

Fédération des Industries des Matériaux de
Construction

Ministère du Commerce, de l'Industrie et des
Télécommunications

Agence National pour la Promotion de la Moyenne
et Petite Entreprise

ACR 202-ETUDE-5-PC

**ETUDE D'ANALYSE DU POTENTIEL DE LA
BRANCHE « CERAMIQUE »**

**REALISE SUR FINANCEMENT DE LA COMMISSION EUROPEENNE
PAR LES CONSULTANTS**

Pier Giorgio BURZACCHINI
Raimondo CICCÙ
Adnane BERBACHE

(Cabinet ASTER)

Du 19 Février au 25 Juillet 2003

SOMMAIRE

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| SYNTHESE GENERALE DE L'ETUDE | 5 |
| 1. CADRE GENERAL ET PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ETUDE | 13 |
| 1.1 Cadre de l'étude d'analyse du potentiel de la branches industrielle de transformation des céramiques au Maroc..... | 13 |
| 1.2 Objectifs de l'étude d'analyse du potentiel de la branche industrielle de transformation de la céramique au Maroc | 13 |
| 1.2.1 Objectifs globaux..... | 13 |
| 1.2.3 Méthodologie adoptée | 14 |
| 1.2.4 Structure du rapport | 15 |
| DIAGNOSTIC ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES INDUSTRIES CERAMIQUES AU MAROC | 16 |
| 2. GLOBALISATION : MANIFESTATIONS ET ENJEUX | 17 |
| 2.1 Exigences de la globalisation..... | 17 |
| 2.2 Tendances des marchés..... | 17 |
| 2.3. Le marché mondial de l'industrie de la céramique..... | 17 |
| 2.3.1. La céramique : un trend haussier | 17 |
| 2.3.2. Evolution de la production mondiale de la céramique et position du Maroc .. | 18 |
| 2.4. Les critères d'excellence | 22 |
| 2.4.1. Le processus | 22 |
| 2.4.2. Le produit..... | 22 |
| 2.5. Positionnement stratégique | 23 |
| 3. L'INDUSTRIE DE LA CERAMIQUE AU MAROC..... | 24 |
| 3.1 Historique et principales étapes d'évolution..... | 24 |
| 3.2 Situation actuelle et poids du secteur..... | 25 |
| 3.3 Terminologie technique et normes pour les carreaux..... | 26 |
| 3.4 Organisation de la branche céramique | 28 |
| 3.4.1 Pôle fabrication de carreaux | 28 |
| 3.4.2 Pôle fabrication d'articles de sanitaires..... | 28 |
| 3.5 Typologie de l'offre et caractéristiques des principaux acteurs du marché | 29 |
| 3.5.1 Exploitation des carrières d'argiles | 29 |
| 3.5.2 Performances des fabricants de carreaux au Maroc..... | 30 |
| 3.5.3 Performances des fabricants d'articles de sanitaires | 34 |
| 3.5.4 Circuits de distribution et débouchés | 36 |
| 3.5.5 Synthèse des atouts et des handicaps..... | 38 |
| 3.6 Dynamique concurrentielle..... | 39 |
| 3.6.1. Accords de libre échange et implications | 39 |
| 3.6.2. Analyse des importations de produits finis | 41 |
| a- Concurrence interne | 45 |
| b- Analyse de l'univers de la demande | 45 |
| 3.7.1 Estimation du marché intérieur | 45 |
| 3.7.2 Tendances à venir..... | 50 |
| 3.7.3. Synthèse des menaces et des opportunités | 51 |
| 4. ANALYSE DES FACTEURS DE COMPETITIVITE DE LA BRANCHE CERAMIQUE | 52 |
| 4.1 Structures de soutien de la branche de la céramique | 52 |
| 4.1.1 Associations professionnelles..... | 52 |
| 4.1.2 Le centre technique des matériaux de construction..... | 52 |
| 4.1.3 La formation professionnelle..... | 53 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.4 Direction de la normalisation | 54 |
| 4.2. Impact des paramètres industriels | 55 |
| 4.2.1 Coût des matières premières et intrants pour la céramique | 55 |
| 4.2.2 Coût de la main d'œuvre et charges sociales..... | 58 |
| 4.2.3 Coût des facteurs de production..... | 59 |
| 4.2.4 Coût de transport | 60 |
| 4.3 Structure du coût de revient..... | 61 |
| 4.3.1. Industrie de la céramique | 61 |
| 5. ETUDE BENCHMARKING : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS..... | 64 |
| 5.1. Secteur de la céramique (carreaux et sanitaire)..... | 64 |
| 5.1.1. Introduction..... | 64 |
| 5.1.2. Analyse du secteur de la céramique dans les pays benchmarking..... | 64 |
| 5.1.3. Participations à l'étranger | 76 |
| 5.1.4 Droits de Douane..... | 77 |
| 5.1.5 Transports..... | 77 |
| 5.1.6. Investissements techniques | 78 |
| 5.1.7. Analyse des coûts de production | 79 |
| 5.1.8. Formation..... | 80 |
| 5.1.9 Gestion des carrières..... | 80 |
| 6. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES ET RISQUES..... | 91 |
| 6.1. Points forts..... | 91 |
| 6.2. Points faibles..... | 91 |
| 6.3. Opportunités | 92 |
| 6.4. Menaces | 93 |
| 6.5. Les risques | 93 |
| RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET PLAN D' ACTIONS | 95 |
| 7. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES | 96 |
| 7.1. Sur le plan micro-économique | 96 |
| 7.1.1 Segments stratégiques du Scénario 1: Augmentation significative de la branche céramique | 103 |
| 7.1.2 Segments stratégiques du Scénario 2: Sous-traitance des produits spécialisés | 103 |
| 7.1.3. Recommandations stratégiques pour l'industrie du sanitaire..... | 104 |
| 7.2 Sur le plan meso-économique | 104 |
| 7.3 sur le plan macro-économique (Rôle des institutions de tutelle)..... | 107 |
| 8. PLAN D'ACTION | 109 |
| 8.1. Fiches des actions | 109 |
| 8.1.1. Industrie de branche plus performante | 109 |
| 8.1.2. Augmentation de la production nationale et pénétration des marchés extérieurs..... | 111 |
| 8.1.3 Mise en place des associations..... | 113 |
| 8.2. Fiche des Projets | 116 |
| 8.2.1. Projet 1: Constitution d'une entreprise spécialisée à la production des frites | 116 |
| 8.2.2. Projet 2: Construction d'un réseau de distribution de gaz naturel..... | 117 |
| 8.2.3. Conclusions | 118 |
| Le programme de mise à niveau au Maroc..... | 119 |

Annexe 3 :

- a) Mise à niveau à l'échelle macro
- b) Mise à niveau à l'échelle micro

c) Récapitulatif des donateurs et secteurs des programmes de Mise à Niveau

SYNTHESE GENERALE DE L'ETUDE

Le secteur de la céramique au Maroc est particulièrement important, il présente de nombreux points forts et certaines faiblesses qui, Si elles étaient maîtrisées, devraient permettre au secteur de se développer ultérieurement. Ainsi, il s'agit ici de formuler des stratégies volontaristes pour le secteur de la céramique au Maroc, en tenant compte aussi bien des éléments environnementaux que de la situation actuelle des opérateurs du secteur et en aidant les entreprises de la branche « céramique » à :

- consolider leurs acquis dans la perspective de la mise en place effective de la zone de libre échange,
- se doter de toutes les informations utiles à une meilleure définition de leurs investissements actuels et futurs,
- optimiser leurs efforts de marketing vers les marchés porteurs,
- identifier les possibilités de développement de synergies industrielles pour mieux utiliser le potentiel existant.

En ce qui concerne la dimension du secteur par rapport au reste du monde, en 2002 le Maroc occupait au niveau mondial les places suivantes :

- Production carreaux : 23ème position avec 37 millions de m², ce qui correspondant à 0,7% de la production mondiale.
- Production sanitaires : avec 2,5 millions de pièces, 0,9% de la production mondiale était réalisée au Maroc.

A l'heure actuelle, le potentiel mondial de la production céramique (carreaux et sanitaires) est supérieur à la consommation (8-10%) mais la tendance positive de croissance est quant-à-elle consolidée et très prometteuse comme le démontre l'évolution de la branche sur le long terme.

Comme pour beaucoup d'autres industries, celle des carreaux et des sanitaires doit à chaque moment et dans tous les pays se confronter à des stratégies de long terme aussi bien pour les extensions que pour la création d'entreprises.

L'alternative de base est toujours la même :

- 1- Grande échelle de fabrication pour des volumes importants
- 2- Petite dimension pour des productions de niche

Les grands volumes ne peuvent pas se passer de la qualité (cela est impératif) et les produits de niche doivent toutefois être réalisés dans des usines de dimension optimale.

Puisque les entreprises de cette branche imitent souvent leurs concurrents ; des pays entiers ont souvent adopté la même stratégie. Par exemple, la Chine, le Brésil et l'Indonésie ont privilégié les grands volumes tandis que la Suède et la Finlande ont préféré se concentrer sur les fabrications de niche.

Les premiers n'ont pas une grande réputation de qualité et ne se présentent pas bien à l'export.

Quant aux derniers, ils risquent de disparaître car le coût des petites productions est devenu trop élevé.

Une troisième stratégie générique semble connaître un bon essor et se base sur des produits de très grande qualité réalisée sur de grands volumes : c'est en général le cas en Italie, en Espagne et bientôt en Turquie.

Les modèles d'industrie et les facteurs qui en déterminent le succès ont été examinés dans l'étude « benchmarking ».

Quel que ce soit la stratégie adoptée, il faut de toute façon privilégier la qualité globale, développer les synergies entre les sociétés d'un même pays et accroître la force de la coopération associative, perfectionner le savoir-faire et investir sur le produit.

Concernant les **tendances produit à venir**, certaines sont déjà consolidées au niveau mondial, aussi bien en termes de technique que de qualité et également d'image :

Technique :

- Monoporose au lieu de bicuisson
- Augmentation du pourcentage du grès cérame fin
- Augmentation de supports plus performants
- Production en dalles à couper avant ou après cuisson
- Recherche du mince et du léger
- Opération sur le produit cuit (polissage, vieillissement, coupures à eau)
- Recherche sur veilles décorations et couleurs traditionnelles et locales
- Recherche culturelle sur des produits tels que des vieux plâtres, bois, tissus et motifs ethniques
- Grande attention aux pierres ornementales.
- Utilisation des poudres et oxydes (même dans le tesson)

Qualité

- Triage / calibrage parfaits
- Qualité absolue
- Performances excellentes
- Certification de produit
- Planning et terme commercial efficace
- Support après vente

Image

- Produit identifiable
- Participation aux grands projets publics
- Promotion de la culture céramique du pays sur les marchés extérieurs
- Campagnes de presse ciblées
- Expositions
- Alliances avec sanitaires, ameublement, constructeurs et architectes.

Pour le Maroc, **de grandes opportunités** se présentent:

- Changement des habitudes de consommation et structuration du secteur du bâtiment,
- Projets d'envergure lancés au Maroc dans le cadre du programme des 200.000 logements.

Pour les prochaines années et dès maintenant :

- Cela représentera une grande occasion, jour après jour, pour s'améliorer et se confronter aux autres pays (par rapport à la qualité, au prix, au service).
- La consommation domestique pourra être « poussée ».
- Le pays pourra mieux se présenter envers l'extérieur, soit sur un marché immense, sensible aux nouveautés et à la qualité.
- Ce sera l'occasion de développer grandement les échanges d'idées et propositions réalistes avec des concurrents locaux ou étrangers.

Bien que les tendances du secteur du sanitaire soient moins marquées et plus technologiques qu'esthétiques (comme cela avait été relevé dans la synthèse technique), le panorama des menaces et des opportunités est exactement le même que celui de la branche carreau.

Si le secteur présente une attractivité certaine, il n'en demeure pas moins qu'il reste handicapé par un certain nombre de facteurs, notamment :

- Un réseau de distribution intégralement affilié aux producteurs créant souvent des situations de juge et partie et empêchant un développement pérenne du secteur.
- Des importations à des coûts inférieurs aux coûts de fabrications issus de grandes usines d'Espagne et d'Italie qui liquident leurs fins de stock. Et ce en l'absence de normes de qualité protégeant le secteur
- Coût pénalisant de l'énergie thermique et en particulier de l'énergie liée au propane et à l'électricité
- Manque de support technique extérieur et mutualisé
- Faible propension à innover. La création n'est pas organisée dans un secteur fortement consommateur de nouvelles tendances architecturales, entre-autres celles qui sont spécifiques au pays.
- Une faible culture de partage d'information et de mutualisation des services profitables au secteur
- L'absence d'une politique volontariste pour propulser le secteur sur la scène mondiale de la céramique comme l'ont fait récemment certains pays du sud-est asiatique (Vietnam).

L'étude benchmarking a examiné les modèles d'industrie et les facteurs qui en déterminent le succès du pays étudié : Turquie, Espagne, Egypte, Tunisie et Italie. Pour chaque pays étudié et après avoir établi un cadre général de la branche céramique, une synthèse comparative des paramètres significatifs a été effectuée au moyen de schémas et de notes explicatives.

Le manque de sources officielles, notamment en raison de l'absence d'associations sectorielles, a posé de nombreux problèmes qui ont été résolus avec la collaboration des cadres des industries concernées dans certains des pays visités.

Dans d'autres pays, bien qu'en présence du support actif des associations, tout ce qui concerne les coûts et leur ventilation, les prix de vente et les investissements est et reste confidentiel.

En particulier, l'étude a mis en évidence pour chaque pays étudié les forces et faiblesses suivantes :

Egypte

Points forts :

- Un grand support logistique et politique de l'état aux producteurs.
- Outsourcing des usines pour entretien des moules, dessins, extraction des argiles.
- Intégration limitée (3^{me} feu) et en réduction.
- Sensibilité à la technologie avancée.
- Attention à la qualité et à la certification du produit.
- Produit avancé selon la tendance internationale.
- Energie thermique à coût « symbolique ».
- Bas coût de main d'œuvre.

