissance des coûts et des gains du fournisseur, ne leur confère pas un pouvoir de négociation ; par contre la connaissance des coûts et des gains des clients permettent aux fournisseurs de bénéficier d'un pouvoir de négociation supérieur.

f) La concentration des échanges.

Certaines substances, qui sont rares, peuvent permettre aux entreprises de profiter de cet avantage et d'avoir par conséquent un pouvoir de négociation supplémentaire.

II.3.2 - Les menaces externes.

L'entrée dans le secteur d'un nouveau concurrent et l'irruption des produits de substitution constituent les deux principales menaces que nous allons examiner.

a) La menace des nouveaux entrants.

Les entreprises minières traditionnelles sont susceptibles de devenir de nouveaux entrants dans le secteur des RMI ; elles disposent de la majorité des critères requis pour le devenir. Il faut qu'elles se restructurent et se spécialisent dans les activités aval : marketing industriel et commercialisation.

L'ensemble des interviewés, sans exception, sont unanimes.

b) La menace des produits de substitution.

Cette menace concerne l'apparition de produits nouveaux qui permettent aux clients une utilité plus grande avec un coût compétitif. Pour anticiper la menace de substitution, il faut d'une part bien connaître la fonction d'usage remplie par chaque produit des RMI et d'autre part surveiller les technologies naissantes

susceptibles d'applications très variées surtout dans les phases de traitement minérallurgique.

II.3.3 - Les barrières à l'entrée dans le secteur.

Dans le secteur des RMI les barrières à l'entrée dans le secteur sont de trois types :

a) Les droits de propriété industrielle.

Dans certains cas, la technologie peut être protégée par un brevet, et l'expérience accumulée par les firmes dominantes est souvent difficile à rattraper. Certains interviewés ont confirmé cette réalité : la recherche de partenaires étrangers et/ou l'acquisition de brevets s'impose. C'est un obstacle déterminant pour certaines substances.

b) Les économies d'échelle.

Les économies d'échelle, qui impliquent une taille minimale pour atteindre des coûts compétitifs, concernent toutes les fonctions de l'entreprise : production (capacité minimale), marketing (taille minimale du réseau de vente ou du budget de communication), recherche et développement (budget minimum). Cette barrière est aisément franchie par une entreprise diversifiée qui répartit ses coûts entre ses différentes activités.

c) Les circuits de distribution.

L'accès aux circuits de distribution constitue un frein particulier. Les distributeurs entretiennent avec les clients industriels des relations plus ou moins strictes, basées sur la qualité, le prix, les délais, le service...

II.4 - Conclusion.

L'analyse du contexte concurrentiel des RMI, nous a permis de déceler un certain nombre de variables stratégiques qui président dans l'environnement international. Ces variables constituent des déterminants qui pourraient permettre au Maroc de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son développement à long terme. Elles constituent des outils de détection des menaces et des opportunités stratégiques. Ces variables que nous avons regroupées en trois catégories sont résumées ci dessous.

- Au niveau des relations entretenues à l'amont et à l'aval du secteur :

- * Les entreprises structurées ont souvent un grand pouvoir de négociation vis à vis de la clientèle industrielle.*
- * Une coopération dans les activités avalées (marketing industriel et commercialisation) permet aux PME et aux artisans de se concentrer sur un marché industriel qui correspond à leurs capacités. Elle leur permet par conséquent de desservir efficacement leur clientèle.*
- * L'effort de marketing industriel et de commercialisation est déterminant dans le secteur des RMI*
- * Les entreprises qui détiennent des gisements de haute qualité et qui font l'effort de traitement minérallurgique ont souvent un pouvoir de négociation supérieur.*
- * La diversification des traitements permet de produire à partir d'une substance, des produits de normes différentes qui répondent chacun à un marché industriel précis.*
- * L'effort de traitement dans la phase de pré-expédition est déterminant pour les RMI (séchage, décontamination, emballage adéquat, etc...).*

- * *Le service rendu est un facteur de différenciation d'importance considérable (respect des délais de livraison, de sécurité d'approvisionnement pour les clients, etc...).*
- * *L'effort permanent de promotion et de communication améliore l'image de marque, la part de marché et la rentabilité.*
- * *Les entreprises qui s'intéressent aux industriels qui réalisent une forte valeur ajoutée, ont souvent un pouvoir de négociation durable.*
- * *Les entreprises qui s'intéressent aux substances rares gagnent de plus en plus un pouvoir de négociation supérieur.*

- Au niveau des menaces externes.

- * *L'activité des RMI s'insère facilement dans les activités des entreprises minières marocaines, car ces derniers possèdent la majorité des compétences mises en jeu dans le secteur des RMI.*
- * *L'activité des RMI, présente un potentiel de croissance et de rentabilité intéressant.*
- * *L'accès à l'activité des RMI ne représente pas un coût dissuasif pour les entreprises minières du Maroc.*
- * *Les entreprises qui connaissent bien la fonction d'usage remplie par chaque produit des RMI, s'épargnent les menaces de substitution.*
- * *Les entreprises qui contrôlent les produits de substitution et les évolutions industrielles et technologiques s'épargnent les coûts qu'exige une disparition pure et simple de la demande.*

- Au niveau des barrières à l'entrée dans le secteur.

- * *Les substances dont la technologie de traitement est protégée par des droits de propriété industrielle nécessitent souvent la recherche de partenaires étrangers.*

- * les substances qui sont produites par des firmes dominantes nécessitent un effort de négociation ou de recherche de partenaires étrangers.*
- * Les entreprises qui répartissent leurs coûts entre leurs différentes activités franchissent aisément les barrières à l'entrée.*
- * Les entreprises qui entretiennent de bonnes relations avec les distributeurs franchissent aisément les barrières à l'entrée.*

Chapitre III

ANALYSE DE L'AVANTAGE COMPETITIF

III.1 - La stratégie, la structure et la concurrence des entreprises.

III.2 - Les facteurs de base.

III.3 - La demande intérieure.

III.4 - Les industries apparentées.

III.5 - CONCLUSION : Construction du diamant du secteur des RMI.

Dans ce chapitre nous allons tenter d'examiner les différentes catégories de déterminants de l'avantage compétitif du Maroc ; à savoir :

- la stratégie, la structure et la concurrence des entreprises ;*
- les facteurs de base ;*
- la demande intérieure ;*
- les industries apparentées.*

L'objectif est de dresser un schéma global de l'avantage compétitif national selon le schéma de PORTER évoqué dans le chapitre I ; en l'occurrence le diamant du secteur marocain des RMI.

III.1 - La Stratégie, la structure et la concurrence des entreprises.

Tout au début de cette catégorie de déterminants, nous allons présenter une étude synthétique de l'environnement réglementaire, de la structure et de la stratégie du secteur des RMI. Ensuite, nous allons nous pencher sur les implications stratégiques de la réglementation.

III.1.1 - La réglementation.

Au Maroc les substances minérales naturelles, en particulier les roches et minéraux industriels, sont classées suivant leur régime légal d'exploitation en mines et en carrières.

Les produits miniers caractérisés par leur rareté et leur valeur élevée constituent une propriété domaniale et suivent les règles générales du code minier. Par contre, les produits de carrières appartiennent aux propriétaires du sol.

a) Le code minier.

Les principes sur lesquels se base la législation minière, actuellement en vigueur, sont :

- *les produits miniers constituent une propriété domaniale et se distinguent des produits des carrières qui relèvent de la propriété du sol. Le principe de domanialité est appliqué dans sa stricte rigueur aux phosphates dont l'exploitation constitue un monopole de l'Etat. Pour les autres substances, l'Etat concède des droits miniers sous forme de permis et concessions ;*
- *les permis miniers sont attribués, en règle générale, au premier demandeur. C'est le principe de la propriété à la demande ;*
- *les substances minières sont classées en huit catégories :*
 - * *1ère catégorie : combustibles solides ;*
 - * *2ème catégorie : métaux et certains métalloïdes ;*
 - * *3ème catégorie : eaux salées souterraines, sels, alcalins, nitrates et borates ;*
 - * *4ème catégorie : hydrocarbures , liquides gazeux et solides ;*
 - * *5ème catégorie : phosphates ;*
 - * *6ème catégorie : mica ;*
 - * *7ème catégorie : substances radioactives ;*
 - * *8ème catégorie : roches argileuses destinées à la fabrication de la Bentonite et des terres décolorantes.*

Le premier titre minier attribué est le permis de recherche. En cas de découverte d'un gisement exploitable, le permis de recherche est transformé en permis d'exploitation au bénéfice du permissionnaire. Ce nouveau titre d'exploitation couvre le même terrain que le permis de recherche dont il découle. Il est valable pour une période de quatre ans renouvelable trois fois pour des périodes de quatre années chacune, avec possibilité d'une prorogation exceptionnelle pouvant aller jusqu'à douze ans. Par ailleurs en cas de découverte d'un gisement très important au cours des phases indiquées ci-dessus, le permissionnaire peut demander une concession minière. Celle-ci, qui est valable pour une période de 75 ans, s'applique aux gisements importants.

Les concessions et les permis de recherche et d'exploitation sont des droits immobiliers de durée limitée et sont des titres distincts de la propriété du sol ; les concessions sont susceptibles d'hypothèque.

Pour pallier le libéralisme excessif qui caractérise le règlement minier et éviter que les bénéficiaires ne s'accaparent les gisements sans y effectuer des travaux ou qu'ils cherchent à vendre leurs titres au plus offrant, des mesures restrictives ont été prises. Elles portent notamment sur les obligations des permissionnaires en matière de travaux de recherche et d'exploitation.

Si l'attribution du permis de recherche obéit toujours au principe de la priorité à la demande, le bénéficiaire devra, en revanche, présenter un programme de travaux à l'approbation de l'administration. De même, les renouvellements et les transformations de permis sont subordonnés à la même condition.

Parallèlement aux dispositions reflétant la volonté de procéder à une valorisation plus rationnelle des richesses minières, il convient aussi de mettre fin aux spéculations sur les titres miniers. Ainsi, les mutations et les amodiations des titres miniers sont subordonnées à l'autorisation préalable de l'administration.

Le législateur a prévu également que les terrains couverts par des permis annulés ne sont plus rendus libres à la recherche. Les conditions d'attribution de ces permis dits "permis noirs" sont fixées par décisions spéciales du Ministre chargé des Mines.

Le législateur a prévu aussi une dérogation au règlement minier en autorisant l'exploitation artisanale des mines dans les régions de Tafilalet et de Figuig. Cette mesure vise à adapter le règlement aux conditions d'exploitation qu'imposent la nature et la taille des gisements connus dans ces régions.

Le règlement minier établit une nette distinction entre la propriété du sol et celle du sous-sol. Les permissionnaires, qui bénéficient exclusivement du droit de rechercher et d'exploiter les substances minières qui leur ont été concédées, jouissent également du droit d'occuper temporairement les terrains nécessaires à la réalisation de leurs travaux. L'indemnité due au titre de cette occupation peut être le résultat d'une entente amiable ou fixée par le tribunal après arrêté d'occupation temporaire pris par le Ministre chargé des Mines. Les redevances sont fixées en fonction de la vocation des terrains occupés, indépendamment de l'intérêt minier qu'ils présentent.

En prévoyant cette procédure, le législateur n'a pas pris de disposition pour tenir compte de la qualité du propriétaire (domaine public, Etat, collectivité locale et privée). Si bien qu'après autorisation et paiement de la première indemnité fixée par le tribunal, les travaux peuvent commencer quels que soient les terrains sur lesquels ils se trouvent. Naturellement la décision d'occupation temporaire est prise sur avis des autorités locales tout en tenant compte des considérations d'intérêt général.

Concernant les substances régies par le code des carrières, leur réglementation suit des pratiques tout à fait différentes.

b) Le code des carrières.

Cette législation définit les produits de carrières comme étant des substances minérales non classées dans les mines. Ainsi, le droit de leur exploitation dépend du régime de la propriété du sol qui se présente sous trois formes : le domaine public, le domaine collectif et le domaine privé. Ce dernier se divise en domaine privé de l'Etat et en domaine privé des particuliers.

Pour le domaine public, les autorisations d'exploitation, qui sont accordées par le Ministère des travaux publics, concernent généralement l'extraction des matériaux de construction (sables, graviers, etc...).

Concernant le domaine collectif, l'ouverture des carrières s'effectue au vu des contrats de location d'une durée maximale de trois ans conclus entre les exploitants et le Ministère de l'Intérieur, en tant que tuteur des collectivités.

Pour le domaine privé, les carrières sont concédées généralement par voie d'adjudication en cas de terrains appartenant à des particuliers.

L'existence de deux codes régissant les RMI a fait l'objet de longues réflexions au Ministère de l'Energie et des Mines. De ce fait, ce département prépare actuellement un nouveau projet de règlement.

c) Le nouveau projet de règlement.

La législation, actuellement en vigueur, ne répond plus aux impératifs de développement, de sécurité de travail et de protection de l'environnement. Elle présente ainsi de nombreuses lacunes notamment en ce qui concerne les conditions d'ouverture des carrières, le contrôle des exploitations, la conservation des gisements, la meilleure utilisation des produits extraits, la protection de l'environnement et la restauration des sols.

Aussi, l'administration chargée des Mines, dans le cadre de la refonte du règlement minier en cours, propose l'introduction dans la catégorie des mines, de nouvelles substances qui ne font pas partie jusqu'à présent des produits des mines. Il s'agit notamment des substances suivantes :

- Roches argileuses en vue de la fabrication de réfractaires : Ghassoul, Halloysite ;*
- Magnésite, Dolomie, Alunite, Diatomite, Kieselguhr, Perlite, Pierre ponce, Pouzzolane, Cinestes, Pyrophyllite, Attapulgit ;*
- Vermiculite, Wollastonite, Sables siliceux, Chlorite ;*
- Pierres semi-précieuses, Marbres, Onyx, en général, toute roche utilisable à des fins ornementales ;*
- Carbonates de calcium lorsqu'ils sont exploités pour des utilisations industrielles autres que la fabrication des ciments ou comme matériaux directs de construction.*

Cette mesure, qui s'étend à toutes les roches industrielles et ornementales à l'exclusion des substances utilisées directement dans la construction, vise à renforcer le rôle de l'administration en matière de contrôle technique et de sécurité, et à assurer un développement rationnel et harmonieux de ces substances afin de promouvoir leur rôle économique dans le cadre d'une politique de mise en valeur planifiée à l'échelle nationale.

d) La fiscalité minière.

Le régime fiscal des industries extractives est un instrument juridique permettant à la puissance publique d'effectuer un partage des marges d'exploitation

entre l'Etat et les différents opérateurs qui exercent dans le secteur. Ce régime n'est applicable qu'aux substances régies par le code des mines.

Dans le but d'instituer des mesures d'atténuation fiscale en matière d'impôts sur les bénéfices professionnels, le législateur autorise les sociétés minières, ayant dégagé des marges bénéficiaires, de constituer des provisions destinées à financer des travaux de recherche et de conservation de gisement. L'objet visé par l'Etat est d'encourager le réinvestissement d'une partie de la plus value minière. De ce fait, l'Etat autorise l'entreprise minière à constituer, en fin d'exercice en franchise d'impôt sur les bénéfices professionnels à hauteur de 15% du chiffre d'affaires et de 50% du bénéfice net d'exploitation, une provision financière utilisable, dans les trois années suivant la date de sa constitution, à une série d'opérations de développement de son activité minière ; notamment pour :

- les immobilisations, les travaux de prospection et de recherche minières et d'amélioration de la récupération des substances exploitées ;*
- l'acquisition de participations dans des sociétés ayant pour objet l'exploitation minière ;*
- la construction d'unités de transformation des produits miniers.*

La volonté des pouvoirs publics se manifeste clairement par l'aménagement du taux de la taxe ad valorem. Cette dernière, qui est perçue à l'exportation des minerais bruts ou transformés, constitue pratiquement l'impôt sur les mines. Elle est liée au chiffre d'affaire et non aux bénéfices. Le taux correspondant est fonction du volume de la production, de la valeur marchande du produit et de la conjoncture internationale en matière de cours des produits miniers. En outre, elle n'est appliquée qu'à la valeur carreau-mine, ce qui en réduit l'assiette.

Cependant, la fiscalité minière présente une certaine rigidité par rapport aux variations capricieuses des cours qui constituent l'élément principal par lequel s'exprime l'évolution de la conjoncture. Les à coups de la conjoncture internationale peuvent mener les exploitations soit à des superbénéfices, soit à des déficits lourds. Dans ce contexte, un nouveau code des investissements miniers a été adopté.

e) Le nouveau code des investissements miniers.

En analysant l'activité minière au plan national comme à l'échelle internationale, on s'aperçoit qu'actuellement, sauf dans le cas des grands projets bâtis sur des gisements de grande taille et d'excellente qualité, le capital investi est moins rémunéré que dans les autres secteurs économiques.

La raison essentielle est le risque inhérent à cette activité et à la double pénalisation qui la caractérise à savoir ; la stagnation, voire la baisse des prix des matières premières produites en termes réels, l'augmentation continue des biens d'équipement utilisés et des coûts de production, notamment en ce qui concerne l'énergie.

Ces différents éléments négatifs, conjugués avec la baisse irrémédiable des teneurs des gisements et du volume des réserves d'exploitation, se concrétisent en fin de compte par une lourdeur croissante de l'investissement minier.

Pour pallier ce problème, les différents pays producteurs réorganisent leur secteur minier national en vue de le rendre plus compétitif. Au Maroc, l'objectif principal est l'encouragement de l'investissement dans le cadre d'un développement rationnel et efficace de la recherche minière et le renforcement des moyens de production, d'enrichissement et de valorisation locale des produits miniers. Ainsi le code des investissements minier a prévu des avantages à plusieurs niveaux (recherche minière ; exploitation et enrichissement ; valorisation minière ; environnement, économie de l'énergie et de l'eau.) :

** La recherche minière.*

Dans l'activité minière l'objectif est de mettre en évidence des gisements exploitables et de mettre au point les méthodes d'enrichissement adéquates. C'est à ce niveau de l'activité que réside le risque maximum et l'hésitation de l'investisseur privé à l'assumer seul. C'est la raison pour laquelle l'Etat, soit directement, soit par l'intermédiaire des offices et entreprises publiques, a été amené à prendre en charge la quasi-totalité des investissements en matière de prospection et de recherche. Or, pour diverses raisons, à la fois techniques et économiques, la découverte de nouveaux gisements nécessite la mobilisation de capitaux importants difficilement disponibles au niveau d'un seul opérateur public ou privé.

En conséquence, pour inciter au maximum l'investissement privé à s'orienter vers la recherche minière, il convient en contrepartie du risque assumé, de le dispenser des obligations fiscales dans toute la mesure du possible.

Aussi, les investisseurs en matière de recherche minière, auront-ils comme avantage :

- l'exonération du droit d'importation de la taxe spéciale, de la taxe sur les produits pour les biens d'équipements importés et/ou acquis localement ;*
- l'importation temporaire avec exonération du paiement de la redevance trimestrielle pour tous les matériels utilisés pour une durée limitée nécessaire à la réalisation du projet ;*
- la réduction des droits d'enregistrement et de timbre ;*
- l'exonération de l'impôt des patentes ;*
- la garantie de retransfert du capital étranger.*

** l'exploitation et l'enrichissement.*

Les avantages proposés pour ces deux activités s'apparentent à ceux consignés pour le secteur industriel dans le nouveau code. Cependant, ces avantages ont été adaptés eu égard à la nature particulière de l'industrie minière.

Par ailleurs, les gisements miniers sont dans la plupart des cas, excentrés par rapport aux réseaux nationaux d'amenée d'eau et d'électricité. La nécessité pour tout investisseur de réaliser préalablement ces travaux d'infrastructure grève lourdement l'investissement total, d'autant plus qu'il est dans l'obligation réglementaire d'assurer à son personnel des conditions de vie convenables.

