

Royaume du Maroc

Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle,
du Développement Social et de la Solidarité

Département de la Formation Professionnelle

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL

**PORTRAIT DU SECTEUR
TEXTILE / HABILLEMENT**

Actualisation Décembre 2003

SOMMAIRE

I. PRESENTATION DU SECTEUR.....	5
I.1. Historique.....	6
I.2. Structure et définition du secteur :.....	12
I.3. Aperçu sur les procédés de fabrication :.....	14
II. ANALYSE CONTEXTUELLE	21
II.1. Données économiques sur le secteur textile -habillement.....	22
II.2. Évolution de la situation internationale :.....	27
II.3. Perspectives d'avenir :.....	29
III. FONCTIONS DE TRAVAIL	30
III.1. Métiers et professions :.....	31
III.2. Caractéristiques de la main d'œuvre :.....	38
III.3. Conditions d'exercice	39
III.4. Répartition des effectifs :.....	40
III.5. Évolution des compétences et des emplois :.....	43
IV. OFFRE DE FORMATION	51
IV.1. Analyse quantitative de l'offre OFPPT	52
IV.2. Analyse de l'offre ESITH	63
IV.3. Chevauchement des programmes :.....	64
V. SYNTHÈSE ET AXES DE DEVELOPPEMENT.....	68
V.1. Recommandations	70
ANNEXE I	TABLEAUX D'INSERTION
ANNEXE II.....	QUESTIONNAIRE
ANNEXE III	LISTE DES ENTREPRISES CONSULTEES
ANNEXE IV.....	LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHS

REFERENCES

Version Décembre 2003

L'actualisation a été effectuée à partir de la version 2001/2002 par les experts Esith dans le cadre de l'étude diagnostique des établissements sectoriels de l'OFPPT réalisée d'Avril à Novembre 2003.

AVANT - PROPOS

L'industrie du textile et de l'habillement constitue au Maroc une activité à fortes potentialités. Elle occupe une place stratégique dans l'industrie nationale de transformation aussi bien sur le plan des emplois et des exportations que sur le plan de l'équilibre socio-économique du pays.

Au sein des industries de transformation, le secteur du textile-habillement demeure en 2002 :

- Le premier employeur : 43% avec près de 198767 personnes
- Le premier exportateur et pourvoyeur de devises : 36% avec 27.9 milliards de dhs
- Le premier créateur d'entreprises : 1608 unités soit 23% .
- 3^{ème} fournisseur de la France et 6^{ème} à l'échelle du marché européen.

Il a en outre , distribué 27% de la masse salariale de l'industrie nationale et réalise 17% des investissements en 2002 soit l'équivalent de 1.8 milliards de dirhams.

Le secteur Textile Habillement a connu un développement régulier de 1994 à 1999 mais aussi une situation relativement difficile en 2000/2001 qui s'est traduite par la fermeture de plusieurs entreprises et la perte d'un nombre non négligeable d'emplois (les données 2001 et 2002 montrent cependant une stabilité des effectifs et donc un arrêt des pertes d'emplois).

L'industrie marocaine du textile - habillement symbolise un parfait vecteur du partenariat industriel à l'échelle internationale. Elle a toujours constitué un pôle d'attrait pour les investissements directs étrangers . Aujourd'hui, près de 25 % des réalisations de l'industrie marocaine du textile - habillement : effectifs, exports, chiffre d'affaires, ... sont le fait des entreprises à capitaux ou à participation étrangère. Le volume des investissements directs étrangers dans le secteur a quintuplé au cours des dix dernières années.

En raison de sa proximité géographique de l'Europe, cet espace constitue le marché de prédilection pour le Maroc. Près de 90 % de ses exportations textiles lui sont destinées et ce, en majorité dans le cadre du circuit court, et plus de 70 % de ses importations en proviennent. Ceci place le Maroc au 6^{ème} rang des fournisseurs de l'Union Européenne avec une part de 4,2%.

Avec 38% environ de ses exports, le marché français est le premier débouché du secteur et occupe le 1^{er} rang dans la hiérarchie de ses fournisseurs.

Le marché anglais vient en seconde position des pays clients du Maroc suivi de l'Espagne et de l'Allemagne.

Le Maroc importe annuellement près de 20,2 milliards de dhs dont près de 60 % est constitué de tissus (coton et FTSA), 15 % de produits finis d'habillement et le reliquat étant formé de matières premières et de demi-produits. Les exportations marocaines réalisées à partir de tissus étrangers représentent aujourd'hui 90 % de nos exportations

d'habillement. Ceci fait apparaître d'importantes niches pour les investisseurs nationaux et étrangers.

Le secteur fait appel aussi à l'étranger pour son équipement, savoir-faire et assistance technique. Sa proximité avec l'Europe en fait un débouché idéal pour les produits de la communauté européenne.

L'industrie marocaine du textile et de l'habillement recouvre des activités très diversifiées, que ce soit par branches ou par type d'entreprises. Elle est composée d'une branche textile primaire, exportatrice en partie mais travaillant surtout pour les besoins du marché local, et d'une branche habillement performante et tournée presque exclusivement vers l'extérieur.

Le secteur se trouve engagé aujourd'hui et encore plus demain, dans la compétition commerciale qui s'opère au niveau mondial avec des forces mais aussi des faiblesses que l'AMITH est en train d'identifier au travers de 4 études de positionnement stratégique, selon un découpage de filières identifiées. Ces diagnostics déboucheront sur un plan d'action global pour le secteur et pour chaque filière selon les spécificités dégagés.

En outre, l'AMITH a signé un accord cadre avec le gouvernement en Août 2002 avec des dispositions permettant de soutenir le secteur et des engagements qui se traduisent entre autres par la création de 20 000 emplois d'ici 2005, et la contribution de la profession au développement social du pays en réalisant l'alphabétisation fonctionnelle d'environ 19 000 salariés et en formant 12 000 apprentis d'ici 2005.

Le portrait du secteur textile-habillement vise à mettre en lumière les facteurs d'évolution et à vérifier l'adéquation des formations offertes avec les besoins de ce secteur névralgique pour l'économie marocaine. Le présent document présente une description actualisée de l'industrie marocaine du textile et de l'habillement dans le but de faciliter l'orientation des projets d'élaboration de programmes relatifs à ce secteur.

I. PRESENTATION DU SECTEUR

I.1. Historique

L'histoire de l'industrie du textile et de l'habillement au Maroc peut être résumée en six phases principales :

1960 - 1965 : mise en place des moyens de production :

En 1960, le secteur du textile-habillement comptait entre 50 et 60 entreprises, parmi lesquelles on trouvait Icoma, Mafaco, Nassige Al Maghrib, Manufacture de Fès, Manatex, Blita, saft, etc... qui étaient dans leur majorité des unités intégrées : filature, tissage, et finissage. L'industrie du textile et de l'habillement ne couvrait, à cette date, que 25 à 30 % des besoins de consommation locale. La valeur de la production ne dépassait guère 70 millions de dirhams.

La promulgation du premier code des investissements industriels et l'institution d'une protection douanière ont été à l'origine du démarrage réel de l'industrie textile dans notre pays. Les résultats n'ont pas tardé à se manifester puisque 5 ans plus tard, la production a été multipliée par plus de 5 fois pour couvrir 45 à 50 % des besoins nationaux. C'est au cours de cette période que l'on a observé un intéressement du privé marocain, jusqu'alors cantonné dans le commerce des tissus et des vêtements importés, par l'installation et l'implantation d'unités textiles, principalement dans le tissage et la confection.

1966 - 1973 : croissance et satisfaction des besoins locaux :

Cette période est caractérisée par un développement rapide du secteur textile avec une couverture de plus en plus importante des besoins locaux et une amorce significative dans le domaine de l'exportation.

Durant cette phase, d'autres branches textiles se sont montrées dynamiques en vue d'une intégration plus importante de la filière ; il s'agit principalement de la bonneterie, de la borderie et du finissage en plus du secteur de la confection.

En jouant le rôle de promoteur, l'Etat a voulu donner l'exemple en investissant dans les branches très capitalistiques et/ou jugées peu rentables ou à haut risque par le privé, mais nécessaires pour une meilleure intégration de la filière.

En effet, en l'espace d'une dizaine d'années, l'industrie du textile-Habillement au Maroc s'est développée rapidement, grâce aux efforts conjugués du secteur privé et de l'administration : la création de Cofitex et le lancement des études pour la réalisation de Cotef , entreprises intégrées en filature, tissage et ennoblissement, illustrent parfaitement cette concertation.

1973 - 1981 : Croissance soutenue et ouverture sur l'extérieur :

Après avoir couvert la quasi-totalité des besoins locaux, l'industrie textile-habillement s'est tout naturellement et progressivement tournée vers le marché international.

La croissance a été soutenue au cours de cette période, grâce notamment, aux mesures législatives, réglementaires, administratives et financières pour améliorer l'environnement et les structures d'accueil des investissements industriels (code des investissements industriels, code des exportations, mise en place des régimes économiques en douane, création de l'office de développement industriel (ODI) et du Centre marocain pour la promotion des Exportations (CMPE) etc....

Dans ce sens, et afin de renforcer les capacités existantes et augmenter le taux d'intégration de la filière, l'Etat a, par le biais de l'Office de Développement Industriel (ODI), crée des unités de production en partenariat avec des opérateurs économiques locaux et étrangers.

1981 - 1986 : Développement des exportations :

Le bilan du début des années 80 de l'industrie textile marocaine est particulièrement positif au niveau du développement des exportations.

Les statistiques de la production du textile - habillement font état de 9.3 milliards de dirhams en 1986 dont le tiers destiné à l'exportation.

Au cours de cette période, les investissements du textile et de l'habillement connaissent un rythme de croissance très important, la moyenne annuelle entre 1981 et 1986 était de 560 millions de dirhams. Ceci est la conséquence directe de la promulgation du nouveau code des investissements et des exportations de 1983. L'emploi du secteur au cours de la période correspond en moyenne à 110 000 personnes.

Le taux de couverture s'est situé en permanence au dessus de la barre des 100 %. On assiste également à une consolidation de certaines branches qui répondent aux besoins du marché local ainsi qu'à l'épanouissement et le développement des exportations dans presque toutes les branches du secteur notamment au niveau des branches confection, bonneterie, filature, tissage coton et tissus d'ameublement.

1987 - 1991 Explosion des investissements textiles :

Le développement du secteur textile dans son ensemble a connu durant cette phase sa période la plus décisive. 1987 est l'année où plusieurs produits textiles ont été libérés. Depuis cette date, chaque programme général des importations introduit un nouveau souffle de libéralisme dans les importations du secteur.

A partir de 1987, on assiste à une véritable explosion des investissements textiles au Maroc. Cela coïncide avec les restructurations qui se sont opérées au niveau du secteur textile - habillement européen et des exportations dont le phénomène de délocalisation est la conséquence directe.

Au cours de cette période, les investissements de délocalisation représentent en moyenne 30% des investissements textiles du pays. On assiste également à une croissance accélérée des exportations, particulièrement celles de la confection et de la bonneterie et la création et l'expansion d'unités spécialisées dans les branches exportatrices. Le taux de couverture des importations par les exportations est passé de 130 % en 1986 à 166 % en 1991

A partir de 1992 : Dynamisme à l'export malgré les mutations à l'échelle internationale :

Le marché international du textile-habillement a connu depuis le début de la décennie 90 des mutations profondes tant au niveau technique, des sources d'approvisionnement, qu'au niveau de la distribution. Il a été également caractérisé par une baisse au niveau de la consommation. La guerre du golf, l'embargo aérien sur la Libye et la fermeture des frontières avec l'Algérie ont aussi eu un effet négatif sur l'évolution des exportations notamment celles du secteur amont.

L'industrie du textile et de l'habillement constitue aujourd'hui le premier secteur de transformation au Maroc. En 2001, la contribution du secteur textile-habillement dans l'activité manufacturière était comme suit :

Les données 2001 (source :MCI) Textile Habillement font ressortir les chiffres suivants :

SECTEUR	CA	EXPORTATIONS	%CA	PRODUCTION	INVESTISSEMENT	VA	F PERS	% CA
TEXTILE	9 359 207	3 092 228	33%	9 271 942	946 681	3 024 686	1 495 990	16%
DT BONNETERIE/ MAILLE*	1 580 294	1 388 016	88%	1 625 816	98 710	497 748	278 731	18%
HABILLEMENT	14 334 728	13 113 961	91%	14 468 866	874 294	6 382 283	4 202 698	29%
TOTAL	23 693 935	16 206 189		23 740 808	1 820 975	9 406 969	5 698 688	

SECTEUR	NBRE D'ENT	EFFECTIFS	%	DT FEMME	SAISONNIERS	DT FEMMES	TOTAL EFF	DT FEMMES	% FEMMES
TEXTILE	596	41 456	21%	17 355	1 113	413	42 569	17 768	42%
DT BONNETERIE/ MAILLE*	130	10 385	5%	7 257	120	107	10 505	7 364	70%
HABILLEMENT	1 012	157 311	79%	126 732	2 056	1 495	159 367	128 227	80%
TOTAL	1 608	198 767		144 087	3 169	1 908	201 936	145 995	72%

SECTEUR TEXTILE	NBRE D'ENT	EFFECTIFS	%	DT FEMME	SAISONNIERS	DT FEMMES	TOTAL EFF	DT FEMMES	% FEMMES
FILATURE	72	10 361	25%	4 718	63	11	10 424	4 729	45%
TISSAGE	122	9 658	23%	1 656	631	57	10 289	1 713	17%
ENNOBLISSEMENT	70	3 033	7%	678	6	5	3 039	683	22%
FAB ARTICLES TEXTILES	58	3 094	7%	922	19	3	3 113	925	30%
FAB TAPIS ET AUTRES ART	145	4 935	12%	2 124	273	230	5 208	2 354	45%
FAB ETOFFES MAILLE	20	2194	5%	1 672			2 194	1 672	76%
FAB ARTICLES MAILLE	109	8191	20%	5 585	120	107	8 311	5 692	68%
TOTAL	596	41 466		17 355	1 112	413	42578	17768	42%

*Les chiffres concernant la maille sont sous estimés dans la mesure où certaines entreprises référencées Habillement font en réalité des produits maille complètement ou partiellement.

Ces tableaux font ressortir les principales évolutions suivantes par rapport aux chiffres 1999 mentionnés dans le portrait de secteur.

Pour le secteur Textile :

114 entreprises soit 16% en moins et 26500 emplois soit 38% en moins.
Le secteur est donc en difficulté sur la période et l'avenir est encore plus incertain.

Pour le secteur Habillement :

250 entreprises soit 33% en plus et 32218 emplois soit +25% en plus.
L'habillement est dans une meilleure position mais souffre actuellement des réorientations de sourcing opérées par les donneurs d'ordre Européens vers l'Asie ou vers les pays de l'Est la Roumanie notamment.

Au total pour le secteur nous trouvons une évolution positive :

136 entreprises soit 9% en plus et 5718 emplois soit 3%.en plus

L'AMITH adopte aujourd'hui une stratégie offensive Marketing et Commerciale, avec un découpage par filière sur les 4 filières ci-dessous identifiées (une filière intègre les entreprises sur tout le process filature, tissage, ennoblissement et confection).

FILIERES	NBRE D'ENT	%	EFFECTIFS	%	PROD° (MD)	%	EXPORT (MD)	%	INVEST (MD)	%
CHAINE ET TRAME	515	32%	81495	41%	8546	36%	6158	38%	218	12%
JEANS	515	32%	61617	31%	6885	29%	5186	32%	928	51%
MAILLE	434	27%	43 728	22%	6 410	27%	3889	24%	528	29%
TEXTILE MAISON	144	9%	11927	6%	1899	8%	973	6%	146	8%
TOTAL 1999	1487		195 357		22 691		14 296		2 396	
TOTAL 2001	1608	100%	198767	100%	23 740	100%	16 206	100%	1 820	100%
EVOLUTION 2001/1999		108%		103%		105%		113%		76%

Quel rôle joue l'amith pour la re dynamisation de ce secteur

L'AMITH existe depuis 1960, c'est l'unique structure professionnelle opérant dans le secteur. Elle fédère près de 750 entreprises qui distribuent 76 % de la masse salariale du secteur, réalisent 80 % du chiffre d'affaires et près de 93 % de l'ensemble de ses exportations. L'AMITH s'organise aujourd'hui en filières (chaîne et trame, maille, jeans et sportswear et textiles de maison) pour initier, suivre et promouvoir les plans de développement stratégiques des branches d'activité.

Quatre structures régionales implantées dans les principaux pôles textiles du Maroc assurent la représentation et le suivi des programmes de développement locaux. Par ailleurs, et parallèlement aux filières et régions, sept pôles de compétence et de progrès sont actifs au sein de l'Association. Ils constituent les supports d'appui aux filières et aux régions en mettant en œuvre, de manière horizontale, des projets et programmes de développement à caractère stratégique pour l'industrie marocaine du textile - habillement.

La stratégie de l'AMITH est de faire, à un horizon de 3 ans, de l'industrie du T/H Marocaine une industrie MONDIALISEE, Structurée et perçue comme telle par la communauté nationale et internationale.

Cette stratégie concerne les activités de sous-traitance et de co-traitance et repose sur les axes suivants : Montée en gamme.

- Produit FINI
- Innovation et Création.
- Flexibilité, Réactivité et Service MAXIMUM.
- Développement des Aptitudes et des Compétences.
- Développement de la culture du produit, de la mode et du design.
- Alliances et regroupements
- Diversification des produits et des marchés.
- Accompagnement dans la transformation du métier et la MAN.
- Communiquer l'image d'une industrie dynamique et moderne pour attirer et promouvoir l'investissement, et renforcer l'intégration.

A travers l'analyse de ces mutations structurelles et les tendances des marchés textile - habillement et par rapport aux forces et aux faiblesses du secteur, l'AMITH a défini une nouvelle stratégie de développement basée sur quatre postulats :

- 1 - Le produit fini va devenir l'exigence du futur.
- 2 - Pour repositionner stratégiquement le secteur vis-à-vis de la distribution européenne, à travers une offre globale différenciée et réactive, il est primordial de cultiver la stratégie d'alliance avec les partenaires de la zone euromed.
- 3 - La flexibilité, la réactivité et le service doivent devenir le véritable atout compétitif du secteur
- 4 - La diversification des produits et des marchés passe par le développement d'une offre créative et innovante

C'est donc autour de ces concepts et de cette politique que le secteur textile - habillement marocain a bâti sa nouvelle stratégie de développement sur les prochaines années, sachant qu'il reste tributaire d'une alliance stratégique avec ses partenaires.

L'accord cadre signé avec le gouvernement s'inscrit dans cette perspective. Il vient apporter aux entreprises du secteur les moyens de leur restructuration tant financière que globale, à travers la mise en place de deux fonds, le FORTEX, et le FOMAN qui est destiné à la mise à niveau. A ces mesures de restructuration s'ajoutent des mesures transitoires d'appui à la compétitivité, à travers la prise en charge de 50 % des charges patronales et la ristourne de 20 centimes par kwh consommé en électricité dans l'industrie.

L'accord prévoit également des mesures de promotion, d'appui et d'incitation à l'investissement, aussi bien à travers la prise en charge de 50 % du coût du terrain et de 30 % du coût de la construction, qu'à travers la mise en place d'un fonds de promotion de l'investissement et d'un fonds de promotion commerciale.

Par ailleurs, Le Maroc bénéficie de nombreuses aides émanant de l'Europe dans le cadre des projet Meda (1 et 2) afin d'appuyer la mise à niveau des entreprises Marocaines en renforçant leur ressources humaines et leurs compétences.