Points faibles :

- Manque d'association et de collaboration entre les producteurs.
- Manque de production nationale de frites.
- Manque de bonne gestion d'usine en terme de productivité.
- Manque de sensibilité par rapport à l'environnement.
- Export mal organisé bien qu'agressif.
- Economie faible.

Turquie

Points forts :

- Grandes ressources minières et industrie des matières premières.
- Outsourcing poussé au maximum.
- Production intégrée des frites.
- Technologie avancée et produits internationaux.
- Rôle important des associations.
- Attention à la certification du produit.

Points faibles :

- Situation économique très faible (en amélioration).
- Manque de sensibilité aux problèmes de pollution.
- Dépendance de l'Italie pour les « dessins » des carreaux et la recherche du produit.

Tunisie

Points forts :

- Politique industrielle dynamique.
- Attention accordée à la qualité du produit.
- Frittage local des émaux.
- Faible coût de l'énergie.
- Efforts à l'export.
- Sensibilité vers l'association et bon centre technique.

Points faibles :

- Usines et technologies assez obsolètes.
- Dépendance extérieure presque totale en ce qui concerne les services, les dessins et l'entretien.
- Production en volumes pas importante pour avoir vrai pouvoir de frappe à l'exportation.

Espagne

Points forts :

- Grande culture céramique et énorme consommation nationale.
- Production record du monde occidental en volume et qualité.
- Flexibilité en production et outsourcing extrême.
- Grand travail des associations.
- Bonnes matières premières.

Points faibles :

- Export pas encore dimensionné aux volumes de production.
- Dépuration des fumées pas encore suivie : cela devrait être réalisé en 2004.
- Dépendance par rapport à la tendance italienne.
- Production du grès en retard.

Italie

Points forts :

- Capitale du monde de la céramique pour les produits tendance de qualité depuis 40 ans.
- Production massive du blanc et du grès fin.
- Présence commerciale dans le monde entier.
- Fournisseur de technologies et de services.
- Respect de l'environnement.
- Associations très fortes.

Points faibles :

- Coût de production trop élevé.
- Marche intérieur « fatigué ».
- Economie plate.
- Manque d'argiles et de feldspaths de qualité.

Données significatives des pays de benchmarking et du Maroc pour l'année 2002

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Production de Carreaux (en millions de m ²) | 100 | 651 | 30 | 150 | 606 | 37 |
| Sociétés significatives | 12 | 265 | 7 | 26 | 250 | 14 |
| Consommation m ² par habitant/an | 1,61 | 7,5 | 1,66 | 1,45 | 3,11 | 1,3 |
| Vente à l'export En % | 15-20 | 53 | 40-50 | 40 | 71 | N.S |
| Stockage en mois de production €/m ² | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | - |
| Coûts de monocuisson Rouges €/m ² | 1,5 | 4,5 | 2,2 | 2,2 | 7,3 | 3,7 |
| Prix de vente moyen €/m ² | 2,40 | 5,38 | 3,2 | 3,06 | 8,52 | 6,3 |
| Coût de l'énergie thermique 1 m ³ gaz naturel équivalent | 0,02 | 0,20 | 0,09 | 0,18 | 0,206 | 0,88 |
| Coût d'un ouvrier non spécialisé par an en € | 2200 | 32000 | 3500 | 6600 | 35000 | 2500 |
| Pièces de Sanitaires (en millions) | 6,5 | 8 | 1,5 | 7 | 9,6 | 2,5 |
| Présence et Activités des Associations | | **** | ** | *** | **** | * |

Après l'examen des pays concurrents, nous passerons à l'observation de la situation du Maroc.

Les points **forts** de la branche :

- Une solide structure industrielle basée sur des usines de taille moyenne.

- Solide structures du management.
- Une expérience consolidée des rapports internationaux avec les constructeurs de technologie, fournisseurs d'émaux et de services.
- L'aptitude à gérer l'innovation technologique et du produit.
- Un potentiel remarquable en matières premières céramiques de valeur (zinc, cobalt, etc.).

Les Points faibles :

- Argiles pauvres et mal exploitées.
- Coût exagéré de l'énergie thermique sous forme de propane.
- En effet le Maroc est le seul pays qui utilise le propane dans la Méditerranée et en thermes équivalent, l'énergie coûte quatre fois plus cher qu'en Italie et quarante fois plus cher qu'en Egypte.
- Le vrai manque de compétition sur le marché intérieur n'a pas favorisé l'augmentation de la consommation (la valeur par habitant est la plus basse entre les pays considérés).
- La protection vis-à-vis de l'importation n'a pas stimulé la qualité du produit et sa qualification normalisée.
- L'association de la branche ne semble pas avoir jusqu'ici une structure opératrice dotée de ressources humaines et matérielles.
- Le centre technique, bien que prêt à accomplir sa tâche, n'est pas opérationnel.
- On n'a pas encouragé la naissance des sociétés sous traitantes pour les services communs.

Les opportunités

Les devoirs que les périodes difficiles imposent (ce qui est d'ailleurs aussi une bonne pratique de gestion industrielle avec ou sans menaces), consistent en une analyse totale soignée et impartiale de l'usine et des concurrents locaux.

- Dans l'usine il faut examiner tout le processus en terme de productivité et réduction de coûts.
- Il faut examiner la gamme des produits en général comme valeur ajoutée potentielle de qualité, de contenu technologique, de niveau esthétique.
- Entre les concurrents il est nécessaire d'identifier les problèmes communs, de rechercher des synergies et de pousser l'esprit d'association.
- Sur le marché domestique le fait de sortir de la logique de réseau fidélisé, rendra possible l'opportunité de viser le cible de doubler la consommation par habitant.

C'est de là que vient la nécessité de promouvoir une connaissance et une culture nationale de la céramique.

Le marketing, les services techniques avant et après vente et les écoles de carrelage seraient les clés d'un succès que cette opportunité peut offrir.

Les **menaces** pour la branche de la céramique au Maroc sont réelles même si elles ne sont pas immédiates.

Les valeurs d'importations actuelles ne sont pas élevées mais la projection à l'augmentation aura des accélérations à chaque baisse des tarifs de la douane.

Pour la Chine dont on parle beaucoup, l'esthétique du produit est le fruit de vieilles imitations, la qualité n'est pas certifiée, les autres paramètres ne sont pas constants entre les livraisons, mais il s'agit pourtant d'un signal d'alarme.

Mais les vrais dangers viennent surtout des pays proches, où dans ce moment, la production est supérieure à la demande (Portugal, Espagne, Italie...) et encore des pays tel que l'Egypte, la Turquie, la Tunisie.

Leurs volumes sont en expansion, à bas coût et ils fournissent des produits certifiés ayant une bonne valeur esthétique.

Après les visites réalisées sur place à une sélection d'usines représentatives de la branche au Maroc ainsi qu'aux bureaux des Ministères, après la mission de

benchmarking également, qui a touché cinq pays concurrents, les synthèses des Points forts et faibles permettent de formuler des **recommandations et des stratégies** qui concernent trois niveaux.

Il s'agit du niveau « entreprise » ou MICRO ; du niveau « institutionnel de support » ou MESO ; du niveau « politique gouvernementale » ou MACRO.

Sur le plan micro

En substance les recommandations et les actions de suivi viseraient à une augmentation notoire de la consommation de céramique sur le marché domestique et à un effort sur les exportations (à différents niveaux) si « le marché » est l'objet prioritaire (scénario 1). Il existe également un scénario technico-gestionnaire 2, qui suggère un recours massif à la sous-traitance pour réduire les coûts et améliorer la qualité, ainsi que la création de conditions en mesure de favoriser une éventuelle production de frites en partenariat.

Le scénario 1, sur 10 ans, prévoit de porter la consommation nationale à 100.000.000 m²/an et de faire passer le nombre d'emplois directs à 12.000 personnes. Ceci présume une montée en charge progressive de l'appareil productif marocain. Il supposera des investissements technologiques, une réorganisation des usines et un investissement accru dans le domaine de la qualité. Il sera nécessaire également de restructurer le réseau de distribution et de le rendre plus indépendant afin de permettre une meilleure émulation industrielle en terme d'innovation ainsi qu'un effort marketing beaucoup plus conséquent requis d'une part par les industriels et d'autre part par les distributeurs.

Il est important de souligner que ce scénario pourra préparer les industries à exporter en Europe, voire aux Etats-Unis dans le cas où leur mise à niveau aurait été achevée. Nous estimons que cette seconde phase du scénario pourra intervenir sous 5 ans à condition que le plan d'actions soit suivi.

Entre-temps, il sera bien entendu possible pour les industriels de placer leurs produits sur des marchés subsahariens, voire Nord africains.

Il est nécessaire de souligner l'importance du marketing dans l'intégration de la culture céramique dans les habitudes de consommation du Maroc et dans le processus qui amènera les industries à exporter le produit céramique marocain à l'étranger.

Sur le plan méso

Comme dans les pays benchmarking, où les associations sont très fortes et bien organisées (voir Espagne, Italie et Turquie), au niveau méso-économique, au Maroc, l'APIC et le CETEMCO, soutenus par la FMC, devraient jouer un rôle primordial pour soutenir des activités de l'industrie céramique :

- Défense des intérêts du secteur et repérage des zones d'amélioration.
- Accompagnement à la mise en œuvre des axes de développement transversaux.
- Renforcement de la communication et de l'information structurante mises à la disposition des membres.
- Encouragement de l'éclosion de la R&D.

Sur le plan macro

Le rôle des institutions de tutelle devrait :

- Renforcer le soutien à l'industrie.
- Prévoir un programme de Mise à Niveau orienté vers les besoins prioritaires des industries céramiques.
- Favoriser l'éclosion de la recherche scientifique orientée sur des partenariats avec les industriels.

Enfin l'étude propose, d'après les recommandations stratégiques, un **plan d'action** articulé selon des fiches d'action. Les fiches d'action expliquent objectifs, démarrage et priorités.

Les actions sont essentiellement de trois types :

- Technique.
- Commercial et marketing.
- Institutionnelle.

En particulier les fiches d'action les plus importantes qui ont été élaborées sont :

- Examen critique des phases de production.
- Emploi de nouvelles technologies.
- Sous-traitance de certaines phases opérationnelles.
- Démarche qualité.
- Extension du réseau de distribution actuel à d'autres acteurs indépendants.
- Publicité ciblée, participation aux foires spécialisées des carreaux et de l'ameublement des salles de bain et de cuisine.
- Soutien technique après vente et à la performance de la pose.
- Sensibilisation des Ministères de tutelle sur le facteur de l'énergie thermique crucial à la céramique.
- Sensibilisation des Ministères de tutelle et les bureaux compétents pour la révision des lois et règlements miniers.
- Soutien au Centre technique pour la certification.
- Soutien aux entreprises et au Centre Techniques pour la formation.

L'étude propose enfin **deux projets d'envergure** : le premier est un partenariat technologico-commercial pour le frittage subordonné, le second concerne la réalisation nationale du passage au gaz naturel comme source énergétique.

Il s'agit évidemment de deux grands projets dans un cadre très élargi, visant à la vérification du vrai esprit de collaboration entre les usines concurrentes (projet n. 1) et à la réussite des intégrations industrielles et politiques au niveau de l'état même (projet n.2).

Il faut lire aussi ces projets comme un message, vœu transversal à la branche céramique, aux associations, aux institutions comme un investissement de confiance dans le succès, à consolider, de la céramique au Maroc.

1. CADRE GENERAL ET PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ETUDE

1.1 Cadre de l'étude d'analyse du potentiel de la branches industrielle de transformation des céramiques au Maroc

Cadre général du Maroc

- Surface du Pays : 710.850 km²
- Population : 28 millions d'habitants
- Produit intérieur brut : 30.450 millions d'Euro

Contexte

Dans le cadre du Programme de Développement du Secteur Privé au Maroc visant à l'amélioration de la compétitivité des PME, Euro Maroc Entreprise apporte un soutien au Ministère de l'industrie, du Commerce et des Télécommunications ainsi qu'aux associations professionnelles des secteurs industriels assujettis aux enjeux de l'accord de Libre Echange Maroc-UE.

A ce titre Euro Maroc Entreprise, conjointement avec le MICT et la FMC, a identifié la branche « céramique », dont le potentiel de développement demeure aussi important que les défis à relever pour faire face à la mondialisation.

Une action d'assistance conseil a donc été initiée en faveur des PME de ladite branche et ce afin d'apprécier les enjeux auxquels elle est confrontée et d'appréhender le potentiel réel à explorer.