Il est par conséquent proposé de faire participer l'Etat au financement des travaux d'infrastructure nécessaires à la réalisation des projets d'exploitation et d'enrichissement des minerais. Globalement, les avantages accordés pour l'investissement dans l'exploitation et l'enrichissement sont :

- l'exonération du droit et de la taxe sur les produits ;*

- le remboursement des droits et des taxes ayant frappé les biens d'équipement et matériels importés en vue de la fabrication locale des biens d'équipement afférents au projet ;
- la réduction des droits d'enregistrement et de timbre ;
- l'exonération des droits des patentes ;
- la garantie de transfert ;
- la participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructure.

** La valorisation minière.*

La valorisation minière nécessite le maximum d'encouragements. En effet, les aléas et les fluctuations des cours des matières premières minérales sur le plan international se répercutent sur les mines qui n'ont pas d'unités de transformation. Bien plus, on assiste actuellement, pour plusieurs raisons dont notamment l'économie de transport et les problèmes de l'environnement, à des changements structuraux de la demande des produits miniers sur le plan international. C'est ainsi que l'on s'achemine de plus en plus vers une demande de produits semi-finis en lieu et place de concentrés et minerais rocheux.

Les avantages consignés dans le nouveau texte sont :

- l'exonération du droit à l'importation et de la taxe sur les produits ;
- le remboursement de la taxe spéciale pour les exportateurs ;
- le remboursement des droits et des taxes ayant frappé les biens d'équipement et matériaux importés en vue de la fabrication locale des biens d'équipement afférents au projet ;
- la réduction des droits d'enregistrement et de timbre ;
- l'exonération de l'impôt sur les bénéfices professionnels ;
- l'exonération de l'impôt des patentes ;
- la garantie de transfert ;
- la prise en charge partielle par l'Etat des terrains destinés à l'implantation des installations industrielles.

Dans le cas d'un projet comportant des investissements dans l'exploitation et la valorisation, les travaux d'infrastructure bénéficient du concours financier de l'Etat.

** l'environnement, les économies de l'énergie et de l'eau.*

L'exploitation des substances minérales entraîne une dégradation manifeste de l'environnement perceptible notamment dans les régions à tradition minière. Bien que des mesures soient prises, en particulier en ce qui concerne les rejets liquides et solides, les poussières, etc..., il s'avère de plus en plus urgent d'entamer une action d'envergure en vue de préserver l'environnement. A cet égard, le texte prévoit l'exonération des droits et des taxes pour le matériel reconnu nécessaire à ces actions, ainsi que le concours de l'Etat aux dépenses d'investissement jugées nécessaires. Dans un autre contexte, il est prévu les mêmes avantages pour les actions menées par les exploitations actuelles en vue de réaliser des économies d'énergie et d'eau.

Signalons aussi que le législateur a prévu l'extension du code des investissements miniers aux RMI et que la liste des substances soumises à son application sera arrêtée par voie réglementaire.

III.1.2 - La structure du secteur.

Le secteur des RMI est constitué par l'ensemble des entreprises ayant pour activité économique la recherche minière, l'extraction, le traitement, la commercialisation et/ou la prestation de services spécialisés. Or, compte tenu du caractère très particulier de l'activité minière il est impensable de dissocier l'intervention publique, par ses services et organismes spécialisés, du secteur des RMI, ou du moins son rôle dans le développement et l'orientation de ce secteur.

Au Maroc, le secteur des RMI qui est un sous secteur minier regroupe pour l'essentiel le ministère de l'Energie et des Mines, les entreprises publiques et les entreprises privées :

a) Le Ministère de l'Energie et des Mines (MEM).

Ce département est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique gouvernementale dans les domaines de l'énergie, des mines et de la géologie,

d'assurer la tutelle des établissements publics et des organismes chargés de l'application de cette politique et de contrôler les autres secteurs dépendant de son autorité, en application de la législation et de la réglementation en vigueur. Il est doté de deux directions importantes en relation avec le secteur des roches et minéraux industriels (la direction des mines ; la direction de la géologie) et de services régionaux.

1) La direction des mines.

La direction des mines est chargée de l'élaboration et de l'application de la politique minière. Elle prépare et applique :

- la législation et la réglementation relatives à la recherche, à l'exploitation, à la valorisation et à la commercialisation des substances minérales et des eaux thermo-minérales naturelles ;*
- les mesures législatives et réglementaires concernant la surveillance administrative, le contrôle technique et la sécurité dans les exploitations minières, les usines et les dépôts d'explosifs ;*
- les mesures réglementaires concernant l'inspection du travail, l'hygiène et les accidents de travail dans l'industrie minière.*

D'autre part, elle :

- organise et contrôle l'industrie et le commerce des produits miniers et des explosifs ;*
- suit l'activité des établissements publics et des entreprises relevant de sa compétence ;*
- suit l'évolution des marchés et les prix des substances minérales ainsi que les coûts de production et définit la politique commerciale applicable à ces produits et les mesures d'intervention appropriées. A ce titre, elle cherche les meilleurs débouchés pour les produits miniers et leurs dérivés ;*
- participe à la protection de l'environnement contre les effets de la pollution relative aux mines.*

2) La direction de la géologie.

La direction de la géologie est chargée de préparer et de mettre en oeuvre les orientations relatives à la recherche géologique et à la prospection des ressources du sous-sol du pays et d'en coordonner les activités.

Elle établit l'infrastructure géologique et effectue toute étude permettant la connaissance du sous-sol et des fonds marins.

Elle est chargée de l'inventaire des gîtes minéraux, des roches industrielles, des matériaux de construction, des roches ornementales, des substances énergétiques, des eaux thermo-minérales et géothermiques, et elle veille à leur utilisation rationnelle en liaison avec les organismes concernés.

Elle est chargée de la constitution et de la conservation des collections et de la documentation relatives aux sciences de la terre et de la publication de la documentation géologique.

Elle veille à la sauvegarde des richesses du sous-sol.

Elle dispose de laboratoires de recherches et d'analyse, qui travaillent pour son propre compte et/ou pour le compte des tiers, selon les modalités réglementaires en vigueur.

3) Les services régionaux.

Les services régionaux du Ministère de l'énergie et des mines sont chargés des mêmes compétences au niveau régional. Ils sont organisés en délégations régionales qui comprennent chacune un service de la géologie, un service des mines et un service de l'énergie. Il s'agit des délégations d'Agadir, de Casablanca, de Fès, de Laâyoune, de Marrakech, de Meknès, d'Oujda, de Rabat, de Tanger...

A côté des départements administratifs, chargés d'élaborer et d'appliquer la politique minière, il existe des entreprises publiques chargées de mettre en oeuvre cette politique et de promouvoir les richesses nationales du sous-sol.

b) Les entreprises publiques.

Le Bureau de Recherches et de Participations Minières (BRPM) et la Centrale d'Achat et de Développement de la région minière de Tafilalet et de Figuig

(CADETAF) sont les principales formes d'intervention publique dans l'exploitation et/ou la recherche minière.

1) Le bureau de recherches et de participations minières (BRPM).

Le BRPM, organisme public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, est placé sous la tutelle du Ministère de l'Energie et des Mines.

Juridiquement, c'est un établissement à caractère industriel et commercial organisé comme une entreprise de recherche et d'exploitation minière. Ses statuts l'habilitent à :

- effectuer toutes études et recherches visant l'exploitation et la valorisation des substances minérales, à l'exclusion des phosphates et des hydrocarbures ;
- promouvoir toute action de nature à contribuer au développement minier du pays et à effectuer, pour le compte des tiers, des travaux rentrant dans son domaine d'activité.

Ainsi, le BRPM peut :

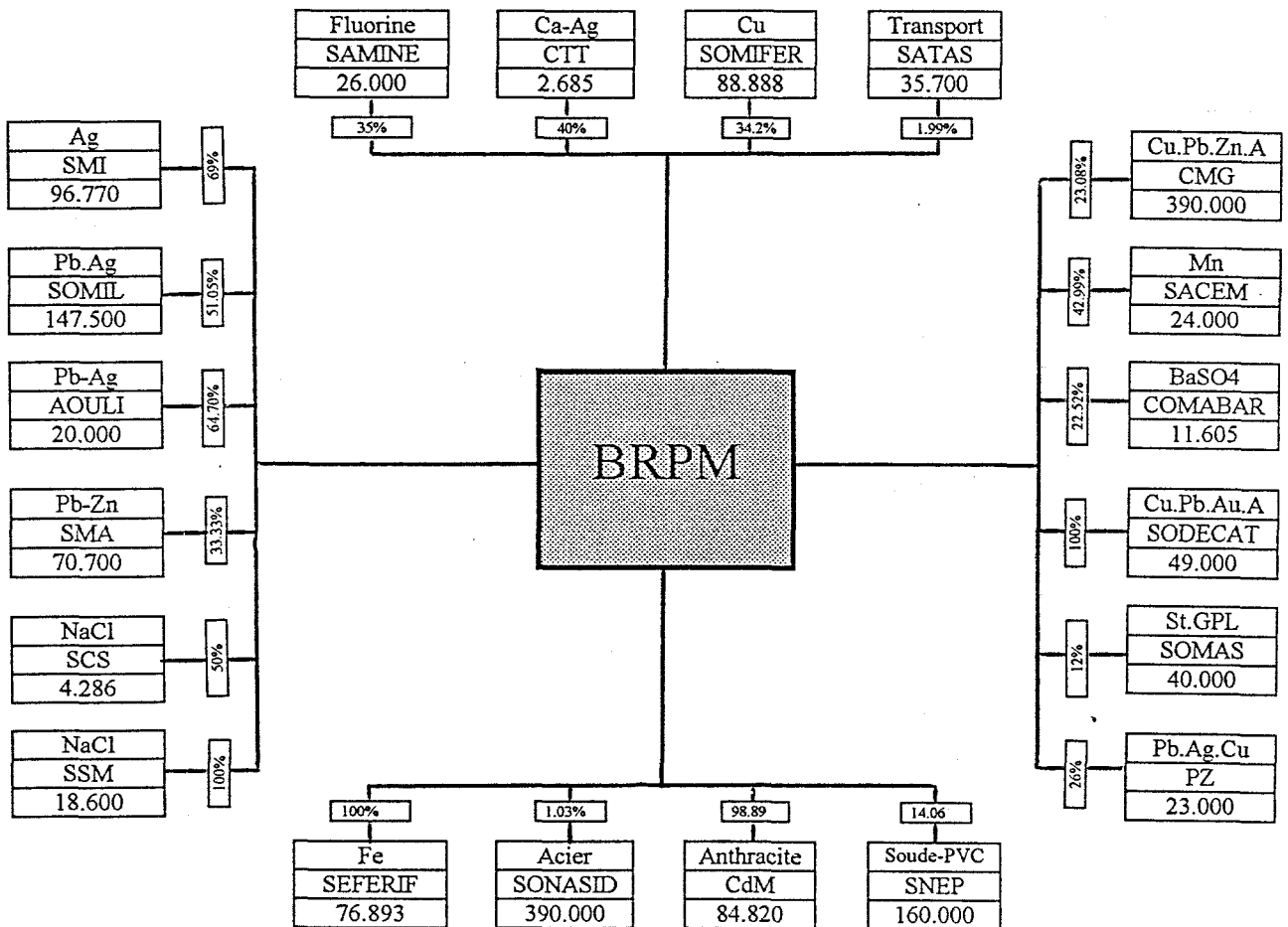
- acquérir des titres miniers sans limitation de nombre ou de superficie ;
- procéder à la création de sociétés minières et prendre des participations dans des sociétés de ce type ;
- entreprendre toute opération commerciale, industrielle ou financière compatible avec ses activités ;
- exercer dans le cadre d'accords établis avec des pays tiers, son activité hors du territoire du Maroc et y entreprendre des travaux.

Le BRPM, qui est administré par un conseil d'administration présidé par le Premier Ministre et un comité de direction présidé par le Ministre de l'énergie et des mines, est géré par un Directeur Général assisté d'un Secrétaire Général.

Dans son organisation actuelle, le BRPM comprend deux directions techniques en relation avec le secteur des RMI. Il s'agit de la direction de l'exploration et de la direction technique et des participations.

FIGURE N° 3

SCHEMA SYNOPTIQUE DES PRINCIPALES FILIALES DU BRPM



LEGENDE :

(1)	(4)
(2)	
(3)	

- (1) Substance exploitée.
- (2) Nom de la société.
- (3) Capital de la société en milliers de dirhams.
- (4) Pourcentage du capital du BRPM.

Compte tenu du caractère particulier de l'industrie minière qui demande un effort d'investissement et de recherche minière importants, le BRPM est l'outil d'intervention publique dans cette activité. En cas de succès, il assure l'exploitation des gisements ou cède une partie de ses droits à des opérateurs privés. Ainsi, la majorité des entreprises minières régies par le règlement minier sont des filiales du BRPM (fig:3)

Concernant sa stratégie de recherche minière, et dans le but de l'adapter aux moyens dont il dispose, le BRPM s'oriente actuellement vers la recherche de métaux de haute technologie (métaux lourds et terres rares), et surtout le développement et la promotion des RMI.

2) La centrale d'achat et de développement de la région minière de Tafilalet et de Figuig (CADETAF).

La CADETAF est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Ses principaux objectifs sont :

- la collecte, l'achat et la commercialisation des minerais en provenance des exploitations artisanales ;
- l'assistance et l'encadrement des artisans miniers ;
- la recherche et l'exécution de tous les moyens propres à assurer le développement de ces exploitations jusqu'au stade industriel.

En dehors des entreprises publiques, les entreprises privées en relation avec les RMI sont de formes multiples.

c) Les entreprises privées.

Ce secteur comprend :

- les sociétés privées ou d'économie mixte ;
- les coopératives minières au sein de la CADETAF ;
- les exploitants et permissionnaires individuels ;
- les artisans miniers (régis par le code minier ou le code des carrières).

Il convient de préciser que les établissements publics constituent l'instrument par lequel est mise en oeuvre la politique gouvernementale notamment en matière de réalisation de projets à caractère industriel et commercial avec ou sans l'association de partenaires privés nationaux ou étrangers. Compte tenu du caractère particulier de l'industrie minière et de la réglementation en vigueur nous avons préféré de développer la structure des entreprises privées dans le paragraphe suivant réservé aux implications stratégiques de la réglementation.

III.1.3 - Les implications stratégiques de la réglementation.

La réglementation en vigueur a eu des implications stratégiques sur le secteur des RMI. Ces implications concernent les problèmes liés à la réglementation et à la structure du secteur, à la recherche fondamentale, à la recherche minière et au traitement minéralurgique des RMI.

a) Les problèmes liés à la réglementation et à la structure.

L'ensemble des interviewés ont confirmé que l'avenir des roches industrielles dépend du régime légal auquel elles sont soumises, autrement dit des garanties données aux investisseurs pour leur permettre de faire l'effort de mise en valeur. Il s'agit :

- des garanties données aux promoteurs au niveau de leurs investissements de recherche et d'exploitation ;*
- des garanties de l'emploi stable, de la sécurité et de l'hygiène ;*
- des garanties assurant à l'entreprise de faire ses prévisions de long terme et d'établir sa stratégie de développement technique et commerciale.*

Actuellement, il n'existe pas un cadre législatif clair permettant d'intéresser les investisseurs au secteur des roches industrielles. La majorité des roches et minéraux industriels, exception faite de quelques rares variétés, sont régis par le règlement des carrières qui ne tient pas compte des particularités liées à l'aspect minier de ces substances.

En plus, l'octroi des gisements par adjudication limitée à une année ou deux ne permet pas de drainer les investisseurs vers ce secteur comme il ne leur

permet pas de bénéficier des avantages accordés par le code des investissements miniers qui précise expressément les roches industrielles. Par conséquent, l'exploitation actuelle de ces substances, lorsqu'elle existe, se fait d'une manière anarchique et qui ne dépasse que rarement le stade artisanal.

Les clients industriels qui utilisent ces substances, estiment que le régime des carrières n'est pas valable car il constitue un handicap pour l'industrie marocaine, à cause du manque de stabilité d'approvisionnement auprès des artisans. C'est ainsi que l'un de ces industriels souligne : " C'est un secteur mal réglementé. Nous sommes une entreprise connue à l'échelle nationale... Nous utilisons ces substances que nous achetons auprès des artisans, parce que l'extraction n'est pas notre spécialité... Nous voulons coopérer avec eux, mais le problème c'est qu'ils ne peuvent pas investir pour répondre à nos spécifications car la réglementation ne leur garantit pas l'exploitation selon une vision de long terme. ".

D'une façon plus générale, il ressort de l'analyse des différents entretiens avec les professionnels de l'industrie minière que les substances régies par le code minier sont réglementées depuis la recherche jusqu'à la commercialisation, de même que d'autres aspects liés à l'activité minière (social, sécurité, etc...) sont également réglementés. La profession minière considère aussi que l'exclusion de la majorité des RMI de la réglementation minière pénalise le secteur minier.

Les critères qui sont en faveur de l'extension du règlement minier à l'ensemble des roches industrielles résident essentiellement dans le déclin de l'activité minière des métaux de base. La déclaration des Etats-Unis, concernant l'écoulement de son stock stratégique en Plomb/Zinc dans le marché mondial à partir de 1993, est une forme de conjoncture qui a aggravé la situation.

On pense aussi que le Maroc n'a pas suivi les exigences de la conjoncture et l'évolution de l'industrie minière internationale. Il n'a pas su profiter de son acquis technologique, de son savoir-faire et de son accumulation d'expérience minière pour développer les RMI.

Pour lutter contre la conjoncture, le Maroc a concentré ses efforts sur l'augmentation de la durée de vie des mines existantes, sur la recherche des minerais à teneur plus importante et sur la recherche des métaux précieux et des amas sulfurés. Malgré cette politique, on a assisté à la fermeture de plusieurs mines. De ce fait la mine risque de ne pas continuer à jouer son rôle de développement régional...

Actuellement, le BRPM est entrain de s'orienter vers les RMI. C'est une initiative qu'il faut encourager, car le travail du BRPM va servir au moins à mettre en évidence un certain nombre de gisements. Cependant le BRPM, qui est habilité à rechercher toutes les substances minérales y compris les RMI est handicapé par le manque d'une réglementation claire.

Certains responsables de l'administration et du secteur privé précisent que la vocation de l'administration chargée de la géologie est la recherche géologique ; c'est pour cela que cette administration souhaite optimiser les potentialités minérales naturelles du Maroc. Mais pour qu'elle mène raisonnablement cette mission, ils estiment nécessaire l'extension du champs d'application du règlement minier à l'ensemble des substances minérales.

Concernant le retard accumulé dans l'adoption d'un nouveau code minier moderne, certains interviewés ont précisé que : " Il n'y a pas une approche systématique de la problématique des RMI. Il n'y a pas une osmose concluante entre les différents opérateurs administratifs et les institutions qui sont chargés de réglementer. Cette approche est actuellement à son stade embryonnaire." Le problème se situe pour l'essentiel au niveau des pouvoirs publics dans la mesure où, les collectivités locales montrent une certaine réticence quant à la refonte de la législation minière proposée par l'administration des mines. La législation des carrières actuelle leur permet, en effet, de bénéficier de certains fonds provenant de l'exploitation des carrières !!.

Concernant les artisans, certains interviewés pensent que la réglementation ne s'intéresse pas à leur catégorie, malgré que celle-ci est dominante. Il est vrai que L'Etat a mis en place la CADETAF, comme structure d'aide aux artisans miniers de la région de Tafilalet et de Figuig . Si au départ, cette entreprise publique semblait pouvoir résoudre le problème des artisans de la région, la réalité a démontré le contraire. En effet, la CADETAF, comme organisation, n'est pas une véritable coopérative ; c'est pour cela qu'elle n'a pas atteint les objectifs visés au départ.