Enfin, le Maroc peut saisir les opportunités suivantes :

- Besoins de la distribution Européenne en fournisseurs de proximité.

- Élargissement de l'Europe.
- Délocalisations Européennes.
- FTA avec les E.U : Investissements – Accès au marché.
- Zone PANEUROMEDITERRANEEENNE en 2005.
- Accord de libre échange avec les pays arabes prévu pour 2007.
- MAGHREB

La nouvelle restructuration de l'AMITH

La substitution de l'organisation en groupements par celle en filières (Chaîne et Trame ; Maille ; Jeans & Sportswear ; Textile de maison) répond à une nécessité stratégique, en ce sens qu'elle permet, non seulement, aux acteurs d'une filière donnée de mieux cerner les potentialités de toutes les branches de la filière, mais aussi, et dans une large mesure de mettre à profit leurs synergies, d'orienter en commun les projets d'investissement, de promouvoir et de déployer des approches marketing groupées, de développer leurs produits, etc.. en vue de mieux répondre aux exigences de leurs marchés et de ce fait aux attentes spécifiques de chacun de leurs clients.

La filière étant composée de tous les acteurs qui concourent, par le biais soit d'une production ou d'une prestation de services, à la réalisation d'un produit et ce, depuis la matière première jusqu'au produit final.

I-Chaîne et Trame

Filatures fibres courtes type coton et fibres longues type laine destinées au tissage de draperie, toiles, velours, cotonnades et drill destinés à la confection chaîne et trame. Tissage des mêmes articles. Teinture, impression et finissage des tissus et articles destinés à la confection chaîne et trame (chemises, chemisiers, pantalons, slacks, robes, gilets, jupes, tailleurs, ensembles, vestes, costumes, imperméables, manteaux ..). Night wear en chaîne et trame (pyjamas, caleçons, chemises de nuit ..). Confection de vêtements de travail, militaires, professionnels ou de collectivité, foulards, écharpes, cravates, étiquettes & vignettes, accessoires, emballages et services (conseil, formation, analyse, contrôle, suivi de production, représentation, liaison, logistique, transport ..)

II - Maille

Filatures fibres courtes type coton et fibres longues type laine destinées au tricotage. Tricotage, teinture, impression et finissage pour la maille. Fabrication d'articles en grosse maille. Fabrication d'articles en maille fine. Confection de lingerie, de corseteries, de maillots de bain, de ganteries et de bérets, étiquettes & vignettes,

accessoires, emballages et services (conseil, formation, analyse, contrôle, suivi de production, représentation, liaison, logistique, transport ..)

III - Jeans & Sportswear

Filature fibres courtes type coton et moulinage & texturation destinées au tissage denim et sportswear. Tissage de denim. Tissages de toiles, velours, cotonnades et drill destinés à la confection d'articles sportswear. Délavage, teinture, impression et finissage des tissus ci-dessus et d'articles jeans et sportswear. Confection d'articles en jeans et sportswear (pantalons, shorts, bermudas, blousons, parkas, anoraks, survêtements ..), vêtements de loisir. Casquettes. Etiquettes & vignettes, accessoires, emballage et service (conseil, formation, analyse, contrôle, suivi de production, représentation, liaison, logistique, transport ..)

IV - Textiles de maison

Tissages d'ameublement & de maison et tissages éponge. Teinture, impression et finissage pour les textiles de maison. Couvertures, broderies et tapisseries. Revêtements des sols et muraux (tapis, moquettes ..), matelas Confection de linges d'ameublement et de maison, de sorties de bain (serviettes, peignoirs ..) . Filatures fibre courte type coton et fibre longue type laine destinées au textiles de maison. Moulinage et texturation. Fabrication de nattes et paillasons. Passementerie, étiquettes & vignettes, accessoires, emballages et service (conseil, formation, analyse, contrôle, suivi de production, représentation, liaison, logistique, transport ..)

I.2. Structure et définition du secteur :

I.2.1. Champs d'activité ::

Les champs d'activité dans lesquels s'exercent les métiers et professions visés par le secteur de formation du Textile et de l'Habillement sont répartis en deux grands groupes tels que définis dans la Classification des activités économiques du Maroc : les produits textiles et bonneterie (textile amont) et les industries de l'habillement. Ces deux grands groupes se subdivisent en classes industrielles (voir le tableau II). La nomenclature des professions ne couvre qu'une infime partie des activités industrielles du secteur textile et habillement concernées par la présente étude. A titre d'exemple, le niveau le plus bas de cette nomenclature pour la catégorie - *cadres moyens - 2116-* ne cite que la profession -*Technicien de textile, de la confection, de la chaussure, du cuir et assimilé.*

Pour le Ministère de commerce et d'industrie, la codification n'a pas évolué et est encore la suivante.

TABLEAU II**INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT
PAR CODES DE LA CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES
DU MAROC**

CODES	GRANDS GROUPES ET CATÉGORIES	CLASSES INDUSTRIELLES
13 1312 1313 1321 1322 1323 1332 1333 1341 1342 1351 1352 1361 1364 1365 1371 1372 1373 1381 1382	SECTEUR : PRODUITS TEXTILES ET BONNETERIE	<ul style="list-style-type: none">- Filature de laine, poils & autres- Tissage de laine, poils & autres- Préparation du coton avant filature- Filature du coton & autres fibres- Tissage du coton & autres fibres- Moulinage & texturation de la soie- Tissage soie naturelle & autres- Industrie des fibres végétales- Industrie du crin végétal- Blanchissement, teinture- Impression, apprêt & finissage tissage- Corderie, câblerie & ficellerie- Broderie et tapisserie- Autre article en toile ou en tissu- Fabrication de tapis- Moquettes & produits similaires- Fabrication de nattes & paillason- Bonneterie chaîne ou trame- Fabrication de bas et chaussettes.
14 1411 1412 1421 1422 1423 1431 1432	SECTEUR : HABILLEMENT SAUF LES CHAUSSURES	<ul style="list-style-type: none">- Confection de lingerie & chemiserie- Confection de lingerie d'étoffes- Vêtements en tissus imperméables- Vêtements de travail et uniformes- Chapellerie et articles divers- Confection de vêtements modernes- Confection de vêtements traditionnels

Voir précisions et articulations des différentes activités en « 1.3 Aperçu sur les procédés de fabrication »

I.3. APERÇU SUR LES PROCÉDÉS DE FABRICATION :

L'industrie du textile-habillement constitue l'une des industries les plus complexes du secteur manufacturier, tant par ses procédés que par la diversité de ses produits ; Ces derniers sont utilisés par plusieurs secteurs : vêtement, ameublement, automobile, industrie chimique, industrie du cuir, agro-textiles, géo-textiles, santé, bâtiment, aérospatial, ...etc.

Les matières premières transformées sont scindées en deux grandes classes :

- Naturelles : d'origine végétale (coton, lin,...), animale (laine, soie,...) ou minérale (amiante, fibre dont l'utilisation est de plus en plus proscrite en raison des dangers qu'elle présente pour la santé). Cette première catégorie de fibre textile a été utilisée par l'homme des milliers d'années avant J.C.
- Chimiques : cette génération de fibres textiles a été créée par l'homme vers 1895 ; il s'agit de fibres artificielles obtenues par transformation de substances naturelles (cas de la viscose fabriquée à partir du bois,...) et des fibres synthétiques obtenues à partir des dérivés chimiques du pétrole ou du gaz (cas du polyester,...)

La consommation mondiale de fibres s'est accélérée sensiblement à partir de 1950 pour passer de 10 millions de tonnes à environ 54 millions de tonnes en 2000 (valeur prévisionnelle).

I.3.1. Produits textiles :

Les opérations de transformation des matières premières textiles en produits finis sont définies en fonction des exigences du client et des caractéristiques finales du produit à fabriquer.

Le processus de transformation peut être résumé comme suit(voir graphe IV) :

- ☞ *La filature* est le processus séquentiel de transformation des fibres textiles en fils. Les techniques de filature sont nombreuses et variées, elles dépendent avant tout de la nature des fibres. Les processus de filature les plus répandus sont le Cardé, le Peigné et l'Open End. Le fil peut être un produit fini (fil à coudre) ou semi-fini qui va alimenter le tissage ou la bonneterie.
Le moulinage a pour but de donner la torsion à des fils chimiques continus.
La texturation consiste à rendre ces fils plus élastiques avec plus de gonflant.
Au Maroc, les industries de filature sont largement dominées par les processus fibres courtes, type coton.
- ☞ *Le tissage* est le processus séquentiel qui consiste en la fabrication d'un tissu. Un tissu est l'étoffe formée par l'entrecroisement généralement perpendiculaire de deux ensembles de fils. Cet entrecroisement est réalisé au cours du tissage sur métier ou machine de tissage.

Partant d'une nappe de fils (la chaîne) parallèles entre eux, il s'agit de les entrecroiser avec des fils de trame (les duites). Cet entrecroisement se fait selon un dessin (l'Armure). Parmi les produits de tissage on peut citer :

- Les articles d'habillement : chemises, pantalons, vestes,
- Les articles d'ameublement : garnitures murales, stores, tapis, velours...
- Les vêtements de sports et loisirs : jeans, cyclistes, imperméables, etc....
- Les tissus à usage industriel : emballage, voiles, filtres, bâches, etc....

Les industries de tissage sont caractérisées par la rapidité de l'évolution technologique des machines (productivité, versatilité, informatisation...). Au Maroc, bien qu'il n'y ait pratiquement plus de métier à navettes, le développement de cette branche d'activité connaît beaucoup de difficultés liées en grande partie au coût de l'outil de production.

☞ *La bonneterie* (tricotage) est la technique d'entrelacement des boucles de fils (maille) pour aboutir à des étoffes tricotées. Ce type d'entrecroisement est dit curviligne. Il existe deux grands types de tricotage :

- ◆ les tricots à mailles cueillies (bonneterie trame) : un seul fil permet de réaliser toutes les mailles d'un même rang, c'est aussi la technique du tricotage manuel
- ◆ les tricots à mailles jetées (bonneterie chaîne) : les mailles sont formées par plusieurs fils.

Les produits de la bonneterie sont très diversifiés parmi lesquels on peut citer :

- Les articles chaussants : bas collants, chaussettes etc....
- Les pull-overs.
- Les sous vêtements masculins : slips, maillots de corps, etc....
- La lingerie féminine : robes, chemises de chambre, chemisiers, etc....
- Les vêtements de sports et loisirs : maillots de bain, sweats, joggings, etc....
- Les tricots à usage industriel : emballage, supports d'enduction, housse de voitures, etc....

Cette branche d'activité, largement dominée par la bonneterie trame, est en plein essor au Maroc. Les entreprises de bonneterie sont généralement des unités qui intègrent la confection et l'ennoblissement et parfois même la filature.

☞ *L'ennoblissement* regroupe l'ensemble des opérations qui va donner au support textile (fils, tissus, tricot...) des caractéristiques (couleur, toucher, résistance etc.) correspondants aux exigences de l'utilisateur. Les opérations d'ennoblissement sont :

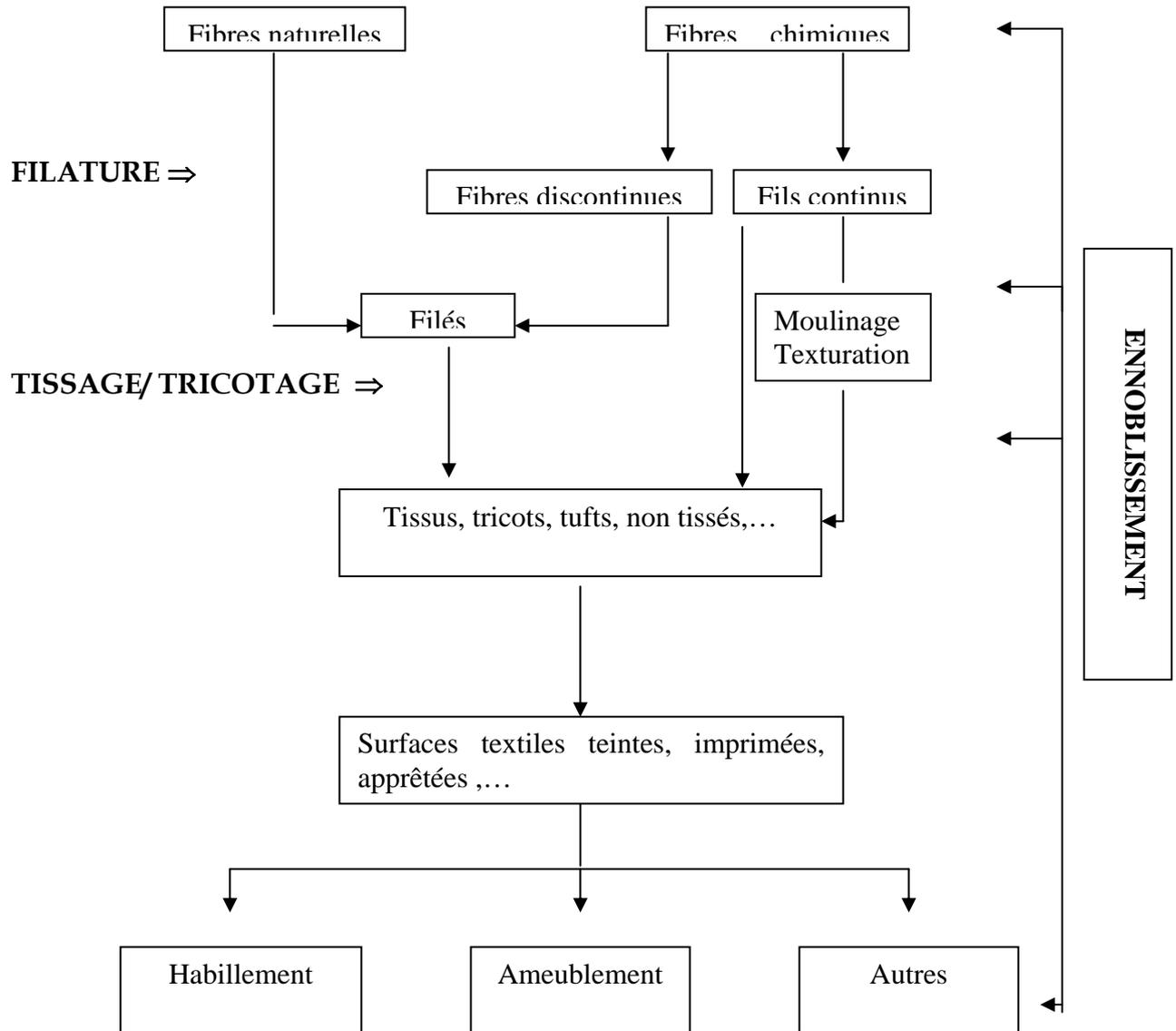
- La préparation ou le pré-traitement dont le but est d'éliminer les salissures naturelles ou technologiques
- L'apport de la couleur qui se fait de deux manières :

- * La teinture : c'est la coloration uniforme du textile de la matière
- * L'impression : c'est la réalisation des dessins en plusieurs couleurs

- L'apprêtage qui consiste à améliorer les propriétés existantes de la matière textile (Aspect, toucher, propriétés dynamométriques, délavage etc.) et lui donner de nouvelles propriétés (imperméabilité, inflammabilité, anti-bactérienne etc.)

Les difficultés que connaît actuellement le textile amont (filature, tissage, ennoblissement) et qui handicapent une meilleure intégration de la globalité du secteur, sont dues en partie au manque de savoir-faire en matière d'ennoblissement qui constitue une importante partie de la valeur ajoutée au produit textile.

Il y a lieu de préciser que pour l'ensemble de ces processus textiles, la technologie des machines est capitale et que l'investissement est généralement important en comparaison avec le secteur de la confection.



I.3.2. Produits habillement :

L'industrie de l'habillement peut être décrite à travers trois grands processus :

Le Processus de création développement constitué par les activités de stylisme (croquis de forme, sélection des matières, gamme de couleurs), de création des prototypes et des patrons, d'organisation de la collection sous forme communicable (dénomination des thèmes, constitution d'un catalogue), et de création des instruments de promotion (show-room, salons).

Le Processus de Production constitué par les activités de réception matière (contrôle, stockage), de fabrication (Coupe, assemblage, finition, conditionnement), d'expédition (transport, livraison), de vente et de service à la clientèle directe.

Le Processus de coordination constitué par les activités organisant la synchronisation et la cohérence des deux processus précédents : études et analyses (tendances, statistiques internes, planning), achats, dossiers techniques, établissement des coûts de revient et prix de vente, etc. L'ensemble de ces activités relevant de la gestion du système d'information de l'entreprise.

Actuellement l'industrie de l'habillement marocaine intègre essentiellement dans leur structure un processus de production très développé, un processus de coordination naissant et très limité, et une quasi-absence de processus de création développement et une réduction de l'activité « vente ». Nous distinguerons une majorité de façonniers et de sous-traitants : les premiers étant des prestataires de services qui vendent du temps à des donneurs d'ordre qui apportent la matière. Les seconds, après avoir acheté la matière, la transforment selon les directives des donneurs d'ordre.

L'industrie de l'habillement est sans doute l'un des secteurs où le développement des produits nouveaux et le processus de production sont le plus étroitement imbriqués. D'où la grande importance du processus de coordination et la nécessité d'un système d'information fiable et rapide. La cause principale de ces fortes interactions est à rechercher dans la faible durée des cycles de vente reposant sur le principe de collection. Phénomène encore accéléré au cours de la dernière décennie, puisque le rythme traditionnel des deux collections annuelles est aujourd'hui remis en cause par le passage à quatre, huit ou dix collections par an. A ceci s'ajoute un besoin urgent de compétitivité par la réduction des coûts. En effet l'industrie de l'habillement marocaine se trouve aujourd'hui dans les turbulences de ce que l'on appelle communément la mondialisation. La fabrication de vêtements ne se prêtant pas aisément à l'automatisation, la production en grandes séries a donc tendance à être transférée vers les pays à bas salaires, tandis que les principaux donneurs d'ordre du Maroc se spécialisent dans les produits de milieu et haut de gamme manifestant un certain cycle. Les producteurs marocains doivent donc être en mesure de s'adapter à l'évolution rapide et incertaine des goûts du consommateur.

Intégrant dans sa structure essentiellement un processus de production, l'entreprise marocaine pour améliorer ou protéger sa compétitivité a donc pour seul

moyen l'augmentation de sa productivité dans la fabrication. Plusieurs axes sont possibles :

- Amélioration du processus de coordination (planning, prévision, préparation du travail)
- Développement du processus de création développement.
- Modernisation des outils de production : informatisation de la conception et échantillonnage, automatisation en amont du montage....
- Modification des méthodes et l'organisation des fabrications
- Formation spécifique des ressources humaines.
- Développement des axes de distribution.

La distribution fait partie intégrante de la filière textile/habillement parce qu'elle est au contact direct du consommateur. Elle est un élément clé du marketing et de l'offre produit ; elle est à la fois un service et un média, c'est à dire un formidable vecteur de communication. Elle représente une part importante du prix du vêtement, en moyenne de 43 à 50% dans le circuit du détail.

Pour mieux maîtriser la demande, les grands producteurs ont cherché à intégrer les réseaux de distribution grâce aux franchises ou à la détention directe de magasins de détail. Actuellement la distribution assure plus de la moitié des ventes dans le monde. Par ailleurs, les entreprises de distribution se concentrent de plus en plus en Europe et aux USA.