1.2 Objectifs de l'étude d'analyse du potentiel de la branche industrielle de transformation de la céramique au Maroc

1.2.1 Objectifs globaux

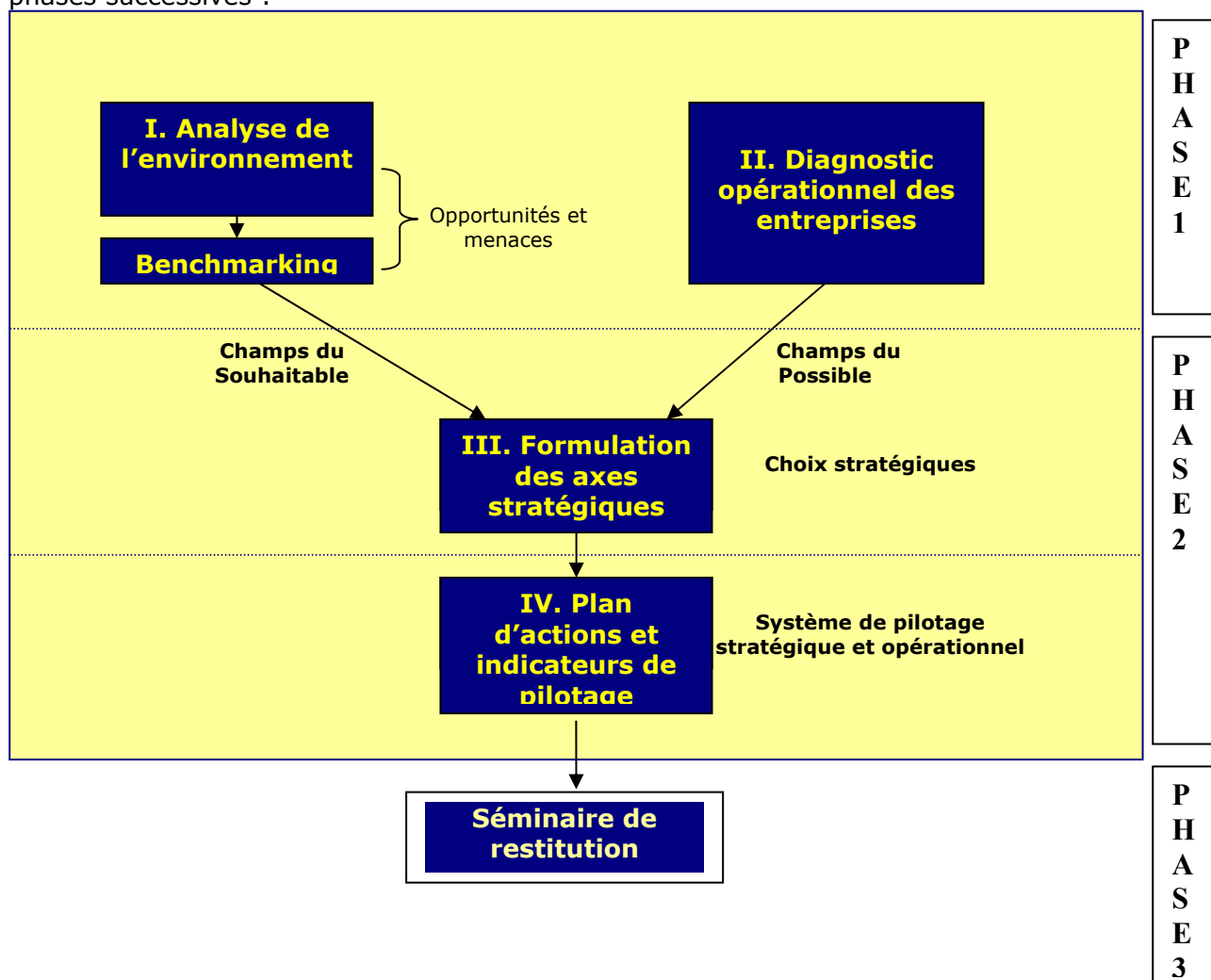
Les accords de libre échange conclu d'une part entre le Maroc et l'Union européenne et d'autre part entre le Maroc et d'autres pays arabes voire africains, offre de réelles opportunités pour l'industrie de la céramique marocaine en terme notamment de débouchés, de partenariat et de transferts technologiques.

Néanmoins, elle implique une nécessité d'amélioration continue des stratégies, des méthodes de gestion ainsi que des facteurs de production en raison de l'intensification et de l'élargissement du champ concurrentiel des entreprises, leur imposant ainsi des efforts particuliers d'adaptation et de restructuration compétitive.

Cette étude vise ainsi à formuler des stratégies volontaristes pour le secteur de la céramique au Maroc en prenant en compte des éléments relatifs à l'environnement et à la situation actuelle des opérateurs de ce secteur. Ces stratégies devront être traduites immédiatement en plans d'actions opérationnels réalistes et applicables à court et moyen terme.

1.2.3 Méthodologie adoptée

Le processus méthodologique ayant guidé la présente étude s'est donc déroulé en 3 phases successives :



Approche adoptée

La recherche menée sur la branche de la céramique, aussi bien au Maroc que dans les pays de benchmarking, a conservé le caractère représentatif des industries interrogées.

Ceci à travers :

- 1- Des visites sur les unités de production pour appréhender l'état de l'art, le niveau de technologie, le style de management et d'organisation.
- 2- Des rencontres avec des directeurs généraux ou propriétaires ou avec des directeurs techniques afin de connaître la situation de la société vis-à-vis des événements dans le secteur, dans le marché international, par rapport aux problèmes de pollution, etc.
- 3- Des rencontres avec les responsables des associations du secteur, des directeurs des centres techniques, des professeurs d'université, des instituts de recherche, des ministères.
- 4- Des rencontres avec des éditeurs de la presse spécialisée.

- 5- Des rencontres avec les producteurs de technologie, d'émaux, de matières premières, de services.
- 6- Des rencontres avec des directeurs commerciaux ou des clients importants ainsi que des distributeurs.
- 7- Des visites aux salons d'exposition de carreaux et d'ameublement de salle de bain.

Les informations obtenues concernent 100% de la population statistique cible dans les pays tels que : l'Italie, l'Espagne, la Turquie. En ce qui concerne l'Egypte et la Tunisie, ce pourcentage se réfère à 80% des sociétés du secteur. Des recoupements ont pu être effectués pour vérifier la cohérence des chiffres avancés.

S'agissant du Maroc, deux usines de sanitaires ont été visitées sur 4 et 5 sur 10 pour l'industrie des carreaux.

En conclusion le panorama examiné est représentatif de la branche objet de cette étude, ce qui a permis d'élaborer un diagnostic précis et de formuler des recommandations et des plans d'actions pertinents.

1.2.4 Structure du rapport

Le rapport ainsi élaboré suite à cette étude est constitué des principales parties suivantes :

- Une première partie traitant de la globalisation, ses manifestations et de ses enjeux par rapport à la branche de la céramique.
- Une deuxième partie consacrée à l'état des lieux de l'industrie céramique au Maroc, en terme de performances, d'offre et de demande et de facteurs externes influençant son évolution
- Une troisième partie consacrée aux enseignements de l'étude Benchmarking de la branche industrielle de la céramique, réalisée auprès de l'Egypte, de la Turquie, de la Tunisie, de l'Espagne et de l'Italie.
- Une quatrième partie consacrée à l'analyse des facteurs de compétitivité considérés comme étant transversaux à la branche industrielle étudiée.
- Une partie consacrée à l'analyse des forces et faiblesses, des menaces et opportunités, subséquentement aux parties précédentes.
- Une partie issue directement des travaux précédents synthétisant les recommandations et les axes de développement stratégiques de la branche de la céramique au Maroc.
- Enfin, une dernière partie qui découle directement des stratégies de développement sous forme de plans d'actions détaillés sur les plans macro-, méso- et micro-économiques.
- Les Annexes du rapport contiennent à la fois le diagnostic de la branche céramique effectué auprès des entreprises locales ainsi que l'ensemble des documents issus de l'analyse de l'environnement nationale.

1. Diagnostic de la céramique
2. Documents de l'environnement national

**DIAGNOSTIC ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES
INDUSTRIES CERAMIQUES AU MAROC**

2. GLOBALISATION : MANIFESTATIONS ET ENJEUX

2.1 Exigences de la globalisation

Au même titre que les autres secteurs, la globalisation impose au secteur de la céramique des défis et lui offre d'importantes opportunités : les marchés se dilatent, les niches se multiplient mais les industries céramiques doivent se faire connaître ; elles doivent créer de la valeur ajoutée et offrir des services plus poussés, elles sont tenues par des exigences de fiabilité, réactivité et précision. Les industries céramiques doivent innover et anticiper les tendances artistiques tout en produisant de la qualité.

2.2 Tendances des marchés

S'agissant du secteur de la céramique, comme en témoignent les statistiques, les volumes de consommation des carreaux et sanitaires durant les dernières années ont connu une progression particulièrement forte.

Cette expansion du marché de la céramique est bien loin de s'arrêter.

En effet, quelles que soient les conjonctures économiques que traversent les pays, le secteur de la céramique inhérent à l'industrie du bâtiment est souvent l'un des derniers secteurs à subir les conséquences des crises économiques et le premier à annoncer les signes de reprises. En particulier, dans les pays émergents, le secteur du BTP est stimulé par la forte évolution démographique et par le déficit chronique en logements.

Le marché mondial de la céramique offre des perspectives de développement très importantes pour les produits banalisés à un tarif accessible, ainsi qu'un potentiel important pour des produits nichés et différenciés.

Il convient de noter que les produits de base doivent néanmoins répondre à des exigences de qualité, au-delà des exigences de prix bas. De la même façon, les produits de niche devront être proposés à un niveau industriel et à des prix raisonnables.

2.3. Le marché mondial de l'industrie de la céramique

2.3.1. La céramique : un trend haussier

L'industrie mondiale des carreaux et des sanitaires connaît, en particulier depuis 20 ans, un trend de croissance haussier qui s'explique notamment par les éléments suivants :

- Abondance et accès facilité aux matières premières et intrants,
- Des technologies de plus en plus simples et de plus en plus fiables,
- La croissance démographique et l'évolution des niveaux de vie de la population mondiale stimulant la demande,
- L'accroissement des conditions hygiéniques au sein des foyers.

Dans l'industrie céramique, les caractéristiques techniques et qualitatives des produits sont fixées par des normes universellement acceptées (E.N. et ISO) et demeurent à la base de toute opération d'import-export.

Les laboratoires techniques nationaux doivent être certifiés et faire partie d'un réseau international spécifique pour bénéficier d'une reconnaissance mondiale.

Les principaux paramètres d'appréciation de la qualité des produits céramiques sont :
- la dimension, l'épaisseur, les caractéristiques des émaux, la nature d'utilisation, la qualité de la pose (s'agissant des carreaux) et l'entretien.

2.3.2. Evolution de la production mondiale de la céramique et position du Maroc

N.B : Dans ce qui suit, les sources des données proviennent des associations de producteurs de carreaux et de sanitaires en Europe, des archives des éditeurs spécialisés, des conférences et des articles de presse des dernières décennies.

La production céramique concerne essentiellement la fabrication de carreaux, de sanitaires et d'articles en faïence à usage domestique.

L'essentiel de la transformation industrielle mondiale dans le domaine de la céramique est réalisé sur les deux premières applications :

- La fabrication des carreaux
- La fabrication des sanitaires

PRODUCTION MONDIALE DES CARREAUX **(En millions de m²)**

| 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 4.395 | 4.646 | 4.889 | 5.083 | 5.280 |

Les chiffres se réfèrent aux 30 premiers pays producteurs, qui représentent au moins 95 % de la production mondiale.

La production mondiale s'élève en 2002 à 5.280 millions de m², **soit 142 fois la production du Maroc. La production mondiale progresse en moyenne à 4.5% par an et a enregistré en 5 ans une progression de 20%.**

Le secteur des carreaux est relativement atomisé. Il compte plusieurs pays producteurs qui eux-mêmes abritent plusieurs industries de tailles plus en moins distinctes, mais souvent de taille mondiale pour les 5 premiers producteurs à l'échelle internationale. Ceci à l'inverse du secteur des sanitaires, qui témoigne de mouvements de concentration transcontinentaux, réduisant le nombre de producteurs mondiaux à une dizaine.

PRODUCTION DE CARREAUX DES 30 PREMIERS PAYS
 (En millions de m²)

| Pays | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | TCAM |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chine | 1594 | 1.600 | 1.600 | 1700 | 2% |
| Italie | 589 | 606 | 632 | 638 | 3% |
| Espagne | 564 | 602 | 621 | 638 | 4% |
| Brésil | 401 | 428 | 453 | 473 | 6% |
| Indonésie | 60 | 130 | 200 | 220 | 54% |
| Turquie | 154 | 150 | 175 | 150 | -1% |
| Mexique | 123 | 130 | 138 | 138 | 4% |
| Inde | 70 | 85 | 97 | 109 | 16% |
| Vietnam | 18 | 29 | 55 | 95 | 74% |
| Iran | 54 | 60 | 71 | 78 | 13% |
| Malaysia | 43 | 45 | 58 | 67 | 16% |
| Portugal | 60 | 60 | 64 | 66 | 3% |
| Thaïlande | 48 | 70 | 56 | 63 | 9% |
| Allemagne | 64 | 64 | 62 | 57 | -4% |
| USA | 59 | 62 | 58 | 54 | -3% |
| Japon | 60 | 54 | 54 | 53 | -4% |
| Egypte | 38 | 42 | 50 | nd | |
| Corée du Sud | 48 | 39 | 48 | 49 | 1% |
| Pologne | 29 | 30 | 35 | 46 | 17% |
| Taiwan | 99 | 88 | 68 | 45 | -23% |
| France | 54 | 50 | 49 | 44 | -7% |
| UAE | 20 | 30 | 40 | 40 | 26% |
| Maroc | 8 | 23 | 30 | 35 | 64% |
| Tchécoslovaque | 26 | 27 | 30 | 30 | 5% |
| Argentine | 30 | 29 | 27 | 27 | -3% |
| Venezuela | 30 | 29 | 27 | 27 | -3% |
| Colombie | 26 | 25 | 26 | 26 | 0% |
| Russie | 22 | 23 | 25 | 25 | 4% |
| Philippines | 0 | 22 | 25 | 25 | |
| Afrique du Sud | 5 | 9 | 15 | 15 | 44% |
| | | | | | |

L'analyse du tableau ci-dessus permet de souligner les principaux points suivants :

- La chine produit plus de 30% de la production mondiale tandis que l'Italie, pionnier des métiers de la céramique, a été récemment rattrapée par l'Espagne, nouveau producteur de classe mondiale dans le secteur.
- Les pays d'Asie (Malaisie, Indonésie, Vietnam, Iran, etc.) semblent investir fortement le secteur depuis les quatre dernières années puisque le taux de croissance annuel moyen de leur production est relativement élevé par rapport aux autres nations.
- Le Maroc a fait évoluer sa production de 5 millions de m² en 1998 à environ 35 millions de m² en 2001, soit une progression annuelle moyenne de 64%, ce qui le place en tête avec le Vietnam en terme de rythme d'investissement dans le secteur.
- Le Vietnam a fait évoluer sa production de carreaux de 19 millions de m² en 1998 à 95 millions en 2001, constituant ainsi un modèle éloquent pour le Maroc.
- L'érosion continuelle des volumes produits en France et en Allemagne, autrefois grands acteurs du marché mondial.