Pour l'ensemble du Maroc, plusieurs interviewés ont mis l'accent sur la mise en oeuvre d'une réglementation favorisant la coopération entre les artisans miniers, surtout dans les phases avalées (Marketing industriel ; Commercialisation et/ou traitement). Cette réglementation doit tenir compte de la spécificité de chaque région et de toutes les catégories de couches sociales des artisans miniers. La formule

CADETAF élargie à l'ensemble du territoire national a été rejetée par tous les interviewés qui ont abordé ce sujet.

Par ailleurs, en ce qui concerne les structures "amont" du secteur, nombre d'interviewés ont souligné l'existence de double-emplois et de responsabilités mal définies entre les intervenants dans ce secteur : administration de la géologie et des mines, BRPM, administrations chargées des travaux publics, LPEE, etc...

Concernant les structures proprement minières, les professionnels de l'industrie minière ont formulé le même avis. Ils pensent que c'est au niveau du secteur minier étatique qu'il faut une réflexion approfondie et une concertation à ce sujet.

La réglementation a eu aussi des implications sur la recherche fondamentale des RMI. Il s'agit essentiellement de l'infrastructure géologique du pays.

b) La recherche fondamentale.

L'inventaire des indices et des gisements potentiels fait partie de l'infrastructure géologique d'un pays. Cela suppose l'existence d'un service public qui prend en charge cette mission. Au Maroc, c'est la direction de la géologie qui est censée le faire. Or, celle-ci n'est pas à même d'exécuter sa mission convenablement pour deux raisons principales :

- le manque d'une réglementation claire lui permettant d'exercer son pouvoir et ses responsabilités ;*
- l'insuffisance des crédits.*

Malgré cette situation réglementaire contraignante, les efforts de la direction de la géologie sont très appréciés par l'ensemble des interviewés. Ils prennent comme témoin le volume considérable des publications réalisées. Toutefois, l'inventaire est loin d'être satisfaisant, à cause de l'ampleur relative des surfaces à explorer et de l'insuffisance des moyens matériels et humains.

Comme la recherche fondamentale la recherche proprement minière est aussi handicapée.

c) La recherche minière.

A la différence de la direction de la géologie, le BRPM est une entreprise qui fait la recherche minière pour mettre en évidence des gisements exploitables. En cas de succès, ses découvertes deviennent un produit (le gisement découvert) qu'il pourrait vendre.

Pour les responsables des PME, ce produit requiert souvent le recours à des partenaires qui sont des entreprises de grande taille. Cela est normal vu l'ampleur des travaux de recherches et des investissements engagés.

En soulignant cela ces responsables veulent démontrer que le BRPM ne constitue pas un organe de l'Etat en faveur de développement des PME. Par ailleurs, ils pensent qu'un effort soutenu dans l'amélioration de l'infrastructure géologique de base constitue l'une des variables stratégiques de développement du secteur. Cela permettra d'intéresser aussi bien les PME que les grandes entreprises. Ce dernier avis est partagé par toutes les personnes consultées.

Les responsables des PME conviennent par ailleurs que la recherche minière requiert l'existence de compétences techniques et humaines spécialisées. Ces compétences existent au niveau du BRPM et au sein des deux directions de la géologie et des mines. Or, le BRPM, doté de l'autonomie financière et de statut qui l'habilite à fournir des services pour le compte des tiers, réclame des prix qui sont jugés comme "exorbitants". C'est pour cette raison, que les PME ont recourt à des bureaux d'étude très difficiles à trouver au Maroc ou à des entreprises étrangères.

La direction de la géologie peut, dans certains cas, fournir des prestations de service moyennant une coopération avantageuse ; seulement son statut de service public engendre des lourdeurs.

Interrogeant le directeur général du BRPM et le secrétaire général de l'AIMM sur les points de vue des PME, ces responsables nous ont confirmé que le BRPM, en tant qu'établissement public à vocation industrielle et commerciale, est toujours disposé à collaborer avec toute sorte d'entreprises (PME comprises), à condition de préserver ses investissements de recherche et de s'assurer des compétences requises aux postulants, pour une mise en exploitation correcte des gisements. Cela ne pourra être que bénéfique pour les deux parties. Toutefois, le BRPM ne peut céder ses permis que par la voie d'amodiation autorisée par le

règlement minier ou par entente entre les deux parties en cas de substances non permises. Le choix de partenaire le plus compétent fait règle dans les négociations du BRPM.

Les responsables du BRPM et de la société COMABAR, sa filiale, nous ont confirmé l'existence de plusieurs cas d'amodiation qui ont été contractés avec des PME. Ils pensent que la meilleure façon de coopérer avec le BRPM est de l'aborder, de négocier avec lui les différents aspects de cette coopération...

Les différends relevés dans les points de vue du BRPM et des PME, nous semblent être dus à l'insuffisance relative de communication et de promotion des petites et moyennes découvertes du BRPM. Un effort soutenu dans ce sens, nous paraît pouvoir constituer un levier important pour le développement des PME dans ce secteur. Comme, il nous semble intéressant d'instaurer une concertation en vue d'établir une forme de coopération entre les jeunes promoteurs et le BRPM. Beaucoup de cadres spécialisés (géologues, mineurs, métallurgistes, etc...) souhaitent en effet créer leurs propres entreprises dans ce secteur. C'est tout au moins ce qu'il ressort de nos différentes investigations dans le cadre de la présente recherche.

En plus de la recherche minière, le traitement minéralurgique joue un rôle important dans le développement du secteur des RMI et mérite d'être analysé.

d) Le traitement minéralurgique.

Le traitement minéralurgique des minerais leur permet d'acquérir une valeur ajoutée, d'atteindre une clientèle industrielle diversifiée, et de s'épargner, par conséquent, les difficultés de négociation.

A l'état brut, à peu près toutes les substances naturelles ne présentent pas les qualités requises par l'industrie. Leur degré de traitement leur confère une qualité plus ou moins marchande, même pour les substances à qualité brute inférieure.

La majorité des interviewés ont précisé qu'avec des traitements spécifiques, on peut toujours faire sortir un produit marchand ; seulement, ce sont les procédés technologiques de traitement les plus économiques qu'il faut explorer. Cet obstacle pourrait être surmonté par un effort permanent de recherche et de développement ou

par le recours à l'acquisition des droits de propriété industrielle (brevet d'invention, marque de fabrique, nom commercial, etc...).

Dans la nouvelle stratégie de développement des RMI, le BRPM lance actuellement des projets de recherche et de développement très appréciés ; les résultats lui ont d'ores et déjà permis d'accéder à la phase de recherche de partenaires et de clients. Cet enseignement nous semble t-il une politique assez intéressante qu'il faut soutenir et renforcer.

Pour les PME et les artisans, qui sont dominants dans ce secteur, le traitement est souvent absent ; et, lorsqu'il existe, il est rarement de technologie avancée. Il s'agit dans la plupart du temps de simple concassage ou de broyage.

Nous pensons qu'une réflexion au sujet de coopération entre le BRPM et les entreprises qui exploitent des substances de même nature, pourrait aboutir sur une solution judicieuse permettant de mieux valoriser les richesses nationales. En tout cas, l'encouragement à la création d'entreprises de grandes tailles spécialisées dans le traitement minérallurgique pour certaines substances pourrait permettre le développement de certaines PME.

La multiplicité d'entreprises dans tout secteur joue un rôle important dans son développement. L'examen de la concurrence des entreprises nous permettra de déceler les déterminants intervenant à ce niveau.

III.1.4 - La concurrence des entreprises.

La concurrence intérieure est totalement absente, à cause de manque d'entreprises opérant sur les mêmes objectifs, ou du moins, exploitant la même substance. Il est rare de trouver une substance exploitée par plus d'une ou deux entreprises (exception de la Barytine). Cette situation est due notamment à l'absence d'une législation encourageant la création d'entreprises dans le secteur.

Pour les produits exportés, la majorité des RMI sont vendus à l'état brut ou à un stade de développement peu avancé. Ceci expose les exportateurs marocains aux pressions des clients et à la concurrence des entreprises internationales. Seuls les produits émanant de gisements de très haute qualité sont exportés.

Les RMI sont des substances très sensibles aux coûts à cause de leur valeur faible ; tous les postes de charges intervenant dans la formation des coûts constituent des facteurs pouvant conduire au succès ou à l'échec des entreprises du secteur. Dans l'analyse des facteurs de base, nous allons développer largement ce sujet

III.2 - Les facteurs de base.

Dans cette catégorie de déterminants, nous allons examiner quelques acquis du Maroc qui pourraient présider dans le développement du secteur des RMI à savoir, Les coûts des facteurs de production et de commercialisation, les ressources naturelles, la qualité, le Savoir-faire et l'infrastructure.

III.2.1 - Les coûts des facteurs de production et de commercialisation.

Nous avons souligné plus haut que les coûts constituent des éléments auxquels les RMI sont très sensibles. Ces facteurs ont été largement développés par les interviewés. Il s'agit des coûts de transport, de l'énergie, des frais aux ports, des procédés de traitement, de la main d'oeuvre...

a) Le transport.

Les frais de transport représentent la part importante des coûts des RMI, car ils atteignent jusqu'à 60 à 70% de leur prix de revient. Le coût élevé du transport va donc à l'encontre de l'avantage gagné par la proximité du Maroc du marché européen.

La majorité des interviewés réclament la révision de l'intervention de l'ONT dans le transport, en le rendant libre. Il s'agit de libéraliser l'octroi du " permis de circuler ". La société minière cherche à minimiser ses coûts de transport et non pas à gagner sur le transport.

Concernant le transport par chemin de fer, et à l'exception des phosphates et de la Barytine, aucune substance n'est transportée par l'ONCF. Dans le but

d'utiliser davantage le chemin de fer et d'alléger le réseau routier, il serait peut être opportun qu'une étude soit réalisée par l'ONCF pour le transport des RMI.

En fin, on signale que les coûts liés au transport sont intimement liés aux coûts de l'énergie

b) L'énergie.

Le coût de l'énergie constitue l'un des principaux freins au développement de ce secteur. Dans la mesure où, sur le plan international, les cours du pétrole sont fluctuants, la majorité des interviewés réclament la mise en oeuvre d'une politique d'ajustement rapide du prix de l'énergie aux cours internationaux ; voire la possibilité de pouvoir bénéficier d'une tarification de l'énergie particulière dans la mesure où on souhaiterait développer le secteur des RMI.

En plus des coûts liés au transport et à l'énergie les frais des services des ports jouent un rôle dans la compétitivité des RMI.

c) Les frais aux ports.

Plusieurs responsables ont évoqué ce sujet et ont jugé que les frais liés aux services des ports sont relativement lourds. En plus des tarifs pratiqués par l'ODEP, les délais longs de chargement des navires génèrent des frais supplémentaires. Ces délais sont dus principalement à l'insuffisance de place sur les quais d'embarquement, à la gestion du personnel, à la gestion des équipements de chargement, et à l'insuffisance d'aires de stockage.

Parallèlement aux coûts que nous venons d'examiner, les entreprises sont le plus souvent confrontées à d'autres types de frais qu'il est nécessaire d'étudier.

d) Les coûts liés aux matériels d'équipements et aux procédés de traitement.

Dans la plupart des entreprises du secteur des RMI, la gestion du matériel d'équipement des exploitations et les procédés de traitement sont mal adaptés au

produit et à la nature des gisements. C'est un handicap majeur pour la compétitivité des entreprises marocaines.

La main d'oeuvre a aussi un rôle non négligeable dans les coûts de production.

e) La main d'oeuvre.

C'est le seul poste de coût où le Maroc a un léger avantage concurrentiel ; cependant, la non qualification des ouvriers et leur faible niveau d'éducation va à l'encontre de cet avantage.

Outre les problèmes des coûts des facteurs de production beaucoup d'interviewés ont eu des remarques et des critiques sur la fiscalité. C'est ainsi que la "taxe ad valorem" est jugée comme une entrave à l'encouragement du secteur des RMI : "Alors que dans certains pays, on accorde des subventions aux exploitants des RMI, au Maroc, on leur impose la taxe ad valorem" ; "Malgré l'existence au Maroc d'un Gypse de qualité meilleure que celui de l'Espagne, et malgré la proximité des

exploitations marocaines des côtes atlantiques et des ports, le Gypse marocain est écrasé par la compétition espagnole. La taxe ad valorem est une entrave pour de telles substances...Il faut la supprimer..."

Pour les autres impôts et taxes certains interviewés ont jugé qu'il faut les réétudier, pour tenir compte des risques inhérents à l'activité minière des RMI.

Ayant examiné les coûts des facteurs de production, nous allons étudier un autre type d'acquis, en l'occurrence les ressources naturelles.

III.2.2 - Les ressources naturelles.

On peut affirmer, grâce à l'important effort accompli au cours des dernières décennies, que la quasi-totalité des substances utiles non métalliques connues ou exploitées, à quelques exceptions près (Grenats, Wollastonite, Aérolithes, etc...), existent sur le territoire marocain en qualités exploitables soit pour satisfaire un marché intérieur soit pour alimenter un marché extérieur. Dans ce dernier cas se

trouvent notamment le Gypse, la Barytine, la Bentonite, la Perlite, le Ghassoul, le Sel, les roches ornementales. Paradoxalement, cet important potentiel de gîtes est cependant peu exploité et, s'il l'a été, notamment après la seconde guerre mondiale (annexe n° 9), c'était le plus souvent de façon anarchique ou conjoncturelle, les exploitants d'alors avaient plutôt comme souci d'alimenter des besoins étrangers immédiats plutôt que de créer une industrie marocaine des RMI pérenne.

La carte des RMI présentée en annexe (annexe n° 1) synthétise les connaissances de cinquante années d'inventaire et d'étude technologique des gisements. Le degré de reconnaissance de ces gisements est variable, chaque gisement doit être analysé en fonction du programme de travaux nécessaires à l'étude de sa rentabilité.

Chaque domaine structural du Maroc a ses propres RMI. La province méditerranéenne (le Rif et l'Oriental) par exemple est le siège des substances qui se sont accumulées grâce à une évolution géologique à l'échelle méditerranéenne favorable où se sont formées surtout des roches effusives d'un volcanisme intermédiaire tel que la Perlite, la Bentonite et le Gypse.

Le Moyen Maroc paléozoïque est le siège des potentialités remarquables en différentes variétés d'Argile, de Kaolin, etc... Le domaine de l'Anti-Atlas est une province à Talc, Pyrophyllite et Amiante, etc...

Les principaux résultats réalisés ces dernières années concernent la recherche et la production :

a) La recherche.

L'accumulation des données acquises a rendu indispensable à terme le besoin de recentrer les activités dans le domaine des roches industrielles et de les axer sur des objectifs moins nombreux et mieux définis.

Sur ces bases, les recherches se sont orientées essentiellement vers les produits suivants :

1) Les argiles smectiques :

Elles sont connues et exploitées depuis 1936, leur production et exportation n'ont cessé d'augmenter.

2) Les sables siliceux :

Le Maroc a importé des sables de verrerie et exporté des sables de construction. En vue de permettre l'approvisionnement d'une nouvelle usine de verre plat prévue à Casablanca et de réduire l'importation de plus de 10.000 t/an de sables siliceux, une étude systématique de tous les gîtes de sables a été entreprise sur tout le territoire national (Meknès, Safi, Marrakech, Oujda, Ouezzane, Nador, Béni-Mellal..). Par ailleurs, des sables siliceux provenant de Mohammadia, de Kénitra, de Sidi Yahia et de la Mamora ont été retenus pour les futures fonderies de Casablanca, de Kénitra et de Meknès.

Actuellement, un gisement situé à Dar-Echaoui est en cours de préparation pour l'exploitation de la silice destinée à l'industrie de verrerie. Une usine pilote est entrée en production et les potentialités du gisement, estimées à 3 millions de tonnes, sont en cours de confirmation.

3) Les roches carbonatées (Calcaire, Craie, Dolomie, Magnésite) :

Les recherches géologiques entreprises dans la région de Nador (Jbel Earcha, Jbel Mekrâne, Adrar, Adoui, Jbel Talada, Jbel Bousalah, Tamajmit, Driouch, Kebdani) ont révélé plusieurs sites de calcaires favorables du point de vue de leur composition chimique et réserves. Ces gisements sont susceptibles d'alimenter en castines le complexe sidérurgique de Selouane (Nador).

Plusieurs gisements de calcaire blanc à usage agricole pour assolement pulvérulent, faisant penser à la craie, ont été étudiés dans les régions de Khémisset, Agadir, Tiounamane et Guenfoud.

Actuellement, le BRPM entreprend une étude sur la Calcite de Jbel Mehdi. Ce gisement présente un potentiel de développement très encourageant ; la Calcite est

d'une qualité supérieure qui lui permet d'être exploitée en vue de la production des charges pour l'industrie de papier, peinture, caoutchouc, plastique, mastique, etc... Cette substance peut intervenir aussi dans la métallurgie et l'industrie chimique.

Sur le plan de la valorisation, une usine de traitement a été montée (concassage et criblage). Les réserves sont estimées à 1.400.000 t

4) Les matières premières pour céramique :

Les deux plus anciennes fabriques de céramiques utilisent une pâte importée, un mélange de marnes de Fès, et une variété de schistes de Taza donnant un bicult coloré. Il y aurait donc apparemment un manque de matières premières locales donnant une pâte cuitant "claire". En réalité, il existe quelques matières locales (étudiées en 1964) dont les mélanges donnent de bons résultats. Il s'agit notamment de l'argile alumineuse de Ben-Ahmed (épuisée) des schistes d'Ezzhiliga, de la Pyrophyllite de l'Ougnat, de l'Halloysite de Maaza, des Feldspaths de Sidi Bou Othmane, etc...

5) Les matières pour bétons légers :

Certaines ponces basaltiques (Jbel Hebri, Outigui, Ifrane) ; certains matériaux expansibles (Perlite de Nador et Vermiculite de Beni-Bouzra et du Haut-Atlas de Midelt), à cause de leur faible densité, ont été étudiés en vue de la fabrication de granulats pour bétons légers. En dehors de sa densité (comprise entre 0,4 et 1,7), ce type de béton a des propriétés d'isolation thermique et phonique. Les panneaux de confection rapide (agglomération avec du gypse, du ciment ou d'autres liants) conviennent particulièrement pour la construction de bâtiments légers.

Par ailleurs, il existe un certain nombre de gisements de matériaux dont tout indique qu'ils ont des caractéristiques géologiques et techniques très voisines de gisements exploités à l'étranger. Il s'agit de l'Andalousite de Sidi Bou Othmane, du Zircon-Titane de Oued Tidzi, de la Perlite de Tidiennit (Nador), etc...

Le but de la recherche est d'aboutir à la production de substances minérales. Nous allons examiner ci-après les principaux résultats réalisés à ce niveau.

b) La production.

L'annexe n° 9, présente les principaux RMI produits au Maroc depuis 1919. Elle montre l'existence d'une gamme étendue de substances extraites du sous sol national. Du point de vue géologique, cette production témoigne de l'existence d'un potentiel important en ressources minérales. L'abondance des publications, aussi bien au Ministère de l'Energie et des Mines qu'au BRPM confirment l'importance de ce potentiel naturel.

L'ensemble des interviewés ont confirmé l'importance des ressources naturelles marocaines en RMI et ont noté leur répartition sur tout le territoire national. Quoique la diversité des gisements soit considérable, les réserves sont généralement de taille moyenne. Ils notent aussi que la recherche des produits permmissibles est insuffisante, et que celle des substances régies par le code des carrières est pratiquement absente.