L'ensemble de ces opérations constitue une chaîne de production relativement linéaire ; il existe en effet, une articulation technique entre les différents stades de production, de l'amont vers l'aval. Si cette interdépendance entre activités est bien une réalité, il est certain que les caractéristiques économiques du secteur textile (filature, tissage, ennoblissement) et de celui de l'habillement (confection) divergent. Le textile est plus intensif en technologie et en capital que la confection, toujours marqué par l'importance du facteur travail. La taille moyenne des entreprises est plus modeste en aval qu'en amont. Productivité et flexibilité des outils industriels se trouvent alors combinés ; la confection est moins touchée que le textile par ces bouleversements technologiques.

La consommation des vêtements revêt un caractère de plus en plus fugace. La demande dans le court terme est instable et volatile. Elle est tributaire de nombreux facteurs ; économiques, psychologiques et climatiques. Ce dernier n'est pas le moindre : la demande change avec les saisons ; tout décalage climatique s'avère néfaste.

Facteur démographique :

La démographie n'exerce guère d'effet immédiat sur la consommation. C'est un élément de long terme qui influence le potentiel de consommation dans un sens positif ou négatif. L'impact de ce facteur est certes limité parce que l'évolution démographique

des pays les plus consommateurs est lente (exemple : croissance de 0,4% par an pour l'UE entre 1989 et 1995)

Facteur économique :

Il s'agit du prix du revenu et de leur effet combiné. L'influence du revenu dépensé par tête doit être corrigée par la prise en compte des coefficients budgétaires, c'est à dire la part de la dépense d'habillement dans la consommation totale des ménages.

Facteurs psychosociologiques :

Le vêtement répond à un besoin matériel évident, mais il satisfait également des besoins sociologiques : il est un élément d'identité individuelle et de différenciation sociale. C'est ainsi que la façon de s'habiller reflète les valeurs sociales dominantes de la société à un moment donné.

Les cycles de la mode influencent la consommation d'habillement à travers des éléments qui évoluent rapidement : la couleur, la longueur, la forme et la silhouette du vêtement ou encore la texture, l'apprêt et l'ornement.

L'introduction d'une mode nouvelle correspond souvent à un besoin social, qu'il s'agisse du mouvement contestataire qui, dans les années 60, donna naissance au « hippie look » ou de la recherche de la détente dans les années 70 qui déclencha un engouement pour les tenues de sport et de sportswear.

II. ANALYSE CONTEXTUELLE

II.1. DONNÉES ÉCONOMIQUES SUR LE SECTEUR TEXTILE -HABILLEMENT

L'industrie du textile et de l'habillement constitue au Maroc une activité à fortes potentialités. Elle occupe une place stratégique dans l'industrie nationale de transformation aussi bien sur le plan des emplois et des exportations que sur le plan de l'équilibre socio-économique du pays.

TABEAU V DONNEES ECONOMIQUES SUR LE SECTEUR EN 2001

GRANDEURS ECONOMIQUES	SECTEUR TEXTILE ET BONNETERIE	SECTEUR DE L'HABILLEMENT	TOTAL SECTEUR
Nombre d'établissements	596	1012	1608
Effectif	41456	157311	198767
Production (Milliards DH)	9 271	14 469	23740
Valeur ajoutée (Milliards DH)	3 024	6 382	9.406
Investissements (Milliards DH)	0.947	0.874	1.821
Exportations (Milliards DH)	3 092	13 114	16.206

Source : Site du MCI / mai 2003

La branche aval du secteur compte 1012 entreprises de confection qui emploient 157311 personnes, produisent 14.46 milliards de dhs dont 90 % sont destinés à l'export.

Cette industrie est pour une large part composée de PME/PMI car sur un total de 198767 employés, moins de 10 % travaillent dans des entreprises de plus de 1.000 personnes, tandis que les entreprises de moins de 200 personnes représentent près de la moitié des effectifs totaux de l'industrie du textile et de l'habillement.

Les entreprises reconnues les plus performantes actuellement sont celles qui sont intégrées en général et particulièrement en tricotage/confection/teinture. Ce phénomène se développe donc de manière très importante.

Le souci actuel de la majorité des industriels est d'élaborer un produit avec une meilleure valeur ajoutée pour pouvoir faire face à la concurrence de plus en plus acharnée. Le développement produit est certainement l'un des moyens pour y parvenir.

Évolution des exportations et leur ventilation :

Depuis le début des années 80, les exportations des vêtements de confection et de bonneterie ont été marquées par une progression continue. De 1.5 milliards de dhs en 1985, le chiffre d'affaires à l'export a atteint en 2001, 16.2 milliards de dhs. Ces exportations qui représentent près de 65 % de la production nationale textile, ont connu une progression annuelle de l'ordre de 15 % entre 1985 et 2001.

Les exportations des articles d'habillement sont concentrées sur les pays de l'Union Européenne. La France à elle seule accueille près de 38% des exportations marocaines

d'habillement contre 50% en 1999, la Grande Bretagne vient en seconde position avec 20 % devançant le troisième l'Espagne 19 % et l'Allemagne 8 %.

L'investissement humain :

La formation dans le secteur du textile a commencé au Maroc au début des années soixante avec la création de l'Institut National du Cuir et du Textile de Fès (INCT). Cet établissement formait 60 techniciens en Filature, tissage et ennoblissement par an. Ce n'est qu'à partir de 1986 qu'une vraie stratégie de développement du dispositif de formation par rapport aux besoins du secteur a été convenue entre les pouvoirs publics et l'AMITH. Même année, un programme de formation initiale de 150 places pédagogiques, sous forme de sections détachées, a été mis en place sur Casablanca, Fès, Meknès et Marrakech.

En 1989, L'AMITH et l'OFPPT inaugurent l'ouverture du premier établissement spécialisé en confection qui va avoir une capacité de 350 places pédagogiques entre techniciens et ouvriers qualifiés. Il s'agit de l'Institut de Technologie Appliquée de Derb Ghalef. Ce partenariat est consolidé en 1990 par la signature d'une convention entre l'AMITH et l'OFPPT. Cette convention de partenariat est certainement le véritable moteur de l'évolution quantitative et qualitative qu'a connu le dispositif de formation dans le secteur du textile et de l'habillement à ce jour.

En effet, depuis 1990, 7 ITA sectoriels dont 2 Textile et 5 CQP sectoriels ont vu le jour. Actuellement, ce dispositif continue à former environ 9500 lauréats / an tous niveaux confondus (6000 dans les seuls centres sectoriels).

Pour les niveaux Technicien Spécialisé et Ingénieur, la formation a débuté à l'Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH) Casablanca en octobre 1996. (voir chapitre IV offre de formation)

Sachant aussi que les pouvoirs publics en concertation avec les représentants du patronat ont élaboré des textes de lois concernant la formation professionnelle continue et l'alphabétisation dans l'entreprise.

L'investissement matériel :

Les investissements matériels réalisés dans la branche habillement sont passés de 72 millions de dhs en 1985 à 1.8 milliards en 2001 enregistrant ainsi une progression annuelle moyenne d'environ 28 %.

Ces investissements sont exclusivement le fait du secteur privé (national et étranger). Il y a lieu de signaler à ce niveau qu'à partir de mars 1990, les investissements étrangers au Maroc ne sont plus régis par la loi sur la marocanisation.

En 2001, 25 % du total des investissements réalisés dans le secteur du textile et de l'habillement sont réalisés par des investissements étrangers.

Le partenariat :

Les entreprises à participation étrangère ou filiales de multinationales et européennes en particulier interviennent d'une manière sensible sur les performances du secteur. Entre 1985 et 1998, il y a lieu de noter que :

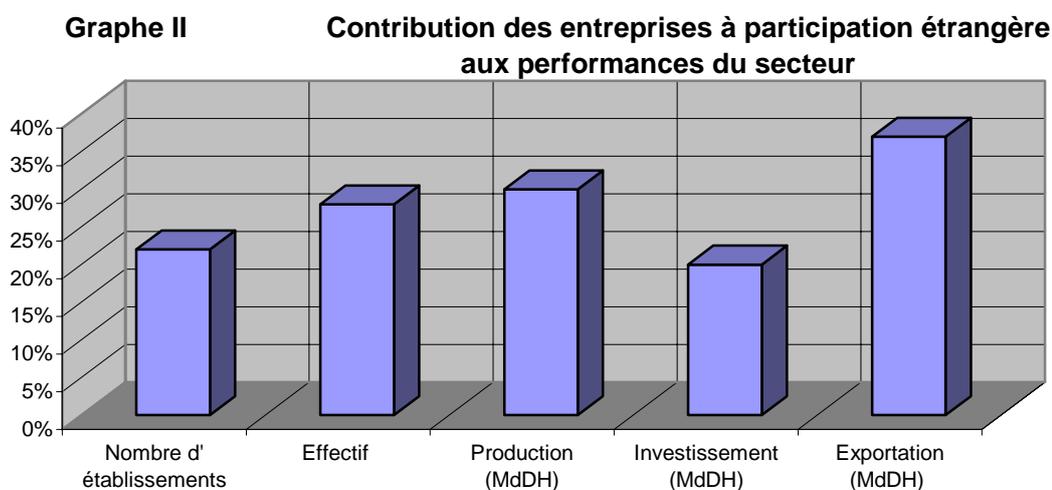
1- leur nombre est passé de 79 unités en 1985 à plus de 320 unités d'habillement en 1998, elles ont représenté plus de 22 % du nombre d'entreprises marocaines du textile et de l'habillement.

2- Leur chiffre d'affaires est passé en l'espace d'une dizaine d'années de 1.1 millions de dhs à plus de 7 milliards dhs soit 30 % du total.

3- Leurs exportations sont passées de 460 millions de dhs à 5.2 milliards de dhs entre 1985 et 1998, soit 37 % des exportations totales.

4- Ces entreprises employaient en 1998 près de 54.000 personnes contre 12.500 en 1985.

Toutes ces données démontrent la solidité des liens entre les secteurs textiles marocain et communautaire qui peuvent en même temps constituer un handicap à cause de la trop forte dépendance de ce marché.



Source : AMITH / fiche sectorielle - Mai 1999

Les insuffisances et faiblesses du secteur

- Faiblesse de l'intégration du secteur et absence de créativité au niveau des produits..
- Trop de techniciens dans les entreprises Marocaines au dépens de cadres spécialisés en management.
- Composition des entreprises à dominante familiale, faiblement ouverte sur les rapprochements et les fusions.
- Culture essentiellement productive. Une culture marketing peu agressive et peu structurée.

- Carence en communication et en réalisme.
- Faiblesse de savoir faire comportemental et savoir être.
- Faiblesse pour ne pas dire absence de gestion de ressources humaines au sein de l'entreprise Marocaine.
- Un marché local déstructuré et peu enclin au développement de l'investissement.
- Un niveau d'analphabétisme élevé de la main-d'œuvre, d'où la faible niveau de productivité.
- Un faible niveau d'encadrement.
- Une concentration excessive des exportations et des débouchés.

Les atouts et forces du secteur

- Une industrie très diversifiée.
- Une bonne expérience et connaissance en confection et dans la fabrication de certains tissus.
- Un coût de travail compétitif pour ce type d'industrie.
- Arrivée d'une nouvelle génération de managers.
- Une proximité des marchés européens, gage d'efficacité et de réactivité.
- Une connaissance des marchés Européens et une maîtrise des normes.
- Une bonne connaissance des marchés arabes, islamiques et africains.
- Des centres de formation pour ingénieurs et techniciens et une politique de formation dynamique.

Les relations commerciales

En 2002, 90% des exportations marocaines étaient destinées en Europe et 82% de nos importations en proviennent selon la répartition suivante :

- France : 22%
- Espagne : 21%
- GB : 18%
- Italie : 7%

Part de chaque pays/zone dans les approvisionnements des donneurs d'ordres qui s'approvisionnent au Maroc :

Pays / Zone	Pourcentage %
Europe	19
Pays de l'est	13
Turquie	8
Tunisie	12
Maroc	13
Asie	35

Part de chaque mode d'approvisionnement au Maroc(en % des achats) :

Mode d'approvisionnement	Pourcentage %
Co-traitance	42
Sous-traitance	48
Négoce	5
Production propre	5

Part de chaque mode d'approvisionnement au Maroc(en % des appro.en valeur) :

Mode d'appro.	%
Co-traitance	60
Sous-traitance	24
Négoce	11
Production propre	5

Principaux pays client et leur part dans les vêtements maille

Pays	%
France	45
Espagne	20
Allemagne	17
Royaume uni	10
Italie	2
Autres	6

Tableau représentant les produits achetés au Maroc ainsi que le % d'entreprises achetant ces produits :

Produits	%
Jeans	30
Chaîne et trame	24
Shirts et tops	14
Pulls maille	10
Pantalons	7
Tout prêt à porter	6
Casual	4
Chemises	3
Produits peu travaillés	3

Compétitivité des produits Marocains perçue par les clients et % d'entreprises ayant cité le produit

Produits	%
Jeans	33
Casual	27
ville	17
Maille	13
Petites pièces en chaîne et trame	10
t-shirts	10

II.2. ÉVOLUTION DE LA SITUATION INTERNATIONALE :

Le Textile habillement dans le monde :

- 3eme Secteur d'activité dans le monde après le T.I et la branche automobile.
- Ce secteur représente 360 milliards d'Us dollars dont :
- 160 pour le Textile.
- 200 pour l'Habillement
- Joue un rôle significatif dans l'économie et le développement d'un grand nombre de pays.
- Un secteur dominé par 3 grands blocs :
- Asie;
- Europe Occidentale;
- Amérique du Nord et Latine.

Répartition en (%) des exportations mondiales d'HABILLEMENT en valeur

Zone/Année	1990	2000	2001
Asie	43,6%	44,9%	45,5%
Europe occidentale	43,6%	28,8%	28,9%
Amérique du nord	2,7%	5,4%	4,6%
Amérique Latine	3,3%	11,4%	10,3%

Répartition en (%) des exportations mondiales de textile en valeur

Zone/Année	1990	2000	2001
Asie	35.3	45.4	44
Europe occidentale	53.2	37.8	38.7
Amérique du nord	5.5	8.3	8.6

Répartition des exportations mondiales de Textile et d'habillement en valeur :

Exportations de tissus vers le Maroc et la Tunisie (Milliers de tonnes) :

	1998	1999	2000	2001	2002
France	50	50	53	52	54
Italie	30	32	39	49	48
Espagne	22	22	27	33	32
Royaume-Uni	5	8	10	10	12
Allemagne	22	19	18	16	11

Source OMC2002

Importations habillement de l'UE (en milliards d'euros) :

1999	10.5	5.2	6.2
2000	12.3	6	6.4
2001	12.4	6.5	7.2
2002	12.3	7	7.1

Source OMC 2002

Exportations textiles de l'UE (en milliards d'euros) :

	Asie	Pays du pourtour médit.	Pecco	Alena
1999	3.5	4.5	8	3.7
2000	4.5	5	9	4.8
2001	4.6	5.1	10.2	4.7
2002	4.1	5.2	10	4.5

Source OMC 2002

Exportations de textiles des USA (milliards de dollars)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Mexique	1.5	1.9	2.85	3.85	3.4	3.2
CBI	0.72	0.75	0.7	1	1.7	2.3

Source : OMC 2002

Importations d'habillement des USA (milliards de dollars)

	1999	2000	2001	2002
Chine	4.2	4.4	4.5	5.4
Mexique	8	8.2	7.9	7
CBI	8.4	9.8	9.6	9.4

Source : OMC 2002

La situation de la chine dans le marché du TH mondial : la chine est aujourd'hui :

- le 1^{er} Producteur mondial de T/H (121 Mrds \$: +15%)
- le 1^{er} Exportateur mondial d'Habillement.
- Rattrape l'UE comme 1^{er} Exportateur de Textiles.
- le 1^{er} Investisseur mondial de machines textiles.

Par ailleurs la chine travaille sur plusieurs axes pour améliorer ses performances dans le secteur TH. Pour cela :

- Elle investit fortement pour rénover son industrie Textile : 21% des achats mondiaux des métiers à tisser (les coréens et les japonais investissent énormément directement en chine).
- Elle mise sur une seule carte: La CROISSANCE À TOUT PRIX
- Elle prévoit d'atteindre : 32% du commerce mondial T/H à l'horizon 2005, contre 22% actuellement.

Exportation d'Habillement Chinoises selon les destinations - millions de dollars

	Japan	USA	UE
2001	11,434	7,735	7,46
2002	14,761	9,275	8,427

II.3. PERSPECTIVES D'AVENIR :

L'industrie textile-habillement est confrontée à cinq échéances :

1. L'entrée en vigueur à l'horizon 2010 de la zone de libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne ;
2. Les accords de libre échange en l'an 2009 entre le Maroc et certains pays arabes "Egypte, Jordanie, Tunisie..." ;
3. L'élimination graduelle des restrictions d'importations prévues dans l'Accord Multi-Fibres (AMF), restrictions qui seront complètement éliminées au 1^{er} janvier de l'an 2005 ;
4. L'élargissement de l'UE à 25;
5. L'intégration de la Chine à l'OMC

Ces échéances semblent porteuses à la fois d'opportunités et de menaces pour l'industrie du textile-habillement et soulèvent une série de questions sur les capacités des entreprises de l'industrie à relever les défis de l'intégration à l'économie mondiale sur les risques en matière de pertes d'emplois.

Un plan de mise à niveau des entreprises sera mis en œuvre pour accompagner les stratégies des secteurs :

- Le chaîne et trame est en situation plus difficile.
- Le Textile de maison représente une petite part de marché et ne peut que se développer à condition d'améliorer la créativité de ses produits.
- La maille et l'ennoblissement sont considérés comme des secteurs porteurs à développer.

III. FONCTIONS DE TRAVAIL

III.1. METIERS ET PROFESSIONS :

Globalement il n'y a pas de grosses évolutions constatées par rapport aux fonctions de travail mentionnées et aux axes de développement formulés dans le portrait de secteur établi début 2002. Les changements dans le contenu des fonctions vont s'opérer sur tout le positionnement stratégique que feront les entreprises dans les 5 années à venir à propos des 3 grands types d'activité à savoir :

- La sous-traitance
- La co-traitance partielle ou globale
- Développement produit et collection.

En dehors des travaux réalisés à l'Esith sur la fonction de travail « gestionnaire de production », aucun travail d'analyse approfondie des fonctions de travail décrites dans le portrait de secteur, n'a été réalisé sous la forme d'atelier de situation de travail avec les professionnels pour restructurer les filières OFPPT et intégrer en particulier les nouveaux besoins génériques et techniques préconisés (gestion des ressources humaines, des coûts de fabrication, de la qualité, de l'informatique...).

Si l'on veut faire un travail de qualité et en profondeur, il est indispensable de reprendre ces travaux en tenant compte des évolutions constatées depuis 2002.

Mais cela n'exclut pas, en attendant cette refonte complète, de « patcher » ce qui existe comme le fait le CDC grâce au travail actuel de révision des programmes et de compléments de formation donnés aux enseignants, car on ne peut pas non plus laisser les choses en l'état.