En outre, les 30 premiers pays représentent 95% de la production mondiale. En général les données de la Chine sont toujours relativement fiables et en contradiction avec les données fournis par les différentes sources officielles.

En ce qui concerne les sanitaires surtout, où les calculs sont souvent réalisés en terme de poids, on mélange capacité et production réelle. Aucune distinction claire n'est effectuée entre pièces de base et pièces complémentaires.

Le tableau de la production des carreaux est affecté, comme on peut noter, par un certain degré d'imprécision et/ou un grand retard des statistiques pour les pays où il n'existe pas d'association professionnelle dédiée, comme en Egypte.

PRODUCTION MONDIALE DE SANITAIRES

(En millions de pièces)

| 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 233 | 233 | 250 | 259 | 264 |

Le secteur des sanitaires témoigne d'une croissance moyenne de 3% par an depuis 1998.

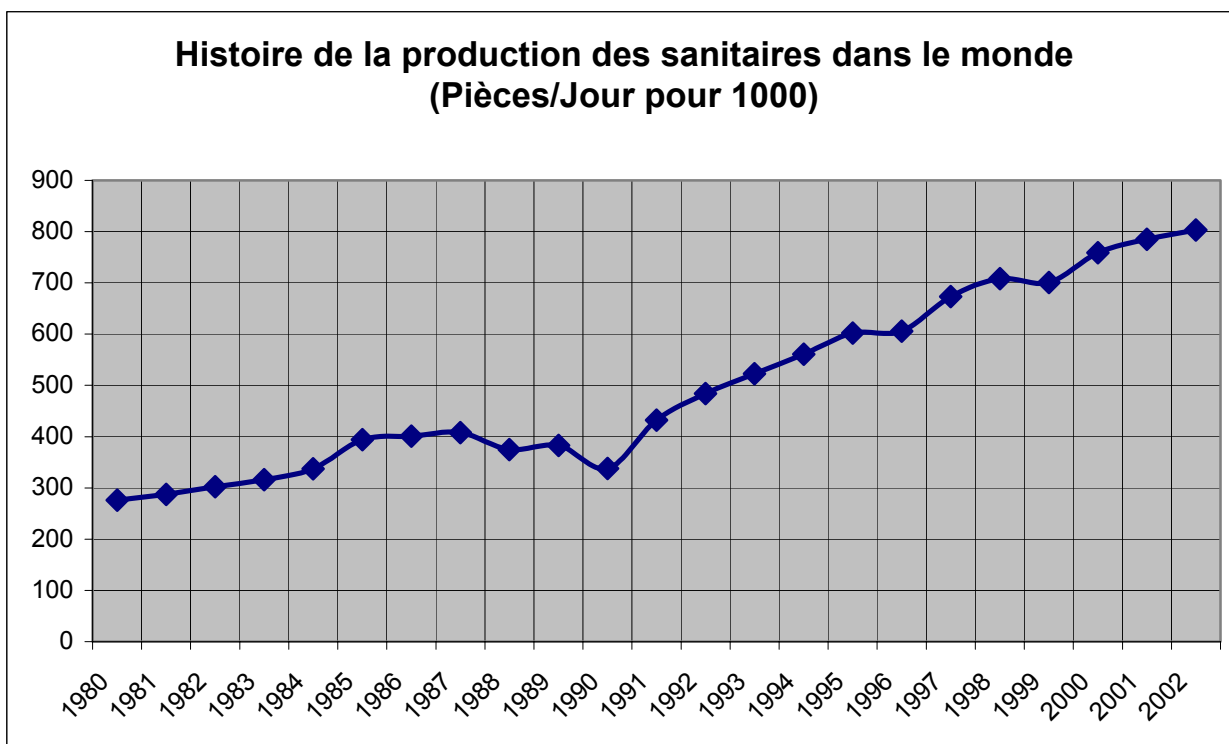
La production est relativement concentrée auprès de quelques fabricants mondiaux.

PRODUCTION DES PREMIERS 10 PAYS EUROPEENS

(En millions de pièces)

| | Pays | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|----|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Italie | 10,047 | 9,661 | 9,572 | 9,608 |
| 2 | Espagne | 8,097 | 8,502 | 8,444 | 8,215 |
| 3 | Portugal | 5,212 | 5,870 | 6,400 | 7,992 |
| 4 | Turquie | 6,765 | 6,780 | 7,000 | 6,950 |
| 5 | UK | 7,927 | 6,683 | 5,448 | 5,959 |
| 6 | France | 6,843 | 5,970 | 5,912 | 5,829 |
| 7 | Allemagne | 3,595 | 3,610 | 3,654 | 3,638 |
| 8 | Scandinavie | 2,389 | 1,873 | 1,775 | 1,884 |
| 9 | BENELUX | 1,872 | 1,358 | 1,416 | 1,303 |
| 10 | Autriche - Suisse | 1,093 | 0,948 | 0,914 | 0,983 |

Le tableau ci-dessus montre les principaux pays producteurs de sanitaires en Europe. De nouveau l'Italie et l'Espagne démontrent leur leadership. Ils abritent des firmes multinationales disposant le plus souvent de filiales de production réparties à travers le monde en quête de gains de productivité et à la recherche de la proximité des marchés cibles.



LES 10 PREMIERS PRODUCTEURS MONDIAUX DE SANITAIRES

| Société | Production en millions de pièces/an | Présence productive |
|---------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| American Standard (USA) | 28,4 | 21 |
| Roca (Espagne) | 26 | 17 |
| Sanitec (Finlande) | 17 | 13 |
| Toto (Japon) | 9,8 | 8 |
| Kohler (USA) | 8,3 | 6 |
| Villoroy-Boch (Allemagne) | 6 | 5 |
| Civita District (Italie) | 4 | 1 |
| Lamosa (Mexique) | 3,7 | 1 |
| Orion (Mexique) | 3,6 | 1 |
| Imax (Japon) | 3,4 | 1 |

EVOLUTION DE LA BRANCHE CERAMIQUE DANS LE MONDE

| | 1983 | 1993 | 2003 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Carreaux (M.m ²) | 890 | 2.600 | 5.600 |
| Sanitaires (M. de pièces) | 99 | 142 | 264 |

Situation du Maroc

Le Maroc a occupé en 2002 les positions suivantes au niveau mondial :

- Production de carreaux : 23^{ème} position avec ses 37 millions de m², soit 0,7% de la production mondiale.

- Production sanitaires : avec 2,5 millions de pièces produites, le Maroc représente 0,9% de la production mondiale.

Etant donné la forte concentration du secteur des sanitaires auprès de géants mondiaux disposant de très grandes capacités de production accompagnées d'importantes économies d'échelles, la présente étude se focalisera sur le secteur des carreaux.

A l'heure actuelle la production mondiale de céramique (carreaux et sanitaires) est estimée comme étant supérieure à la consommation mondiale d'environ (8-10%). Cependant le trend de croissance est en consolidation comme en témoigne l'évolution de la branche sur une longue période.

2.4. Les critères d'excellence

2.4.1. Le processus

Les critères d'excellence liés au processus de transformation peuvent être résumés dans ce qui suit :

- Qualité des matières premières exploitées et leur coût compétitif (coûts, qualité, consistance de composition surtout).
- Dosage des matières premières pour disposer d'une pâte bien façonnable.
- Qualité de l'outil de production.
- Personnel averti et formé aux techniques céramiques.
- Environnement de travail adéquat et respect de l'environnement.
- Réduction des taux de chute et de casse.
- Récupération systématique des déchets.

2.4.2. Le produit

Quelque soit sa typologie, ses dimensions, voire son niveau de prix, le produit doit être :

- Identifiable, normalisé, correctement trié.
- Mis dans des boîtes clairement marquées,

Il faut par ailleurs disposer de catalogues et de brochures afin de reconnaître les caractéristiques du produit et d'optimiser son utilisation finale.

Le produit est l'image extérieure du niveau de qualité du producteur même et de la qualité dans tous ses aspects. Il constitue le paramètre sur lequel on mesure l'excellence.

Avec la qualité certifiée et vérifiable, les fabricants peuvent se défendre contre des importations non qualifiées et pénétrer les marchés extérieurs.

La qualité commence dans les carrières et se termine après l'utilisation finale et l'entretien.

C'est grâce à l'excellence du processus, du produit et de l'image que l'on parvient à faire connaître la qualité de la marque.

2.5. Positionnement stratégique

Comme pour beaucoup d'autres industries, celle des carreaux et des sanitaires doit à chaque moment et dans tous les pays se confronter à des stratégies long terme, qu'il s'agisse d'extensions ou de nouvelles créations d'entreprises.

L'alternative de base est toujours la même :

- 1 Grande échelle de fabrication pour des volumes importants
- 2 Petite dimension pour des produits de niche

Les grands volumes ne peuvent pas se passer de la qualité (cela est impératif) et les produits de niche doivent toutefois être réalisés dans des usines de dimension optimale.

Puisque dans cette branche on imite beaucoup les concurrents ; des pays entiers ont souvent adopté la même stratégie : Chine, Brésil, Indonésie. D'autres ont privilégié les grands volumes, tandis que la Suède et la Finlande ont penché plus particulièrement pour des fabrications de niche.

Les premiers n'ont pas une grande réputation de qualité et ne se présentent pas bien à l'export.

Les derniers risquent de disparaître car le coût des petites productions est devenu trop élevé.

Il y a une troisième stratégie générique qui semble connaître un bon essor et qui se base sur des produits de très haute qualité réalisés sur de grands volumes : c'est le cas en général d'Italie, de l'Espagne et bientôt de la Turquie.

Les modèles d'industrie et les facteurs qui en déterminent le succès ont été examinés dans l'étude benchmarking.

Quel que ce soit la stratégie adoptée, il faut de toute façon privilégier la qualité totale, développer les synergies entre les sociétés d'un même pays, accroître la force de la coopération associative, perfectionner le savoir-faire et investir sur le produit.

3. L'INDUSTRIE DE LA CERAMIQUE AU MAROC

Après avoir examiné les tendances mondiales de l'industrie céramique, il convient d'analyser à ce stade la structuration de l'offre et de la demande de la branche céramique au Maroc. Cette partie vise à porter une appréciation sur le niveau de compétitivité des entreprises impliquées sur ce secteur et aspire également à faire ressortir les principales variables de l'environnement externe ayant un impact significatif sur la branche étudiée.

Au terme de cette analyse, une synthèse des forces et faiblesses mais également des menaces et opportunités sera dressée, constituant une première évaluation de la branche et de son potentiel de développement.

3.1 Historique et principales étapes d'évolution

L'industrie céramique au Maroc s'articule autour de 3 principaux pôles de fabrication créateurs de richesses :

1. La production des carreaux destinés aux sols et murs
2. La production des articles de sanitaires utilisés pour les salles de bains
3. La fabrication d'objets en céramique pour l'utilisation domestique

Le Maroc possède une longue tradition artisanale de fabrication d'objets en céramique d'art (majolique et poterie vernissée) où la richesse des coloris d'émaux (Safi) s'allie avec un souci d'élégance de la forme (Salé) ainsi que la création de produits nouveaux. En effet cette tradition ancienne de poterie artisanale est dominée par quatre centres de réputation internationale : Salé, Safi - Tanger - Larrache, Fès - Meknès.

Il y a par ailleurs la production traditionnelle et spéciale de carreaux de Faïence « coupée » et reconstitués pour décoration de mur et sols : il s'agit des « zelliges » de grande renommée.

Cependant cette vocation est restée depuis longtemps au stade artisanal et, de fait, les articles céramiques à usage industriel et domestique étaient couverts en grande partie par les importations.

Face à cette situation et à partir des années 70, on a essayé avec succès de fabriquer sur place des vaisselles en porcelaine (COCEMA...) et plus récemment à partir des années 90 des unités pour la fabrication de carreaux de revêtement en faïence ou des carreaux de sol, tels que Facemag, Union Cérame, Gros Cérame, etc. pour s'adresser au marché intérieur.

En ce qui concerne le développement du pôle sanitaire, il a démarré lors des années 80 avec l'implantation de filiales de multinationales, comme Jacob Delafon ou Porcher, consacrant une partie significative de leurs productions à l'export. A partir des années 90, le géant mondial Roca s'installe à Settat, confirmant l'attrait que constitue le Maroc pour le secteur au niveau international, en tant que plate-forme de délocalisation à la quête de gains en productivité, voire d'ouverture sur de nouveaux débouchés.

En somme, le secteur de la transformation céramique au Maroc est récent. Il a bénéficié, au même titre que les autres secteurs, de la construction de la réorganisation du marché de l'immobilier insufflée par le programme des 200.000 logements et consolidée par des incitations fiscales dans le cadre d'une convention conclue entre l'Etat et les principales sociétés de promotion immobilières opérant sur le territoire marocain.

3.2 Situation actuelle et poids du secteur

Aujourd'hui le secteur des industries de la céramique demeure concentré autour de 40 établissements employant quelques 5900 personnes et générant une valeur ajoutée établie en 2002 à 643mDh. Il contribue à hauteur de 223 mDh aux exportations industrielles nationales.