En dehors des ressources naturelles, la qualité des gisements constitue un déterminant de l'avantage compétitif qui permet d'évaluer l'importance réelle des ressources naturelles.

III.2.3 - La qualité.

Comme nous l'avons souligné auparavant, la recherche et l'exploitation des substances minérales visent, généralement, l'approvisionnement d'un marché international, car le marché local justifie rarement l'exploitation industrielle de ces minéraux. Certains interviewés ont souligné que la qualité des produits bruts dépend surtout des spécifications des groupes internationaux, et que celle des substances traitées dépend rarement de la clientèle industrielle.

Les grands producteurs ont recours à des modifications des normes pour contrôler le marché mondial et préserver leurs intérêts privés, sous prétexte d'améliorer les rendements économiques de leurs clients et de se conformer aux exigences écologiques de l'environnement.

La majorité des produits marocains exportés, sont des substances brutes peu traitées. L'accession au marché extérieur est favorisée grâce à la qualité des gisements. Cela confirme la qualité des ressources naturelles marocaines.

Il est évident que le manque de traitement est une perte de valeur ajoutée ; mais cela nécessite entre autres la mise en oeuvre de mesures d'encouragement à la valorisation industrielle des RMI marocains.

Pour les substances commercialisées localement (substances utiles à l'industrie des réfractaires et céramiques, etc...), les clients industriels se plaignent de l'instabilité de la qualité des substances fournies par les artisans et souhaitent pallier ce problème par l'incitation à la création d'entreprises structurées dans ce domaine. En tout cas, c'est une opportunité offerte par l'environnement économique marocain.

D'autres sociétés industrielles détenant des "nom(s) de marque" internationaux, ont confirmé qu'elles peuvent s'engager à s'approvisionner en substances produites localement à condition que le fournisseur présente un certificat d'homologation établi par la société mère propriétaire de la marque. Lequel certificat requiert l'existence de postulants répondant à un cahier de charges très précis (stabilité de la qualité et de l'approvisionnement) et présentant des compétences techniques et de gestion rassurantes. Or, la majorité des offrants marocains sont des artisans et de ce fait les conditions requises ne sont guère remplies.

Enfin, nous risquons d'être incomplets si on ne mettait pas l'accent sur une remarque faite par le directeur de la SSM qui a dit en substance que le problème majeur des roches industrielles au Maroc est l'existence de fer dans la majorité des gisements. La mise en oeuvre d'un programme national de recherche en vue de remédier à ce problème nous semble nécessaire, programme qui vise à rechercher les procédés de traitements nécessaires à l'élimination des oxydes de fer.

L'amélioration de la qualité des produits et de service nécessite obligatoirement l'existence d'autres déterminants de l'avantage compétitif notamment le Savoir-faire.

III.2.4 - Le Savoir-faire.

Le directeur de REMINEX a résumé l'ensemble des commentaires à ce sujet en soulignant que le Savoir-faire marocain est dans une situation paradoxale. Il est en même temps présent et inexistant. Au niveau de l'exploitation minière et les pré-traitements, les roches industrielles suivent les mêmes méthodes minières. Au niveau de la transformation industrielle (traitement plus poussé), le savoir-faire est à l'état embryonnaire. Au niveau commercial et marketing industriel, il est très insuffisant.

D'autres personnes ont confirmé que le problème de Savoir-faire peut trouver rapidement des solutions, si des efforts de coordination et de coopération entre les intervenants privés et publics sont déployés.

Le Maroc est doté de moyens humains mal exploités (diplômés d'universités techniques et de gestion, écoles de formation relativement spécialisées, établissements professionnels -BRPM, LPEE, IMEC, etc...) ; de même que le Maroc dispose de centres de recherches universitaires dans pratiquement toutes les écoles et facultés (ENIM, EMI, EHTP, facultés des sciences, etc...). En effet, les services et établissements publics ainsi que les entreprises privées consultent rarement ces centres. Si consultation il y a, les thèmes abordés portent peu sur des sujets concrets et d'intérêt économique . Une concertation à ce niveau entre tous les intervenants permettrait une meilleure insertion de l'Université dans son environnement économique et social. C'est ainsi que les écoles nationales comme L'ENIM, L'EHTP, l'ISCAE peuvent jouer un rôle de formation continue selon un programme établi en commun accord avec les administrations et les organismes étatiques et privés concernés par les RMI.

Concernant la main d'oeuvre, elle est très peu qualifiée. Là encore, une concertation entre l'ensemble des intervenants dans le secteur est nécessaire pour établir un programme de formation destiné à cette catégorie d'agents.

Ayant vu Les coûts des facteurs de production, les ressources naturelles et le Savoir-faire, nous allons voir l'état de l'infrastructure du pays.

III.2.5 - L'infrastructure.

L'infrastructure joue un rôle important dans le développement. Dans ce groupe de déterminants nous allons tenter d'examiner l'infrastructure de communication et l'infrastructure spécialisée.

a) L'infrastructure de communication.

Par infrastructure de communication on entend le réseau des routes, des voies ferrées et des ports.

1) Le réseau routier.

Le réseau routier marocain totalise actuellement près de 60.000 Km de routes dont à peu près 29.000 Km de routes revêtues . Ce réseau dessert les principaux axes miniers du Maroc et permet de relier tout gisement découvert dans des rayons de 50 à 100 Km dans la majorité des cas.

Cette infrastructure devra être plus intéressante pour contribuer au développement régional et au développement minier. C'est une infrastructure généralisée acceptable, mais elle est loin d'être considérée comme une infrastructure de pointe.

2) Le réseau des voies ferrées.

Ce réseau ne dessert pas tout le territoire national ; cependant, son tissu actuel est bien étudié et extensible.

Le réseau des voies ferrées totalise 1893 Km et relie les axes Tanger-Marrakech-Oujda, permettant ainsi d'atteindre les ports miniers de Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Kénitra et Mehdia.

3) Le réseau des ports

Avec 3500 Km de côtes, dont 2800 sur l'Océan Atlantique, le Maroc occupe une position stratégique importante qui confère un atout naturel au développement de ses échanges commerciaux avec le monde. Le trafic minier participe avec une large part dans ces échanges (90 % en volume et 51 % en valeur des exportations nationales). S'agissant des minerais ce trafic concerne :

- l'exportation d'une large gamme de produits miniers tels les Phosphates, l'Anthracite, le Plomb, le Cuivre, le Fer, la Barytine, la Fluorine, le Manganèse, le Zinc, le Sel, etc... ;
- l'importation de certaines substances minérales destinées à l'approvisionnement des industries locales.

Les ports par lesquels transite le trafic minier sont au nombre de huit à savoir : Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Laâyoune, Nador, Kénitra et Mehdiya. En fait, nous pouvons pratiquement dire que l'ensemble des ports marocains pourraient être qualifiés de ports miniers ce qui est indéniablement un point fort.

b) L'infrastructure spécialisée.

Par infrastructure spécialisée, on entend l'infrastructure cartographique du pays à savoir la carte topographique et la carte géologique.

1) La carte topographique.

Au Maroc la carte topographique de base est le 1/100.000^e. Les cartes au 1/50.000^e, couvrent une très grande partie du territoire national au nord d'Ifni. Concernant les cartes au 1/25.000^e, elles couvrent trois régions:

- l'axe Tanger-Tétouan pour les besoins des études au projet du pont du détroit de Gibraltar ;
- l'ouest de l'axe Mohammedia-Settat et Zaouiat Si Ahmed au sud d'El-Jadida;
- l'axe Sidi Qacem et Skhinate (Est de Fès).

Malgré le manque de réactualisation de cartes, le Maroc dispose d'une base topographique très avancée par rapport à la majorité des pays en voie de développement.

2) La carte géologique.

Au Maroc, nous n'avons pas de carte géologique de base. Cependant, le territoire national est couvert par de très nombreuses cartes géologiques à des échelles différentes, telle que le 1/1.000.000^e, 1/500.000^e, 1/250.000^e, 1/200.000^e, 1/100.000^e, et le 1/50.000^e.

Le recensement des cartes géologiques du Maroc se présente comme suit:

- * 1/1000.000^e : Cette carte couvre l'ensemble du territoire national ;*
- * 1/500.000^e : On y recense six feuilles couvrant les zones situées au Nord de la parallèle 28° Nord ;*
- * 1/200.000^e : Ces cartes couvrent:*
 - une grande partie de l'Anti-Atlas ;*
 - la Meseta oranaise (7 feuilles plus une autre en cours de réalisation) ;*
 - quelques cartes sont en cours de réalisation dans les zones Sud.*
- * 1/100.000^e : On recense:*
 - 9 cartes au Rif ;*
 - 9 coupures à l'Anti-Atlas ;*
 - 14 coupures au Haut-Atlas ;*
 - 10 coupures à la Méseta côtière et les bassins phosphatés ;*
- * 1/50.000^e : Ces cartes couvrent les zones pétrolières et le Rif à cause de ses complexités géologiques.*

On recense également une dizaine de cartes géotechniques couvrant les principaux centres urbains.

Par rapport aux cartes topographiques, la réalisation des cartes géologiques nécessite des délais très longs. La création récente du Centre Royal de Télédétection Spatiale pourra contribuer efficacement à l'amélioration des délais de réalisation des cartes géologiques.

Sur le plan international, les cartes géologiques du Maroc sont très bien appréciées, cependant, elles sont insuffisantes par rapport à l'importance considérable des études géologiques réalisées au Maroc ; en témoigne l'ampleur des publications géologiques de l'administration chargée de la géologie.

L'examen des acquis du Maroc, en l'occurrence les facteurs de base nous a permis de dresser un constat des points forts et des points faibles de ce secteur. Nous allons maintenant examiner une troisième catégorie de déterminant : la demande intérieure qui joue un rôle primordial dans la mise sur pieds d'une industrie compétitive.

III.3 - La demande intérieure.

La demande des industries marocaines en RMI est relativement importante et en même temps très diversifiée.

Les roches et minéraux industriels se présentent sur le marché international à l'état brut ou à l'état de traitement plus ou moins avancé. Le Maroc, pour le besoin de son industrie, s'approvisionne en ces substances élaborées à différents stades de traitement; ainsi, les importations marocaines comprennent une large gamme de produits avec des qualités différentes selon l'usage souhaité.

L'analyse des importations marocaines confirme l'existence d'une gamme de substances et de produits issus de roches ou minéraux industriels très larges. Ces substances importées se caractérisent par :

- leur existence par abondance au Maroc, en gisements naturels, à l'exception du soufre qui n'est pas disponible pour le moment. Le Maroc entreprend d'ailleurs à ce niveau un programme de recherche en soufre pour les besoins de l'industrie de l'acide sulfurique. Ce programme est réalisé en collaboration avec les principaux opérateurs de l'administration ;*
- leur appartenance à la gamme des produits non permissibles au sens du règlement minier ;*
- leur élaboration, dans la majorité des cas, à des stades de traitement à la portée de la compétence et du savoir-faire marocains.*

Du fait de cette diversité comme des problèmes que nous avons soulignés jusqu'à présent, nous allons tenter de cerner la demande marocaine à travers les importations et les exportations.

III.3.1 - Les importations (Tableau n° 4 ci-dessous).

Les importations des RMI bruts ou traités sont passés de 86,9 millions de dh en 1985 à plus de 346 millions de dh en 1991; soit un taux de croissance de 400% pendant cette période. A côté des RMI bruts ou traités, le marché marocain continue à s'approvisionner en produits à base de RMI importés. Ainsi, les importations des ouvrages à base de RMI divers sont passés de 68,9 millions de dh en 1985 à plus de 109 millions de dh en 1991; soit un taux de croissance global de 160%. Les produits céramiques ont aussi enregistré un fort taux de croissance soit près de 300% pendant la même période en passant de 77 millions de dh en 1985 à plus de 247 millions de dh entre 1985 et 1991.

Tableau n° 4.

Importations du Maroc en RMI divers (en dirham courant)

<i>PRODUITS</i>	<i>1985</i>	<i>1989</i>	<i>1991</i>
<i>RMI bruts ou traités</i>	<i>86.891.904</i>	<i>173.570.572</i>	<i>346.738.700</i>
<i>Ouvrages à base de RMI divers</i>	<i>68.891.688</i>	<i>101.272.242</i>	<i>109.636.390</i>
<i>Produits céramiques</i>	<i>77.093.224</i>	<i>?</i>	<i>247.094.114</i>
<i>Soufre destiné à l'industrie des phosphates</i>	<i>2.268.200.904</i>	<i>1.043.243.812</i>	<i>2.191.127.429</i>

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

Quant au Soufre très demandé par l'industrie des phosphates, les importations ont connu une stagnation entre 1985 et 1991 due essentiellement à celle de ce secteur. Cependant, le volume des importations du Soufre reste élevé, ce qui justifie la mise en oeuvre d'un programme de recherche minière plus sophistiqué pour pallier l'ampleur des importations. Celles-ci sont passées de 2.268 millions de dh en

1985 à 2.191 millions de dh 1991 ; soit un taux de décroissance de 3,4% pendant cette période.

A coté de ces importations, il faut signaler l'existence d'autres produits importés où la part des RMI dans leur élaboration est très importante. Il s'agit des ouvrages en verre, des produits chimiques, des produits pharmaceutiques, etc... Le manque d'industries extractives de substances minérales locales est d'ailleurs un des freins pour le développement de ces industries au Maroc.

Ces importations concernent plusieurs types de substances, qui en dépit de leur existence sur le territoire national, sont peu exploitées ou peu traitées. Dans les tableaux des annexes 3,4 et 5, nous synthétisons l'ensemble des données recueillies auprès de l'Office des changes en dégagant les substances et les produits les plus importés. Le but est d'insister sur l'importance de plus en plus croissante que pourraient occuper ces substances dans le développement du secteur des RMI marocain, leur contribution à la compétitivité des entreprises industrielles existantes, en substituant les produits importés par des substances locales moins coûteuses et leur rôle d'entraînement pour la création d'industries à fort potentiel de développement.

III.3.2- Les exportations (Tableau n° 5 ci-dessous).

Les exportations du Maroc ont connu des résultats intéressants pour les ouvrages à base de RMI divers, qui sont passés de 6,7 millions de dh en 1985 à plus de 50 million de dh en 1991 ; soit un taux de croissance de 784 % pendant cette période. Les produits céramiques ont enregistré aussi un résultat intéressant, en passant de 15 millions de dh en 1985 à peu près de 72 millions de dh en 1991 ; soit un taux de croissance de 480 %. Cependant, les RMI bruts ou peu traités ont enregistré un taux faible de croissance de l'ordre de 165 % pendant la même période. Cela est dû essentiellement au manque de traitement pour satisfaire les besoins des industries étrangères de plus en plus sophistiquées et au manque de cadre légal permettant le développement d'entreprises extractives spécialisées.

Tableau n° 5

*Exportations du Maroc en RMI divers
(en dirham courant)*

<i>PRODUITS</i>	<i>1985</i>	<i>1989</i>	<i>1991</i>
<i>RMI bruts ou traités</i>	<i>246.926.318</i>	<i>289.270.741</i>	<i>414.111.702</i>
<i>Phosphates de Calcium</i>	<i>4.815.987.779</i>	<i>4.148.000.000</i>	<i>3.015.548.820</i>
<i>Manganèse, Antimoine, Béryllium, Lithium</i>	<i>71.180.791</i>	<i>72.912.348</i>	<i>85.918.308</i>
<i>Ouvrages à base de RMI divers</i>	<i>6.479.003</i>	<i>28.668.811</i>	<i>50.828.779</i>
<i>Produits céramiques</i>	<i>14.950.526</i>	<i>70.553.858</i>	<i>71.783.131</i>

Source des données : Annuaires du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

Les substances et les ouvrages à base de RMI divers les plus exportés sont synthétisés dans les annexes 6, 7 et 8. Cela montre deux réalités : ou bien les produits sont à l'état brut, dans ce cas ils proviennent de gisements de haute qualité ; ou bien les produits sont traités ; dans ce cas la qualité des gisements importe peu.

Les performances significatives réalisées par certaines substances sont dues essentiellement à des facteurs hérités et non pas à des efforts soutenus par l'ensemble des opérateurs.

Quant aux ventes locales, en dehors des substances régies par le code minier, les autres substances manquent de statistiques et appartiennent par conséquent au secteur informel.

A coté de la demande intérieure, les industries apparentées constituent un autre déterminant de l'avantage compétitif qu'il y a lieu d'examiner.

Quoique les RMI ont des effets non négligeables sur le développement d'autres industries locales(céramique, réfractaire, construction, peinture, textile, friction, etc...), le potentiel national en ces substances est très peu exploité pour développer davantage les industries existantes qui souffrent de manque de matière première locale.

La fabrication d'équipement minier pour l'industrie des RMI est peu significative, malgré l'existence de l'industrie des phosphates à forte demande en ce. équipements. On recense moins de 400 employés dans l'industrie d'équipement minier qui est généralement détenue par des sociétés de l'Etat.

On note aussi, le manque d'entreprises de service. A part le BRPM, les laboratoires de la direction de la géologie, la Société REMINEX de l'ONA et le LPEE, le Maroc souffre de manque d'entreprises prestataires de services spécialisés dans l'industrie minière et particulièrement dans l'industrie des RMI.

- ☐ ☐ Garantie de la sécurité et de l'hygiène.
- ☐ ☐ Code des investissements.
- ☐ ☐ Intéressement des investisseurs.
- ☐ ☐ Intérêt accordé aux artisans miniers.
- ☐ ☐ Intérêt accordé à la coopération entre les entreprises.
- ☐ ☐ Stratégie orientée vers le long terme.

- ☐ ☐ Insuffisance de cadres spécialisés.
- ☐ ☐ Insuffisance de promotion des petites et moyennes entreprises, découvertes du BRPM.

COUTS ET FRAIS:

- ☐ Coût de transport.
- ☐ Absence de transport par l'ONCF.
- ☐ Coût de l'énergie élevé.
- ☐ Frais aux ports élevés.
- ☐ Gestion des ports.
- ☐ Procédés de traitement mal adaptés.
- ☐ Coût de la main d'oeuvre.
- ☐ Qualification de la main d'oeuvre.
- ☐ Taxe ad-valorem.