Tableau XI : Fonctions de travail (54 fonctions non comprises les professions connexes)

Filature	Tissage	Bonneterie	Confection	Ennoblement	Professions connexes
<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur machines - Contrôleur qualité - Agent d'entretien machines - Chef d'équipe - T. de production - T. de laboratoire - Responsable technique - Technicien de Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur machines - Chef d'équipe - Mécanicien machines - Chef de préparation - Technicien de maintenance - Technicien création / développement - Contrôleur qualité - Responsable technique - Agent d'entretien machines - Technicien de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur machines - Chef d'équipe - Contrôleur qualité - T. de production - Régleur de machines - Technicien de création et développement - Agent entretien machine - Technicien maintenance - Responsable technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur coupe - Opérateur matelassage - Opérateur machines à coudre - Agent d'entretien machines - Contrôleur qualité - Mécanicien des machines à coudre - Agent de méthodes - T. de production - Responsable qualité - Responsable lancement/ ordonnancement - T. de coupe - T. de maintenance - Modéliste - Chef de chaîne - Echantillonneur - Opérateur repassage / conditionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur machine - Technicien teinture - Tech. finissage - Tech. impression - Contrôleur qualité - T. laboratoire - Agent d'entretien machines - T. colorimétrie - Chef d'équipe - T. maintenance - Responsable technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Agent commercial - Responsable logistique - Agent d'approvisionnement / gestion des stocks - Agent entretien général - Opérateur de broderie

Vu le nombre important des fonctions de travail (54) dégagées par l'enquête, dû en grande partie à l'existence d'une confusion entre les fonctions et les postes de travail et la considération des postes de promotion (chef d'équipe et chef d'atelier par exemple) comme

fonctions de travail, des séances de travail ont été tenues avec les professionnels des sous branches d'activité (filature, tissage, bonneterie, ennoblissement et confection) en vue de regrouper ces fonctions. Ce travail a permis d'obtenir les fonctions suivantes réduites à 35 au lieu de 54 :

Tableau XI-bis : Fonctions de travail après regroupement (35 fonctions de travail)

Filature 4	Tissage 8	Bonneterie 5	Confection 13	Ennoblissement 6	Professions connexes
Opérateur machines Responsable production Responsable maintenance Responsable qualité	Opérateur machines Chef d'équipe Responsable technique Responsable création/ développement Responsable maintenance Mécanicien Contrôleur qualité Responsable contrôle et assurance qualité	Opérateur machines Régleur machines Responsable création développement Responsable technique Responsable maintenance	Opérateur coupe Opérateur repassage / conditionnement Opérateur machines Mécanicien machines Agent de méthodes Responsable production Responsable qualité Responsable coupe Responsable maintenance Modéliste Styliste Chef produit	Opérateur machines Responsable préparation Responsable teinture/ impression Responsable technique Responsable laboratoire et colorimétrie Contrôleur qualité	Responsable contrôle et assurance qualité Responsable formation ou tuteur Logisticien

Ce tableau a été réexaminé lors d'une réunion de travail à laquelle ont participé les représentants de toutes les branches d'activités (confection, tissage, filature, bonneterie et ennoblissement). Les fonctions de travail retenues définitivement figurent dans le tableau ci-après (26 au lieu de 35) :

Tableau XI-TER : Fonctions de travail après regroupement (26 fonctions de travail)

Textile				Confection	Fonctions connexes
Filature	Tissage	Bonneterie	Ennoblement	Confection	
<i>Responsable contrôle et assurance qualité</i>					Responsable formation ou tuteur Responsable planning en filature
<i>Responsable maintenance</i>				<i>Responsable maintenance</i>	
<i>Contrôleur qualité textile</i>					
<i>Chef d'équipe</i>					
<i>Responsable production</i>				<i>Responsable production</i>	
	Responsable création/ développement				
Mécanicien machines	Mécanicien machines	Régleur machines	Mécanicien machines	Mécanicien machines	
				Responsable coupe Agent de méthodes Chef produit Modéliste Styliste Opérateur coupe Opérateur repassage/ conditionnement	
Opérateur machines	Opérateur machines	Opérateur machines	Opérateur machines	Opérateur machines	

Tableau du portrait de secteur 2002: Fonctions de travail après regroupement et validation avec les professionnels

(27 fonctions de travail dont 13 identifiées en Confection : Nos commentaires suite à l'étude)

<i>Confection</i>	<i>Commentaires/fonctions</i>	<i>Filières</i>
Responsable contrôle et assurance qualité	Cette fonction est embryonnaire encore dans les entreprises et n'existe pas dans la majorité des entreprises	TS ESITH+OFPPT TQ OFPPT
Responsable maintenance	Cette fonction est embryonnaire encore dans les entreprises et n'existe pas dans la majorité des entreprises	TS ESITH TM OFPPT (MIA)
Opératrice contrôle qualité	Une fonction contrôle qualité a été identifiée en textile mais pas en Confection	TQ OFPPT
<i>Chef d'équipe</i>	Une fonction Chef d'équipe a été identifiée en Textile mais pas en confection. La fonction de chef d'équipe existe bien mais va évoluer considérablement dans son contenu. Elle ne peut s'exercer qu'après une expérience acquise sur le terrain et qu'après avoir montré ses compétences techniques et relationnelles.	TP Resp atelier OFPPT
<i>Responsable production</i>	<i>Une seule fonction production a été identifiée en Confection : que recouvre-t-elle comme postes de travail?</i> Responsable d'atelier dans les petites entreprises et fonction élargie responsable production et technique dans les grandes.	TS ESITH TS OFPPT
<i>Création Développement</i>	<i>Une fonction Création/développement a été identifiée en textile mais pas en confection ?</i> Par contre chef de produit existe ? selon la taille des entreprises, il y aura chef de produit (resp de collection) et styliste ou styliste seule pour créer les pdts.	
Mécanicien machines	Cette fonction existera mais avec une évolution dans son contenu : maintenance préventive/collaboration méthodes/aménagements de postes/guides et attachements.	OQEMC/QRMC OFPPT TM OFPPT
Responsable Coupe	Cette fonction n'existe que dans les grandes entreprises	TS ESITH TC OFPPT
Agent de méthodes	Cette fonction est encore limitée dans les entreprises et va se développer quantitativement et qualitativement : + de responsabilités en amont de la fabrication/développement pdt/industrialisation/préparation production	TS ESITH+OFPPT TM OFPPT TP atelier OFPPT
Chef produit	Cf commentaire ci-dessus/création.	
Modéliste	Cette fonction va devenir une fonction clef/stratégie du secteur et évoluer vers une responsabilité plus globale vis-à-vis de l'industrialisation produit, supervisant une équipe de patronnières éventuellement + techniciens CAO et opératrices monteuses modèles. Il existera donc aussi des fonctions + simples Patronnière/gradueuse/nomenclatures et placement	TS ESITH TM OFPPT
Styliste	Cette fonction sera également essentielle pour le secteur mais limitée en nombre et nécessitant des compétences artistiques et créatrices.	
Opérateur Coupe	Sur cette section les salariés doivent être polyvalents : placement/matelassage/ coupe.....	QC OFPPT
Opérateur repassage/condt	Il existe deux types de repassage : en cours et final.	Spécialisation OFPPT

Opérateur machines	Le besoin actuel est centré sur des opératrices spécialisées par matériel et opérations. L'évolution des organisations va exiger plus de polyvalence et des opératrices plus qualifiées en terme d'autonomie vis-à-vis du travail. Pour le développement produit, les entreprises auront besoin de monteuses modèles ou prototypes	Spécialisation Chaîne et trame et maille + Coupe et Couture OFPPT
--------------------	---	--

Les fonctions de travail existantes et dont le besoin n'a pas été exprimé à l'époque dans le portrait de secteur :

- Responsable ordonnancement/planning pour une maîtrise optimisée des plannings.
- Responsable magasin pour une évolution de la gestion de la matière dans le cadre d'une co traitance.
- Responsable Développement produit (technico-commercial des entreprises allant vers le développement produit).

Commentaires sur les évolutions citées :

D'une manière générale, les besoins urgents des entreprises seraient d'intégrer en production des lauréats d'un bon niveau général et niveau technique, capables de prendre des responsabilités et de s'engager sur des solutions de changements introduits par les opérations de mise à niveau, qui ont ou qui vont avoir lieu dans les entreprises, ainsi que sur des objectifs de gain de productivité.

Ces besoins, en Habillement, impliqueraient plus un niveau de formation supérieur à celui de Technicien.

Pour répondre à ce besoin, il a été décidé:

- de faire évoluer la formation ESITH, Gestionnaire de production, vers une licence professionnelle technique en trois ans,
- et
- de faire évoluer les filières Technicien Habillement de l'OFPPT vers des filières Technicien Spécialisé Habillement.

Tableau du portrait de secteur 2002: Fonctions de travail après regroupement et validation avec les professionnels
(27 fonctions de travail dont 14 identifiées en Textile)

<i>Textile</i>	<i>Commentaires/fonctions</i>	<i>Filières</i>
Responsable contrôle et assurance qualité	Cette fonction existe dans les entreprises certifiées ou en cours de certification.	
Responsable maintenance	Cette fonction est assurée par des maintenanciers généralistes formés sur le tas.	
Contrôleur qualité textile	Les postes concernés permettent d'assurer le contrôle des matières et des produits fabriqués à tous les stades de transformation textile ; ils nécessitent une connaissance des critères de qualité à tous les stades.	
Chef d'équipe	La fonction de chef d'équipe existe mais ne peut s'assurer par un technicien qu'après quelques années d'expérience avec une autorité de compétence et de management démontrée.	Techniciens OFPPT
Responsable production	Assure soit la direction technique et production d'un établissement plus ou moins intégré : Hors niveau OFPPT	Ingénieur ESITH
Création Développement	Une fonction Création/développement a été identifiée en Tissage et Bonneterie mais pas dans les deux autres secteurs ; elle est à généraliser à l'évidence.	
Mécanicien machines ou régleurs (bonneterie)	Cette fonction existe mais avec une évolution dans son contenu : maintenance préventive.	Techniciens OFPPT
Opérateur Machines	Sur cette fonction de travail, l'opérateur doit avoir un niveau qualification pour les machines complexes (voir filières correspondantes, existantes et nouvelles). Certains postes ne requièrent pas cette qualification et les salariés sont formés sur le tas.	Qualification OFPPT

III.2. CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN D'ŒUVRE :

III.2.1. Répartition de la main d'œuvre par sexe :

Le tableau ci-après présente la répartition de la main d'œuvre pour les emplois du secteur textile-habillement :

Tableau XII : Main d'œuvre par sexe :

	Textile	Habillement	Total secteur	Industries de transformation
Total	41456	157311	198767	497 000
dont femmes	17355	126732	144087	210 000
% femmes	41 %	81 %	72 %	42 %

Source : MCI, exercice 1999.

Dans le secteur manufacturier, l'industrie du textile-habillement est de loin le plus important employeur national : **198767** emplois soit 40% du total de la main d'œuvre industrielle dont 95% à titre permanent. Dans ce secteur, les employés de sexe féminin sont fortement présents et représentent avec un nombre de plus de 140 000, **72%** de l'effectif du secteur et 26% de l'effectif total des industries de transformation.

Dans l'industrie textile, les emplois de sexe féminin représentent **41 %** ; la main d'œuvre féminine occupe principalement les activités :

- Contrôles de laboratoire et échantillonnage.
- Conduite des machines de production.
- Commercialisation du produit.

Quant à l'industrie de l'habillement, la main d'œuvre féminine est plus importante et représente **81 %** de l'effectif total employé dans le secteur ; cette main d'œuvre occupe essentiellement les postes :

- Piquage à la machine.
- Finition et emballage.
- Contrôle de qualité.
- Contremaître et chef de chaîne.
- Commercialisation du produit.

III.2.2. Répartition des employés par âge (pas de mise à jour réalisé)

Suite aux enquêtes semi-dirigées auprès des entreprises de l'échantillon, il a été constaté que l'âge moyen du personnel en place est de **32** ans ; il est de **33** ans pour le sexe masculin et de **32** ans pour la main d'œuvre féminine. Ainsi, le problème de main d'œuvre vieillissante ne se pose pas pour ce secteur, et les responsables questionnés ont très rarement évoqué le problème de remplacement des départs en retraite.

III.2.3. Niveau d'enseignement (pas de mise à jour réalisée)

Les employés non scolarisés ou de niveau primaire sont estimés à **47 %** de l'effectif global ; le problème de la non-scolarisation est en train d'être atténué par la mise en place des programmes d'alphabétisation fonctionnelle au profit des entreprises du secteur. **40 %** des employés possèdent un niveau secondaire ; Le reste correspond à des niveaux : universitaire, technique ou formation professionnelle.

III.2.4. Niveau de qualification (pas de mise à jour réalisée)

Le niveau de qualification des employés du secteur reste faible ; en effet, les enquêtes réalisées ont permis de déduire que **20 %** de la main d'œuvre en place est considérée sans qualification, alors que **65 %** sont qualifiés soit en entreprise, soit dans des centres de formation professionnelle.

A cet effet, certains responsables ont souhaité la mise en place de formations d'ouvriers qualifiés surtout dans l'industrie textile qui souffre, contrairement à l'industrie d'habillement, de l'absence de formations diversifiées d'ouvriers qualifiés.

Cette faible qualification de la main d'œuvre la rend peu productive sachant qu'elle reste plus coûteuse que celle des pays similaires ; ceci est en partie responsable de la détérioration de la position concurrentielle de l'industrie textile-habillement Marocaine.

III.3. CONDITIONS D'EXERCICE (pas de mise à jour réalisée)

Dans l'industrie textile, le personnel doit posséder la capacité de travailler dans le bruit constant des machines générant de la chaleur, avec toutefois des particularités pour certains sous-secteurs :

- Poussières en filature et en tissage.
- Humidité et odeurs désagréables en préparation au tissage et dans l'ennoblissement.
- Travail en trois fois huit.
- Travail souvent en position debout.

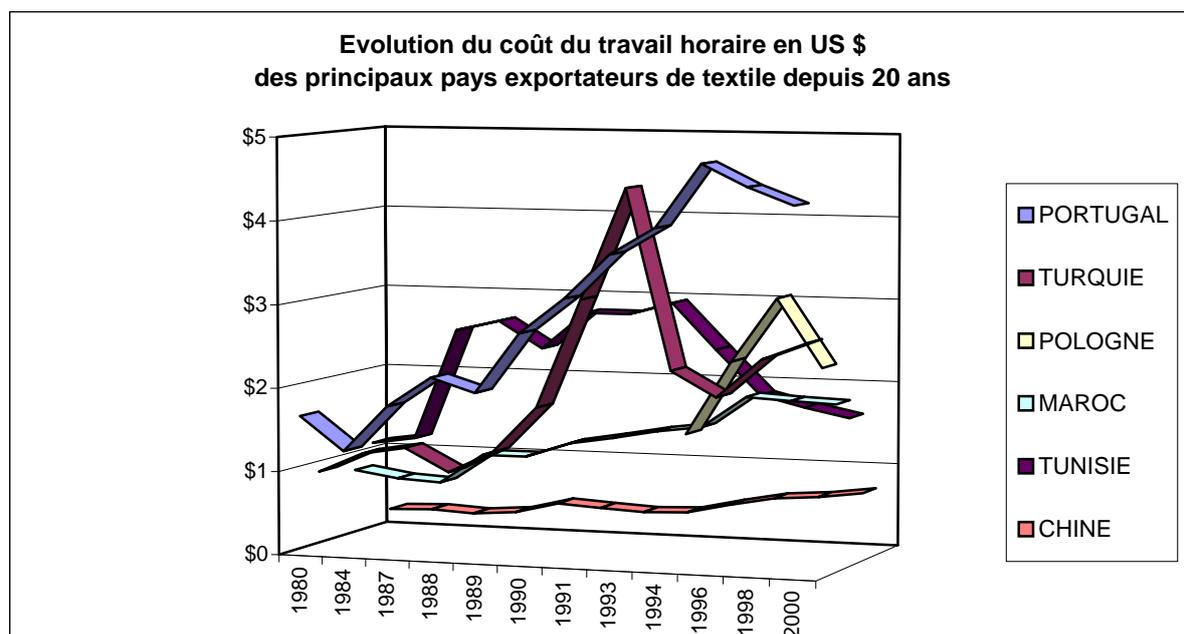
Alors que dans l'habillement, le travail est effectué dans un milieu où règnent la chaleur et le bruit des machines.

Le personnel opérant dans l'industrie du textile est habitué au travail routinier et individuel, correspondant à l'exécution de tâches précises, contrairement à l'industrie de l'habillement où on cherche de plus en plus la polyvalence des opérateurs. Dans ce cas, une équipe prend en charge une partie ou la totalité du processus de confection du produit grâce à la polyvalence du travail des membres du groupe (par exemple : production modulaire).

L'habillement est le secteur économique où la création de nouveaux produits est le point fort ; plusieurs collections sont créées dans la même année. La fréquence des collections varie selon la nature des marchés et les stratégies des entreprises.

Salaires :

Le graphe ci-après permet de situer le Maroc en terme de salaire horaire moyen perçu dans l'industrie du textile-habillement :



le Maroc a vu au cours des vingt dernières années le coût horaire de sa main d'œuvre employée dans le secteur textile¹ plus que doubler (+ 120 %) pour passer de 0,85 \$ en 1980 à 1,87 \$ en l'an 2000 (cf. schéma). Cette progression est pourtant inférieure à l'ensemble de ses concurrents du secteur textile, à l'exception de la Tunisie, qui n'a vu ses coûts de production en facteur travail progresser que de 46,02 %, et passer de 1.13 \$ à 1.65 \$. En dépit, donc, d'une augmentation du coût du travail horaire moindre que la Chine, celle-ci reste de loin la destination la plus attractive du globe, puisque le coût du travail horaire avoisine à peine les 70 cents (Ainsi, selon ces données, un salarié textile marocain correspond à 2,7 salarié chinois, ce chiffre dépendant toutefois dans les faits du lieu de production considéré).

III.4. RÉPARTITION DES EFFECTIFS :

III.4.1. Répartition géographique et par activité :

Dynamique régionale : Part du textile - habillement dans l'activité industrielle des régions : Le textile - habillement joue un rôle important dans l'équilibre économique et social des régions.

Le textile habillement par région

	Grand Casablanca	Tanger Tétouan	Rabat Salé	Fés - Taza Meknès	Marrakech	Autres
Nb. d'unités	59%	16%	6%	13%	3%	3%
Effectifs	53%	17%	12%	12%	3%	3%
Production	54%	11%	10%	11%	2%	12%
Export	50%	12%	13%	12%	2%	11%
Investissement	30%	15%	12%	12%	3%	28%

La répartition géographique des effectifs du secteur textile - habillement démontre toute l'importance que revêt cette activité pour l'équilibre socio-économique du pays.

La région du Centre (Grand Casablanca) emploie 98392 personnes, elle est suivie par la région de Tanger-Tetouan avec 37867 employés. La région de Rabat-Salé occupe 30075 personnes alors que celle de fès-Meknès-Taza et de Marrakech-Tensift emploient respectivement 25193, et 6596 personnes. Les régions où la population textile-habillement est la moins dense (moins de 1.000 personnes) sont celles de l'oriental et du sud.

Les cinq premières zones : Grand Casablanca, Tanger-tetouan, Rabat-Salé, Fès-Taza-Meknès-tafilalt et Marrakech-Tensift avec respectivement 45%, 17%, 12%, 12% et 3%.

Cette industrie est pour une large part composée de PME/PMI car sur un total de 198 764 employés, moins de 10 % travaillent dans des entreprises de plus de 1.000 personnes, tandis que les entreprises de moins de 200 personnes représentent près de la moitié des effectifs totaux de l'industrie du textile et de l'habillement.