Le secteur de la céramique, profitant d'une demande intérieure grandissante, longtemps traité sous une branche réunissant toutes sortes d'articles de céramique sans aucune distinction, a été récemment reclassé selon la nomenclature du MICT, ceci compte tenu de son dynamisme économique et de sa contribution accrue dans la performance industrielle nationale. Il fait désormais partie de la branche 26 des industries chimiques et para-chimiques, **s'intitulant fabrication d'autres produits minéraux non métalliques** et incorporant :

1. la fabrication des verres et d'articles en verres - 261
2. **la fabrication de produits céramiques** (sanitaires et vaisselles)-262
3. **la fabrication de carreaux en céramique-263**
4. la fabrication de tuiles et briques en terre cuite -264
5. la fabrication d'ouvrage en ciments, béton et plâtres-265
6. la fabrication d'ouvrage en béton et en plâtre-266
7. le travail d'ouvrage en pierre (incluant le travail des roches ornementales, marbres et granits)-267
8. la fabrication de produits minéraux divers-268

| PART RELATIVE DES PRODUITS TRANSFORMES EN CERAMIQUE SUR LA BRANCHE 26 | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|------------|--------------------|
| (Données 2001) | | | | | | |
| Données 2001 (En mDh) | Production | VAR | Investissements | Exprotations | Effectif | Nbr établissements |
| Branche 26 : Autres produits minéraux non métalliques | 11 442 | 5 429 | 1 470 | 426 | 32 002 | 542 |
| . Dont fabrication de carreaux en céramique | 1 384 | 409 | 470 | 17 | 4 512 | 19 |
| . Dont fabrication d'autres produits en céramique | 470 | 234 | 81 | 210 | 1 341 | 21 |
| . Dont travail de pierre | 374 | 114 | 38 | 13 | 2 283 | 113 |
| Total filière céramique / Branche 26 | 16% | 12% | 37% | 53% | 18% | 7% |

Source : MICT

Avec 16% de la production totale de la branche et 12% de la valeur ajoutée créée, la branche céramique dénote de son dynamisme à travers les agrégats suivants :

- le niveau de ses investissements, représentant 37% de l'investissement total de la branche en 2001,
- sa contribution à hauteur de 53% dans les exportations totales de la branche, stimulée notamment par l'industrie du sanitaire fortement exportatrice de sa production,
- la proportion de ces emplois créés par rapport au total emploi de la branche.

Cependant, cette branche émergente de l'industrie nationale semble affronter une concurrence soutenue des importations dont l'impact s'accroîtra au rythme du démantèlement tarifaire issu des accords de libre échange signé en 1995 entre le Maroc et l'UE et de la suppression des prix planchers. Cette concurrence provient essentiellement de l'Espagne, dont la capacité de production avoisine les 1.9 millions de m²/jour, contre 37 millions de m²/an pour l'industrie nationale, profitant ainsi aux importateurs et distributeurs locaux qui peuvent être livrés sous 48h à des prix compétitifs et en évitant les coûts de stockage.

Cette situation est aggravée par la pénétration des produits de fin de série en l'absence d'un cadre normatif adéquat dissuadant les produits de choix inférieurs à se frayer un chemin sur le marché de l'immobilier marocain.

Dans ce contexte contrasté, les investissements productifs se poursuivent à travers l'implantation de nouvelles unités de fabrication ou à travers l'extension des capacités installées de certaines firmes existantes.

Aussi, afin d'identifier les véritables enjeux de la filière céramique au Maroc et d'analyser son potentiel à la lumière de ses atouts et ses handicaps d'une part et compte tenu des opportunités offertes par le marché domestique, voire régional, ainsi que des menaces en provenance des pays voisins super-producteurs d'autre part, la présente étude a été initiée par le MICT et la FMC avec l'appui de EME et la participation d'experts internationaux et locaux.

3.3 Terminologie technique et normes pour les carreaux

Les carreaux en céramique sont obtenus par la composition de plusieurs minéraux siliceux façonnés avant cuisson et stabilisés à haute température.

Avant la cuisson, les carreaux sont revêtus d'une couche la plus variée d'émaux spécifiques.

La porosité finale du carreau et son façonnage (étirage ou pressage) constituent la base de la classification du produit dans les normes internationales telles que EN et ISO.

On mesure la porosité à travers l'absorption d'eau (E) en %.

| | E=ABSORPTION D'EAU EN % | | | | |
|------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| | <0 E ≤ 0,5 | 0,5 < E ≤ 3 | 3 < E ≤ 6 | 6 < E ≤ 10 | 10 < E < 20 |
| Etirage A | A I a | A I b | A II a | A II b | A III |
| Pressage B | B I a | BI b | B II a | B II b | B III |

En général, la production a lieu par pressage de poudres (B) ; étant donné qu'il y a très peu de producteurs de pâtes étirées (A) (<1%), dans le monde, nous nous focaliserons uniquement sur les produits B.

Souvent les dénominations des carreaux sont erronées à cause de la tradition, des habitudes commerciales, voire de désignations douanières obsolètes.

On cite par exemple certaines désignations incomplètes telles que (mono-cuisson – bicuisson – monoporeuse) basées sur les modalités de cuisson ou des désignations reposant sur la nature d'utilisation (carreaux de mur ou carreaux de sol) ou bien des définitions historiques (faïence, grès), voire en fonction de la couleur (pâte blanche, pâte rouge, porcelaine...)

En général on peut affirmer que plus le carreau est poreux plus il est sensible au gel, aux chocs mécaniques, à l'attaque chimique et aux tâches.

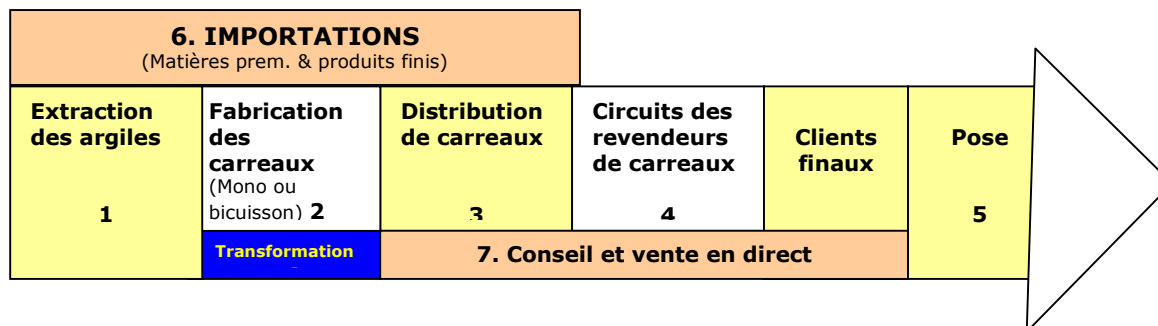
Pour cette raison les produits B III sont généralement utilisés pour les revêtements muraux, les autres pour le sol. Evidemment, pour résister au gel il faut avoir des carreaux au moins B I b.

Ceci a engendré récemment la production de carreaux constitués d'un tessou perfectionné et performant tel que la porcelaine. Ces carreaux sont alors destinés à n'importe quelle utilisation (mural, sol, intérieur, extérieur...). La production de grès cérame fin B1a (émaillé ou pas) est en forte augmentation, impulsée pour l'essentiel par l'Italie.

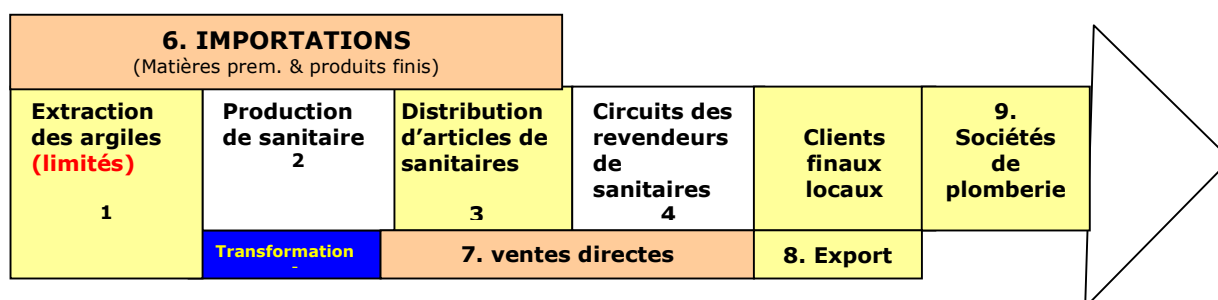
3.4 Organisation de la branche céramique

L'analyse qui suit se concentre essentiellement sur les pôles industriels ayant trait à la production de carreaux et à la fabrication d'articles de sanitaires.

3.4.1 Pôle fabrication de carreaux



3.4.2 Pôle fabrication d'articles de sanitaires



- La valeur industrielle ajoutée est concentrée sur les activités d'extraction et de fabrication des carreaux et des sanitaires.
- Les importations portent sur les matières premières et intrants concernant les producteurs et sur les carreaux et les sanitaires s'agissant des distributeurs.
- Les ventes reposent sur des circuits de distribution exclusifs, souvent affiliés aux producteurs.
- La distribution est organisée et s'adresse à une clientèle de revendeurs répartis sur l'ensemble du territoire.
- Les fabricants de carreaux s'adressent également aux clients finaux de taille significative tels que les promoteurs immobiliers et les sociétés tout corps d'état.
- Les fabricants de sanitaires exportent des volumes importants de leur production.
- De taille modeste, les sociétés de pose et de plomberies restent majoritairement désorganisées.

3.5 Typologie de l'offre et caractéristiques des principaux acteurs du marché

3.5.1 Exploitation des carrières d'argiles

Le Maroc dispose d'un potentiel de gisements d'argiles, de sables siliceux et de matériaux feldspathiques dont il est possible d'affirmer que leurs réserves sont suffisamment prouvées pour assurer l'alimentation totale ou partielle d'une industrie de produits céramiques.

- Quelques gisements exploités

| | Désignation | Lieu |
|---|------------------------------|----------------------------|
| 1 | Argiles Kaoliniques | Provinces Khémisset Tiznit |
| 2 | Argile de Tarjicht | Sud Atlas |
| 3 | Argile Hauterviennes | Safi |
| 4 | Marnes Tertiaires | Salé Fès Meknès |
| 5 | Argile de Tétouan | Tétouan |
| 6 | Argile Skhour Rhamna | Entre Settat et Marrakech |
| 7 | Argile de Mehdiia Ouled Abou | Entre Settat et Marrakech |

Néanmoins l'exploitation des gisements reste individuelle et n'apporte pas toute l'efficacité et la qualité attendue par les industries de céramique.

En effet, en dehors de l'argile de Safi, cuisant rouge, les argiles de Tarjicht comme ceux des Marnes tertiaires se caractérisent par :

- une couleur de cuisson dans les tons clairs, tirant parfois sur le rose,
- une faible plasticité,
- des impuretés gênantes.

Ces obstacles posent une problématique technique que les industries du sanitaire contournent par des importations d'argiles en Big bag et que les industriels de carreaux relèvent tant bien que mal à travers des exploitations de gisements propres. La valorisation des gisements d'argiles est coûteuse, **elle gagnerait à être mutualisée afin de servir les besoins de l'ensemble des pôles industriels de la céramique au Maroc** pour assurer une amélioration des paramètres minéralogiques et physiques des argiles et une importante réduction des coûts en terme d'économie d'échelle.

L'exploitation des carrières d'argile tombe, du fait d'un flou législatif, tantôt sous le régime de l'exploitation des carrières et tantôt sous le code minier de 1951. Ce dernier stipule que les mines sont sous le régime de la domanialité. Elles constituent une richesse nationale et appartiennent donc au domaine privé de l'Etat. (voir code minier en annexe). Le régime des carrières rend le coût d'exploitation prohibitif puisqu'il est indexé sur les volumes extraits, tandis que le régime des mines prévoit un montant annuel forfaitaire pour l'exploitation de la mine dans le respect de la loi et de la légalité.

3.5.2 Performances des fabricants de carreaux au Maroc

Le secteur de transformation des carreaux de céramique est particulièrement concentré sur une dizaine d'acteurs. Pour la plupart, il s'agit traditionnellement des sociétés de distribution qui ont réalisé une intégration en amont, évoluant ainsi vers le secteur industriel.

Description technique des industries de carreaux au Maroc

| (Données 2003) | CAPACITE DE PRODUCTION (En m ² /an) | TAUX D'UTILISATION ESTIMEE | VOLUME PRODUIT (En m ² /an) | EXTENSION ENVISAGEE EN 2004 (En m ² /an) | MONTANTS INVESTISSEMENTS ENVISAGES (*) |
|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| UNION CERAME | 8 000 000 | 100% | 8 000 000 | 1 380 000 | 80 701 754 |
| FACEMAG | 7 500 000 | 100% | 7 500 000 | | |
| SUPERCERAM | 8 500 000 | 100% | 8 500 000 | Extension réalisée en 2003 (Environ 7000 m ² /j) | |
| COCEMA | 4 500 000 | 80% | 3 600 000 | | |
| GROGER | 3 500 000 | 80% | 2 800 000 | 1 500 000 | 87 719 298 |
| ARCO CERAM | 2 500 000 | 80% | 2 000 000 | 2 000 000 | 116 959 064 |
| OUDRAS | 2 700 000 | 80% | 2 160 000 | | |
| CERAMIQUE ADERSA | 1 000 000 | 60% | 600 000 | | |
| CERAMIQUE AL BOURAZ | 700 000 | 100% | 700 000 | | |
| USINE EN-CONSTRUCTION | 1 700 000 | 100% | 1 700 000 | | |
| TOTAL | 40 600 000 | - | 37 560 000 | 4 880 000 | 285 380 117 |

* sur la base d'un coût estimée en concertation avec l'APIC

Source : MICT

L'observation du tableau ci-dessus souligne les points suivants :

- La capacité installée des industries nationales de céramique atteint 40,6 millions de m²/an. Cette capacité sera portée dès 2004 et après la finalisation des extensions en-cours de réalisation à environ 42 millions de m²/an.
- Hormis quelques rares unités, les industries tournent dans l'ensemble à pleine capacité, témoignant de la croissance de la demande intérieure.
- Les entreprises restent à capitaux marocains. Il n'existe pas de mouvements de délocalisations au niveau du secteur de la fabrication de carreaux.