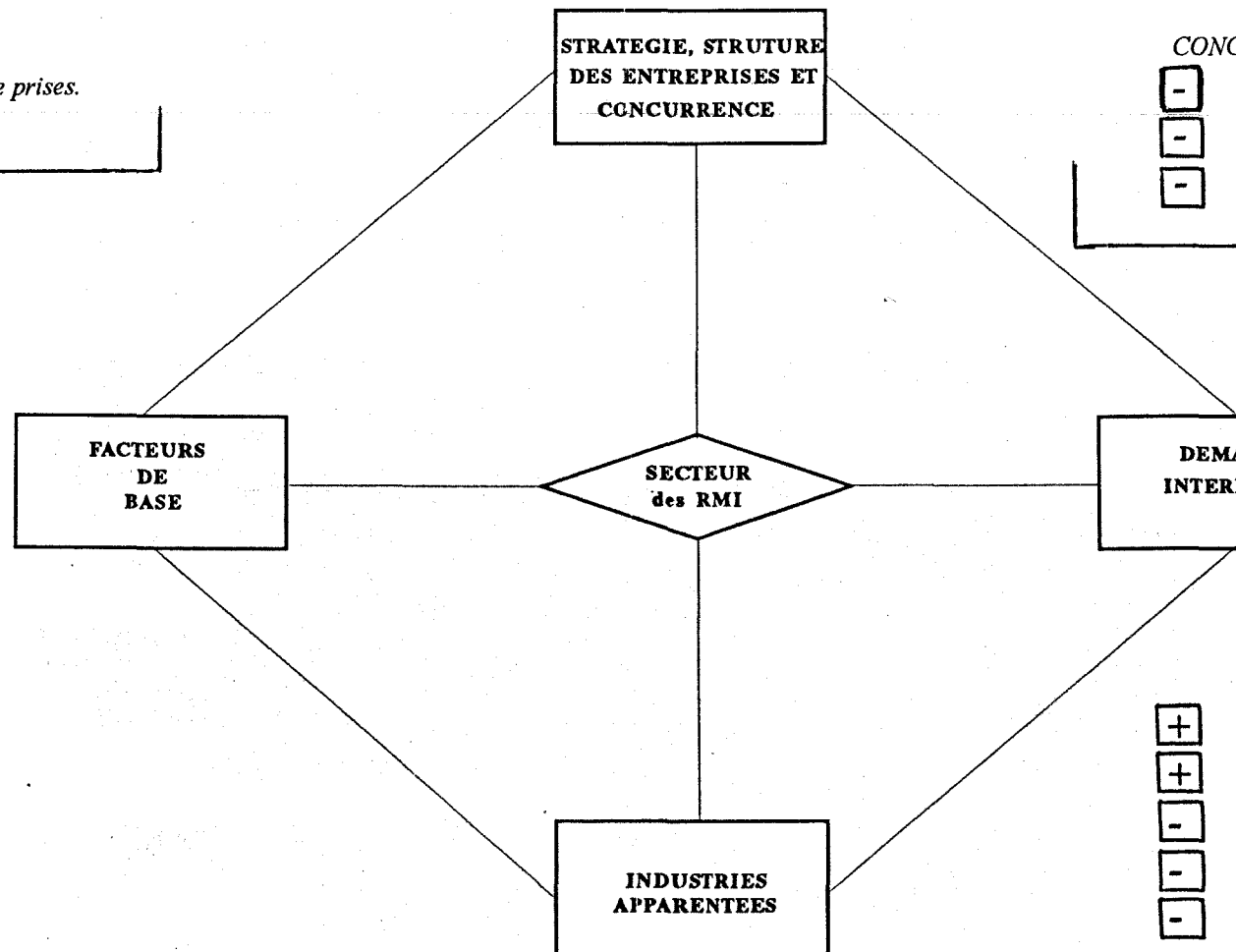
RESSOURCES NATURELLES:

- ☐ ressources naturelles diversifiées.
- ☐ Ressources naturelles distribuées sur tout le territoire national.
- ☐ Des gisements potentiels.
- ☐ Gisements de qualité performante.
- ☐ Existence de Fer dans la majorité des gisements.

SAVOIR-FAIRE:

- ☐ Savoir-faire dans les stades amonts.
- ☐ Savoir-faire dans les stades avals.
- ☐ Diplômés d'université.
- ☐ Centres de recherche.
- ☐ Ecoles supérieures semi-spécialisées.

INFRASTRUCTURES:



III.5 - CONCLUSION : Construction du diamant des RMI(fig : 4).

L'analyse de l'avantage compétitif nous a permis de faire un constat en termes de points forts et de points faibles qui pourraient identifier les compétences distinctives du secteur des RMI marocain. Il s'agit en fait de l'identification d'un ensemble de déterminants qui permettent d'évaluer cet avantage. Le regroupement de ces déterminants en quatre catégories a permis de structurer ce constat de manière à faire ressortir le système global qui pourraient aider à créer l'avantage compétitif du Maroc ; donc les éléments sur lesquels on devrait fonder toute stratégie de développement.

Pour essayer d'avoir une idée globale de l'avantage compétitif, reprenons d'abord sous forme de conclusion les quatre catégories de déterminants, à savoir :

- la stratégie, la structure et la concurrence des entreprises ;*
- les facteurs de base ;*
- la demande intérieure ;*
- les industries apparentées.*

a) La stratégie, la structure et la concurrence des entreprises.

Les déterminants de ce groupe nous renseignent sur les conditions dans lesquelles les entreprises du secteur sont créées, organisées et gérées ; ils renseignent sur le contexte culturel, historique et réglementaire de ce secteur au Maroc.

Le renseignement principal qui ressort dans cette catégorie est l'importance qu'occupe la réglementation dans la construction du diamant du secteur des RMI marocain. L'existence de deux règlements régissant les RMI est un point faible qui a eu des répercussions négatives au niveau des organismes publics à savoir les double-emplois, la mauvaise coordination et la dilution des responsabilités et des missions. La réglementation a eu également des conséquences négatives sur l'infrastructure géologique du pays.

Le code des mines présente un certain nombre de déterminants positifs par rapport aux dispositions du code des carrières à savoir la garantie des investissements, la garantie de l'emploi stable, la sécurité et l'hygiène, etc...

Par ailleurs, nous avons souligné que les deux codes ne présentent pas des dispositions relatives au développement des exploitations artisanales et à l'encouragement de la coopération entre les entreprises.

Au niveau de la structure, nous avons mis en exergue l'existence du BRPM comme organisme performant de l'intervention publique dans la recherche et le développement minier. Par contre, nous avons souligné l'imperfection de la CADETAF comme structure de développement de la région minière de Tafilalet et de Figuig.

A coté de ces déterminants, les entreprises minières structurées disposent de nombreuses compétences susceptibles de développer les RMI. Ainsi, au niveau des organismes publics nous avons mis l'accent sur l'existence de ressources humaines de qualité qui sont malheureusement insuffisantes.

Quant à la politique générale de l'administration, nous avons relevé le manque d'une stratégie basée sur les coûts des facteurs de production (énergie, transport...).

Enfin, le diagnostic a révélé l'absence de la concurrence et l'absence de bureaux d'étude privés de prestation de services géologiques et minières. Cela a eu comme conséquence l'exportation des dites roches en majorité à l'état brut.

b) Les facteurs de base.

Les principaux éléments de diagnostic relatifs à cette catégorie concernent Les coûts des facteurs de production, les ressources naturelles, le savoir-faire et l'infrastructure.

- Les coûts des facteurs de production.

A l'exception de la main d'oeuvre, l'ensemble des déterminants à ce niveau sont négatifs. Il s'agit notamment des coûts de l'énergie, du transport, des frais aux ports, des procédés de traitement mal adaptés aux produits, de la gestion des ports, etc...

- Les ressources naturelles.

En dehors de l'existence du fer dans la majorité des gisements marocains, la qualité des gisements naturels est satisfaisante. On note l'existence de ressources naturelles diversifiées et distribuées sur tout le territoire national.

- Le Savoir-faire.

Alors que le savoir-faire marocain est satisfaisant dans les stades amonts (recherche minière, traitement minérallurgique, etc...), il est par contre insuffisant dans les stades avals (traitement de première transformation, marketing industriel et commercialisation). En contre partie, on note l'existence de facteurs positifs qui pourraient jouer un rôle important dans l'amélioration du Savoir-faire marocain. Il s'agit notamment de l'existence de diplômés d'Université de centres de recherche, d'écoles de formation semi-spécialisées, etc...

- l'infrastructure.

L'infrastructure de communication qui concerne le secteur des RMI est acceptable. Il s'agit notamment du réseau routier, du réseau des voies ferrées et du réseau des ports.

Abstraction faite des cartes topographiques et malgré la qualité de travail des géologues marocains, l'infrastructure géologique est encore insuffisante. Il s'agit des cartes géologiques, de l'inventaire des indices et des cartes géologiques spécialisées.

Aux termes de notre diagnostic, il ressort que le développement des RMI a une relation très étroite avec l'existence d'un environnement national compatible avec les particularités de ce secteur, c'est l'apanage pour l'essentiel de la politique gouvernementale.

L'amélioration de l'avantage compétitif du Maroc nécessite une intervention à plusieurs niveaux. Il s'agit notamment des actions suivantes :

- *le Maroc devrait se doter d'une infrastructure spécialisée convenable (cartographie géologique, inventaire des indices et gisements, etc.) ; quoique l'infrastructure du Maroc soit d'une qualité très appréciée, elle est loin d'être complète. La nécessité d'établir une infrastructure sur une base de cartographie géologique au 1/100.000^e ou le 1/50.000^e est l'un des objectifs qu'il faut atteindre ;*
- *l'intervention publique dans la recherche minière nécessite une valorisation des ressources disponibles. Parmi l'éventail des formes d'intervention publique qu'on trouve dans un grand nombre de pays, le Maroc a décidé, dès 1928, de prendre en charge la recherche minière par un organisme public ; en l'occurrence le BRPM. Nous pensons que l'accumulation d'expérience au niveau de cet organisme , son savoir-faire et les talents de ses cadres constituent des déterminants de l'avantage compétitif marocain qu'il y a lieu de valoriser ; les mutations actuelles qui affectent les entreprises publiques dans le cadre des privatisations, si elles devraient concerner les entreprises minières, devraient alors tenir compte de l'importance de la recherche minière et de son financement. Il est indéniable qu'un tel choix affecterait la stratégie nationale quant au développement du secteur minier. Ainsi, la décision de créer le BRPM en 1928 est un choix stratégique qui en dehors de ses implications socio-économiques a eu des implications sur le patrimoine tant au niveau scientifique que technique ;*
- *la nécessité de mettre en oeuvre une politique gouvernementale pour alléger le poids des coûts les plus sensibles (énergie, transport, etc...) en ajustant les tarifs aux cours internationaux. Cela semble être l'une des conditions afin de pouvoir faire face à la compétition au niveau international ;*

- *la nécessité de créer un environnement réglementaire permettant la préservation des gisements et de l'environnement, encourageant la création d'entreprises et les incitant à mettre en oeuvre des stratégies de développement de long terme.;*
- *la nécessité de mettre en oeuvre une politique gouvernementale qui favorise la coopération et le partenariat, surtout dans les phases "avales" de l'activité du secteur (traitement et marketing industriel) ;*
- *la nécessité de faire contribuer l'Université marocaine dans la formation des cadres, la recherche et la valorisation minière ;*
- *la nécessité d'harmoniser les programmes de développement du gouvernement avec les stratégies des entreprises du secteur des RMI.*

Ces différentes actions constituent les éléments de base qui vont nous permettre de tracer les différentes stratégies que nous nous proposons de formuler dans le chapitre suivant. Chapitre relatif donc au développement de la stratégie.

Chapitre IV

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS :

Stratégie de développement du secteur

IV.1 - Assainissement de l'environnement national.

IV.2 - Esquisses de stratégie pour les entreprises.

IV.3 - Conclusion.

En hiérarchisant les difficultés du secteur des RMI marocain, nous nous sommes rendus compte que le choix des objectifs à atteindre par les entreprises marocaines dépend de la volonté politique à assainir l'environnement national en vue de créer un climat favorable à l'investissement et à la création d'entreprises à l'image de leurs homologues internationales ; c'est là une des conditions majeures pour pouvoir accéder à la compétition internationale avec des chances d'être compétitif.

Dans un premier temps, nous allons aborder, en nous basant sur les freins au développement du secteur, dégagés par le diagnostic, les différentes formes d'assainissement de l'environnement national, en insistant sur le rôle des pouvoirs publics.

Dans un second temps, nous allons proposer, selon une analyse qui tient compte du contexte concurrentiel international et de l'avantage compétitif du Maroc, les différents types de stratégies que nous proposons pour le secteur.

IV.1 - Assainissement de l'environnement national.

Nombre de freins au développement du secteur des RMI, que nous avons relevés lors du diagnostic, ne sont pas tous indépendants . En effet, ils sont plutôt la conséquence de "freins clés". Nous pensons qu'une fois levé ces derniers, d'autres déterminants négatifs se devront être dépassés.

IV.1 1 - Le premier frein clé : la réglementation.

La juxtaposition de deux règlements pour les RMI (code minier et code des carrières) et particulièrement l'inadéquation du code des carrières aux nouvelles mutations de l'industrie minière, constituent le frein le plus entravant. Le manque de garantie donnée aux promoteurs au niveau de la recherche des gisements et leur exploitation selon une vision stratégique de long terme, est l'une des conséquences négatives sur la croissance et le développement du secteur. Cela démontre que la vision que l'on a du métier des RMI n'est pas bien perçue chez le législateur et ne tient pas compte des compétences spécifiques du secteur et des facteurs clés de son succès. C'est cette situation qui nous paraît constituer l'une des causes principales de la détérioration de l'identité du secteur des RMI.

Au niveau de l'administration et des organismes étatiques, la réglementation, en vigueur, engendre des double-emplois, une mauvaise coordination et dilue tant la responsabilité que la mission des différentes parties . Cela a de lourdes conséquences sur l'infrastructure géologique du pays, qui en dehors des RMI, joue un rôle déterminant dans l'aménagement du territoire national et le développement d'autres secteurs liés à l'exploitation du sol et du sous-sol national (Hydraulique, Agriculture, Travaux Publics, Forêts, etc...).

Au niveau de la recherche minière , c'est la réglementation actuelle qui explique pour une bonne part l'hésitation du BRPM pour conquérir raisonnablement les RMI .

La réglementation est aussi à l'origine de manque de statistiques exhaustives sur les RMI du Maroc, lesquelles statistiques constituent un tableau de bord précieux pour

mesurer l'importance du secteur et pour faire apparaître son rôle d'entraînement sur l'industrie marocaine.

La refonte des deux codes régissant les RMI en un seul code minier , tout en tenant compte de l'incitation à la création d'entreprises et à la coopération entre les exploitants miniers, est une réforme prioritaire. Les initiatives de l'administration des mines à ce sujet vont à notre avis dans le bon sens.

Quoique cette réforme soit nécessaire, il est évident qu'elle ne pourra pas, à elle seule, entraîner des changements de "culture" d'administration héritée de la réglementation actuelle. Aussi, est-il nécessaire que d'autres actions soient menées parallèlement pour atteindre l'efficacité souhaitée. Il s'agit des changements de comportement et de style de management par une meilleure gestion des ressources humaines, par une vaste communication interne et externe, par l'instauration de travail de groupe voire de management participatif...

A côté de ces actions, la mobilisation de moyens suffisants dans le cadre des programmes de développement réalisés par l'administration de tutelle et la mise en oeuvre d'un statut ad hoc des fonctionnaires et agents des institutions de l'Etat concernées, tenant compte des conditions particulières de la recherche minière, créera sûrement un dynamisme nouveau, éveillera les motivations intrinsèques des individus et permettra, par conséquent, leur adhésion au projet d'entreprise de l'administration.

La réforme réglementaire doit tenir compte aussi des différentes formes et tailles d'entreprises et leurs rôles dans la croissance du secteur. L'encouragement à la création d'entreprises spécialisées, dans les phases avales (traitement avancé, marketing industriel) à partir de gisements potentiels permettra au Maroc de consolider son image de marque et de franchir les barrières à l'entrée dans le secteur international des RMI. Ainsi, à titre d'exemple, l'ouverture d'une représentation marocaine (BRPM) dans le port de Rotterdam est souhaitable, car elle pourrait avoir des retombées bénéfiques sur la promotion des gisements marocains, sur l'intéressement des investisseurs étrangers et permettre au Maroc d'être à l'écoute du marché des RMI et des mutations technologiques.

Enfin, il y a lieu de ne pas négliger le rôle que peuvent jouer les entreprises d'étude et d'ingénierie géologique et minière. Les réformes que nous recommandons devraient tenir compte aussi de cette catégorie d'entreprises.

IV.1.2 - Le deuxième frein clé : les coûts des facteurs de production et de commercialisation.

Les coûts des facteurs de production, tels que nous les avons décrits dans le troisième chapitre, constituent un autre frein clé au développement du secteur. Il est indéniable que les RMI ne sauraient être valorisés sans l'intervention des pouvoirs publics. Ces derniers détiennent, en effet, dans la plupart des cas, le monopole de la production ou de la distribution des facteurs dont le coût pèse au niveau des entreprises. C'est pourquoi nous recommandons notamment une révision de la tarification de l'énergie et du transport en ajustant la première aux cours internationaux, et en rendant le transport plus libre par la réforme des textes relatifs au "Permis de circuler". Sans ces mesures, les ambitions du Maroc, pour accéder à la compétition internationale tout en souhaitant par une convention de libre échange adhérer à l'espace européen, risquent d'être entravées.

L'allègement de la fiscalité minière relative aux produits ayant subi une première transformation est une autre action souhaitable. Il encouragera une plus grande valorisation des RMI.

IV.1.3 - Le troisième frein clé : l'harmonisation des programmes de développement avec les stratégies des entreprises du secteur.

Les stratégies des entreprises sont des choix faits par leurs acteurs. Les programmes de l'administration pour le développement ne pourront jamais aboutir à l'épanouissement de ce secteur s'ils sont en déphasage avec les objectifs et les stratégies des entreprises. Au contraire, ils pourront même aboutir à son déclin ou du moins à sa stagnation. Aussi, nous recommandons à l'administration de doubler ses efforts d'écoute de ses partenaires privés et de les encourager à s'organiser au sein d'associations professionnelles de toutes compétences pour une réorganisation du secteur, notamment à travers des coopérations et des associations.

IV.2 - Esquisse de stratégie pour les entreprises.

Comme nous l'avons souligné auparavant, la recherche et l'exploitation des substances minérales visent l'approvisionnement d'un marché international, car le marché local justifie rarement l'exploitation industrielle de ces minéraux. Cela expose les exploitants marocains à la pression et à la concurrence internationales.

Pour faire face à cette situation, et dans le but d'aider les entreprises marocaines à franchir les barrières à l'entrée dans le secteur, nous allons examiner un ensemble de stratégies face à la concurrence() pour en déceler celles qui conviennent au cas du Maroc. Notre examen va tenir compte des principales variables stratégiques qui président dans le contexte concurrentiel international des RMI et dans l'avantage compétitif marocain.*

IV.2.1 - Les grandes catégories de stratégies face à la concurrence : quels choix pour les entreprises du Maroc.

Pour faire face à la concurrence, Porter a identifié trois grandes catégories de stratégies qui ont une cohérence interne (utilisables isolément ou en combinaison), qui placent une firme dans une situation tenable à long terme et qui lui permettrait de surclasser ses concurrents dans un secteur. Ces stratégies de base peuvent être transcrites dans des stratégies plus précises, adaptées à divers types de situation sectorielles :

- une domination globale au niveau des coûts ;*
- une différenciation ;*
- une concentration de l'activité.*

(*) Michael PORTER ; Choix stratégiques et concurrence (techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982.

IV.2.1.1- La domination globale au niveau des coûts : une stratégie déconseillée pour les entreprises marocaines.

Cette stratégie consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif de base. L'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents devient le thème directeur de toute la stratégie, bien qu'il soit impossible de négliger la qualité, les services ou d'autres domaines. Les facteurs, qui conduisent à une situation où les coûts sont faibles, aboutissent généralement à d'importants obstacles à l'entrée, en terme d'économie d'échelle ou d'avantage de coûts.

La mise en oeuvre d'une stratégie de faibles coûts peut nécessiter des investissements massifs consacrés aux équipements les plus modernes, une politique de prix agressifs et des pertes de démarrage, le temps de consolider la part de marché.

Nous déconseillons aux entreprises marocaines d'opter pour ce type de stratégie pour trois raisons principales :

- les gisements nationaux sont tous de petite ou de moyenne taille, par conséquent, leurs réserves ne justifient pas la mise en oeuvre d'une politique en terme d'économie d'échelle ;*
- l'effet d'expérience marocaine est insuffisant ;*
- l'importance des investissements requis par ce type de stratégie, risque de générer des pertes très lourdes dès le démarrage.*

Par ailleurs, et quelque soit l'effort qui pourrait être fait au niveau des coûts des facteurs de production, nous aurions bien du mal à concurrencer certains pays producteurs des RMI qui ont mis sur pieds des systèmes d'aide tant directs ou indirects relativement sophistiqués, à tel enseigne que l'on peut parler de véritables politiques de dumping dans certains cas.