Graphie IV : Répartition des effectifs par région

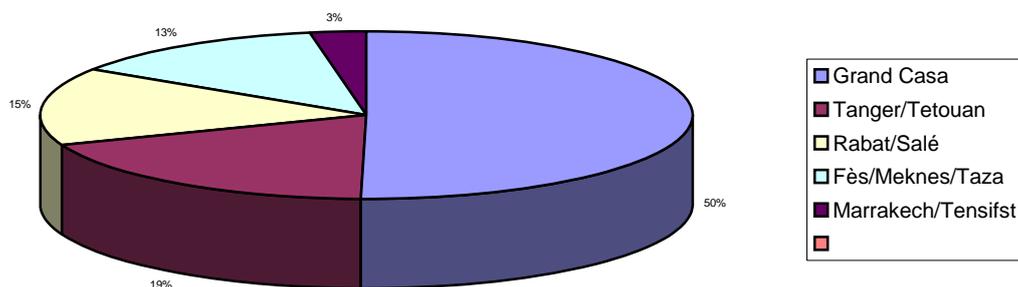


TABLEAU XIV : Répartition des effectifs par région

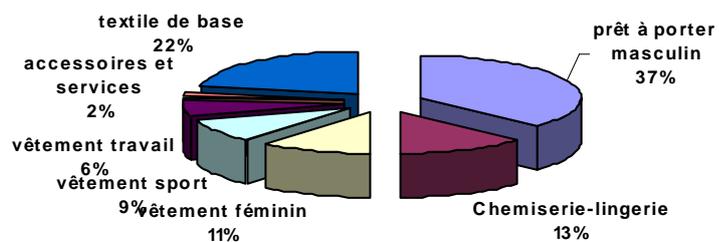
villes	Effectifs		Parts effectifs %	Dont femmes	Parts femmes %
	Totaux	Dont Habillement			
Grand Casa	98392	72375	50	79670	81
Tanger/Tetouan	37867	32684	19	25955	69
Rabat/salé	30075	25295	15	23400	78
Fès/Meknes	25193	22670	13	20148	80
Marrakech/Tensift	6596	5224	3	4484	68

Source : Site MCI, 2001,

Le textile de base avec ses quelques 596 entreprises de filature-tissage, bonneterie et ennoblissement, emploie 41456 opérateurs soit 21 % des effectifs.

Le secteur de l'habillement avec ses 1012 entreprises emploie 79 % des effectifs avec ses 157311 ouvriers

Grphe V : Répartition des effectifs par branche d'activité



III.5. ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DES EMPLOIS :

III.5.1.Évolution des compétences :

Des fonctions de travail sont appelées à suivre d'importantes mutations :

- Contrôle et assurance qualité
- Conduite des machines
- Fonctions assistées par ordinateur (GPAO, CAO, DAO,...)
- Découpe automatique

Ceci, en raison de l'évolution technologique (automatisation et informatisation), la concurrence accrue et les nouvelles organisations du travail qui s'opèrent aussi bien dans le textile que dans l'habillement.

Par ailleurs, les responsables interviewés jugent que de nouvelles compétences et fonctions verront le jour au sein des entreprises du secteur ; il s'agit notamment des fonctions :

- le développement produit
- marketing de la mode,
- technico - commercial
- Modélisme industriel
- étude de prototypes
- offre de collection ou de création
- Création et développement en impression.
- logistique vers distribution
- réalisation des guides pour machines à confection
- Techniques « fully-fashion » en bonneterie

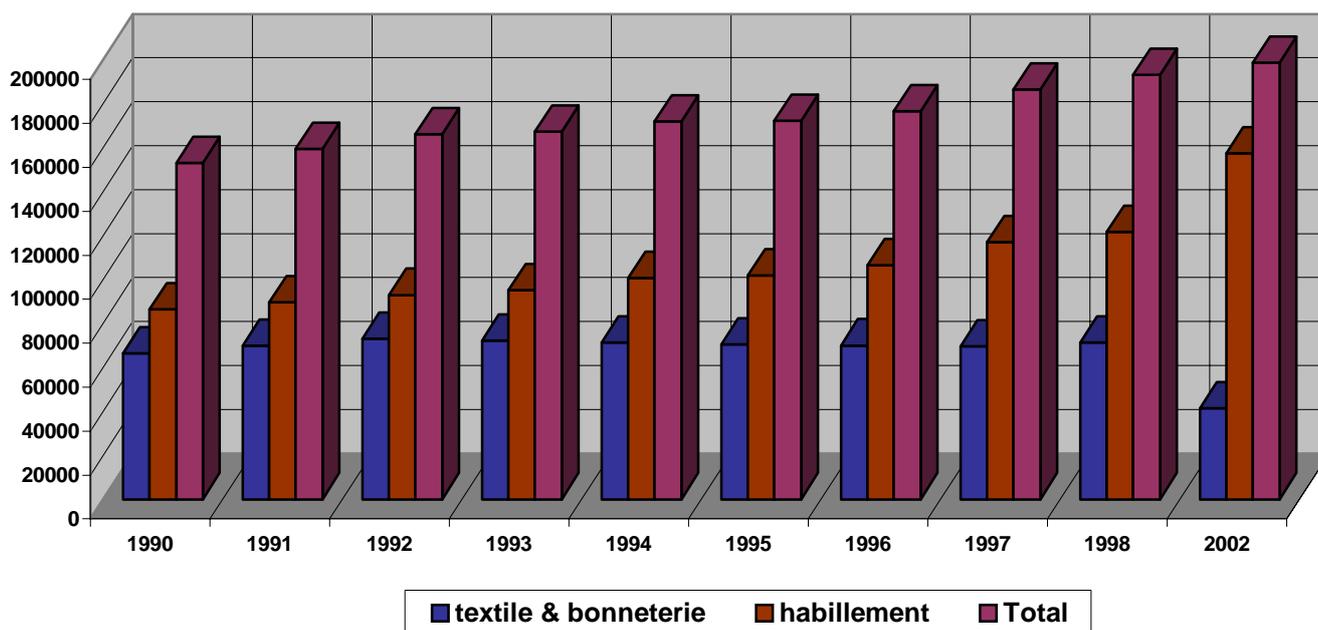
La nouvelle organisation du travail dans les unités de confection, citée plus haut, oblige le personnel concerné à comprendre l'ensemble du fonctionnement pour en tirer le maximum ; ainsi, les opérateurs sont amenés à être plus souples et capables de comprendre le processus de fabrication dans son intégralité. Une communication personnelle et une bonne résistance au stress s'avèrent donc nécessaires. Les autres qualités recherchées pour le niveau « technicien » sont : la capacité de travailler en équipe, l'aptitude à promouvoir le produit et faire preuve d'un grand sens d'initiative.

Ainsi, alors que l'activité de sous-traitance (« montage », « façonnage ») a été et reste encore aujourd'hui l'activité n° 1 de la grande majorité des entreprises, existent et se développent des activités complémentaires au montage, des services nouveaux, ou même des offres nouvelles d'actions : étude des prototypes, offre de collection ou de création, conception et modélisme, produits finis, logistique vers le distributeur....

Partout il faut améliorer la productivité pour faire face aux concurrences à faibles coûts salariaux (un salaire marocain coûte 12 fois plus qu'un salaire malgache), élever le grade de qualité pour répondre aux besoins des marchés actuels, savoir traiter des mini-séries et être réactif, répondre vite et ponctuellement à la demande.

III.5.2. Évolution des emplois :

Graphes VI : Répartition et évolution par branche d'activité des emplois entre 1990 et 2002



Caractéristique de la main d'oeuvre dans la filière chaîne et trame

Sur le plan des compétences, l'étude stratégique menée dans cette filière en 2003, précise que la situation est différente selon les niveaux de salariés :

Le personnel ouvrier apparaît comme assez jeune, expérimenté, assez bien formé, adaptable et relativement polyvalent.

Les industriels estiment toutefois que pour les jeunes formés, il y a un manque d'adaptation aux conditions industrielles effectives du travail en atelier, principalement qu'ils ne sont pas formés sur les matériels utilisés et qu'ils ne sont pas sensibilisés ni préparés et motivés pour assurer la productivité demandée.

L'encadrement technique dans les entreprises d'habillement est trop faible ; la qualification des chefs d'atelier, agent méthodes et chefs de chaîne nécessite un important recyclage.

Dans la partie amont de la filière, le niveau des techniciens est jugé meilleur mais les salariés sont souvent issus d'école d'ingénieurs et reçoivent des formations complémentaires par les constructeurs de machines ; ils suivent les évolutions technologiques et font en général aussi plus preuve d'initiative et de responsabilité.

La plupart des entreprises ne sont pas dotées de fonctions Marketing et Commerciale, ni Gestion, ce qui est évidemment préjudiciable aux entreprises dans le contexte d'évolution actuelle.

La plupart des entreprises, enfin, sont en proie à un sérieux problème de management avec un pouvoir centralisé sur le chef d'entreprise qui est non seulement l'homme orchestre mais aussi l'homme à tout faire. Aucune délégation de responsabilité n'est organisée.

Enfin l'analphabétisme constaté se situe à un niveau élevé (37.4% pour les hommes et 62.8% pour les femmes ; la Tunisie se situe comparativement à 17.7% et 38.1%, la Turquie à 6.2% et 22.7%, la Roumanie à 0.9% et 2.6%).

Cette situation défavorable est un problème majeur pour l'ensemble du secteur puisque les salariés ne sont pas en mesure de recevoir les consignes écrites, ce qui représente un frein important pour le développement d'une politique de qualité et de productivité qui dépendra en partie de la capacité à développer une autonomie dans le travail à tous les niveaux.

Actualisation des besoins en métiers et compétences

Compte tenu des éléments précédemment exprimés, nous avons, ci-dessous décliné l'évolution organisationnelle des entreprises de Confection suivant 3 niveaux de positionnement possibles :

- Sous-traitance ou co traitance de niveau 1 (services industrialisation ou services logistiques proposés)
- Co traitance de niveau 2 (Gestion de la matière complète)
- Développement de collections

Nous avons distingué deux processus :

- Le Product chain management ou « gestion de la chaîne Produit »
- Le Supply chain management ou « gestion de la chaîne Logistique »

4 fonctions clés sont à réorganiser, redéfinir et mettre en place dans les entreprises selon leur positionnement :

- **la fonction Définition Produit**
- **la fonction Développement Produit**
- **la fonction Logistique**
- **la fonction Production**

Quelques points clés des principales évolutions à long terme :

- Centraliser un pilotage COLLECTION sur un périmètre étendu, incluant les phases de Définition Produit et Développement produit : gérer la collection dans son ensemble comme un plan projet incluant la recherche composants.
- Définir un nouvel acteur autonome sur un thème ou produit : le responsable développement produit s'appuyant sur tous les intervenants et tous les circuits (production interne, externalisée, négoce)

- Créer une fonction logistique élargie pilotant la gestion des flux avec un objectif d'optimisation des services rendus pour un coût donné: Livraison d'un produit ou d'un élément de produit conforme, à date, en un lieu donné et pour un coût optimisé.
- Organiser la production en groupes flexibles adaptés aux types de produits et à la taille des séries, en s'appuyant sur une nouvelle structure d'encadrement et des opératrices plus polyvalentes et qualifiées.
- Introduire de véritables indicateurs de pilotage et de gestion des coûts.

Ces évolutions induisent la mise en œuvre de fonctions clés qui seront demain managés par une équipe de Direction composée pour les plus grosses structures d'une

- - Direction marketing et commerciale
- - Direction logistique et industrielle
- - Direction gestion et finances
- - Direction Ressources Humaines

Le type de management pratiqué dans la majorité des entreprises du secteur, ne peut perdurer et les entreprises qui ne mettront pas en place une organisation permettant de travailler en réseau de partenariat avec leurs clients, fournisseurs et collègues....ne pourront pas résister.

Un seul homme, le meilleur soit il, ne peut répondre sur tous les fronts et cela aboutit à une catastrophe d'image de la profession, les clients d'ailleurs, reprochant d'une manière générale à leurs fournisseurs Marocains de promettre et de ne pas tenir leurs engagements pris.

Au-delà du travail d'équipe nécessaire à l'intérieur de l'entreprise, et qui n'est déjà pas évident à obtenir pour les mêmes raisons (de type de management pratiqué), il va s'agir de construire de nouvelles relations, mettant les bons interlocuteurs, c'est-à-dire les meilleurs placés dans la structure, en communication directe avec leurs homologues clients, à toutes les étapes du process, de la définition produit en passant par la logistique pour les plannings et livraisons, la qualité.....

Il va s'agir de construire des alliances avec des partenaires amont fournisseurs ou des regroupements (certains GIE sont déjà constitués), permettant de partager des ressources matérielles et humaines pour atteindre un objectif commun.

Toutes ces stratégies ne pourront réussir et se développer sans mettre en place un management participatif basé sur :

- **Une réelle délégation de responsabilité**
- **Une transparence des informations de l'entreprise ce qui implique une bonne gestion de celles-ci (tableaux de bord et indicateurs pertinents).**
- **Une implication et donc une motivation de l'encadrement pour atteindre des objectifs fixés et partagés.**

Or aujourd'hui, un chef d'entreprise, que nous pouvons pourtant considérer comme modèle dans la profession, nous a posé une seule question par rapport à ses

préoccupations ressources humaines : « Comment donner une conscience professionnelle aux gens ? »

Cette évolution est en réalité une véritable gageure pour les entreprises marocaines car,

- de par les mentalités développées par l'organisation de la société elle-même,
- de par l'éducation donnée sur les valeurs,
- de par le niveau qualitatif de cette éducation,

Les entreprises ne disposent pas de ressources, quelque soit le niveau de celles-ci, prêtes culturellement, en savoir être, à travailler dans les conditions précitées :

- ni les patrons (même s'ils sont d'accord avec ce discours)
- ni les cadres (même formés et initiés à d'autres formes de management)
- ni à fortiori l'encadrement moyen et le personnel de base.

Or si dans le domaine technologique, l'homme peut sauter des étapes et s'adapter avec aisance, autant sur son propre fonctionnement, il est victime et prisonnier des réflexes acquis depuis sa naissance, par l'éducation qu'il a reçue, par les expériences qu'il a vécues.

La seule solution pour un adulte est une prise de conscience des axes de changements à réaliser et un travail personnel à faire sur lui-même, par étape, seul ou accompagné en formation continue par exemple.

Par contre pour les jeunes, entrant dans le système de formation, il est possible et même indispensable de travailler et d'ancrer de nouveaux réflexes et des valeurs essentielles à respecter en entreprises. Parmi celles faisant défaut, nous pouvons citer en particulier :

- L'esprit et l'écoute client (source de contraintes car le client veut toujours quelque chose de différent de ce qu'on lui propose)
- Le respect d'autrui (les autres pensent différemment) et le travail d'équipe (dialoguer et bien communiquer en équipe n'est pas évident, de nombreux freins existent)
- La responsabilité de ses actes (ceux qui échouent trouvent toujours des excuses, ceux qui réussissent trouvent des moyens)
- Le sens du beau et de la qualité (aller au-delà du simple fonctionnel)
- L'anticipation grâce aux méthodes d'analyse des problèmes, la prise de recul, la créativité dans les solutions.
- Le sens du travail, la contribution à un projet économique d'entreprise...)
Toutes ces valeurs pour être intégrées en tant que réflexes durables, doivent faire l'objet de programmes pédagogiques spécifiques et ne peuvent se contenter d'être seulement quelques notions injectées dans des cours sporadiques dispensés.
Cela nécessite également que l'exemplarité soit donnée dans la gestion quotidienne du centre de formation lui-même, à tous les niveaux et que les stagiaires puissent en mesurer les effets tout au long de leurs études.

Dans la filière Jeans & sportswear

Lors des entretiens avec les industriels rencontrés, les points clés à développer dans cette filière, sont les suivants :

- Mettre en place un interlocuteur client autre que le chef d'entreprise, véritable technico commercial et responsable des engagements pris avec le client : réalisation d'un prototype conforme et dans les délais; cette personne peut être une modéliste avec un rôle élargie.

Ce n'est pas une fonction qu'il est possible de tenir en débutant sa carrière professionnelle à notre avis et la création de cette fonction doit déboucher sur des modules de formation continue éventuellement proposés par l'OFPPT.

- Maîtriser l'optimisation de la matière dans la mise au point produit (gain important possible sur prix de revient global et donc sur compétitivité des produits proposés). Cette compétence concerne la fonction modélisme industrielle et doit être intégrée à la formation.
- Développer la réactivité et la fiabilité dans la communication des informations à tous les niveaux ; Mettre en œuvre la traçabilité des informations relatives au produit avec une centralisation de celles-ci dans un dossier technique unique. Nous retrouvons toujours la notion de responsable global produit.
- Maîtriser les plannings et délais de livraisons avec un suivi particulier dans le cadre d'une fonction interface.
- Organiser la qualité globale au-delà des seuls contrôle qualité à mettre en œuvre, développer la vision qualité produit, esthétique, bien aller du vêtement, œil critique du client final : une « vraie » fonction qualité à définir .
- Développer le travail en équipe, la responsabilisation collective et l'exemplarité.

Des activités doivent être développées pour permettre une Valeur ajoutée sur le produit :

- le secteur souffre d'une pénurie constatée à deux niveaux :
 - Au niveau des entreprises d'ennoblissement, et de délavage en particulier, ce qui contribue à une non compétitivité des entreprises du secteur et aux non respect des délais.
 - Au niveau des activités accessoires fantaisies (badges, ceintures, applications spéciales associées aux produits) ce qui freine la créativité ou rallonge les délais.

Dans la filière maille :

L'industrie de la Maille et de la Bonneterie intégrée au Textile dans les chiffres MCI 2001, représente

- 130 entreprises soit 8% des entreprises du secteur
- 10385 emplois soit 5% des emplois du secteur

Qualitativement, les besoins en compétences au niveau ouvriers exprimés par le responsable AMITH de cette filière, ont été les suivants :

- Conducteurs des métiers à tricoter et des machines de finissage (formés en interne actuellement avec des personnes de niveau bac et d'un certain âge (+de 20 ans).
- Opératrices sur machines spéciales (machine picot-flat lock, recouvrement 3 aiguilles et tout ce qui relève des coutures fantaisies).
- Opératrices
- Opératrices remailleuses.
- Opératrices hautement qualifiées dans la lingerie; le client n'autorise aucune tolérance en terme de mensurations.
- A noter que, sur RABAT, ces formations spécifiques Lingerie sont aussi demandées par les professionnels.
- Opératrices de repassage performantes car l'aspect d'un vêtement revêt un caractère primordial dans la décision d'achat.
- Les besoins exprimés en compétences au niveau des techniciens ont été les suivants :
 - D'une manière générale les lauréats donnent satisfaction pour les aspects théoriques. Pour la pratique la formation est donnée sur le terrain. Les points à améliorer dans la formation concernent les thèmes suivants :
 - Développement produit : Compétences nécessaires pour rechercher et développer des produits à la fois attractifs et industrialisés mettant en oeuvre une association originale de matières de structures de formes et de motifs.
 - Selon notre interlocuteur, l'avenir du Maroc est dans des modèles plus nobles et plus haut de gamme réalisés à partir de matières plus nobles (meryl, microfibre ...) et dans des produits à base de coton sur lequel le Maroc n'est plus compétitif ni sur des modèles basiques qui iront sans aucun doute dans d'autres pays (Asie, Turquie, Europe de l'est, Égypte...).
 - Stabilité dimensionnelle : actuellement elle n'est pas assurée au stade du matelassage, si bien que les articles confectionnés à partir de pièces déformées vont rétrécir à l'usage.
 -
 - Nouvelles technologies : La formation doit accompagner le développement des techniques nouvelles : jacquard électronique et CAO, fully fashion et tricotage intégral, exigeant de nouvelles compétences.
 - Qualité :
 - Nécessité d'assurer la lubrification mécanique sans nuire à la qualité des tricots (taches, traces d'aiguille, ...).
 - Faire correctement des contrôles avec sondages statistiques selon les normes internationales et exploiter les résultats obtenus.
 - Sensibiliser les stagiaires au problème des volards, aux conséquences, aux précautions et remèdes envisageables.