Résultats du diagnostic de la branche carreaux

a- Technologie et innovation

- Il n'existe pas encore au Maroc le broyage en continu, alors que cette technologie a été consolidée partout dans le monde. Elle sera nécessaire dans le cas de nouvelles implantations d'usines.
- Les lignes de triage, de contrôle et d'emballage moderne ne sont pas généralisées au sein des industries visitées.
- On note l'absence de nouvelles machines de décoration à têtes multiples en cylindres engravés (incavographie).
- La casse est partiellement récupérée, de même la récupération des eaux et des boues reste incomplète.
- Les laboratoires disposent de moyens techniques limités.
- Dans toutes les industries visitées, l'extraction des argiles (sauf exception), l'entretien des moules et la production des écrans pour sérigraphie sont intégrés.
- Nous n'avons pas observé de processus de dépuración des fumées au sein des entreprises visitées, car elle n'a pas été prévue par les lois locales.

En général, suite à la synthèse effectuée après les visites de février au Maroc, la technologie utilisée est moderne, avec des usines de taille moyenne.

C'est-à-dire que les machines de construction italienne utilisées appartiennent presque toutes à la dernière génération comme on peut l'observer dans tous les pays céramiques. Il n'existe pas de gap technique entre le Maroc et les pays concurrents au niveau du secteur des carreaux.

Pour les machines simples et relativement anciennes telles que les presses et les moulins, le niveau de l'entretien peut garantir les performances exigées.

Puisque comme partout ailleurs les usines ont souvent remplacé les vieilles lignes par des lignes récentes de plus grande taille, il arrive que l'on atteigne en général les limites physiques des ateliers existants limitant les extensions potentielles, il serait convenable d'envisager des emplacements alternatifs.

b- Processus – maîtrise du savoir-faire – main-d'œuvre

La plus grande partie de la production est partagée entre bi-cuisson rapide pour carreaux de mur et mono-cuisson pour carreaux de sol.

Certaines entreprises envisagent de recourir à une production exploitant la technologie de la monoporose. D'autres ont démarré la production par lots de grès cérame fin dans la typologie d'utilisation « public » (bon exemple de flexibilité).

Les entreprises maîtrisent bien le processus et savent compenser la qualité des argiles locales avec des corrections apportées par sables et minéraux feldspathiques.

La main d'œuvre, bien que souvent peu scolarisée, est de très bonne qualité : si elle est bien encadrée sur le terrain, elle apprend et s'améliore très vite et fait preuve d'une grande flexibilité de travail.

Les cadres sauraient en mesure de maîtriser des innovations concernant aussi bien le processus que le produit.

c- Dynamique d'investissements

Des plans pour l'implantation de nouvelles usines ou pour des extensions /intégrations ont été prévus et ils témoignent d'une vive dynamique qui serait positive pour atteindre plus vite une masse critique dans la région, en permettant un développement commercial du secteur.

d- Produit

En général, suivant la technologie des processus, la production dans les unités locales est constituée de pâtes rouges pour les revêtements (BIII) et de monocuisson en pâte rouge (BI b, B I a, B II b). La dimension des carreaux produits varie de 10x10 à 40x40.

Pour le revêtement de mur, une bonne partie est représentée par la décoration traditionnelle, le reste est aligné sur des produits des goûts internationaux, surtout sur des émaux brillants.

- Aucune entreprise n'a encore utilisé la technologie de la « mono porose » (pour les murs).
- Peu d'entreprises ont recours à la technologie du grès cérame fin (pour les sols).
- Généralement l'ensemble des industries parvient à bien composer la qualité des argiles locales avec des apports en sables et en minéraux complémentaires.

Pour les carreaux de sol, puisque les entreprises n'ont pas encore introduit la technologie du grès cérame fin (émail ou pas) ? elles restent alignées sur la production espagnole qui privilégie le « marbre brillant » en monocuisson rouge.

Aussi de plus en plus de produits imitant des pierres naturelles et marbres à surface rustique en relief qui suivent la dernière mode en Europe.

Si l'on veut le « dernier » produit, comme partout ailleurs, les entreprises peuvent acheter en Italie, en Espagne, le « paquet » qui est constitué de dessins, films, écrans plats ou cylindres et même les moules (qui se combinent avec les dessins).

Dans toutes les usines, on complète la ligne avec un 3^{ème} feu et des pièces spéciales.

On a visité une petite usine spécialisée qui produit aussi pour les autres unités avec un potentiel qui n'est pas suffisamment exploité.

Dans la présente étude nous ne traitons pas de la production artisanale du carreau-mosaïque avec la technique traditionnelle du Zelij (fort renommée à l'étranger), qui contribue sans doute à l'image céramique du Maroc.

e- Marketing et commerce / certification

Sauf exception, les dépenses en marketing ne semblent pas occuper le poids qu'elles devraient occuper compte tenu de la nature des produits fabriqués et de leurs marchés destinataires. En effet, il existe un manque notoire au niveau de la publicité sur la presse ou sur la télévision, de salons professionnels, des affiches, de sponsors, des catalogues appropriés ou des grandes expositions chez les distributeurs.

L'industrie du carreau au Maroc a besoin de se faire connaître et encore plus à l'étranger. Nous n'avons jamais vu (sauf exception) la participation aussi bien individuelle que collective du Maroc au sein des foires internationales spécialisées.

La force commerciale est pénalisée par cette absence notoire de marketing.

Si la certification du système de gestion (ISO) est en marche dans un certain nombre de structures, la certification du produit n'est pas encore d'actualité, bien qu'elle soit plus importante afin de témoigner de la qualité, surtout vis-à-vis des marchés extérieurs.

Néanmoins le MCIT, à travers le SNIMA, est encours d'élaboration de normes produits nationales inspirées des normes internationales.

D'ailleurs il est assez aisé d'obtenir la certification du système de gestion (ISO) ou du produit auprès des laboratoires européens.

f- Accès à l'information

Un des avantages de la globalisation est représenté par la facilité d'accès aux informations générales en termes de macroéconomie, technologie, énergie et transports.

De même pour les producteurs de technologies et services.

Les autres sources sont représentées par les observatoires statistiques, des associations, des ministères et des universités.

Il existe par ailleurs, une presse spécialisée qui édite des magazines, des monographies et des livres spécifiques.

Il est possible de participer aux congrès et aux séminaires qui se déroulent souvent lors des foires de branches industrielles.

La possibilité d'obtenir une multitude d'informations valables auprès des consultants techniques qui se déplacent à l'étranger est également réelle.

Enfin en conclusion il y a plusieurs possibilités d'accès à différentes informations. Au Maroc on ne trouve pas d'observatoires d'associations. Cette situation est aggravée par des nomenclatures douanières peu claires ne reflétant pas une image fidèle de l'import et de l'export de la branche.

g- Partenariats

Dans la branche de la céramique au Maroc, essentiellement la production de carreaux, il n'existe pas de partenariats ou de sociétés à capital étranger. Nous examinerons dans le benchmarking l'existence de ces différents partenariats à l'étranger.

Pour l'industrie sanitaire au Maroc, on distingue :

- Une petite usine de production complètement indépendante (son poids sur le marché se situe autour de 6%).
- Une usine à capitaux mixtes (marocain et étrangers).
- Deux autres unités de productions qui appartiennent à deux groupes multinationaux.

3.5.3 Performances des fabricants d'articles de sanitaires

4 sociétés se partagent le marché du sanitaire national en dehors des importations. Excepté l'une d'entre elles, elles sont toutes filiales ou affiliées à des firmes multinationales. Elles assignent une quote-part significative de leur production à l'export. Celle-ci varie entre 15% du CA à 80% du CA pour certaines entreprises.

Description technique des industries sanitaires au Maroc

| Entreprises | Date Création | Lieu | Certification | Céramique | Capacité de production | Effectif | Participations étrangères |
|---------------|---------------|-----------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| WIRQUIN MAROC | 1980 | Berrechid | | Vitreous china, Gros Grès, Grès fins | 500 pièces/jour Soit, 175.000 pièces/an | 100 | |
| S.B.S PORCHER | 1984 | Kenitra | Produit non certifié ; pas de certification ISO 9001 non plus. | | 1000 pièces/jour Soit, 350.000 pièces/an | 170 | 20% détenus par Porcher France racheté par Idéal standard |
| ROCA | 1995 | Settat | Produit certifié Certification ISO 9001 v : 2000 | | 1.000.000 pièces /an | 300 | Filiale de ROCA SANITARIO |
| Jacob Delafon | 1976 | Tanger | Produit certifié Certification ISO 9001 V : 2000 | | 1.000.000 pièces /an | 250 | Filiale de Jacob Delafon racheté par Kohler |
| TOTAL | | | | | 2.500.000 pièces /an | 820 | - |

Source : Diagnostic de terrain réalisé par les experts

L'analyse du tableau ci-dessus appelle les remarques suivantes :

- La fabrication des articles de sanitaire est réalisée par un nombre limité d'opérateurs. Cette tendance résulte des mouvements de concentration au niveau mondial. Seuls une dizaine d'acteurs se partagent le marché mondial du sanitaire. Ils détiennent la technologie, le savoir-faire et impulsent les nouvelles tendances.
- La capacité de production installée au Maroc avoisine les 2.500.000 pièces par an, en comparaison à une capacité de 8.000.000 pièces par an en Espagne et de 10.000.000 de pièces en Italie.
- Le secteur de transformation des articles de sanitaire emploie 820 personnes au Maroc.
- Les entreprises du secteur ont amorcé leur certification systèmes selon la norme ISO 9000v:2000. Tandis que les produits ne sont pas encore certifiés, malgré la

tendance globale et les exigences du marché mondial pour la certification du produit.

Résultats du diagnostic de la branche sanitaire

Seules deux usines ont pu être visitées. Elles ne représentent pas plus de 16% de la production totale du pays.

Plusieurs observations seront pour cela partielles et d'autres seront tirées de la branche des carreaux et ce compte tenu de l'origine commune céramique des deux branches (carreaux et sanitaires).

a- Technologie

Dans ce secteur le chemin vers l'automatisation complète du processus de façonnage a commencé d'une façon significative il y a au moins 20 ans.

Petit à petit, à travers la mécanisation, le transport entre les ateliers etc. l'on est arrivé à une situation de l'état de l'art, d'une grande automatisation et d'une robotisation complète de certaines phases (les plus délicates en termes de santé des opérateurs ou les plus lourdes physiquement).

Malgré cette avance technologique, nous trouvons encore certaines industries, comme dans le cas de certaines unités au Maroc, à forte intensité manuelle faisant appel à une technologie traditionnelle en vue de bénéficier du coût de la main d'œuvre.

En outre, avant de parvenir à l'évolution totale des moules en résine, des robots d'émaillage etc. il peut y avoir des situations intermédiaires telle que cela a été constaté lors des visites effectuées.

b- Processus / Maîtrise / Main d'œuvre

Les processus sont consolidés avec des compositions classiques pour les trois principaux types de produits (vitreous-china – gros grès – grès fin)

Le secteur doit importer 50 % à 60% des matières premières (surtout argiles réfractaires) et tous les émaux (les composants).

On a remarqué une bonne maîtrise au niveau du modelage, du contrôle céramique du processus par les cadres et des ouvriers valables.

c- Produit

Le cycle de vie des articles sanitaires est souvent plus allongé et ne connaît pas la courte durée comme c'est le cas pour les carreaux. Il y a quand même une évolution qui est assez marquée par la mode du « minimalisme » qui s'inspire de la philosophie esthétique orientale et de la recherche technique de légèreté qui oblige les acteurs à en tenir compte.

Le produit coloré n'existe plus sur le marché, en revanche la production est plutôt concentrée sur le blanc « Europe » que même les U.S.A. ont dû suivre.

d- Marketing – commercialisation certification

On n'a pas constaté d'efforts notables en terme de marketing ou d'actions commerciales ciblées.

Bien que les produits soient de très bonne qualité, ils ne sont pas certifiés et ne sont pas identifiables pour l'export.

Pour le reste des aspects analysés, on peut se référer aux carreaux.

3.5.4 Circuits de distribution et débouchés

Les circuits de distribution sont contrôlés majoritairement par les industriels. **Leur structure est familiale. Ils travaillent en exclusivité** pour leurs propres articles et ont recours aux importations pour compléter leurs gammes de produits. Cette situation de juge et partie ne dessert pas le secteur de la distribution et encore moins le secteur industriel. Les distributeurs livrent à leur tour plusieurs revendeurs positionnés sur l'ensemble du territoire et commercialisant en général tout type de matériel de construction.

Certaines industries disposent d'un département commercial consacré au service des grands promoteurs et des chantiers de tailles significatives.