***IV.2.1.2- La différenciation : une stratégie recommandée
aux entreprises marocaines, mais pas comme
thème directeur de toute la stratégie.***

Cette stratégie consiste en une différenciation du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre des formes différentes : une conception originale ou une forme technologique, une image de marque, l'apparence extérieure, des services rendus à la clientèle, un réseau de distributeurs. Ces différentes formes de différenciation sont des variables stratégiques que nous avons évoquées pendant l'analyse du contexte concurrentiel des RMI. Dans la situation idéale la firme se différencie selon plusieurs dimensions.

Il faut souligner qu'une stratégie de différenciation n'autorise pas une firme à négliger les coûts, seulement ceux-ci ne sont plus l'objectif stratégique principal.

La différenciation met la firme à l'abri des agressions des concurrents, en raison de la fidélité des clients envers la marque et de la plus faible sensibilité à l'égard du prix qui en résulte et le fait que les concurrents doivent surmonter la difficulté que constitue le caractère unique du produit.

La différenciation estompe, sans aucun doute, le pouvoir des clients, puisque ceux-ci ne disposent pas de produits comparables ; en conséquence ils sont moins sensibles au prix.

Selon cette analyse, la différenciation implique plus fréquemment un arbitrage avec la situation dans le domaine des coûts, lorsque les activités nécessaires pour créer cette différenciation sont elles-mêmes coûteuses, comme une recherche poussée, une conception originale du produit, un recours à des matières de haute qualité, une assistance intensive à la clientèle. Sur le plan pratique, l'analyse du contexte concurrentiel nous a permis de dégager quelques variables stratégiques relatives à ces activités. Il s'agit notamment de l'effort de recherche en traitement minéralurgique, en traitement de première transformation, en traitement dans la phase de pré-expédition et de l'effort d'amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle industrielle.

Lors de l'analyse de l'avantage compétitif, nous nous sommes rendus compte que le Maroc dispose d'un ensemble d'acquis qui pourraient, si bien exploités, améliorer sa compétitivité d'une autre façon sensible. Il s'agit notamment :

- *des facteurs généralisés à savoir un réseau de routes, de chemins de fer, des diplômés d'Universités de toutes compétences, etc...*
- *des facteurs spécialisés. Il s'agit de l'existence d'une infrastructure topographique non négligeable, d'une infrastructure géologique insuffisante mais qui pourraient être améliorée rapidement si on exploite au maximum les autres facteurs avancés disponibles, des organismes de recherche spécialisés ou semi spécialisés (BRPM, LPEE, IMEC, Laboratoires de la direction de la géologie, etc...), écoles de formation semi-spécialisées (ENIM, EHTP, EMI, ISCAE, etc...), des ports miniers, etc...*
- *des facteurs primaires représentés par les ressources naturelles et la qualité relativement performante des gisements distribués sur tout le territoire national, la main d'oeuvre bon marché... ;*
- *des facteurs avancés constitués de centres de recherche universitaires performants notamment au niveau des départements de la géologie, de la métallurgie et des mines de l'ENIM, au niveau des laboratoires semi spécialisés dans plusieurs écoles et facultés du Maroc, etc ...*

En plus de ces facteurs, le Maroc dispose d'un Savoir-faire important au niveau des stades amonts ; à savoir la recherche minière, l'extraction des minerais et le traitement minérallurgique. Ce savoir faire existe dans l'ensemble des entreprises minières.

Beaucoup de facteurs de base de l'avantage compétitif du Maroc sont favorables à la mise en oeuvre de la stratégie de différenciation. Mais, il faut reconnaître que la mise en oeuvre de cette stratégie nécessite des délais, des stades de recherche et de développement qui risquent d'être relativement longs. Elle nécessite aussi un arbitrage au niveau des coûts engendrés par la mise en oeuvre de cette stratégie.

Pour pallier ce problème, nous recommandons la "différenciation" comme stratégie d'accompagnement de la stratégie de "la concentration relative" que nous développons ci-dessous.

IV.2.1.3 - La concentration de l'activité : une stratégie recommandée pour les entreprises marocaines.

Dans cette stratégie, il s'agit de se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme des produits et sur un marché géographique. Alors que les stratégies de différenciation et de domination par les coûts visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du marché, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service.

Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large.

Même si la stratégie de concentration n'assure pas des coûts faibles ou une différenciation dans le cadre d'une perspective qui embrasserait l'ensemble du marché, il permet d'atteindre l'une des deux situations ou les deux à la fois face à la cible restreinte qui est visée sur le marché.

C'est une stratégie, qui s'avère la plus judicieuse pour les entreprises marocaines. Selon la nature de la substance minérale, il s'agit d'atteindre une cohérence entre le choix de la clientèle industrielle et le type de produits à offrir.

Nombre de gisements au Maroc font l'objet de recherche de traitement de première transformation. Il s'agit par exemple des sables de Dar Echaoui, de la Calcite de Jbel Mehdi, de la Perlite de Nador. En plus, les recherches portent sur plusieurs procédés en but de produire plusieurs variétés répondant à des normes requises par des industries différentes. Cette phase de recherche est à notre avis déjà achevée, nous recommandons parallèlement une étude de marché pour pouvoir choisir, parmi les opportunités offertes, celles qui correspondent aux procédés de traitement qu'on maîtrise et les moyens réels dont on dispose pour pouvoir servir efficacement sa clientèle. Le fait de poursuivre des efforts de recherche dans tous les sens est à notre avis une perte de temps et un gaspillage d'énergie et de moyens. Par ailleurs, et selon les résultats de l'étude de marché, nous recommandons de poursuivre

les efforts de recherche sur les procédés relatifs au produit choisi pour pouvoir améliorer la différenciation.

La demande intérieure est souvent satisfaite par des importations et les industriels marocains souffrent le plus souvent de l'instabilité de la qualité et de la sécurité d'approvisionnement auprès des artisans marocains. Nous pensons que ces difficultés peuvent être surmontées si nos entreprises font plus d'efforts pour pallier ce problème et bénéficier de l'existence de cette opportunité de marché. Comme nous l'avons souligné lors du diagnostic, la demande intérieure et la proximité du Maroc de l'Europe de l'ouest constituent des déterminants positifs qui permettent de choisir le Maroc et l'Europe de l'ouest comme cibles géographiques restreintes.

Ainsi, nous recommandons la stratégie de concentration de l'activité comme thème directeur de toute la stratégie des firmes marocaines ; elle leur permettra, selon une vision à long terme, d'atteindre la différenciation et d'embrasser, par conséquent, des marchés plus larges à l'échelle du globe.

Le choix de la stratégie de concentration des activités et de la stratégie de différenciation comme stratégies de base ne permet de les mener efficacement que par la mise en oeuvre de stratégie plus précises, à savoir la stratégie à l'égard des clients et la stratégie séquentielle d'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité.

IV.2.2 - Des stratégies plus précises.

Ayant opté pour " la concentration relative " comme thème directeur de toute la stratégie et " la différenciation " comme stratégie d'accompagnement, nous allons, dans ce qui suit, affiner ces stratégies par des démarches stratégiques plus précises :

IV.2.2.1 - La stratégie à l'égard des clients.

La plupart des secteurs ne vendent pas leurs produits et leurs services à un seul secteur, mais à une série de clients différents, c'est le cas du secteur des RMI. Le pouvoir de négociation de ce groupe de clients, considéré globalement, est l'une des

principales forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité potentielle d'un secteur.

Il est rare que le groupe de clients d'un secteur soit homogène d'un point de vue structurel. De nombreuses industries vendent leurs produits à des firmes appartenant à des secteurs d'activité très divers qui utilisent ces produits de façons différentes . Les besoins d'achat des clients d'un secteur peuvent aussi présenter une grande diversité au niveau du service, de la qualité et de la longévité des produits. Ces différences, dans les besoins d'achat, sont l'une des raisons pour lesquelles les clients ont, structurellement, un pouvoir de négociation différent résultant de cette hétérogénéité. De ce fait, la sélection des clients devient une importante variable stratégique. Quatre grands critères déterminent, du point de vue de la stratégie, la qualité des clients du secteur des RMI:

- la comparaison entre les besoins d'achat et les capacités de la firme ;*
- le potentiel de croissance ;*
- le pouvoir de négociation intrinsèque et la propension à l'exercer en exigeant des prix bas.*

a) La comparaison entre les besoins d'achat des clients et la capacité de la firme.

La nécessité d'un certain équilibre entre les besoins d'achat particuliers des clients et la capacité relative de la firme est évidente. Si la firme dispose de compétences techniques importantes et des capacités de développement des produits et qu'elle desserve des clients qui insistent sur des variétés faites sur commande, elle obtiendra l'avantage relatif le plus grand. Ce critère pourrait être intéressant pour les exploitants des roches ornementales. Si la firme dispose d'un système logistique efficace par rapport à celui de ses concurrents, elle maximisera cet avantage en desservant les clients qui attachent une grande importance aux coûts. Ce cas requiert que la firme soit structurée pour pouvoir partager ses coûts entre ses différentes activités. Un diagnostic des besoins d'achat des clients particuliers exige l'identification de facteurs qui entrent dans leur décision d'achat.

b) Le potentiel de croissance des clients.

Le potentiel de croissance des clients est déterminé notamment par :

- *le taux de croissance de son secteur ; quoique le secteur des RMI présente un taux de croissance important, il est dominé par des grands producteurs mondiaux et par des entreprises qui jouent le rôle d'intermédiaires . C'est pour cela que nous recommandons aux entreprises marocaines de faire plus d'effort de négociation et de partenariat avec ces firmes dominantes ;*
- *le taux de croissance de ses principaux segments de clientèle ; ce dernier est en croissance continue vu l'intérêt accordé de plus en plus aux RMI.*

c) Le pouvoir de négociation intrinsèque des clients.

Les clients industriels, qui sont mal classés pour s'intégrer vers l'amont, perdent un important moyen de pression. Ils se heurteront à des coûts élevés, s'ils changent de fournisseurs. A part les cimenteries, les clients industriels du secteur des RMI ne s'intègrent que rarement en amont.

Les clients, qui ne sont pas sensibles aux prix, tendent le plus souvent à se ranger dans l'une ou plusieurs des catégories suivantes:

- *le coût du produit entre pour une faible part dans le coût du produit du client et/ou dans son budget d'achat ; la recherche de clients qui présentent cette qualité pourrait guider les types de traitement à choisir pour sa substance minérale ;*
- *l'efficacité du produit (ou de service) peut susciter d'importantes économies ou améliorer fortement les résultats (économie de temps, de coût du client). Il s'agit entre autres de la sécurité d'approvisionnement, de la stabilité de la qualité et des traitements dans la phase de pré-expédition ;*
- *le client a une stratégie de lutte fondée sur une haute qualité à laquelle le produit acheté apporte une contribution reconnue ;*
- *le client cherche une variété nettement différenciée ou conçue sur commande. Il s'agit par exemple de lui créer une variété de produits*

répondant à ses attentes. L'Université marocaine pourrait jouer un rôle dans ce sens.

- le client a une forte rentabilité et/ou peut facilement faire supporter à ses propres clients les coûts des produits qu'il achète.*

Les facteurs qu'on vient de présenter montrent aussi que les gros acheteurs ne sont pas nécessairement ceux qui sont les plus sensibles aux prix

Le choix des clients peut être une variable stratégique critique. Le principe stratégique de base dans la sélection des clients consiste à rechercher les meilleurs clients possibles sur la base des critères qui ont été exposés et à s'efforcer de leur vendre. Le choix nécessite qu'on soupèse les critères au regard des capacités dont dispose la firme par rapport à ses concurrents.

Une firme qui a poussé la différenciation de ses produits peut être à même de vendre à de bons clients qui sont inaccessibles à beaucoup de ses concurrents.

IV.2.2.2 - La stratégie séquentielle d'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité : Recommandations pour les nouvelles entreprises des RMI.

Généralement l'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité se fait soit par la voie de développement interne de nouvelles affaires, soit par l'acquisition d'entreprises existantes.

L'analyse de développement interne souligne que la firme doit se confronter directement à deux sources d'obstacles à l'entrée dans un secteur : les obstacles à l'entrée structurelle et la réaction très visible des firmes en place. Le nouveau venu, doit payer le prix nécessaire pour surmonter les obstacles à l'entrée. Dans un secteur très concentré (cas des RMI), l'arrivée d'un nouveau venu est particulièrement remarqué et peut mordre de façon significative sur la position d'une ou plusieurs firmes bien établies sur le marché. D'où la nécessité d'identifier les sous secteurs à choisir pour cible dans le cas d'une entrée réalisée par la voie de développement interne.

L'entrée par acquisition n'ajoute pas directement une nouvelle firme dans le secteur. Ce cas ne se pose pas au Maroc. Seulement, il faut souligner la nécessité dans certains cas, d'acquérir des droits de propriété industrielle.

La meilleure façon de faire face aux barrières à l'entrée dans le secteur est d'adopter une stratégie d'entrée séquentielle. Celle-ci peut réduire le taux total qu'exige le franchissement des obstacles à la mobilité qui se pose à l'entrée dans des groupes stratégiques choisis comme cible définitive, et peut en diminuer les risques. La réduction des coûts peut provenir d'une accumulation des connaissances et de la constitution d'image de marque dans le secteur. Cette stratégie séquentielle atténue aussi la réaction des firmes existantes à l'entrée.

Une stratégie séquentielle diminue souvent les risques de l'entrée parce que la firme peut segmenter le risque. Si la firme échouait dans son entrée initiale, elle s'épargnerait les coûts qu'exige le fait d'aller plus loin.

La stratégie séquentielle permet à la firme d'accumuler des capitaux pour modifier ultérieurement sa position alors qu'elle devrait payer le prix fort, si elle devait réunir ces capitaux d'un seul coût. Si certaines stratégies d'entrée apparaissent particulièrement sûres, il est manifestement rentable d'investir pour dresser des obstacles à la mobilité interdisant ces stratégies.

IV.3- Conclusion.

Aux termes de ce dernier chapitre réservé au développement de stratégie de croissance et de développement du secteur des RMI au Maroc, nous avons constaté que l'assainissement de l'environnement national, constitue l'une des priorités pour créer un climat favorable aux entreprises existantes ou susceptibles d'entrer dans ce secteur. La mise en oeuvre d'une réforme réglementaire tenant compte de l'inadéquation du code des carrières aux nouvelles mutations de l'industrie minière est l'une des priorités. Cette réforme devrait intégrer d'autres dimensions. Il s'agit d'encourager la coopération entre les entreprises et les exploitants miniers, dans les phases aval de l'activité des RMI (Marketing industriel et traitement de première transformation).

Nous avons insisté aussi sur d'autres actions à mettre en oeuvre parallèlement à la réforme réglementaire, pour créer un nouveau dynamisme au sein de l'administration, par le recours aux différents styles de management des ressources disponibles en vue d'embrasser une nouvelle culture de l'administration à l'image des récentes mutations de l'économie.

Ayant le monopole de certains postes de coûts (énergie et transport) auxquels les entreprises des RMI sont très sensibles, les pouvoirs publics sont invités à réviser les tarifications et leurs interventions dans le transport.

Enfin, nous avons insisté sur le principe d'harmoniser les programmes de développement du secteur, réalisés par l'administration, avec les stratégies des entreprises. C'est une autre dimension qui permettrait d'améliorer l'efficacité.

En dernier lieu, s'agissant des entreprises et des stratégies appropriées à leur développement, il ressort de notre analyse que la stratégie de concentration relative (stratégie de base) est celle que nous préconisons comme thème principal de toute la stratégie des entreprises marocaines. Parallèlement, nous avons proposé une stratégie d'accompagnement basée sur la différenciation des produits. Celle-ci

nécessite des efforts de recherche et de développement respectant les choix dictés par la stratégie de base.

Pour affiner ces stratégies, d'autres démarches et stratégies plus précises, à l'égard des clients et leur choix, ont été évoquées. De même, des recommandations de stratégies ont été faites aux entreprises nouvelles qui veulent se lancer dans ce secteur.

CONCLUSION GENERALE

V- CONCLUSION GENERALE.

Une lecture dans l'histoire récente de l'humanité montre que les mutations survenues dans le mode de vie, ont bouleversé les déterminants mis en jeu dans la satisfaction des besoins de l'homme. Parallèlement à cette révolution, la technologie et les sciences techniques, qui constituent l'un des facteurs clés de développement, se sont enrichies et évoluées pour répondre mieux aux besoins et créer d'autres besoins nouveaux, grâce à une exploration "marketing" approfondie. Ainsi, l'industrie minière a suivi le même rythme et a subi des mutations conséquentes.

Dans les pays en voie de développement (PVD), les activités du secteur minier traditionnel, qui concernent la recherche, la production et/ou la valorisation des minerais, n'embrassent pas, d'une manière agressive, les autres activités, tel que le contrôle de tout le cycle de la production et le suivi permanent des évolutions industrielles. Cela est l'apanage des "holdings financiers" et des "groupes miniers internationaux" qui se partagent le champ concurrentiel international et qui fixent les cours des substances minérales stratégiques. En conséquence, les entreprises minières des PVD se limitent à regarder, de loin, cette scène et ne font que subir, en contre partie, les aléas de la conjoncture internationale.

Abstraction faite des minerais traditionnels, les activités du secteur minier moderne s'intéressent à toutes les substances extraites du sous-sol, surtout les roches et les minéraux industriels (RMI). Elles embrassent, en fait, d'autres missions méconnues dans le passé, tels que le "marketing industriel" et les traitements minérallurgiques de première transformation. En adoptant cette nouvelle stratégie, beaucoup d'entreprises minières ont échappé au contrôle des groupes miniers internationaux et des holdings financiers présentes dans les Bourses "anglo-américaines".

Ce nouvel environnement, qui concerne exclusivement les RMI, a subi, lui même, des mutations qui ont remanié le "contexte concurrentiel international" de ces substances. Ainsi, des firmes et des groupes se sont, de plus en plus, créés et

spécialisés pour jouer le rôle d'intermédiaires entre les producteurs primaires de la matière première et la clientèle industrielle finale ; d'autres groupes, qui étaient au début de simples producteurs, se sont intégrés vers l'aval du secteur (marketing industriel ; traitement de première transformation). Par leur maîtrise de la technologie et/ou leur connaissance approfondie du marché industriel, ces entreprises ont acquis un certain "Pouvoir de négociation" vis-à-vis de la clientèle industrielle et des producteurs primaires.

Telle pourrait être retracé d'une façon succincte les principales conclusions d'une analyse du contexte concurrentiel international.

Rappelons que nous nous sommes proposés au départ de répondre à deux questions fondamentales à savoir : "Pourquoi le secteur des roches et minéraux industriels n'est-il pas assez développé au Maroc?" ; "Quels sont les freins qui empêchent ce secteur de s'imposer et d'avoir une identité personnalisée dans le tissu économique marocain?".

Un premier élément de réponse se trouve dans les conclusions de l'analyse du contexte concurrentiel. A travers les variables de ce contexte mises en évidence plus avant, le secteur des RMI irait de l'avant dans son développement en adoptant des actions notamment :

- la coopération entre les entreprises, essentiellement dans les phases aval de l'activité (marketing industriel, traitement de première transformation) ;*
- l'effort de traitement précédant la phase de pré-expédition de la marchandise ;*
- le service rendu à la clientèle industrielle ;*
- l'effort permanent de promotion et de communication ;*

D'un autre côté l'analyse de l'avantage compétitif du Maroc, montre, malheureusement, l'existence de freins clés qui vont à l'encontre de l'avantage gagné par notre pays au niveau de plusieurs facteurs et déterminants de développement. Il s'agit de la réglementation, des coûts des facteurs de production et de l'harmonisation des programmes de développement faits par l'administration avec les stratégies des entreprises :

- Etant très ancienne, la réglementation marocaine (Code des carrières : 1914 ; Code minier : 1951), actuellement en vigueur, ne suit pas conformément les mutations et se trouve, par conséquent, à l'inverse de ce qu'elle devrait être, eu égard aux compétences spécifiques et aux facteurs clés de succès que requiert le métier des RMI. Ainsi, en un mot, nous recommandons une refonte des deux codes régissant les substances minérales, en un seul code minier rénové. Celui-ci pourrait aussi inclure d'autres aspects : la coopération entre les entreprises ; la précision des missions des administrations de tutelle ; la valorisation des ressources humaines et techniques disponibles dans plusieurs administrations et organismes publics et privés du Maroc.