Dans la filière Textile de maison :

Qualitativement, seuls différents entretiens avec les industriels, nous ont donné les informations suivantes :

- Il n'y a pas vraiment de besoins actuels exprimés.
- Les techniciens sont souvent de niveau TS et formés principalement par les constructeurs de matériels

Ce sont les compétences de créativité qui semblent faire défaut sur l'amont et les fonctions de recherche et développement pour la filature et le tissage : une différenciation par la valeur ajoutée est à trouver. Une stratégie de niches est à mettre en place, l'ennoblissement est donc à développer particulièrement

IV. OFFRE DE FORMATION

Analyse de l'offre de formation

IV.1. ANALYSE QUANTITATIVE DE L'OFFRE OFPPT

IV.1.1. Analyse globale et par filière

La formation textile Habillement est dispensée, en 2002/2003, dans 43 établissements dont 13 dédiés au secteur textile habillement. Les formations initiales diplômantes sont au nombre de 21 et l'ensemble des filières existantes sont les suivantes :

- 1 de niveau TS : Techniques d'habillement.
- 12 de niveau Technicien : Techniques d'habillement, Responsable atelier ; Responsable Coupe, Méthodes, Gestionnaire Qualité, Modéliste, Maintenance, Tissage, Filature, Ennoblement, Bonneterie, Maintenance des installations automatisées (une à Sidi Bernoussi ?)
- 7 de niveau Qualification : Coupe, OQEMC, RMC, Tissage, Filature, Confection, et Coupe et couture (cette dernière étant initialement réservée à l'artisanat, n'est pas considérée comme formation industrielle)
- 3 de niveau spécialisation : Chaîne et Trame, Maille, Repassage.
- 4 spécifiques Formations adultes : Chaîne et trame, Confection, Repassage, Réparation machines à coudre
- 2 Formations par apprentissage : Chaîne et trame et Repassage)

Les modes de formation étaient en 2002/2003 :

- 30% en formation résidentielle
- 19% en formation Duale (alternance)
- 37% en formation accélérée
- 1% en formation adultes
- 13% en formation par Apprentissage

Des réorganisations des filières sont en cours en 2003/2004 : nombre de filières, durée et modes de formation .

La carte de formation professionnelle OFPPT (hors apprentissage), prévoyait 7 146 stagiaires toutes filières confondues (hors filière Coupe et Couture) et celle de 2003/2004 prévoit 9 433 stagiaires soit une augmentation des effectifs de +32%.

Cette augmentation se répartirait de la manière suivante selon la carte ministère de juillet:

	2003/2004	Dt sectoriel	%	2002/2003	Dt sectoriel	% augmentation	% sectoriel
NIVEAU HABILLEMENT							
Spécialisation	5 804	2 476	42.7%	4 344	2 160	+33.6%	+14.6%
Qualification	1 024	373	36.4%	713	365	+43.6%	+2.2%
Techniciens	2 110	1 881	89.1%	1 758	1 445	+20%	+30.2%
Techniciens spécialisés	71	71	100%	48	48	+48%	+48%
NIVEAU TEXTILE							
Qualification	84	84	100%	48	48	+75%	+75%
Techniciens	350	350	100%	302	302	+15.9%	+15.9%

Part des filières dans les centres sectoriels :

- 40% seulement des stagiaires des filières spécialisation et qualification sont issus des centres sectoriels,
- 90% des stagiaires des filières techniciens sont issus des centres sectoriels
- et 100% des Techniciens supérieurs (si on exclut l'ESITH).
- Les effectifs prévus sur la carte ESITH étaient de
- 161 TS pour l'Habillement en 2002/2003 et 228 sont prévus en 2003/2004 soit +41.6%
- 65 TS destinés au Textile en 2002/2003 et 121 prévus en 2003/2004 soit +86% ; cette forte augmentation est due en partie à la création de la filière Maintenance Textile ;

l'OFPPT formera donc 23.7% des TS de l'Habillement et essentiellement à FES. Il serait peut être souhaitable d'avoir une filière TS dans toutes les régions.

Augmentation des effectifs carte OFPPT :

L'augmentation des effectifs pour les filières Habillement, est de l'ordre de

- 30% pour les niveaux spécialisation (hors effectifs supplémentaires par apprentissage, avec ces prévisions les effectifs spécialisation seront doublés)
- 40% pour les niveaux Qualification (mais respectivement 14.6% et 2.2% seulement dans les centres sectoriels),
- 20% pour les Techniciens (30% dans les centres sectoriels)
- et 50% pour les TS (incidence de création de filières en 2001/2002).

Pour le Textile, en filature et tissage, le niveau qualification prévoit plus d'effectifs stagiaires sur BENM'SIK.

Le niveau Techniciens prévoit plus d'effectifs en Bonneterie et Tissage sur Tanger, BENM'SIK n'ayant plus d'effectifs en filature et gardant les mêmes effectifs dans les autres spécialités.

Détails des effectifs par filière :

- Les niveaux Qualification concernent deux filières :
 - **Coupe industrielle** : 260 stagiaires en 2003 contre 125 en 2002 soit 205% essentiellement dans des centres non sectoriels). Cette filière est enseignée dans seulement 4 centres sectoriels (26% des effectifs) : 3 sur Casa, 1 à Fes, il est étonnant que les centres des autres régions ne disposent pas de cette formation (sur Tanger et Marrakech aucun autre centre n'a cette filière, par contre elle existe sur Rabat).
 - **OQ Entretien machine à coudre et Réparation Machines à coudre** (filiales regroupées) : 764 stagiaires contre 470 en 2002 soit +62%. 40% des effectifs sont formés dans les centres sectoriels et cette filière n'existe que dans 8 centres sectoriels sur 12.
- 5 804 personnes vont sortir des filières spécialisation :
 - 4 824 de la filière Chaîne et Trame
 - 900 de la filière Maille
 - 80 de la filière Repassage.

A ces chiffres doivent être ajoutés les objectifs d'effectifs par apprentissage, qui pour 2003/2004 sont de 2 475 personnes. Ces objectifs ne seront peut être pas atteints mais c'est au minimum 1 500 stagiaires en spécialisation qu'il faudra ajouter, ce qui portera le nombre de stagiaires formés à près de 7 300 personnes au minimum.

Nous pouvons également tenir compte des chiffres des filières Coupe et Couture, considérées comme ne relevant pas de l'industrie mais fournissant entre 50% et 70% des effectifs aux entreprises qui en général, apprécient ces compétences, plus complètes, acquises en 2 ans et de niveau Qualification.

En 2003/2004, ce seront 475 stagiaires qui seront formés dans cette filière dans les centres sectoriels, ce qui peut apporter entre 250 et 300 personnes supplémentaires à l'industrie ramenant les chiffres à + de 7500 personnes formées en spécialisation pour l'industrie de l'habillement.

IV.1.2. Analyse par région

La carte professionnelle 2003/2004 par filière et région fait ressortir les résultats donnés dans les tableaux détaillés ci-dessous :

La notion de région dans le présent rapport est une notion large,

Les tableaux donnent les chiffres au niveau sectoriel, ville et grande région :

- Casablanca, intégrant également Mohammédia, Settat, El Jadida,
- Rabat, intégrant Kenitra,
- Fes, intégrant Sefrou, Meknes, Guercif, Taza,
- Tanger, intégrant Tetouan,
- Marrakech, intégrant les chiffres d'Agadir.

FILIERES HABILLEMENT	REGION CASABLANCA		TOTAL	RABAT		TOTAL	FES/MEKNES/ TAZA		TOTAL	TANGER/ TETOUAN		TOTAL	MARRAKECH		TOTAL	TOTAL		TOTAL
	RES/DUALE	APPRENTIS		RES/DUALE	APPRENTIS		RES/DUALE	APPRENTIS		RES/DUALE	APPRENTIS		RES/DUALE	APPRENTIS		RES/DUALE	APPRENTIS	
Specialisation			39,90%			19,99%			18,42%			16,91%			4,46%			
Chaîne Et Trame	1 903	725		1 150	225		1 150	175		300	1 000		294	25		4 824	2 150	6 974
Maille	450			250			150			0			50			900	0	900
Repassage	0	225		30			50			0	100		0			80	325	405
Total	2 353	950	3 303	1 430	225	1 655	1 350	175	1 525	300	1 100	1 400	344	25	369	5 804	2 475	8 279
Qualification			38,57%			17,09%			21,00%			4,88%			2,44%			
Coupe Industrielle	105			75			65			0			0			260		260
Rmc	290			100			150			50			25			764		764
Total	395	0	395	175	0	175	215	0	215	50	0	50	25	0	25	1 024	0	1 024
Techniciens			39,95%			22,09%			20,09%			13,08%			4,79%			
Modélisme	98			0			51			49			0			198		198
Coupe	148			74			51			50			24			347		347
Prod Qualite	245			74			49			51			0			419		419
Prod Atelier	123			173			151			51			51			549		549
Méthodes	150			74			74			51			0			349		349
Maintenance	79			71			48			24			26			248		248
Total	843	0	843	466	0	466	424	0	424	276	0	276	101	0	101	2 110	0	2 110
Techniciens Specialise			0,00%						100%									
Production	0			0			71		71	0			0			71		71
Total Habillement	3 591	950	4 541	2 071	225	2 296	2 060	175	2 235	626	1 100	1 726	470	25	495	9 009	2 475	11 484
FILIERES HABILLEMENT			39,5%			20%			19,5%			15%			4,3%			
FILIERES TEXTILES			71,93%									28,07%						
Bonneterie	100									28						128		128
Ennoblement	51									32						83		83
Filature	66									27						93		93
Tissage	88									32						120		120
Total Textile	305		305			0			0	119		119		0	424		424	
Total Textile/Habillement	3 896	950	4 846	2 071	225	2 296	2 060	175	2 235	745	1 100	1 845	470	25	495	9 433	2 475	11 908
			40,70%			19,28%			18,77%			15,49%			4,16%			

REPARTITION DES FILIERES PAR NIVEAU ET REGION (source Carte Ministère juillet 2003)

La répartition correspondante des emplois du secteur par région est la suivante :
(DONNEES ECONOMIQUES 2001 (source MCI retraitées grandes régions))

REGIONS	TEXTILE			HABILLEMENT			TOTAL SECTEUR			Dt Femmes	%
	Nbre Ent	Emplois	% Textile	Nbre Ent	Emplois	% Habillement	Nbre Ent	Emplois	% Emplois		
GRANDCASA											
Ain Chock	95	6 584	16,19%	135	14 882	9%	230	21 466	10,85%	15 282	71%
Ain Sebba	114	6 529	16,05%	98	12 177	7,71%	212	18 706	9,46%	12 856	69%
Alfida Dersultan	23	1 131	2,78%	34	1 428	0,90%	57	2 559	1,29%	11 365	444%
Ben M' Sik	33	1 311	3,22%	93	19 303	12,22%	126	20 614	10,42%	17 250	84%
Casa Anfa	48	1 660	4,08%	107	7 064	4,47%	155	8 724	4,41%	5 462	63%
Sidi Bernoussi	50	5 095	12,53%	55	15 001	9,50%	105	20 096	10,16%	14 424	72%
Mohammedia	14	1 447	3,56%	12	1 388	0,88%	26	2 835	1,43%	1 458	51%
TOTAL	377	23 757	58,42%	534	71 243	45,10%	911	95 000	48,02%	78 097	82%
Benslimane	3	99	0,24%	4	185	0,12%	7	284	0,14%	114	40%
Settat	17	2 161	5,31%	3	947	0,60%	20	3 108	1,57%	1 459	47%
El Jadida	12	1 348	3,31%	3	970	0,61%	15	2 318	1,17%	1 203	52%
TOTAL GLOBAL	397	26 017	63,97%	541	72 375	45,82%	938	98 392	49,73%	79 670	81%
RABAT											
Khemisset	1	18	0,04%	5	887	0,56%	6	905	0,46%	818	90%
Rabat	9	462	1,14%	27	8 077	5,11%	36	8 539	4,32%	7 140	84%
Sale Medina	11	1 569	3,86%	29	11 670	7,39%	40	13 239	6,69%	10 844	82%
Sala Aljadida	3	256	0,63%	3	1 742	1,10%	6	1 998	1,01%	1 504	75%
Skhirat Temara	5	1 171	2,88%	10	2 155	1,36%	15	3 326	1,68%	2 224	67%
Sidi Khassem	2	110	0,27%			0,00%	2	110	0,06%	29	26%
Kenitra	7	1 194	2,94%	3	764	0,48%	10	1 958	0,99%	841	43%
TOTAL	38	4 780	11,75%	77	25 295	16,01%	115	30 075	15,20%	23 400	78%
FES/MEKNES									0,00%		
Al Ismailia	3	517	1,27%	14	1 842	1,17%	17	2 359	1,19%	1 452	62%
El Menzeh	4	109	0,27%	6	1 658	1,05%	10	1 767	0,89%	1 467	83%
El Jadid	29	2 252	5,54%	63	13 121	8,31%	92	15 373	7,77%	12 413	81%
Medina	3	201	0,49%	4	54	0,03%	7	255	0,13%	105	41%
Taza			0,00%	28	5 058	3,20%	28	5 058	2,56%	4 352	86%
Sefrou	1	8	0,02%	2	373	0,24%	3	381	0,19%	359	94%
Zouagha/yacoub	10	226	0,56%	6	564	0,36%	16	790	0,40%	601	76%
TOTAL	50	3 313	8,15%	123	22 670	14,35%	157	25 193	12,73%	20 148	80%
TANGER/TETOUAN											
Bni Makada	5	266	0,65%	38	4 311	2,73%	43	4 577	2,31%	3 454	75%
Larache	1	160	0,39%	2	563	0,36%	3	723	0,37%	623	86%
Assilah	58	3 854	9,48%	159	26 415	16,72%	217	30 269	15,30%	20 025	66%
Tetouan	6	903	2,22%	12	1 395	0,88%	18	2 298	1,16%	1 853	81%
TOTAL	70	5 183	12,74%	211	32 684	20,69%	281	37 867	19,14%	25 955	69%
MARRAKECH TENSIFT											
Medina			0,00%	4	290	0,18%	4	290	0,15%	177	61%
Menara	8	355	0,87%	39	4 598	2,91%	47	4 953	2,50%	3 925	79%
Sidi YoussefbenAli			0,00%	2	258	0,16%	2	258	0,13%	128	50%
Agadir	2	52	0,13%	6	78	0,05%	8	130	0,07%	57	44%
Safi	6	965	2,37%			0,00%	6	965	0,49%	197	20%
TOTAL	16	1 372	3,37%	51	5 224	3,30%	67	6 596	3,33%	4 484	68%
TOTAL GENERAL	571	40 665	1	1 003	158 248	1	1 558	198 123	1	153 657	78%

Globalement les chiffres entre la répartition des emplois et des effectifs de la carte de formation sont assez cohérents en habillement :

- 46% des emplois sur Casa et 40% des stagiaires
- 16% des emplois sur Rabat et 20% des stagiaires
- 14.5% des emplois sur Fes et 19.5% des stagiaires
- 20.7% des emplois sur Tanger et 15% des stagiaires
- 3.3% des emplois sur Marrakech et 4.3% des stagiaires

Pour le Textile,

- 64% des emplois sont sur Casa et 72% des stagiaires.
- 12.8% des emplois sur Tanger et 28% sur Tanger.
- 11.75% des emplois sur Rabat et aucune formation.
- 8.15% des emplois sur Fes et aucune formation

IV.1.3.Écarts quantitatifs de l'offre avec les besoins

L'ensemble OFPPT et ESITH devraient donc former 299 Techniciens spécialisés en Confection en 2003/200 pour un effectif d'encadrement dans les entreprises qui peut se situer entre 3000 et 4000 personnes selon les différentes sources trouvées soit 8 à 10% environ de ces mêmes effectifs.

L'OFPPT forme également 2110 techniciens destinés à des fonctions d'encadrement dans les entreprises mais qui en réalité occupent aussi des postes opérationnels en production, notamment pour les filières Coupe, Production ou Qualité.

En réalité, c'est environ la moitié de ces effectifs qui se retrouve sur le marché du travail puisque la formation est sur deux années, soit 1050 personnes pour les techniciens et 125 pour les TS, 1175 personnes au total.

Ce chiffre correspondrait tout juste à un besoin de renouvellement naturel + une création de poste en moyenne par entreprise. Le besoin exprimé par la profession compte tenu des enjeux actuels, peut largement se situer au double de ce chiffre soit + 1000 stagiaires à répartir entre TS et Techniciens selon une proportion à affiner.

▪ Techniciens Modélisme :

198 stagiaires prévus sur la carte, 50% sur CASA, 25.7% sur FES et 24.3% sur TANGER.

98 personnes sortiront en 2004.

Cette fonction n'existe que dans les entreprises proposant des modèles à leurs clients ou ayant la volonté de développer des collections en propre. A ce niveau elle nécessite une expérience professionnelle préalable (10 ans environ) à un poste de patronnière ou d'assistante modéliste dans un premier temps.

La formation proposée correspond plutôt aujourd'hui à des postes de patronnières qui travaillent sur les patronages des clients pour les corriger ou les adapter ou qui font de la gradation et du placement.

Les taux d'insertion et d'emploi sont relativement bas 49% et 44% mais la profession adoptant stratégiquement une évolution vers le produit fini, devrait avoir besoin de cette fonction à moyen terme, et anticiper en intégrant des compétences à former en interne.

D'autres centres privés forment des modélistes au Maroc, de l'ordre de 550 stagiaires en 2001 (235 sur Casa, 134 sur Rabat, 151 sur Tanger, 22 sur Fes). Chiffres à vérifier en 2003/2004.

L'ESITH met en place une filière Modéliste Industrielle avec une carte de 30 stagiaires, 10 qui sortiront en 2004.

Les entreprises auront des difficultés à trouver des compétences en externe car c'est une compétence rare même en Europe.

Il est donc difficile de se prononcer sur des besoins quantitatifs qui dépendent de structures non encore stabilisées sur le produit fini mais il est certain qu'il y aura une évolution positive de cette fonction, la question est à quel rythme ?

En attendant, il s'agit plus : de faire du qualitatif avec les entreprises, en investissant sur une collaboration étroite avec les entreprises concernées par une évolution stratégique vers le produit fini. L'alternance ou toute forme de formation impliquant l'entreprise, est donc préconisée pour cette filière.

▪ Techniciens Coupe :

347 stagiaires prévus sur la carte, 43% sur CASA, 21.3% sur RABAT, 14.7% sur FES et 14.4% sur TANGER, 6.9% sur MARRAKECH (la filière étant supprimée pour cette année).

172 sortiront en 2004.

Les taux d'insertion et d'emploi sont respectivement de 72% et 60%, inférieurs à la filière Qualification Coupe.

Les lauréats devraient occuper des postes de Responsable de Coupe mais une partie occupe en réalité des postes de coupeurs. Les petites entreprises n'ont pas besoin de responsable de Coupe et cette fonction nécessite aussi une expérience significative acquise sur le terrain.

Si les stagiaires entrent en entreprise pour occuper ce poste de responsable, il est certain qu'ils ne donneront pas satisfaction et s'ils sont occupés à des fonctions opérationnelles, il y a de grande chance qu'ils ne soient pas satisfaits et qu'ils partent de l'entreprise.

Nous traiterons donc cette filière quantitativement avec le niveau qualification Coupe.

Au niveau Qualification Coupe, si on estime que les opérateurs Coupe représentent environ 10% des opérateurs en production, les effectifs de coupeurs peuvent se situer à 10 000 personnes environ et selon notre raisonnement le besoin de renouvellement entre 5 et 10%, le besoin serait en prenant l'hypothèse basse (cette population étant peut être plus stable et se formant plus facilement sur le terrain) de 500 personnes.