Cartographie du circuit de distribution

| Producteur | Distributeurs affiliés | Produits représentés | Réseau de revendeurs | Nature de produits commercialisés |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| UNION CERAME | - Sanitube - Milano cérame - Quzini - ... | Carreaux, sanitaire, tube, pavé de verre | Réseau étoffé et indépendant | Tout matériel de construction |
| GROCCER | -IBAFILS - Gromed - CERABATIM | Importateurs de matériaux de construction | Réseau de revendeurs directs | |
| ARCO CERAM | | | | |
| CEROSA | | | Réseau étoffé et direct | |
| FACEMAG | - JILMAFER | | | |

Source : Diagnostic de terrain réalisé par les experts

Distributeurs et importateurs

Les principaux distributeurs et importateurs du secteur de la céramique sont reportés ci-après :

- Sanitaire 2000
- Groupe Ibnou Bachir
- Quenquête
- Rabat Carreaux
- Globaux
- Tanger Sanitaire
- Sanilux
- Groupe Saidi
- Smapic
-

Les promoteurs immobiliers privés

Le désengagement progressif de l'Etat du secteur immobilier (notamment avec le programme des 200.000 logements), coïncidant avec la baisse des performances boursières du marché actions, a favorisé la canalisation de l'épargne nationale sur ce nouveau secteur porteur et l'émergence de fait de groupes immobiliers familiaux organisés, dont les principaux figurent ci-après :

Principaux promoteurs immobiliers au Maroc

| Groupes privés | Entreprises | Nature des projets |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| Groupe Sefreoui | DOHA | Programme des 200.000 logements |
| Groupe Jamai | ANASI | Programme des 200.000 logements |
| Groupe Bennani | GIP | Programme des 200.000 logements |
| Groupe Lahlou | BILADI | Programme des 200.000 logements |
| SAOUDI | | Programme des 200.000 logements |
| - | JET SAKANE | Programme des 200.000 logements |
| Groupe Benkirane | ESSADA IMMOBILIER | Programme des 200.000 logements |
| Groupe Benkirane | ARREDA IMMOBILIER | Programme des 200.000 logements |

Source : Diagnostic de terrain réalisé par les experts

L'intensité concurrentielle accrue a contribué à rehausser le niveau de standing, y compris dans les logements économiques. Plusieurs promoteurs exigeant des fabricants l'exclusivité sur certains motifs de carreaux afin de personnaliser leurs projets immobiliers.

Autres promoteurs immobiliers

La CGI, filiale de la CDG, reste l'un des acteurs publics professionnels les plus actifs dans le secteur immobilier bénéficiant d'une forte intégration. La filiale participe à des projets d'envergure dans les domaines de l'habitat et de l'aménagement touristique. Elle demeure aujourd'hui au côté des ERAC l'un des principaux donneurs d'ordre publics aux céramistes.

Export

L'export des carreaux produits au Maroc reste très faible comparé au volume des importations. Il ne dépasse pas quelques milliers de mètres par an sous forme de tentatives sporadiques et éparses. Cette faiblesse due à la fois au niveau de la production locale dans certains cas et au manque d'efforts marketing mutualisé pour l'essentiel, pénalise l'ensemble du secteur vis-à-vis des marchés extérieurs. Le potentiel à l'export ne semble donc pas du tout exploré par les industries ayant les atouts requis.

Prix de vente moyens des carreaux

| Carreaux | Taille de référence 20cm/30cm | Prix moyen du marché local (DH/TTC) | Prix moyen des importations (DH/TTC) | Variation en % |
|-----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|
| A usage mural | 21 cm / 31 cm | 63.5 | 78 | +23% |
| A usage de sol | 30 cm / 30 cm | 62.5 | 75 | +20% |

Source : APIC

La différence de prix entre les produits fabriqués localement et ceux importés se justifierait par un choix plus large en terme de motifs et par une meilleure qualité du produit final de part ses caractéristiques techniques. Cette supériorité intégrée par les utilisateurs finaux ne semble pas faire l'unanimité des producteurs locaux.

3.5.5 Synthèse des atouts et des handicaps

L'analyse des éléments ci-dessus laisse ressortir les atouts suivants :

Atouts

- Taille des usines.
- Management averti.
- Bon niveau des technologies.
- Savoir-faire consolidé.
- Encadrement qualifié.
- Main d'œuvre compétitive.
- Bon contrôle des processus.
- Démarche qualité initiée dans de nombreuses unités industrielles.
- Flexibilité des outils de production et possibilité de s'adapter aux nouvelles tendances.

Handicaps

- Coût pénalisant de l'énergie thermique.
- Manque de certaines technologies :
 - Broyage continu
 - Décoration par incavographie
- Récupération partielle des boues et déchets.
- Importation totale des frites et émaux.
- La Qualité et l'esthétique des produits fabriqués localement restent moyens.
- Manque du support technique extérieur et mutualisé.
- Faible utilisation des sources d'informations.
- Forte intégration des unités opérant dans le secteur de la céramique, positionnées sur l'extraction d'argiles, la transformation, l'entretien des moules, la production des écrans et la fabrication des 3^{ème} feux, la maintenance et le transport.
- La distribution via des structures affiliées biaise les efforts marketing qui peuvent être déployés par le secteur.
- Dispositif de normalisation inachevé ne protégeant pas les industries locales contre la pénétration de produits concurrents de mauvaise qualité.
- La création n'est pas organisée dans un secteur fortement consommateur des nouvelles tendances architecturales, notamment spécifiques au pays.

- Aucun effort réel n'est déployé pour promouvoir les carreaux locaux sur le marché intérieur et à l'export.

3.6 Dynamique concurrentielle

La concurrence s'exerce en interne et en externe. Cependant son intensité est particulièrement forte en ce qui concerne les importations de produits étrangers à des prix parfois très compétitifs.

3.6.1. Accords de libre échange et implications

L'accord de libre échange entre le Maroc et l'UE est entré en vigueur à partir de mars 2001 après sa ratification par le dernier état membre de l'UE, l'Italie.

Le tableau ci-dessous montre la tarification douanière en vigueur sur chacune des positions tarifaires liées aux importations et exportations des carreaux de céramique.

Régime de démantèlement tarifaire avec l'UE pour les carreaux et sanitaires

| Désignation | Position tarifaire | Droits d'importations | Rythme de démantèlement |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carreaux et similaires en grès vernissé ou émaillé | 69.08.90.00.91 | 50 (-10%) 45 | Lent sur 10 ans à partir de 2002 Première baisse douanière sur les produits finis est intervenue le 1 ^{er} mars 2003 |
| Carreaux et articles similaires en faïence ou en poterie fine | 69.08.90.00.92 | 50 (-10%) 45 | Lent sur 10 ans à partir de 2002 Première baisse douanière sur les produits finis est intervenue le 1 ^{er} mars 2003 |
| Baignoires, lavabos et articles similaires en grès | 69.10.10.00.00 | 50 (-10%) 45 | Lent sur 10 ans à partir de 2002 Première baisse douanière sur les produits finis est intervenue le 1 ^{er} mars 2003 |
| Baignoires, lavabos et articles similaires en grès | 69.10.90.00.10 | 50 (-10%) 45 | Lent sur 10 ans à partir de 2002 Première baisse douanière sur les produits finis est intervenue le 1 ^{er} mars 2003 |
| Baignoires, lavabos et articles similaires en faïence ou en poterie fine | 69.10.90.00.20 | 50 (-10%) 45 | Lent sur 10 ans à partir de 2002 Première baisse douanière sur les produits finis est intervenue le 1 ^{er} mars 2003 |

Source : Office des douanes

Comme nous l'avons précédemment rappelé, nous avons rencontré au Maroc certaines ambiguïtés dans la désignation douanière des carreaux en céramique. C'est par exemple le cas des carreaux en poterie fine. Nous avons donc considéré que la désignation Carreaux et similaires en grès vernissé ou émaillé regroupait les carreaux destinés à une utilisation de sol et que les carreaux et articles similaires en faïence ou en poterie fine étaient destinés à une utilisation murale.

En outre, il convient de rappeler que les dangers des importations restent pour l'instant peu perceptibles par les industriels compte tenu du niveau de baisse des droits de douanes intervenu à ce jour, à savoir 5% sur le cumul. Au fil des années qui nous séparent de l'échéance fatidique de l'établissement d'une zone de libre échange total entre le Maroc et l'UE, les importations augmenteront en volume et les industries seront confrontées à travailler leur performance sur tous les plans :

- Technologique.
- Organisationnel.
- Qualification des hommes.
- Marketing et commercial.
- Procédés
- Innovation.
- Etc.

A ce titre, il convient de noter que cette ouverture vers l'Europe et d'autres pays tels que la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie ainsi que les pays d'Afrique avec lesquels le

Maroc a ratifié des accords de libre échange représente autant une menace pour les entreprises qui ne se seront pas préparées à affronter la concurrence extérieure qu'une opportunité pour les industries qui auront déjà activé les leviers opérationnels de performance tels que cités ci-dessus.

3.6.2. Analyse des importations de produits finis

Carreaux et similaires en grès vernissé ou émaillé

N° 6908900091

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | TCAM |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| VALEUR EN KDH | 33 140 | 33 994 | 38 333 | 46 546 | 12% |
| M² | 673 523 | 987 083 | 906 845 | 962 700 | 13% |
| PRIX MOYEN (en DH/m²) | 49 | 34 | 42 | 48 | -7% |

Source : OFC

Le tableau ci-dessus montre une forte évolution des importations de carreaux en grès surtout à partir de 2001. Cette tendance profite aux producteurs européens qui écoulent leur 3^{ème} choix, appelé également « biscuits », auprès du marché local. Ce trend alarmant devra être limité notamment par l'adoption de normes qualité relatives aux produits importés.

Carreaux et articles similaires en grès vernissé ou émaillé de provenance (en KDH)

| PAYS | 1998 | 11 999 | 2000 | 2001 | TCAM | En % du total 01 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------------|
| Emirats | | | 95 | 1264 | - | 3% |
| Chine | | | | 148 | - | 0% |
| Brésil | | | 107 | | - | 0% |
| Espagne | 29 755 | 28 569 | 33 668 | 39 575 | 10% | 85% |
| France | 876 | 697 | 923 | 2429 | 40% | 5% |
| Grande-Bretagne | | | | 171 | - | 0% |
| Italie | 2 484 | 4 728 | 3 107 | 2347 | -2% | 5% |
| Malaisie | | | 145 | | - | 0% |
| Tunisie | | | 288 | | - | 0% |
| Portugal | | | | 356 | - | 1% |
| Allemagne | 25 | | | 256 | 117% | 1% |
| TOTAL | 33 140 | 33 994 | 38 333 | 46 546 | 12% | 100% |

Source : OFC

Plus de 85% des importations de carreaux en grès proviennent d'Espagne. Cette forte pénétration est justifiée par une surproduction des industries céramiques espagnoles et par des importations à des tarifs compétitifs, ainsi que par la proximité des acteurs économiques de part et d'autre de la Méditerranée, ce qui rend les coûts de transports accessibles malgré les volumes et le poids des marchandises importées.

Carreaux et art similaires en faïence ou en poterie fine

N° 6908900092

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | TCAM |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| VALEUR EN KDH | 57 534 | 68 864 | 72 482 | 100 774 | 21% |
| M² | 1 031 228 | 1 571 362 | 1 401 239 | 550 238 | -19% |
| PRIX MOYEN (en DH/m²) | 56 | 44 | 52 | 183 | - |

Source : OFC

L'analyse des données ci-dessus montre une très forte progression des carreaux en faïence ou en poterie fine. La valeur des importations ainsi que leur volume (en m²) ont progressé en moyenne de 16% par an de 1998 à 2000. Les volumes importés ont brutalement baissé en 2001 alors que la valeur totale des importations en 2001 a augmenté, laissant apparaître une augmentation du prix moyen au m² durant cette même année (183 dh/m²) pour la moins surprenante. Elle peut renseigner sur l'importation de carreaux de qualité supérieure en terme de design, de taille et de motif. Si l'on s'en tient à ce chiffre, les prix moyens à l'importation auront progressé en moyenne de 48% en l'espace de 4 ans. Nous émettons néanmoins une réserve par rapport à cette progression, qui doit probablement refléter une anomalie dans la classification douanière au titre de cet exercice.

Carreaux et articles similaires (en KDH)

| PAYS | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | TCAM | En % du total01 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|
| Chine | 0 | 159 | 479 | 880 | - | 1% |
| Espagne | 54 473 | 62 933 | 66 346 | 86 134 | 17% | 85% |
| France | 186 | 146 | 692 | 6 343 | 224% | 6% |
| Grande Bretagne | | | 241 | | - | 0% |
| Italie | 2 829 | 4 964 | 3 951 | 6 663 | 33% | 7% |
| Tunisie | | 662 | 773 | 754 | - | 1% |
| Turquie | 46 | | | | - | 0% |
| TOTAL | 57 534 | 68 864 | 72 482 | 100 774 | 21% | 100% |

Source : OFC

Les mêmes tendances précédemment énoncées se confirment pour les importations de carreaux en faïence et en poterie fine. L'Espagne continue à représenter le premier pourvoyeur du Maroc. Ceci est conforté par le rythme des importations en provenance de ce pays avec une hausse de 17% en taux de croissance annuel moyen.

Synthèse des importations de carreaux de céramiques

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | TCAM |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| VALEUR EN KDH | 90 674 | 102 858 | 110 815 | 147 320 | 18% |
| M² | 1 704 751 | 2 558 445 | 2 308 084 | 1 514 738 | -4% |
| PRIX MOYEN (en DH) | 53 | 40 | 48 | 97 | -- |

Source : OFC

Malgré le développement de la capacité productive du Maroc en articles de céramique, ce dernier continue à importer des montants significatifs, en particulier d'Espagne. Ces importations poursuivent un trend haussier établi à 18% en taux de croissance annuel moyen sur la période analysée et ce malgré un fléchissement enregistré au niveau des métrages importés en 2001 par rapport à 2000, compensé par cette hausse du prix unitaire commentée précédemment.

N° 69 10 10 00 00 Baignoires lavabos et articles similaires en grès.