- Etant très sensibles aux coûts de production et de commercialisation et ayant une valeur économique faible, les RMI marocains subissent le poids fort des frais de transport et de l'énergie. L'Etat qui détient le monopole à ce niveau pourrait réviser sa politique en ajustant les tarifs de l'énergie aux cours internationaux et en révisant le règlement régissant l'octroi des "Permis de circuler". C'est l'une des voies possibles à même de permettre d'accéder, avec des bons atouts, à la compétition internationale et partant de promouvoir les exportations marocaines.

- Etant chargés de l'élaboration des programmes de développement, les pouvoirs publics pourraient par ailleurs doubler leurs efforts pour harmoniser leurs actions avec les stratégies des entreprises sous leurs tutelles. Une concertation avec l'ensemble des intervenants publics et privés devraient être omniprésente pour rechercher les meilleurs catalyseurs du développement et de la croissance.

Au niveau des stratégies que nous préconisons pour les entreprises, il s'agit notamment de les adapter au contexte concurrentiel international.

En confrontant le "Contexte concurrentiel international" à l' "Avantage compétitif national", les entreprises du Maroc pourraient opter pour deux stratégies de base à savoir la "concentration relative" et la différenciation.

- La concentration relative.

Cette stratégie devrait être le thème directeur de toute la stratégie des entreprises marocaines. Elle leur permettrait d'obtenir une cohérence entre le choix de la clientèle à atteindre et le type de produit qu'elles sont capables de leur offrir

efficacement. Cela permet de consommer moins de ressources que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large.

En un mot, il s'agit de se concentrer sur un groupe de clients industriels particuliers ; donc sur un segment de produits, sur un marché géographique restreint.

- La différenciation.

Vu les déterminants de l'avantage compétitif du Maroc, cette stratégie d'accompagnement de la précédente, permettrait à nos firmes d'améliorer leur image de marque, de desservir progressivement et efficacement leurs cibles stratégiques. Elle placerait les producteurs marocains à l'abri des agressions des concurrents étrangers ; d'où amélioration des parts de marché de nos firmes et croissance équilibrée. Autrement dit, il s'agit de différencier le produit ou le service offert en vue de créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau du marché.

Pour leurs succès, ces deux stratégies nécessitent des stratégies plus fines à l'égard, d'une part, des clients industriels et, d'autre part, des obstacles à l'entrée dans le secteur et des réactions agressives des entreprises internationales en place. Cela permettrait de réduire les coûts qu'exige le fait d'aller plus loin et d'accumuler des capitaux pour modifier ultérieurement sa position dans le marché.

Références bibliographiques.

Ouvrages édités.

- ALAOUI. My. M. *Economie de développement, Marrakech, Imprimerie Papeterie National, 1991.*
- ANASTASSOPOULOS. J.P.,
toute l'équipe "STRATEGOR". *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale d'entreprise ; Paris, InterEditions, 1988.*
- BADEAU, A., De BAUDT, J.,
et autres.. *Politique industrielle et stratégies d'entreprises, Paris, Masson, 1977.*
- EL-RHEZOUANI, R. *Pour une stratégie fondée sur l'emploi et les besoins essentiels au Maroc, Rabat, Editions Gessous, 1991.*
- HERBERT, A. S. *Administration et processus de décision, Gestion, Editions Economica, 1983.*
- JACQUEMIN, A. *Coopération entre entreprises (entreprises conjointes ; stratégies industrielles et pouvoirs publics), Association internationale de droit économique, Droit/Economie, Editions Universitaires, 1988.*
- LAMZOUDI, M. *Codes marocains des investissements, Casablanca, Imprimerie NAJAH EL JADIDA, 1988.*
- LEARNED, E. P.,
CHRISTENSEN, C. R.,
ANDREWES, K. R.,
GUTH, W. D. *Business Policy, Text and Cases, R. Irwin, 1969.*
- PAUL, S. *La gestion stratégique des programmes de développement, Genève, Bureau international de travail, année?.*
- PORTER, M. *Choix stratégiques et concurrence (techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie), Paris, Economica, 1982.*

- PORTER, M. *L'avantage concurrentiel, Paris, InterEditions, 1986.*
- Porter, M. *L'avantage compétitif des nations, Paris InterEditions, 1992*

Articles de revues et de publications régulières.

- ALLEN, J. *Minerals in animal feed (Future use assured in shrinking market), in "Industrial Minerals Review", January 1992.*
- ANASTASSOPOULOS, J. P.,
RAMANANTSOA, B. *"Le segment est mort, place au métier", Revue française de gestion, Mars-Avril, 1982.*
- BLANCA, A. *La politique française des matières premières, in "Mines et Carrières", Vol n° 73, Décembre 1991.*
- BOUHAOULI, A.,
CARAMAN, V., HILALI, E. A. *Les marbres du Maroc, in "Mines, Géologie et Energie", Rabat, n° 45, MEM, 1979.*
- BOUHAOULI, A.,
HILALI, E. A. *Histoire, bilan et perspectives de la recherche des roches et minéraux industriels au Maroc, in "Mine, Géologie et Energie", n° 49, Rabat, MEM, 1981.*
- GRIFFITHS, J. *Barytes fillers in recession, in "Industrial Minerals Review", February 1992.*
- HILALI, E.A. *Les substances utiles et l'avenir économique, in "Mines, Géologie et Energie", n°49, Rabat, MEM, 1981.*

- JACQUEMIN, A.,
LMMERANT, M.,
SPINOIT, B.

"Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de R&D", Collection Evolution de la concentration et de la concurrence, n° 80, CEE, 1985.
- KAREN, H-R.

Industrial minerals of the UK : Keeping a float, in Industrial Minerals Review", February 1992.
- LAMTAHRI, F.

L'industrie du Marbre au Maroc, in "Mines, Géologie et Energie", n° 45, Rabat, MEM, 1979.
- LOUGHBROUGH, R.

Ball and plastic clays, in "Industrial Minerals Review", January 1992.
- MOUNIER, J.

Sables et graviers : Les producteurs et leur avenir, Premières assises régionales des sables et graviers du bassin ARTOIS-PICARDIE, AMIENS 29 Octobre 1991), in "Mines et Carrières", Vol n° 74, Janvier 1991.
- O'DRISCOLL, M.

Trading places ; Netherlands' gateways to Europe, in "Industrial Minerals", October 1991.
- O'DRISCOLL, M.

Talc review : Consolidation and competition, in "Industrial Minerals", March 1992.
- SLAMA, J. P.

Stratégie minière et crise économique, in "Mines et Carrières", Vol n° 73, Novembre 1991.
- WHITER, R.

Sea transport of minerals ; From slurry to rock, in "Industrial Minerals Review", December 1991.

Articles de rapports de séminaires et de colloques.

- *BENSAID, M.*
Aperçu sur les potentialités du Maroc en substances utiles, in "Recueil des exposés/Journées nationales sur les substances utiles et les roches industrielles ; Rabat 20-21 Mars 1984.", MEM.
- *BENYAKHLEF, R.*
Place du secteur privé dans les mines marocaines, in Séminaire des ressources minérales et énergétiques, AIENIM, Rapport inédit, 1992.
- *CHABAA, M.*
L'industrie des substances utiles et le développement régional, in "Séminaire des ressources minérales et énergétiques", Rabat, AIENIM, Rapport inédit, 1992.
- *EL-HAKKAoui, M.*
Le secteur minier et l'économie nationale, in "Séminaire des ressources minérales et énergétiques", Rabat, AIENIM, Rapport inédit, 1992.
- *ESPRESATI, M. A.*
Participation du LPEE dans la valorisation des substances utiles, in "Recueil des exposés/Journées nationales sur les substances utiles et les roches industrielles"; MEM, Rabat 20-21 Mars 1984.
- *MELLAL, A.*
Perspective de la recherche minière au Maroc, in "Séminaire des ressources minérales et énergétiques", Rabat, AIENIM, Rapport inédit, 1992.

- NATAF, M. *Résultats sommaires de l'enquête sectorielle sur les besoins en substances utiles au Maroc. in "Recueil des exposés / Journées nationales sur les substances utiles et les roches industrielles" ; Rabat, MEM, 20-21 Mars 1984.*

- OUADJINI, M. *L'industrie céramique au Maroc, i, "Recueil des exposés/Journées nationales sur les substances utiles et les roches industrielles"; MEM, Rabat 20-21 Mars 1984.*

- OUADJINI, M. *La promotion des substances utiles : Une nouvelle orientation du secteur minier, in "Séminaire des ressources minérales et énergétiques", Rabat, AIENIM, Rapport inédit, 1992.*

Rapports de mémoires et de thèses.

- LEYMARIE, S.,
TRIPIER, J. *"MAROC : Le prochain dragon?", Casablanca, Editions EDDIF, 1992.*

- MANSEAU, G. *Le financement des investissements miniers, Rapport de mémoire de DEA, Paris, ENSMP, 1978.*

Rapports internes et inédits.

- BLODEAU, M. L,
MACKENZIE, B. W. *Paramètres économiques de l'exploration minière au Québec : vers la planification et l'élaboration d'une politique minérale; Center for resources studies, Rapport interne, Février 1980.*

- CHAUSSIER, J. B. *Les phases de la recherche minières, Orléans, BRGM, Rapport inédit, 1976.*

– DESTEUCQ, C.
EDDAGDOUGHI, S.,
MOUMEN, A.

*Le Soufre (données économiques), Rabat,
Direction de la Géologie et des Mines, MEM,
1992.*

– VENTURA, D.

*Structures de financement de la prospection
minière (Le problème des pays en voie de
développement), Orléans, BRGM, Rapport
inédit, 1982.*

Liste des documents consultés.

- *Activité du secteur minier*, Direction des Mines, MEM ; années : 1987 à 1991.
- *Annuaire du commerce extérieur*, Office des changes ; années : 1985, 1989, 1991.
- *Rapports annuels de l'AIMM* ; années : 1989 ; 1990.
- *Rapports d'activités du BRPM* ; années : 1988 à 1992.
- *Industrial Minerals*, revue mensuelle ; années : 1991 ; 1992.
- *Matériaux de construction au Maroc : secteur en plein activité*, dossiers de l'industrie, Ministère du commerce et de l'industrie et de la privatisation, Octobre 1992.
- *Metals and Minerals Annual Review* ; 1991.
- *Mines et Carrières*, revue mensuelle ; années : 1990, 1991.
- *Mining Annual Review* ; année : 1991.
- *Panorama de l'industrie minière*, Tome n° 1 (1988), Direction des Mines, MEM.
- *Panorama de l'industrie minière*, Tome n° 2 (1990), Direction des Mines, MEM.
- *Plan d'orientation pour le développement économique et social (1988-1992)*, Ministère du Plan, Maroc.
- *Situation des industries de transformation*, Administration de l'industrie, Ministère du commerce et de l'industrie, Maroc ; années : 1985 à 1990.
- *Attributions du MEM*, Rapport inédit.
- *Termes de références de l'étude concernant l'organisation du MEM*, Janvier 1991, MEM, Rapport inédit.

Liste des textes réglementaires consultés.

- *Dahir du 9 Rejeb 1370 (16 Avril 1951) portant règlement minier.*
- *Dahir n° 1-58-160 du 30 Kaada (18 Juin 1958) modifiant le Dahir du 9 Rejeb 1370 portant règlement minier.*
- *Dahir n° 1-58-229 du 4 Moharrem 1378 (21 Juillet 1958) complétant et modifiant le Dahir du 9 Rejeb 1370.*
- *Dahir n° 1-62-019 du 22 Jomada II 1380 (1^{er} Décembre 1960) portant création de la région minière de Tafilalet.*
- *Dahir n° 1-62-097 du 16 Safar 1382 (19 Juillet 1962) complétant et modifiant le Dahir du 9 Rejeb 1370 portant règlement minier.*
- *Dahir n° 1-62-193 du 24 Jomada I 1382 (24 Octobre 1962) modifiant le Dahir du 9 Rejeb 1370 (16 Avril 1951) portant règlement minier.*
- *Dahir n° 1-69-271 du 21 Jomada I 1390 (26 Juillet 1951) portant règlement minier.*
- *Dahir n° 518-68 du 11 Kaada 1389 (18 Janvier 1970) étendant la région minière de Tafilalet aux régions de Daït, Beni-Tadjit et Ksar Moghal.*
- *Dahir du 9 Jomada II 1332 (5 Mai 1914) portant règlement des carrières.*
- *Dahir du 5 Ramadan 1355 (22 Juin 1917) complétant le dahir du 9 Jomada II 1322 (5 Mai 1914) portant règlement des carrières.*
- *Dahir du 3 Jomada II 1343 (17 Octobre 1929) modifiant le dahir du 5 Ramadan 1355 (22 Juin 1917) portant règlement des carrières.*
- *Dahir portant lois n° 1-74-446 du 21 Chaabane 1395 (30 Août 1975) modifiant et complétant le Dahir n° 1-60-019 du 11 Jomada II 1380 (1^{er} Décembre 1960) portant création de la région minière de Tafilalet.*
- *Décret n° 2-59-392 du 25 Hija 1378 (2 Juillet 1959) complétant le décret n° 2-57-1647 du 24 Jomada I 1377 (17 Décembre 1957) fixant certaines applications des dispositions du Dahir du 9 Rejeb 1370 (16 Avril 1951) portant règlement minier.*
- *Décret n° 2-80-273 du 2 Rebia I 1401 (9 Janvier 1981) approuvant le cahier fixant la procédure applicable à l'adjudication des concessions, prévue par l'article 89 du dahir du 9 Rejeb 1370 (16 Avril 1951) portant règlement minier.*
- *Décret n° 2-79-298 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Energie et des Mines (B.O : 18 Juillet 1979 ; page 470).*

Liste des abréviations.

<i>AIMM :</i>	<i>Association des industries minières du Maroc.</i>
<i>BRGM :</i>	<i>Bureau de recherches géologiques et minières.</i>
<i>BRPM :</i>	<i>Bureau de recherches et de participations minières.</i>
<i>CADETAF :</i>	<i>Centrale d'achat et de développement de la région minière de Tafilalet et Figuig.</i>
<i>COMABAR :</i>	<i>Compagnie marocaine des Barytes.</i>
<i>EHTP :</i>	<i>Ecole Hassania des travaux publics.</i>
<i>EMI :</i>	<i>Ecole Mohammadia des ingénieurs.</i>
<i>ENIM :</i>	<i>Ecole nationale de l'industrie minérale.</i>
<i>GATT :</i>	<i>Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.</i>
<i>IMEC :</i>	<i>Institut marocain d'emballage et de conditionnement.</i>
<i>ISCAE :</i>	<i>Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises.</i>
<i>LPEE :</i>	<i>Laboratoire public d'études et d'essais.</i>
<i>OCP :</i>	<i>Office chérifien des phosphates.</i>
<i>ODEP:</i>	<i>Office d'exploitation des ports.</i>
<i>ONA :</i>	<i>Omnium nord africain.</i>
<i>ONCF :</i>	<i>Office national des chemins de fer.</i>
<i>ONT :</i>	<i>Office national des transports.</i>
<i>PME :</i>	<i>Petite et moyenne entreprise.</i>
<i>PMI :</i>	<i>Petite et moyenne industrie.</i>
<i>REMINEX :</i>	<i>Société de recherche et d'ingénierie, filiale de l'ONA.</i>
<i>RMI :</i>	<i>Roches et minéraux industriels.</i>
<i>SSM :</i>	<i>Société de sel de Mohammadia.</i>

Liste des figures.

- *Figure n° 1 (fig:1) : Diamant de Porter.*
- *Figure n° 2 (fig:2) : Les phases de la recherche minière.*
- *Figure n° 3 (fig:3) : Schéma synoptique des principales filiales du BRPM.*
- *Figure n° 4 (fig:4) : Diamant du secteur des RMI marocain.*

Liste des tableaux.

- *Tableau n° 1 : Principaux roches et minéraux industriels et leurs utilisations.*
- *Tableau n° 2 : Les besoins mondiaux en roches et minéraux industriels.*
- *Tableau n° 3 : Productions et besoins mondiaux en 1990 (besoins en RMI).*
- *Tableau n° 4 : Importations du Maroc en RMI divers.*
- *Tableau n° 5 : Exportations du Maroc en RMI divers.*

Liste des annexes.