Il sortira 260 lauréats de niveau auxquels nous pouvons ajouter les 172 lauréats techniciens Coupe soit 432 personnes.

Le taux d'insertion est de 94% et le taux d'emploi de 83%.

Nous pouvons penser que le nombre est suffisant, reste à voir la répartition par région et la forme de la formation (l'apprentissage pourrait être très adapté à cette fonction).

▪ **Techniciens Maintenance :**

248 stagiaires sur la carte, 32% sur CASA, 28.7% sur RABAT, 19% sur FES et 9.7% sur TANGER, 10.5% sur MARRAKECH

133 sortiront en 2004 mais 115 en 2005 (la filière étant supprimée pour cette année sur Tanger et Marrakech et remplacée par le niveau qualification sur un an !!).

Cette formation pourrait correspondre en entreprise à une fonction de responsable Maintenance mais la remarque précédente est aussi valable, peu d'entreprises ont de véritable responsable maintenance et donc les lauréats techniciens occupent les fonctions de mécaniciens avec peut être moins d'aptitudes pratiques que ceux des filières qualification et ne donnent donc pas forcément satisfaction ou se démotivent et partent.

Les taux d'insertion et d'emploi sur cette filière sont de 67% et 63%.

Au niveau Qualification Réparation Machine à Coudre, si on estime 2 mécaniciens pour 100 personnes en Production, la population sur ce poste serait de 2000 personnes et le besoin de renouvellement (en prenant cette fois ci le taux de 10% dans la mesure où le turn over serait élevé dans ce métier) de 200 personnes. Mais beaucoup d'entreprises ne sont pas satisfaites de leurs mécaniciens et recherchent donc en permanence cette compétence, le besoin peut donc être largement doublé.

Il sortira 764 lauréats en 2004 auxquels s'ajouteront les 133 lauréats potentiels de Techniciens maintenance soit 897 personnes pour des postes d'entretien et maintenance des matériels de Confection.

Plus de 200 personnes supplémentaires par rapport au besoin estimé, seraient donc à intégrer.

Ce chiffre de 897 nous paraît donc élevé (à noter que 2 filières Techniciens seraient supprimées sur Marrakech et Tanger et remplacées par les niveaux qualification en un an, diminuant ainsi les effectifs de 50 personnes l'année suivante et ramenant le chiffre à 850 mécaniciens).

Le problème est qualitatif, il ne semble pas très logique de faire cette formation en niveau Qualification en un an et en résidentiel de surcroît.

Le taux d'insertion est relativement bas de 63% et d'emploi de 56%. Ils étaient meilleurs sur la formation OQ entretien du matériel de confection (72 et 68%)

L'apprentissage est une forme de formation qui nous paraît particulièrement adaptée à cette fonction.

▪ **Techniciens Production Qualité :**

419 stagiaires sur la carte, 58.5% sur CASA, 17.6% sur RABAT, 11.7% sur FES et 12.17% sur TANGER, 0% sur MARRAKECH

194 sortiront en 2004.

Quelles fonctions occupent ces stagiaires ? De contrôleuses qualité à responsables qualité mais nous n'en savons pas grand-chose en réalité. Elles se retrouvent dans « le package » techniciens Habillement et ventilés au gré des besoins des entreprises.

Les taux d'insertion et d'emploi sont respectivement de 75% (environ 10% de moins que les filières production et méthodes) et 66% (c'est une filière qui connaît une déperdition au niveau de l'emploi).

Cette filière est à revoir plus précisément dans sa définition pour en dire quelque chose quantitativement.

▪ **Techniciens Production Méthodes :**

349 stagiaires sur la carte, 43% sur CASA, 21.2% sur RABAT, 21.2% sur FES et 14.6% sur TANGER, 0% sur MARRAKECH

149 sortiront en 2004 et 200 en 2005 (+25 sur Rabat et Fes).

Cette filière de formation correspond à un besoin bien identifié par la profession avec une mise en place de bureaux méthodes structurés dans les entreprises visant à contribuer, par leur travail, à trouver les gains de productivité et de compétitivité nécessaire.

Les taux d'insertion et d'emploi sont les meilleurs, respectivement de 87% et 85%.

Nous sommes étonnés de constater que 70 stagiaires de moins sont formés dans cette filière par rapport à la filière Qualité mais il est vrai que des recrutements d'agents méthodes sont également effectués à partir de la filière Production atelier très similaire dans le contenu.

Cette filière devrait, à notre avis, exister aussi sur Marrakech.

▪ **Techniciens Production Atelier :**

549 stagiaires sur la carte, 22.4% sur CASA, 31.5% sur RABAT, 27.5% sur FES et 9.3% sur TANGER, 9.3% sur MARRAKECH

225 sortiront en 2004 et 324 en 2005 (soit 100 lauréats de plus dont 50 de plus à Fes).

Cette formation répond à deux besoins importants de la profession, celui d'agent méthodes et de responsable de groupes ou de chaînes. Pour la fonction de responsable de groupe ou chef de chaîne, il est nécessaire d'avoir une expérience significative de la fonction, les postes sont donc difficiles à occuper directement et passent par des postes intermédiaires en production.

Une grande partie des stagiaires sont recrutés à des postes d'agent Méthodes.

Les taux d'insertion et d'emploi sont respectivement de 83% et 79% donc bons mais avec une légère déperdition supérieure à celle méthodes.

▪ **Au niveau Spécialisation Chaîne et trame et Maille, repassage :**

Ces filières débouchent sur les fonctions de travail d'opératrices sur machine à coudre ou repasseuses : le besoin de renouvellement hors augmentation d'effectifs, a été évalué à 5000 personnes minimum et 10 000 personnes au maximum.

Il sortira au minimum 7500 personnes de la promotion 2003/2004 toutes formes de formation confondues, pour occuper des postes d'opérateurs et opératrices ; le chiffre peut paraître correspondre au besoin.

Mais si on considère,

D'une part, qu'il existe déjà un potentiel de salariés formés sur le marché du travail en attente de postes,

D'autre part, que la conjoncture économique n'est pas favorable à des évolutions d'emplois à court terme,

Si on rajoute les gains de productivité recherchés actuellement par les entreprises et qui peuvent se situer très rapidement à 10%, gains affectant directement la main d'œuvre directe et se traduisant par 10000 personnes en moins, toutes choses égales par ailleurs, Ce chiffre risque d'être bien trop élevé pour intégrer durablement l'ensemble des personnes formées.

Les taux d'insertion étaient de 82% pour le Chaîne et Trame et 88% pour la maille avec environ 2000 personnes formées en moins en 2002.

En effet, quatre établissements supplémentaires vont apporter 1250 stagiaires supplémentaires sur le marché hors apprentissage :

- Casablanca : CQP MY Rachid avec 500 stagiaires Confection Chaîne et trame
- Salé : CQP HY Rahma avec 200 stagiaires Chaîne et trame
- Tanger : CQP BNI Makada avec 100 stagiaires Chaîne et trame
- Taza : CQP TAZA avec 400 stagiaires Chaîne et trame, 50 stagiaires repassage.

A noter que ces CQP apportent aussi chacun entre 30 et 50 stagiaires Coupe industrielle, et entre 25 et 50 stagiaires RMC..

Pour ces filières spécialisation, les chiffres doivent être analysés encore plus finement dans l'environnement proche du centre même s'il y a des équilibres par région car cette population n'est pas mobile du tout.

Or les centres ne disposent pas des informations et statistiques suffisamment fines pour réaliser un travail d'analyse de leur environnement économique et de ses besoins : certains disposent de la liste des entreprises adhérentes AMITH par activité mais elle n'est pas exhaustive, ils disposent également de leur propre fichier et des informations que chacun (directeur, responsable relations entreprises et formateurs) apporte lors de ses propres contacts avec les entreprises mais ces informations restent limitées et ne sont en général que peu formalisées. Cela reste un point faible pour la dynamique des centres mais il est vrai que ses acteurs aujourd'hui n'ont pas vraiment leur mot à dire dans les décisions prises essentiellement au niveau de l'OFPPT centrale.

Résultats provisoires des études schéma directeur OFPPT que nous avons pu voir sur Casablanca et Tanger:

L'étude schéma directeur sur Casablanca, dans l'état où nous l'avons trouvée, cad non encore validée, préconise

- de ne pas augmenter quantitativement le nombre de formés dans le secteur même s'il y a une tendance à l'augmentation des effectifs en Habillement sur les 5 dernières années et de privilégier la qualité en réexaminant et redéfinissant le contenu des filières ou en en créant de nouvelles).
- Les chiffres de besoins en stagiaires seraient de :
 - Niveau TS : 140 stagiaires
 - Niveau Technicien/Qualification : 1 260 stagiaires (la carte 2003/2004 prévoit 1238 stagiaires pour les 2 niveaux)
 - Niveau Spécialisation : 2030 stagiaires (la carte 2003/2004 prévoit 2350 stagiaires et 950 apprentis soit 1250 personnes de trop).

L'étude schéma directeur sur Tanger, aperçue dans l'ITA donne les tendances suivantes :

- pour l'Habillement, 221 entreprises identifiées (30 700 salariés)
- Les filières porteuses sont TS et Technicien Modélisme avec un besoin estimé à 30/50 personnes pour les années 2006/2007.
- Les filières pour lesquelles le taux de demandes est faible sont : Confection Maille et Coupe et couture.
- Pour les filières de niveau Technicien autres que modélisme le besoin est relativement stable 150 à 180 par an, or il sortira, selon la carte 2003/2004, 125 stagiaires de ce niveau. Le besoin serait donc légèrement supérieur à l'offre prévue.
- Pour les niveaux qualification/spécialisation, le besoin se situeraient entre 900 et 1000 personnes par an d'ici 2006. Il est prévu sur la carte 350 stagiaires et 1100 apprentis ce qui serait supérieur au besoin de quelques 400/500 personnes. Mais les objectifs apprentis ne sont pas certains d'être atteints.
- pour le Textile, 65 entreprises identifiées (4 160 salariés)
- Il n'est pas prévu de création d'entreprises dans les 2 prochaines années ; très peu de recrutements sont donc à prévoir et les taux d'insertion sont très bas.
- Aucun besoin n'a donc été évalué pour les deux prochaines années, par contre un besoin de quelque 40 à 60 personnes est à prévoir pour les années suivantes.
- La carte 2003/2004 prévoit 59 stagiaires lauréats. Le besoin correspondrait à l'offre à 2 ans.

IV.2. Analyse de l'offre ESITH

L'ESITH dispense actuellement 6 filières de formation professionnelle dont une nouvellement mise en œuvre pour la rentrée 2003/2004, il s'agit des programmes suivants :

- fabrication textile : option maille (TS)
- fabrication textile : option tissage(TS)
- maintenance du matériel textile (TS)
- maintenance du matériel de confection (TS)
- chimie textile / ennoblissement (TS)
- techniques d'habillement (TS)
- Modélisme industriel (TS)

FILIERES	Carte 1 ^{ère} année	Carte 2 ^{ème} année	Total
fabrication textile : option maille (TS)	20	14	34
fabrication textile : option tissage (TS)	20	10	30
maintenance du matériel de confection (TS)	20	19	39
maintenance du matériel textile (TS)	20	0	20
chimie textile / ennoblissement (TS)	20	17	37
techniques d'habillement (TS)	100	59	159
Modélisme industriel (TS)	20	10	30
TOTAL	220	129	349

Concernant l'élaboration des programmes, deux filières sont actuellement en-cours de restructuration selon l'approche par compétence à savoir :

- Gestionnaire de production en habillement
- Gestionnaire de production en textile.

L'évolution des formation vers une licence professionnelle technique est en cours d'étude.

Pour mieux répondre aux évolutions des besoins du secteur, l'ESITH met en place actuellement deux filières au niveau ingénieur :

- Logistique Internationale.
- Chef de produit.

IV.3. Chevauchement des programmes :

Avant de procéder à l'identification des chevauchements entre les programmes de formation existants, examinons le tableau ci-après présentant les filières de formation qui répondent à chaque fonction de travail.

Secteur Textile / Habillement :

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
Responsable contrôle et assurance qualité		Ingénieur	ESITH
Logisticien			

Sous Secteur Textile (fonctions transversales)

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
Responsable maintenance	Maintenance matériel textile	TS	ESITH
Contrôleur qualité			
Chef d'équipe			
Responsable production			

Sous Secteur Textile (fonctions transversales (Bonneterie / Tissage))

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
Responsable création /développement			

Tableau XIX : Filières sous secteur Filature

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
	Filature	T	OFPPPT
Opérateur machines	O.Q filature	Q	OFPPPT

Tableau XX : Filières sous secteur Tissage

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
	Fabrication textile option : tissage	TS	ESITH
	Tissage	T	OFPPPT
Mécanicien machines			
Opérateur machines	O.Q tissage	Q	OFPPPT

Tableau XXI : Filières sous secteur Bonneterie

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
	Fabrication textile option : maille	TS	ESITH
Régleurs machines	Bonneterie	T	OFPPT
Opérateur machines			

Tableau XXII : Filières sous secteur Ennoblement

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
	Chimie textile ennoblement	TS	ESITH
	Ennoblement	T	OFPPT
Mécanicien machines			
Opérateur machines			

Sous - Secteur Confection

Tableau XXIII : Filières sous secteur Confection

Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
Responsable maintenance	- T.maintenance confection. - T.maintenance matériel confection.	T TS	OFPPT ESITH
Mécanicien machines	-Agent d'entretien en confection - réparateur machines à coudre	T TS	OFPPT ESITH
Responsable production	- T. Production en Confection. - Techniques d'Habillement - T. de production Atelier - T. de production coupe - Gestion de production et de la mode	T TS T T T	OFPPT ESITH OFPPT OFPPT Privé
Responsable coupe	- T. Production en Confection. - Techniques d'Habillement - T. de production coupe	T TS T	OFPPT ESITH OFPPT
Agent de méthodes	- T.Méthodes - T. Production en Confection. - Techniques d'habillement	T T TS	 OFPPT+ESITH
Chef de produit			
Modéliste	- Modéliste - Modéliste industrielle - Stylisme/ modélisme - Modélisme option patronier	T TS T+Q	OFPPT+privé ESITH Privé privé
Fonctions de travail	Filières correspondantes	Niveau	Opérateur de Formation
Styliste	- Stylisme/ modélisme		Privé

Opérateur coupe	- Coupe et couture - Coupe et couture - Coupe industrielle	Q S Q	MJS+MCIA+OFF PT OFPPT + PRIVE OFPPT
Opérateur repassage/ conditionnement	- Ouvrier Spécialisé	S	OFPPT
Opérateur machines	- Coupe et couture - Coupe et couture - Coupe industrielle - Confection chaîne et trame - Confection maille	Q S Q S S	MJS ; MCIA ; OFPPT ; PRIVE OFPPT OFPPT OFPPT

Ces tableaux montrent que :

+ Les fonctions de travail suivantes ne sont pas couvertes par la formation :

- Contrôleur qualité en textile
- Chef d'équipe en textile
- Responsable de production en textile
- Responsable création/ développement (Bonneterie et Tissage)

+ plusieurs programmes de confection avec des niveaux de formation distincts correspondent à une même profession, par exemple : responsable production en confection, responsable coupe, modéliste, opérateur machines....

+ Certains programmes de formation offerts actuellement ne correspondent à aucune fonction de travail. Ils visent plutôt une activité ou un ensemble d'activités liées à une fonction de travail donnée, par exemple : fabrication textile option maille, ennoblissement....

Ainsi, le tableau ci-après récapitulant les chevauchements des programmes nous permet d'identifier les programmes ayant des intitulés similaires et/ou dispensés par plus d'un opérateur et dans des niveaux différents.

Tableau XXIV : chevauchement des programmes

Filières	Niveau	Opérateur
Techniques d'habillement	TS	OFPPT +ESITH
-Modélisme en confection - Modélisme option patronnier	Q T Q + T	Privé OFPPT+Privé Privé
-Stylisme - Stylisme/Modélisme	Q+T T	Privé Privé
-Confection -Confection chaîne et trame -Confection maille	Q+S S S	OFPPT OFPPT OFPPT
-Gestion de production et de la mode en habillement -T production confection -T production en confection : 3 options : coupe/ qualité/ atelier	T T T	Privé OFPPT OFPPT
-O Q en entretien du matériel de confection -Réparateur machine à coudre	Q Q	OFPPT OFPPT
- Fabrication textile option maille - Bonneterie	TS T	ESITH OFPPT
- Fabrication textile option tissage - Tissage	TS T	ESITH OFPPT
- Chimie textile/ ennoblissement - Ennoblissement	TS T	ESITH OFPPT
- Maintenance matériel confection - Maintenance en confection	TS T	ESITH OFPPT

V. SYNTHÈSE ET AXES DE DÉVELOPPEMENT

L'industrie du textile et de l'habillement est un secteur clé de l'industrie marocaine. (43 % des emplois au niveau national). La répartition géographique des effectifs démontre l'importance que revêt cette activité pour l'équilibre socio - économique du pays. Ce secteur se caractérise par l'importance de la branche de l'habillement (1012 entreprises, 79 % des effectifs) par rapport à celle du textile (596 entreprises, 21 % des effectifs) en termes de nombres d'entreprises et d'employés.

Ce secteur est essentiellement composé de PME / PMI moins de 10 % des entreprises emploient plus de 1000 personnes, et moins de 200 entreprises emploient 50 % des effectifs totaux (186 764 personnes). Le secteur est caractérisé par une forte main d'œuvre féminine 52 % dans le textile et 80 % dans l'habillement. L'âge moyen des employés est de 32 ans. Le niveau d'enseignement des employés est pour 47 % non scolarisé ou niveau primaire, pour 40 % secondaire le reste étant de niveau universitaire, technique ou formation professionnelle.

20 % sont sans qualification et 65 % sont qualifiés en entreprise ou en formation professionnelle.

Ce secteur est actuellement confronté à plusieurs défis (accords de libre échange avec l'UE, accords de l'OMC) qui pour être réalisés nécessitent une sérieuse mise à niveau. Parmi les plus importants, la réduction du taux d'analphabétisme, l'amélioration des moyens et conditions de production, le relèvement du niveau de qualification des employés.

Les fonctions de travail sont appelées à connaître d'importantes mutations dues à l'évolution technologique et à la nouvelle organisation du travail.

De nouvelles fonctions de travail vont voir le jour telles :

- le développement produit
- marketing de la mode,
- technico - commercial
- Modélisme industriel
- Logistique et planification

A côté de la sous-traitance (principale activité actuelle) d'autres activités se développent du fait d'une évolution vers la co traitance et vers la réalisation de collections en propre ou la proposition de produits finis aux clients distributeurs.

Les évolutions citées dans le portrait de secteur réalisé en 2001 sont toujours et plus que jamais d'actualité :

- Offre de collection ou de création
- Conception et modélisme
- Etude de prototypes
- Création et développement en impression.
- Logistique vers distribution
- Réalisation des guides pour machines à confection
- Techniques « fully-fashion » en bonneterie

V.1. RECOMMANDATIONS

V.1.1. Compétences à introduire aux programmes de formation :

Le tableau ci-après spécifie le type de compétence à introduire dans chacune des formations des niveaux Technicien et Technicien Spécialisé.

➤ **de manière générale :**

- **Gestion des ressources humaines :** Les personnes occupant ces postes sont appelés à gérer des équipes de travail, il faut donc améliorer les compétences visées par la gestion de ces équipes.
- **Coûts de fabrication :** L'enquête fait ressortir une faiblesse au niveau de la maîtrise des coûts. Il faudrait insister sur cette compétence dans l'élaboration des programmes de formation.
- **Gestion de la qualité :** L'enquête fait ressortir des besoins au niveau de cette compétence. Toutefois, il y a très peu de personnes dans l'industrie qui possèdent actuellement l'expérience nécessaire pour donner cette formation.
- **Informatique liée à la machine et à la gestion :** L'utilisation de machines de plus en plus automatisées demande plus de compétences en informatique et la maîtrise de logiciels professionnels.
- Les règles de **sécurité et d'hygiène** du travail doivent être introduites aux programmes de formation de l'ensemble des filières.
- Les études **d'insertion** affirment que le problème du chômage des lauréats de ce secteur est dû principalement au manque d'opportunités d'emplois offertes par le marché du travail et à l'ignorance **des techniques de recherche d'emploi**.

Nous rajouterons à cette liste les notions d'écoute et de service Client interne et externe, de techniques de travail en équipe (gestion des relations interpersonnelles), de méthodes de résolution de problèmes, de renforcement des connaissances des matières et techniques associées.

➤ **Concernant les filières de formation :**

De manière générale, il faudrait renforcer le taux d'encadrement en confection par le renforcement de certaines formations Techniciens au niveau TS et la création de nouvelles filières en trois années pour à la fois :

- ✓ Donner les compétences nécessaires à la prise de responsabilité d'une fonction globale plus large intégrant le management d'équipe.
- ✓ Donner une compétence plus pointue dans une spécialité donnée.

Les fonctions de travail ont été revues et validées lors d'une journée de travail organisée le 20/11/2003, par l'AMITH avec les professionnels représentatifs des différents secteurs et filières.

La liste de ces fonctions de travail est donnée en annexe, avec des préconisations sur les filières possibles correspondantes, une évaluation des besoins et une proposition d'effectifs lauréats à produire chaque année.

Ces filières n'ont pas été déterminées par la méthodologie APC et ce travail reste à faire à partir de l'approfondissement de chacune des fonctions de travail avec les AST.

➤ **Concernant les ressources humaines :**

L'articulation entre le système de formation et le monde de production national tel qu'il se présente aujourd'hui impose une nouvelle vision d'organisation du secteur de la formation où le mot d'ordre devient le juste à temps. Une telle organisation ne peut se concevoir sans prêter une attention particulière à l'élément humain et à son perfectionnement.

Le perfectionnement technique des formateurs sur le plan technologique et pédagogique constitue donc une mesure d'accompagnement inéluctable au rehaussement de la qualité de la formation et des prestations de service au profit des entreprises du secteur.

Aussi, une préparation des formateurs à assurer la formation selon l'approche par compétences s'avère nécessaire.

La réalisation de ce perfectionnement nécessite le passage par 3 étapes à savoir:

- La réalisation des bilans des compétences des formateurs
- Le développement des compétences des formateurs sur la base des bilans des compétences
- La certification des compétences par des organismes externes

Un premier bilan de compétence touchant quelques 145 formateurs a révélé la carence en vécu industriel des formateurs. Un plan d'action formations et stages en entreprise est en-cours et doit être complété pour donner le capital compétences dont les formateurs ont besoin pour remplir qualitativement leur mission. Pour certains, il est nécessaire d'envisager un véritable recyclage en industrie.

➤ **Concernant les ressources matérielles:**

L'implantation des formations selon l'Approche par compétences nécessite l'établissement d'une liste référentielle des ressources matérielles adéquates sur les plans qualitatif et quantitatif.

Par ressources matérielles, il est entendu:

- les équipements (lourds et légers, fixes ou mobiles) et leurs accessoires ;
- les appareils et leurs accessoires ;
- les équipements informatiques ;
- l'équipement audiovisuel ;
- le mobilier de classe, d'atelier, de laboratoire et de rangement...

➤ **Concernant le Tutorat:**

Dans le système de la formation professionnelle alternée, l'entreprise apparaît comme un élément dynamique pour l'acquisition et la qualification professionnelle. En milieu du travail, un seul interlocuteur privilégié est capable d'assurer la liaison entre l'entreprise, l'organisme de formation et le jeune stagiaire, c'est le « **tuteur** ».

L'enquête réalisée auprès d'un certain nombre d'entreprises fait ressortir l'absence de tutorat en milieu professionnel, et le manque d'aptitudes de certains tuteurs, quand ils existent, à exercer cette fonction.

Il y a lieu de mobiliser les tuteurs en fonction de leurs aptitudes professionnelles, leurs sens de la communication, leurs qualités humaines ainsi que leurs capacités organisationnelles et pédagogiques.

Pour ces tuteurs, considérés à la fois comme repères et référents du stagiaire en situation de travail, un programme complet est actuellement dispensé pour leur permettre d'exercer efficacement leur rôle de garants de l'encadrement des stagiaires au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, l'Amith et la profession se sont données l'objectif de 100 tuteurs formés en entreprise pour la fin 2003.

V.1.2. Evolution des Principales fonctions de travail
validées par les professionnels en décembre 2003

HABILLEMENT

- ✓ **Gestionnaire de production** : capable d'assurer des postes permettant de gérer et d'optimiser les productions confiées :
 - De responsable de production global dans une petite structure ou de responsable d'atelier dans une grande structure sous la responsabilité d'un Directeur Technique,
 - De responsable de salle de Coupe
 - De responsable qualité
 - De responsable méthodes
 - De responsable ordonnancement/planning.

- **Filières** : Une formation, de niveau Technicien Spécialisé, existe actuellement à l'ESITH et le niveau existe aussi à FES. Les professionnels estiment qu'une filière en 3 ans serait plus appropriée. Pour répondre à cette fonction de travail, l'ESITH va mettre en place une licence professionnelle technique en 3 années et répondra donc à ce besoin. Selon les niveaux de fonction, il est à noter que le formation Ingénieur peut aussi répondre à ce besoin.

- ✓ **Technicien Habillement** : capable d'assurer des postes
 - D'agent méthodes
 - De contrôleur « final » qualité
 - De responsable de groupes (avec une mission plus large que celle d'aujourd'hui)
 - D'agent d'ordonnancement ou de planning

- **Filière** : Une seule formation, de niveau Technicien spécialisé est proposée et vient remplacer les 4 filières Technicien Production, Coupe, Qualité et Méthodes actuelles. Elle doit donner les bases fondamentales technique. Une formule d'alternance est à prévoir en fin de formation pour la spécialisation du stagiaire avec un suivi personnalisé des stagiaires.

- ✓ **Modéliste industriel(elle)** : capable d'assurer un poste de responsable développement produit cad d'être l'interface Client ou BE avec les services industrialisation de l'entreprise pour la définition technique des produits à partir de croquis et d'assurer leur mise au point: valider la conformité du produit industrialisé avec la demande du client ou du BE, en respectant à la fois les critères de qualité et de prix. Travaille sous la responsabilité d'un responsable BE ou directement du responsable Marketing et Commercial. Cette fonction nécessite une expérience professionnelle.

- **Filière:** Une formation, de niveau Technicien spécialisé, est nouvellement créée à l'ESITH et n'existe pas à l'OFPPT. Nous proposons de créer une filière de ce niveau à l'OFPPT à la place de la filière de niveau technicien (patronnière/gradueuse). L'ESITH fera évoluer sa formation vers une licence professionnelle pour répondre à la fonction élargie de responsable développement produit.

- ✓ **Responsable Maintenance:**
capable d'assurer un poste
 - D'encadrement de l'équipe maintenance sous la responsabilité soit du Directeur technique soit d'un responsable de production.
 - De technicien maintenance globale

- **Filière:** Une formation, de niveau technicien spécialisé, existe à l'ESITH mais n'existe pas à l'OFPPT (elle existe au niveau Technicien mais ne permet pas aux stagiaires de prendre la responsabilité globale d'un parc matériel). L'ESITH répondra à ce besoin.

- ✓ **Mécanicien**
capable d'assurer un poste
 - De technicien qualifié en réglages et maintenance de base (entretien préventif et réparation des machines à coudre).

- **Filière:** Une formation de niveau qualification existe aujourd'hui à l'OFPPT, mais subit des modifications (raccourcissement de sa durée et refonte du programme) qui ne vont pas dans le sens du besoin en entreprise ; elle est donc à repositionner pour ne retenir que le niveau technicien.

- ✓ **Opérateur CAO :**
capable d'assurer des postes
 - D'agent Placement Tracé et traitement des OF de Coupe, travaillant sur systèmes informatisés Lectra, Gerber ou autres.

- **Filière:** La création d'une formation, de niveau Qualification est proposée mais doit encore être justifiée quant au besoin car cette mission est affectée actuellement soit aux modélistes, soit aux responsables de Coupe et devrait être affectée différemment par rapport à la qualification professionnelle qu'elle requiert. Sous contrôle et validation de l'un ou l'autre des responsables cités.

- ✓ **Opérateur (trice) Coupe :**
capable d'assurer tous les postes ouvrier d'une section Coupe (polyvalent).

- **Filière :** Une formation de niveau qualification existe à l'OFPPT mais est à revoir dans le contenu et en niveau ; elle peut se faire en mode accéléré 5/6 mois + stage, voire en apprentissage.

- ✓ **Opératrice spécialisée** capable d'assurer des postes

- De préparation,
- De montage
- De finition

en maîtrisant un ou deux matériels et quelques (2 ou 3) opérations types d'une famille de produits, connaître les autres opérations.

- **Filières** : La structure et le contenu de la formation existante doivent être revues. Nous ne précisons pas le besoin détaillé Chaîne et Trame et Maille, l'orientation des spécialités devant être appréciée en fonction des environnements économiques des centres de même que les familles de produits travaillés.
- Cette formation existe également en apprentissage
- ✓ **Opératrice spécialisée**: capable d'assurer des postes
 - De repassage
- **Filière**: Une formation de niveau spécialisation existe en mode accéléré à l'OFPPPT mais opérationnelle seulement à Rabat, et existe en mode apprentissage partout ailleurs. Nous avons proposé un seul mode, l'apprentissage, à revoir cependant dans son organisation et contenu.

TEXTILE

- ✓ **Mécanicien Machine** :
Technicien capable d'effectuer les opérations de réglage et de maintenance dans un secteur d'activité donné. Il est membre de l'équipe des mécaniciens maintenance et sous l'autorité du Responsable de maintenance.
 - Il règle les machines de l'atelier de production en respectant les consignes qui lui sont communiquées de sorte que, après son intervention, la machine soit prête à produire dans les conditions spécifiées.
 - Il participe aussi à l'exécution des plannings d'entretien préventif et intervient sur les machines pour les réparer en cas de panne.
- **Filière**: Cette fonction pourra être remplie par les lauréats une nouvelle filière Technicien Fabrication Textile où tout l'enseignement spécifique au secteur dans lequel il sera spécialisé, sera dispensé la seconde année en formation alternée: deux options Tissage et Tricotage sont proposées. Le poste de mécanicien ne sera cependant pas la fonction cible de cette nouvelle filière, les industriels demandant plus de compétences au niveau management d'équipes que de véritables techniciens pointus en mécanique.

- ✓ **Mécanicien Machine (spécifique ennoblement)**

- Pour le secteur d'ennoblissement, nous proposons une filière spécifique de niveau technicien car si la mécanique est la discipline de base commune aux trois autres secteurs d'activité, la chimie est celle de l'ennoblissement.
- Certes, les techniciens ennoblissement auront besoin d'une vision générale de l'ensemble du secteur mais de manière moins approfondie, au bénéfice des disciplines spécifiques nécessaires à la programmation des machines, à la formulation des recettes, aux activités de laboratoires.....

✓ Conducteur Machine

capable d'assurer la conduite et la surveillance des machines de production. Il s'agit en général:

- D'approvisionner la machine
 - De surveiller l'absence d'anomalies dans le fonctionnement de la machine et / ou sur le produit fabriqué
 - D'arrêter la machine en cas d'anomalie de fonctionnement
 - De procéder à des réparations simples correspondant à des incidents précis et identifiés (rupture de fil, aiguilles endommagées, encrassement des organes ou du textile, ...).
 - De signaler à son responsable hiérarchique les anomalies qui ne sont pas de son ressort
 - D'évacuer le produit fabriqué
 - De saisir les données qui doivent être attachées au produit fabriqué (réf., poids, N° d'ordre de fabrication, ...)
- **Filières** : En Textile cette fonction peut requérir des formations très différentes selon le secteur et le type de machine. Parfois un manoeuvre ayant appris son métier sur le tas peut faire affaire très rapidement. Dans d'autres cas il faut un niveau équivalent à celui d'un technicien fabrication textile. Parfois même cette formation sera insuffisante et devra être complétée par des stages en formation continue ou chez les constructeurs. La formation niveau Technicien devra être enrichie pour permettre aux lauréats de tenir un poste d'encadrement au niveau de son environnement de travail.

- **Filières maintenues niveau qualification :**

- Conducteur Machine (Tissage)
- Conducteur Machine (Ennoblissement)
- **Filière supprimée**
- Conducteur Machine (Filature)
- **Filière créée**
- Conducteur Machine (Maille)

En maille, certaines machines nous sont apparues tellement spécifiques (machines rectilignes automatiques et métiers chaussants), qu'il est apparu préférable de créer une filière de niveau qualification plutôt que d'envisager

d'affecter un technicien maille, qui de par sa formation serait loin d'être opérationnel sur l'une ou l'autre de ces machines.
Ces filières seront suivies selon un mode apprentissage à définir.

✓ **Contrôleur qualité textile :**

capable d'assurer un poste de responsable contrôle qualité pour vérifier ou faire vérifier la conformité des fibres, fils, étoffes vis à vis de spécifications décrites dans une liste d'exigences ou un cahier des charges. Il doit donc pouvoir apprécier la conformité des matières premières achetées (contrôle de réception), la conformité des produits fabriqués (contrôle finaux) et celle des produits réalisés aux différents stades du procédé de fabrication de l'entreprise (contrôle en cours) quelque soit son secteur d'activité (filature, tissage, tricotage ou ennoblement). Pour cela il devra notamment :

- connaître les techniques statistiques d'échantillonnage
- être capable d'interpréter le résultat d'un essai sur un échantillon (intervalle de confiance)
- être compétent en matière de métrologie textile sur fibres, fils, et étoffes
- être capable de produire un rapport d'essai ou de spécifier les essais à un laboratoire auquel la réalisation serait sous-traitée.
- Être capable de conserver autant que de besoin les résultats obtenus (mémoire du savoir-faire de l'entreprise)
- Il doit être un collaborateur apprécié du Responsable de production dans la mesure où il sait rappeler les performances obtenues dans le passé avec tel ou tel produit et tel ou tel procédé, et aussi apprécié du Responsable contrôle et assurance qualité dans la mesure où il est un collaborateur qui garanti le sérieux des contrôles effectués et la disponibilité des enregistrements de ces contrôles comme l'exige les procédures de certification d'entreprise ou de produit.

- **Filière :** Il n'existe pas de filière à l'OFPPT répondant à ce profil. La qualité étant un enjeu stratégique nous avons proposé sa création de niveau Technicien Spécialisé (Bac scientifique exigé à l'entrée).

L'étape suivante est la réalisation des AST. Les fonctions de travail seront étudiées selon un ordre de priorité qui reste à définir.

Tableau synthèse des fonctions de travail et filières correspondantes proposées à l'OFPPT et à l'ESITH.

FONCTIONS DE TRAVAIL	Niveau	FILIERES PROPOSEES	Organisme
Agent Technique Habillement	TS	Technicien spécialisé habillement (2 ANS)	OFPPPT
Modéliste industrielle	TS	Modéliste industrielle (2ans)	OFPPPT
Contrôleur Qualité Textile	TS	Technicien Spécialisé Contrôleur Qualité textile (2 ans)	OFPPPT
Technicien Maintenance	T	Technicien maintenance matériels habillement (2ans)	OFPPPT
Technicien Tissage	T	Technicien fabrication textile avec 2 options Tissage et Tricotage la deuxième année	OFPPPT
Technicien Tricotage	T		OFPPPT
Technicien Ennoblement	T	Technicien Ennoblement (2 ANS)	OFPPPT
Opérateur Placement Tracé	Q	opérateur CAO (6mois)?	OFPPPT
Conducteur de machine ennoblement	Q	ouvrier qualifié ennoblement	OFPPPT
Conducteur de machine tricotage	Q	Ouvrier qualifié tricotage	OFPPPT
Condusteur de machine Tissage	Q	Ouvrier qualifié tissage	OFPPPT
Opérateur polyvalent Coupe	S	ouvrier spécialisé coupe	OFPPPT
opérateur machine à coudre chaîne et trame	S	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre chaîne et trame	OFPPPT
opérateur machine à coudre maille	S	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre maille	OFPPPT
Ouvrier repassage	S	Ouvrier repassage	OFPPPT
18 FILIERES(12H et 6T)	TOTAL	14 FILIERES (8H et 6T)	

FONCTIONS DE TRAVAIL	Niveau	FILIERES PROPOSEES	Organisme
Gestionnaire de Production Habillement	Licence	Licence en gestion de production Habillement	ESITH
Responsable Développement produit	Licence	Licence en Développement Produit	ESITH
Gestionnaire de Production Textile	Licence	Licence en gestion de production Textile	ESITH
Responsable Maintenance Textile Habillement	Licence	Licence en Maintenance Textile Habillement	ESITH

Tableau synthèse des évolutions de filières proposées à l'OFPPT.

Niveau	filières actuelles	ACTIONS	FILIERES PROPOSEES
TS	Technicien spécialisé habillement	RESTRUCTUREE	Technicien spécialisé habillement (2 ANS)
		RESTRUCTUREE	Modéliste industrielle (2ans)
		CREATION	Technicien Spécialisé Contrôleur Qualité textile (2 ans)
T	Technicien Maintenance	RESTRUCTUREE	Technicien maintenance matériels habillement (2ans)
	Technicien production atelier	SUPPRIMEE: Chgt niveau	
	Technicien qualité	SUPPRIMEE: Chgt niveau	
	Technicien méthodes	SUPPRIMEE: Chgt niveau	
	Techniciens coupe	SUPPRIMEE: Chgt niveau	
	Techniciens modélisme	SUPPRIMEE: Chgt niveau	
	Technicien filature	SUPPRIMEE	
	Technicien Tissage	SUPPRIMEE EN L'ETAT	Technicien fabrication textile avec 2 options Tissage et Tricotage la deuxième année
	Technicien Bonneterie	SUPPRIMEE EN L'ETAT	
	Technicien Ennoblement	RESTRUCTUREE	Technicien Ennoblement (2 ANS)
Q	Ouvrier Qualifié Réparation Machines à coudre	SUPPRIMEE dans les sectoriels. Autres?	
	Ouvrier qualifié coupe industrielle	SUPPRIMEE : chgt niveau	
		CREATION	opérateur CAO (6mois)?
	Ouvrier qualifié filature	SUPPRIMEE	
		CREATION apprentissage	ouvrier qualifié ennoblement
		CREATION apprentissage	Ouvrier qualifié tricotage
	Ouvrier qualifié tissage	RESTRUCTUREE apprentissage	Ouvrier qualifié tissage
S		RESTRUCTUREE accélérée et apprentissage	ouvrier spécialisé coupe
	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre chaîne et trame	RESTRUCTUREE accélérée et apprentissage	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre chaîne et trame
	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre maille	RESTRUCTUREE accélérée ou apprentissage	Ouvrier spécialisé opérateur machine à coudre maille
	Ouvrier repassage	RESTRUCTUREE apprentissage	Ouvrier repassage
TOTAL	18 FILIERES(12H et 6T)		14 FILIERES (8H et 6T)