- *Annexe n° 1 : Carte des roches et minéraux industriels du Maroc.*
- *Annexe n° 2 : Liste des personnes interviewées.*
- *Annexe n° 3 : RMI bruts ou traités les plus importés.*
- *Annexe n° 4 : Ouvrages à base de RMI divers les plus importés.*
- *Annexe n° 5 : Les produits céramiques les plus importés.*
- *Annexe n° 6 : RMI bruts ou traités les plus exportés.*
- *Annexe n° 7 : Ouvrages à base de RMI divers les plus exportés.*
- *Annexe n° 8 : Produits céramiques les plus exportés.*
- *Annexe n° 9 : Production du Maroc en RMI, depuis 1919.*
- *Annexe n° 10: Principaux pays producteurs des RMI.*

Plan détaillé

Préface

Chapitre préliminaire

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS :

Définition et importance

<i>0.1 - Définition.....</i>	<i>4</i>
<i>0.2 - Importance des roches et minéraux industriels.....</i>	<i>5</i>

Chapitre I

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

<i>I.1 - Problématique.....</i>	<i>10</i>
<i>I.2 - Méthodologie de travail.....</i>	<i>12</i>
<i>I.2.1. Le modèle de base : le modèle LCAG.....</i>	<i>12</i>
<i>I.2.2 L'analyse du contexte concurrentiel international.....</i>	<i>13</i>
<i>a) Les pressions exercées par les fournisseurs</i>	
<i>et les clients.....</i>	<i>13</i>
<i>b) Les menaces externes.....</i>	<i>14</i>
<i>I.2.3 L'avantage compétitif national.....</i>	<i>15</i>
<i>a) La stratégie, la structure des entreprises</i>	
<i>et la concurrence.....</i>	<i>16</i>
<i>b) Les facteurs de base.....</i>	<i>17</i>
<i>c) La demande intérieure.....</i>	<i>17</i>
<i>d) Les filières économiques et les industries apparentées.....</i>	<i>18</i>
<i>I.2.4 Conclusion.....</i>	<i>19.</i>
<i>I.3 - Supports et plan de travail.....</i>	<i>20</i>
<i>I.3.1 Support de travail : les données.....</i>	<i>20</i>
<i>I.3.2 Plan de travail.....</i>	<i>21</i>

Chapitre II

ANALYSE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL

II.0	INTRODUCTION : domaine d'activité et métier du secteur.....	23
II.1	Le commerce international des RMI.....	26
II.1.1	Le cas des métaux.....	26
	a) Les holding financiers.....	26
	b) Les groupes miniers internationaux.....	26
	c) Les groupes miniers nationaux des pays industrialisés.....	27
	d) Les groupes miniers nationaux des pays en voie de développement..	27
II.1.2	Le cas des RMI.....	28
II.2	Production mondiale et besoins du marché international.....	30
II.3	Les implications stratégiques du contexte concurrentiel.....	32
II.3.1	Les relations entretenues à l'amont et à l'aval	
	du secteur.....	32
	a) La concentration relative.....	32
	b) La qualité liée.....	33
	c) La différenciation des produits.....	33
	d) Les coûts de transfert.....	34
	e) La répartition de la valeur ajoutée.....	35
	f) La concentration des échanges.....	35
II.3.2	Les menaces externes.....	35
	a) La menace des nouveaux entrants.....	35
	b) La menace des produits de substitution.....	35
II.3.3	Les barrières à l'entrée dans le secteur.....	36
	a) Les droits de propriété industrielle.....	36
	b) Les économies d'échelle.....	36
	c) Les circuits de distribution.....	36
II.4	Conclusion.....	37

Chapitre III

ANALYSE DE L'AVANTAGE COMPETITIF

III.1	La stratégie, la structure des entreprises et la concurrence.....	41
III.1.1	La réglementation.....	41
	a) Le code minier.....	42
	b) Le code des carrières.....	44
	c) Le nouveau projet de règlement.....	45

	d) La fiscalité minière.....	45
	e) Le nouveau code des investissements miniers.....	47
III.1.2	La structure du secteur.....	50
	a) Le Ministère de l'Energie et des Mines.....	50
	b) Les entreprises publiques.....	52
	c) Les entreprises privées.....	54
III.1.3	Les implications stratégiques de la réglementation.....	55
	a) Les problèmes liés à la réglementation et à la structure.....	55
	b) La recherche fondamentale.....	58
	c) La recherche minière.....	59
	d) Le traitement minérallurgique.....	60
III.1.4	La concurrence des entreprises.....	61
III.2	Les facteurs de base.....	62
III.2.1	Les coûts des facteurs de production et de commercialisation.....	62
	a) Le transport.....	62
	b) L'énergie.....	63
	c) Les frais aux ports.....	63
	d) Les coûts liés aux matériels d'équipements et aux procédés de traitement.....	63
	e) La main d'oeuvre.....	64
III.2.2	Les ressources naturelles.....	64
	a) La recherche.....	65
	b) La production.....	68
III.2.3	La qualité.....	68
III.2.4	Le savoir-faire.....	70
III.2.5	L'infrastructure.....	71
	a) L'infrastructure de communication.....	71
	b) L'infrastructure spécialisée.....	72
III.3	La demande intérieure.....	74
III.3.1	Les importations.....	75
III.3.2	Les exportations.....	76
III.4	Les industries apparentées.....	78
III.5	CONCLUSION : Construction du diamant des RMI.....	79

Chapitre IV

LES ROCHES ET MINERAUX INDUSTRIELS : Stratégie de développement du secteur

IV.1	<i>Assainissement de l'environnement national.....</i>	<i>86</i>
IV.1.1	<i>Le premier frein clé : La réglementation.....</i>	<i>86</i>
IV.1.2	<i>Le deuxième frein clé : Les coûts des facteurs de production et de commercialisation.....</i>	<i>88</i>
IV.1.3	<i>Le troisième frein clé : l'harmonisation des programmes de développement avec les stratégies des entreprises du secteur.....</i>	<i>88</i>
IV.2	<i>Esquisse de stratégies pour les entreprises.....</i>	<i>89</i>
IV.2.1	<i>Les grandes catégories de stratégies face à la concurrence : Quels choix pour les entreprises du Maroc?.....</i>	<i>89</i>
IV.2.1.1	<i>La domination globale au niveaux des coûts: Une stratégie déconseillée pour les entreprises marocaines.....</i>	<i>90</i>
IV.2.1.2	<i>La différenciation : Une stratégie recommandée, mais pas comme thème directeur de toute la stratégie.....</i>	<i>91</i>
IV.2.1.3	<i>La concentration relative : Une stratégie recommandée pour toute les entreprises marocaines.....</i>	<i>93</i>
IV.2.2	<i>Des stratégies plus précises.....</i>	<i>94</i>
IV.2.2.1	<i>La stratégie à l'égard des clients.....</i>	<i>94</i>
	<i>a) La comparaison entre les besoins d'achat des clients et la capacité de la firme.....</i>	<i>95</i>
	<i>b) Le potentiel de croissance des clients.....</i>	<i>96</i>
	<i>c) Le pouvoir de négociation intrinsèque des clients.....</i>	<i>96</i>
IV.2.2.2	<i>La stratégie séquentielle d'entrée dans de nouveaux secteurs d'activité Recommandations pour les nouvelles entreprises des RMI.....</i>	<i>97</i>
IV.3	<i>Conclusion.....</i>	<i>99</i>
V	<i>Conclusion Générale.....</i>	<i>102</i>

Références bibliographiques.

Liste des documents consultés.

Liste des textes réglementaires consultés.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

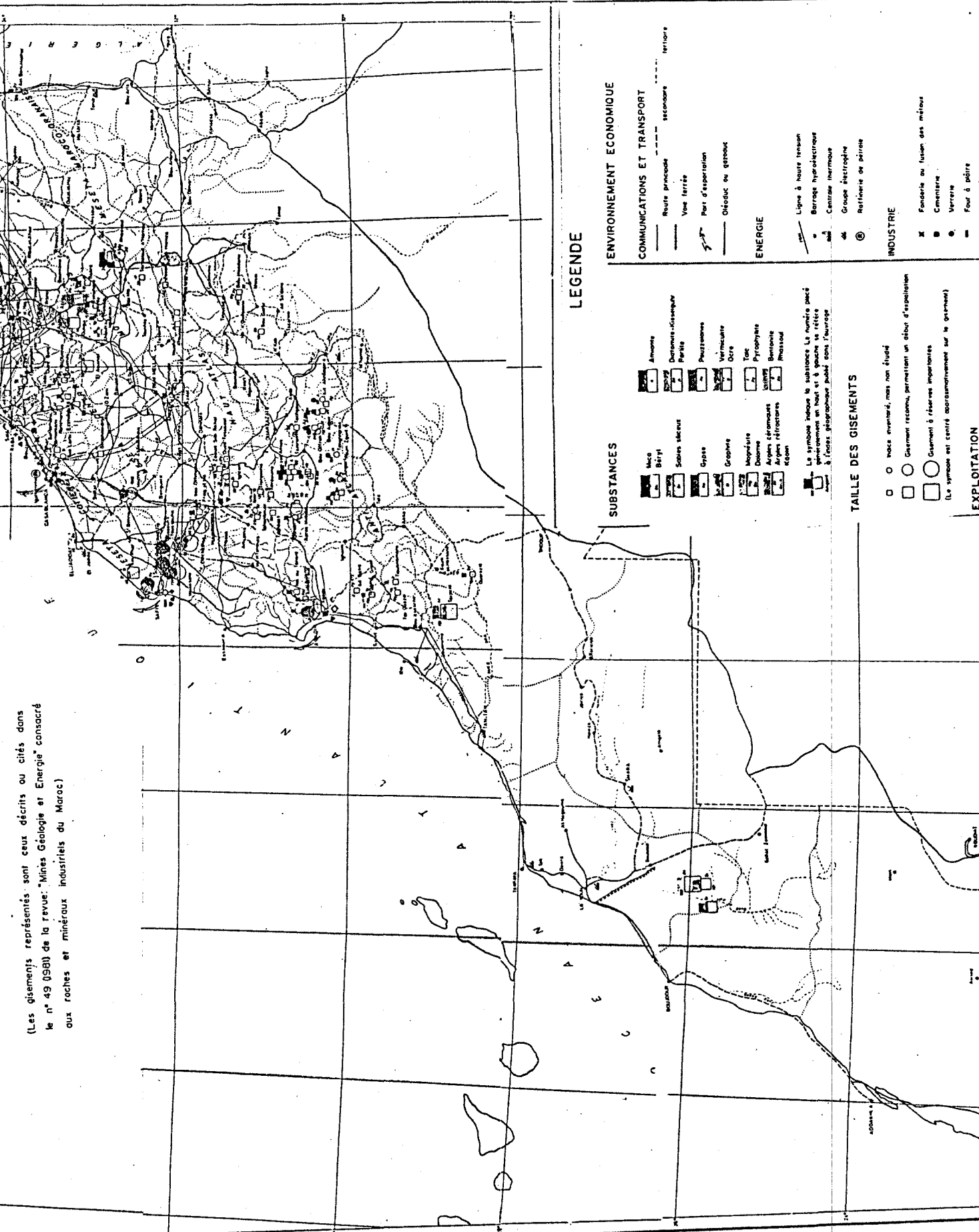
Liste des annexes.

Plan détaillé

Annexes.

ANNEXES

(Les gisements représentés sont ceux décrits ou cités dans le n° 49 (1980) de la revue "Minés Géologie et Énergie" consacré aux roches et minéraux industriels du Maroc)



LEGENDE

SUBSTANCES

	Asbest		Uranium
	Barite		Vanadium
	Bauxite		Zirconium
	Charbon		Manganèse
	Cuivre		Nickel
	Or		Argent
	Fer		Plomb
	Molybdène		Étain
	Potasse		Tungstène
	Pyrite		Zinc
	Soufre		Fluor
	Sel		Bore
	Silice		Sélénium
	Soude		Tellure
	Soude naturel		Vanadium naturel
	Soude raffiné		Vanadium raffiné
	Soude haute pureté		Vanadium haute pureté
	Soude ultra haute pureté		Vanadium ultra haute pureté

Le symbole indique la substance. La taille du symbole indique la quantité de la substance. Le symbole est placé à l'endroit où la substance est exploitée.

TAILLE DES GISEMENTS

- Taille élevée, mais non étudiée
 - Taille moyenne, permettant un début d'exploitation
 - Taille faible, nécessitant des réserves importantes
 - Taille très faible, nécessitant des réserves très importantes
- (Le symbole est placé à l'endroit où la substance est exploitée)

EXPLOITATION

ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

COMMUNICATIONS ET TRANSPORT

- Route principale
- Route secondaire
- Voie ferrée
- Port d'exportation
- Océanoduc ou gazoduc

ENERGIE

- Ligne à haute tension
- Barrage hydroélectrique
- Centrale thermique
- Groupe électrogène
- Refinerie de pétrole

INDUSTRIE

- Fonderie ou fusion des métaux
- Cimenterie
- Verrerie
- Four à chaux

ANNEXE N° 2.

Liste des personnes interviewés.

- M. **ABDOUNI** Hamid, Direction de l' Exploration, **BRPM**, Rabat.
- M. **ALAOUI** Mohamed , Directeur de **OUISELSAT MINES**, Casablanca.
- M. **BADISSY** Abdelaziz Mohamed, Directeur Général de **MMC**, Casablanca.
- M. **BAHAMOU** Mustapha, Directeur de la **MARBRERIE DU LITTORAL**, Rabat.
- M. **BEN MBAREK** Mustapha, Direction de l' Exploration, **BRPM**, Rabat.
- M. **BENMLIH** Tayà, Secrétaire Général de l'**AIMM**, Casablanca.
- M. **BENNANI** Ali, Secrétaire Général du **BRPM**, Rabat.
- M. **BENSAID** Mohammed, Directeur de la Géologie, **MEM**, Rabat.
- M. **BENYAHYA** M'hamed, Directeur commercial de **SMAPREC**, Casablanca.
- M. **BENYAKHLEF** Rachid, Directeur Général Adjoint de **ONA/REMINEX**,
Casablanca.
- M. **BOUGRINE** Ali, Directeur Général de la **SMA**, Casablanca.
- M. **CHERKAoui** Rida, Direction des Mines, **MEM**, Rabat.
- M. **DIOURI** Mohamed Kacem, Ancien Directeur Général du **BRPM**, Rabat.
- M. **EL-AKHAL** Mustapha, Responsable d'approvisionnement à **CHIMICOLOR**,
Casablanca.
- M. **FOUKARA** Mohamed, Directeur de la **COMABAR**, Rabat.
- M. **HAMMOUDA** Mohamed Farid, Directeur Adjoint de la Géologie, **MEM**, Rabat.
- M. **HASSANI** Abderrahmane, Responsable de production à la **SEVAM**,
Casablanca.
- M. **JAÏDI** Rachid, Direction de l' Exploration, **BRPM**, Rabat.
- M. **KHAMSI** Jamal, Responsable de contrôle de la qualité à **SIPROF**, Berechid.
- M. **KHATTOUCH** Othmane, Secrétaire Général du Ministère del'**ENERGIE**
et des Mines, Rabat.
- M. **LAHRECH** Mohamed Najib, Direction de l' Exploration, **BRPM**, Rabat.
- M. **LAZRAK** Hassan, Directeur Adjoint -**SNAREMA / SOTRAREM**, Casablanca.
- M. **LHATOUTE** Assou, Directeur Général du **BRPM**, Rabat.
- M. **LHILALI** Larbi, Administrateur Délégué de la **SSM**, Rabat.
- M. **MERBOUH** Lhou, Directeur de la production à **CERAME AFRIQUE**
INDUSTRIES, Casablanca.
- M. **MOUMEN** Abdelali, Direction de l' Exploration, **BRPM**, Rabat.
- M. **WIZMAN** David, Directeur Général de **WIZMAN Ets**, Casablanca.

ANNEXE N° 3

RMI bruts ou traités les plus importés (en DH)

PRODUITS	1985	1989	1991
Clinkers	?	1.174.328	85.551.991
Ciments portland et sulfatés	29.002.616	52.442.160	75.111.103
Amiante-Asbeste	6.670.966	22.567.425	51.117.686
Terres réfractaires	4.767.298	16.157.587	21.030.235
Kaolin	10.121.187	15.539.335	17.299.750
Pierre ponce	290.237	8.915.959	16.694.636
Sable	6.556.520	11.420.740	14.193.381
Marbre, pierres et granules	572.612	8.405.137	10.320.206
Stéatite	2.410.250	4.600.258	7.775.301
Bentonite	283.890	81.483	1.557.876
Farine et terres siliceuses	669.733	1.847.152	1.512.047
Feldspath-Leucite-Néphéline	856.842	1.126.123	1.463.465
Sel	156.983	232.557	1.476.522
Terres décolorantes	163.621	459.038	1.281.672
Corindon-Emeri	181.079	314.497	1.266.151
Plâtre, Gypse, Amiante	13.897	375.039	1.152.591
Chaux	-----	371.432	1.087.275

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

ANNEXE N° 4**Ouvrages à base de RMI divers les plus importés (en DH)**

Produits	1985	1989	1991
Ouvrages de construction en Marbre	1.838.434	15.545.472	27.344.036
Meules en abrasifs artificiels	6.031.703	9.650.278	14.756.326
Ouvrages en matière minérale (usage calorifique, acoustique)	824.228	3.990.214	5.395.552
Ouvrages en Amiante sauf fabrication de joints	2.265.053	3.179.831	4.792.847
Laine de laitier, de scorie, de roche	4.039.654	4.252.077	4.116.480
Abrasifs appliqués sur papier ou carton	3.618.656	2.928.694	4.021.456
Paves, bordures de trottoirs, dalles de pavage en marbre	8.705.699	5.754.932	3.857.285
Ouvrages polis non sculptés en pierres	157.702	868.232	3.193.101
Cordons, cordes tresses en Amiante	1.315.204	5.292.689	2.856.146
Garnitures de friction sous forme de disques	1.686.661	2.905.686	2.793.199

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991).

ANNEXE N° 5

Les produits céramiques les plus importés (en DH)

PRODUITS	1985	1989	1991
Carreaux, Dalles de pavement en Grès	3.524.607	37.721.289	50.745.356.
Carreaux en faïence ou poterie fine	19.295.052	33.238.360	42.028.961
Baignoires, lavabos, bidets en porcelaine	7.132.161	20.825.580	27.107.095
Briques à base de Magnésite, Dolomie, Chromite	12.173.322	19.105.934	18.434.643
Articles dorés, argentés en porcelaine	12.077	3.503.027	15.638.680
Produits réfractaires moins de 90 % d'Alumine	169.122	3.721.161	10.349.447
Carreaux, paves sauf en faïence	127	9.130.631	5.939.234
Baignoires, lavabos, bidets en faïence	10.028	2.884.277	5.819.320
Articles dorés ni argentés en porcelaine	685.683	5.249.146	5.075.615
Articles de ménage en porcelaine blanc	812.880	2.405.575	4.667.358
Briques contenant moins 45 % d'Alumine	1.094.636	2.150.140	4.427.583
Baignoires, lavabos, Bidets en Grès	6.012.846	2.643.228	3.581.287

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

ANNEXE N° 6

RMI bruts ou traités les plus exportés (en DH)

PRODUITS	1985	1989	1991
Barytine	157.378.316	113.962.467	165.146.459
Spath-Fluor	66.460.084	120.467.922	97.447.750
Marbres, pierres et granules	2.919.576	6.852.078	68.875.234
Sable, Quartz	1.201.669	6.439.004	23.671.470
Ciment portland ou sulfaté	600	10.526.939	15.636.882
Argiles smectiques	3.179.008	9.184.700	11.969.444
Gypse, Anhydre, Plâtre	7.852.406	11.480.957	10.435.117
Amiante-Asbeste	2.462.241	2.586.350	9.456.365
Ghassoul	1.492.553	1.681.882	4.654.446
Mica	1.177.521	1.428.366	1.509.964
Feldspath-Leucite-Néphéline	162.933	754.805	689.220
Sel	2.283.393	597.566	526.565
Bentonites	-----	1.491.294	-----

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

ANNEXE N° 7

Ouvrages à base de RMI divers les plus exportés (en DH)

PRODUITS	1985	1989	1991
Garnitures de frictions sous formes de segments	1.058.458	9.814.044	24.412.261
Abrasifs appliqués sur papier ou carton	1.342.995	5.554.297	9.784.738
Ouvrages de construction en Marbre, Calcaire, etc.	381.516	6.677.604	5.110.387
Articles divers en ciment, pierre artificielle	311.805	1.909.911	4.687.104
Paves, bordures de trottoirs, dalles de pavage divers	-----	-----	1.702.045
Abrasifs appliqués sur fibres vulcanisés	3.668	707.899	1.103.903

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)

Produits céramiques les plus exportés (en DH)

PRODUITS	1985	1989	1991
Baignoires, lavabos, bidets en Grès	-----	7.102.841	12.326.222
Briques en terres pleines ou perforées	982.808	6.012.840	10.303.316
Baignoires, lavabos, bidets en porcelaine	1.247.002	13.213.017	9.674.146
Briques contenant plus de 45 % d'Alumine	5.169.762	11.304.912	4.304.077
Statuettes, objets d'ornement en terre commune	616.133	1.415.455	3.875.444
Carreaux, dalles en pavement en Grès	482.696	122.500	3.667.671
Vaisselle diverse en faïence et poterie fine	282.995	1.405.582	2.585.863
Statuette, objet d'ornement en faïence et poterie fine	322.798	958.732	2.406.640
Carreaux et dalles divers en terres communes	100.330	436.218	2.344.502
Produits réfractaires moins de 45 % d'Alumine	-----	1.175.645	2.233.170
Vaisselle, Articles, ménages en terre commune	837.954	968.300	2.196.749
Carreaux en autres matières céramiques	135.310	10.594.528	2.075.422
Objet d'ornement en autres matières céramiques	106.972	1.602.150	1.906.050
Vaisselle en autres matières céramiques	46.264	228.213	1.790.773
Briques contenant moins de 45 % d'Alumine	1.988.281	7.724.567	1.624.397
Carreaux, paves sauf vernis en matières céramiques	25.000	480.133	1.565.493
Ouvrages divers en terre commune et porcelaine	511.628	790.200	1.455.272
Carreaux en faïence ou poterie fine	430.062	2.748.509	1.046.232

Source des données : Annuaire du commerce extérieur (1985 ; 1989 ; 1991)