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | TCAM |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|------|
| Poids en tonnes | 1 019 | 1 590 | 1 339 | 1 557 | 11% |
| Valeur en kdh | 19 154 | 24 744 | 23 697 | 24 964 | 7% |
| Prix moyen | 19 | 16 | 18 | 16 | -4% |

Source : OFC

N° 69 10 10 00 00 BAIGNOIRES LAVABOS ET ARTICLES SIMILAIRES EN GRES.

| PAYS | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | En % du total01 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Chine | - | <u>219</u> | <u>1394</u> | <u>1570</u> | 6% |
| Allemagne | - | - | <u>359</u> | <u>7</u> | 0% |
| Egypte | - | <u>177</u> | <u>387</u> | <u>244</u> | 1% |
| Espagne | <u>7 519</u> | <u>12 379</u> | <u>9 697</u> | <u>11 193</u> | 45% |
| France | <u>2386</u> | <u>3355</u> | <u>2728</u> | <u>3622</u> | 15% |
| Hongrie | <u>85</u> | - | - | - | 0% |
| Irlande | - | <u>3</u> | - | - | 0% |
| Italie | <u>7 913</u> | <u>7 073</u> | <u>7 782</u> | <u>6024</u> | 24% |
| Portugal | <u>888</u> | <u>1538</u> | <u>1329</u> | <u>1982</u> | 8% |
| Mexique | <u>363</u> | - | - | - | 0% |
| Roumanie | - | - | - | <u>89</u> | 0% |
| Turquie | - | - | <u>3</u> | <u>214</u> | 1% |
| Etats Unis | - | - | <u>18</u> | <u>19</u> | 0% |
| TOTAL | 19 154 | 24 744 | 23 697 | 24 964 | 100% |

Plus de 85% des importations proviennent d'Espagne, de France et d'Italie.

N° 69 10 90 00 10 Baignoires lavabos et articles similaires en grès.

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | TCAM |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 20 | 48 | 15 | 50 | 26% |
| Valeur en kdh | 465 | 1 334 | 226 | 734 | 12% |
| Prix moyen | 23 | 28 | 15 | 15 | -11% |

Source : OFC

N° 69 10 90 00 10 BAIGNOIRES LAVABOS ET ARTICLES SIMILAIRES EN GRES.

| PAYS | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | En % du total01 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Bulgarie | | 180 | | | 0% |
| Espagne | 5 | 141 | | 18 | 2% |
| France | 227 | 945 | 38 | | 0% |
| Italie | 200 | 68 | 67 | 280 | 38% |
| Tunisie | | | | 111 | 15% |
| Turquie | 33 | | 121 | 325 | 44% |
| TOTAL | 465 | 1 334 | 226 | 734 | 100% |

Source : OFC

N° 69 10 90 00 20

| PAYS | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | En % du total01 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Espagne | | 8 | 19 | 27 | 84% |
| France | | | 37 | 5 | 16% |
| Tunisie | 5 | | | | 0% |
| Italie | | | 157 | | 0% |
| Arabie Saoudite | | | 78 | | 0% |
| TOTAL | 5 | 8 | 291 | 32 | 100% |

Synthèse des importations des articles sanitaires

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | TCAM |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 1 040 | 1 638 | 1 373 | 1 608 | 12% |
| Valeur en kdh | 19 624 | 26 086 | 24 214 | 25 730 | 7% |
| Prix moyen (dh/kg) | 19 | 16 | 18 | 16 | -4% |

Source : OFC

Les articles de sanitaires semblent être importés en quantités moindres. La tendance consiste plutôt à produire localement par le biais de filiales de multinationales, compte tenu notamment des gains en productivité liés au coût de la main d'œuvre locale.

Il convient de noter que l'unité d'œuvre pertinente pour les articles de sanitaires est la pièce plutôt que le poids en kg.

a- Concurrence interne

Les principaux acteurs se partagent le marché. Ils ne manifestent pas d'animosité particulière comme cela peut être le cas dans d'autres secteurs, guidés par la logique du volume et des prix bas. Cependant, force est de constater qu'il n'existe aucune entente, voire de partenariat stratégique entre un ou plusieurs producteurs. Par ailleurs les professionnels, à l'image du secteur du marbre, semblent davantage se plaindre de l'existence sur le marché de certains matériaux de très mauvaise qualité commercialisés à des tarifs très bas. Ces produits seraient issus du circuit informel, pénalisant ainsi les entreprises structurées évoluant dans le secteur des carreaux industriels.

b- Analyse de l'univers de la demande

3.7.1 Estimation du marché intérieur

C- Examen de l'évolution récente du marché local

Pour reconstituer le marché des carreaux et du sanitaire au Maroc, il convient d'adopter l'équation suivante :

$$\text{Consommation intérieure (CI)} = \text{Importations (I)} - \text{Exportations (E)} + \text{Production nationale (P)}$$

Analyse de la production de carreaux de céramique

263 Fabrication de carreaux en céramique

| | 2000 | 2001 | VAR. |
|---------------------|-------------|--------------|-------------|
| Production (En mDh) | 1 093 | 1 384 | 27% |

Source : MICT

La production nationale de carreaux enregistre un rythme de croissance haussier entre 2000 et 2001. Cette progression, confortée par l'évolution des importations, témoigne de l'augmentation de la demande intérieure.

Synthèse des exportations de céramique

Avant d'aborder les exportations du Maroc en articles céramiques et après avoir présenté les producteurs mondiaux, il convient à présent d'étudier les acheteurs potentiels et les circuits de distribution en Europe.

La distribution en Europe est différente selon les pays. Elle repose sur des :

- réseaux indépendants des fabricants disposant de grands show-rooms de carreaux et sanitaires,
- réseaux d'agents indépendants représentant une ou plusieurs marques,
- grossistes importateurs adressant des revendeurs disposant de salles d'expositions de tailles limitées,
- centrales d'achats comme en Europe centrale, notamment en France (Leroi Merlin, Saint Gobain, etc.), centrales qui s'adressent aussi bien aux grossistes qu'aux revendeurs.

En outre il existe dans certains être riches en enseignements pour l'organisation de la distribution du secteur de la céramique au Maroc :

- En Allemagne, les revendeurs de tailles modestes se sont constitués en consortium pour organiser leurs achats et la logistique afférente à leur métier.

- Au Japon, l'ensemble des producteurs ont consenti la distribution de leur production de carreaux à un seul opérateur qui leur passe commande. Cette mutualisation apporte une meilleure efficacité au niveau de la distribution et des gains substantiels en performance des producteurs.

S'agissant des exportations marocaines, il faut bien entendu distinguer les carreaux du sanitaire. Les exportations de sanitaires sont plus significatives du fait de la présence de filiales de multinationales qui réexportent tout ou partie de leur production vers leur maison mère, voire des clients européens. Tandis que les exportations des carreaux demeurent négligeables à cause vraisemblablement de leur manque de compétitivité.

N° 69.08.90.00.91 Carreaux et articles similaires en grès vernissé ou émaillé

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | TCAM |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Valeur en kdh | 610 | 317 | 308 | 510 | -6% |
| Volume en m ² | 8 478 | 5 640 | nc | nc | - |
| Prix moyen (en m ²) | 72 | 56 | - | - | - |

Source : OFC

N° 69.08.90.00.92 Carreaux et art similaires en faïence ou en poterie fine

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | TCAM |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Valeur en kdh | 27 | 402 | 712 | 194 | 93% |
| Volume en m ² | 80 | 6 933 | nc | Nc | - |
| Prix moyen (en m ²) | 338 | 58 | - | - | - |

Source : OFC

Les exportations des carreaux en céramique restent très peu significatives par rapport aux volumes d'importation et à la production nationale.

Synthèse du marché local des carreaux

| | 2000 | 2001 | Var. |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Production (En mDh) | 1 093 | 1 384 | 27% |
| Importations (En mDh) | 110 | 147 | 34% |
| Taux de pénétration des importations | 10% | 10,6% | ns |
| Exportations (En mDh) | ns | ns | ns |
| Marché intérieur estimé (En mDh) | 1 203 | 1 531 | 27% |

Source : OFC

Etablit à 1.531 mDh en 2001, le marché intérieur de la céramique a fortement évolué sur les deux dernières années. **La production a progressé de 27%, tandis que les importations ont évolué à 34%**. Les exportations, peu significatives, progressent également mais à un rythme moins soutenu.

La **consommation nationale annuelle** en céramique par tête d'habitant s'est établie à fin 2001 à (38.000.000 m²/28 millions)=**1,3 m²/personne** et (1531/28)=**55Dh/tête d'habitants**.

Analyse de la production d'articles de sanitaires

| (En mDh) | 2000 | 2001 | VAR. |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Production | - | 470 | - |

Source : OFC

Synthèse des exportations d'articles de sanitaires

Baignoires, lavabos et articles similaires en grès.

N° 69 10 10 00 00

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 11 143 | 16 531 | 17 113 | 17 729 | 12% |
| Valeur en kdh | 129 698 | 189 256 | 175 413 | 185 344 | 9% |
| Prix moyen | 12 | 11 | 10 | 10 | -3% |

Source : OFC

N° 69 10 10 00 00 BAIGNOIRES LAVABOS ET ARTICLES SIMILAIRES EN GRES.

| PAYS | 1998 | 1999 | 2 000 | 2 001 | En % du total01 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| El Bahren | | 488 | | 240 | 0% |
| Allemagne | | 488 | | 85 | 0% |
| Côte d'Ivoire | 176 | 129 | 56 | 112 | 0% |
| Espagne | 101 019 | 167 433 | 162 070 | 171 724 | 93% |
| France | 27 432 | 19 973 | 11 007 | 9 399 | 5% |
| Gambie | | | 13 | | 0% |
| Grèce | | 73 | | | 0% |
| Hong Kong | | 623 | 372 | 197 | 0% |
| Italie | | 343 | 1 885 | 3 500 | 2% |
| Liban | | 4 | | | 0% |
| Taiwan | | 91 | | | 0% |
| Tunisie | 884 | 99 | | | 0% |
| Libye | 102 | | 10 | | 0% |
| Martinique | 85 | | | | 0% |
| Syrie | | | | 71 | 0% |
| Zone Franche | | | | 16 | 0% |
| TOTAL | 129 698 | 189 256 | 175 413 | 185 344 | 100% |

Baignoires, lavabos et articles similaires en grès

N°69 10 90 00 10

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 1 928 | 1 701 | 2 025 | 1 862 | -1% |
| Valeur en kdh | 18 910 | 18 414 | 21 811 | 22 188 | 4% |
| Prix moyen | 10 | 11 | 11 | 12 | 5% |

Source : OFC

N° 69 10 90 00 10 BAIGNOIRES LAVABOS ET ARTICLES SIMILAIRES EN GRES.

| PAYS | 1998 | 1999 | 2 000 | 2 001 | En % du total01 |
|-----------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
| Bahren | | | 123 | | 0% |
| Cameroun | | | | 187 | 1% |
| Chypre | | | | 102 | 0% |
| Algérie | | 61 | 120 | | 0% |
| Egypte | | | | 66 | 0% |
| Arabie Saoudite | | 145 | | | 0% |
| Côte d'Ivoire | | 28 | 5 | | 0% |
| Espagne | 897 | 969 | 946 | 1 157 | 5% |
| France | 13 310 | 12 731 | 12 244 | 13 470 | 61% |
| Gabon | | | | 175 | 1% |

| | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Koweït | | | 344 | | 0% |
| Pays bas | | 23 | | | 0% |
| Liban | | | | 258 | 1% |
| Libye | | | 1 141 | 2 698 | 12% |
| Mali | | | | 170 | 1% |
| Sénégal | | | | 122 | 1% |
| Syrie | | | 148 | | 0% |
| Tunisie | | 4 457 | 6 740 | 3 783 | 17% |
| Martinique | 34 | | | | 0% |
| Niger | 101 | | | | 0% |
| TOTAL | 14 342 | 18 414 | 21 811 | 22 188 | 100% |

Synthèse des exportations d'articles sanitaires

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 13 071 | 18 232 | 19 138 | 19 591 | 11% |
| Valeur en kdh | 148 608 | 207 670 | 197 224 | 207 532 | 9% |
| Prix moyen | 11 | 11 | 10 | 11 | -2% |

L'essentiel des exportations est donc effectué en Espagne par l'intermédiaire de ROCA et dans une moindre mesure en France par le biais de JACOB DELAFON, voire S.B.S Porcher, enseigne anciennement française avant qu'elle ne passe sous l'emprise de l'américain « Ideal Standard »

- Synthèse du marché local des articles de sanitaires

| | 2000 | 2001 | Var. |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Production (En mDh) | Nc | 470 | - |
| Importations (En mDh) | 24 | 25 | 6% |
| Taux de pénétration des importations | Nc | 5.6% | - |
| Exportations (En mDh) | 197 | 208 | 0.5% |
| Marché intérieur estimé (En mDh) | - | 287 | - |

Source : OFC

Etablit à 287 mDh en 2001, le marché intérieur de des sanitaires est également en progression.

La **consommation nationale annuelle** des articles sanitaires par tête d'habitant s'est établie à la fin de l'an 2001 à $(287/28) = 10.25$ **Dh/habitants**.

3.7.2 Tendances à venir

Il y a en terme de produit des tendances déjà consolidées au niveau mondial. Elles sont résumées comme suit :

Technique :

- Monoporose au lieu de bicuisson.
- Augmentation du pourcentage du grès cérame fin.
- Augmentation de supports plus performants.
- Augmentation de produits de plus grandes tailles.
- Production en dalles à couper avant ou après cuisson.
- Recherche du mince et du léger.
- Opération sur le produit cuit (polissage, vieillissement, coupures à eau).
- Recherche sur veilles décorations et couleurs traditionnelles et locales.
- Recherche culturelle sur des produits tels que des vieux plâtres, bois, tissus et motifs ethniques.
- Une plus grande attention est apportée aux pierres ornementales.
- Meilleure décoration des surfaces.
- Meilleure utilisation des poudres et oxydes (même dans le tesson).
- Meilleure combinaison entre surface à relief et décor et /ou émaux.

Qualité

- Triage / calibrage parfaits.
- Qualité absolue.
- Performances excellentes.
- Certification de produit.
- Planning et terme commercial efficace.
- Support après vente.

Image

- Produit identifiable.
- Participation aux grands projets publics.
- Promotion de la culture céramique du pays sur les marchés extérieurs.
- Campagnes de presse ciblées.
- Expositions.
- Alliances avec sanitaires, ameublement, constructeurs et architectes.

C'est à dire que c'est sur le produit qui va se concentrer l'image de l'usine même et son identité dans la politique de marketing et ventes.

3.7.3. Synthèse des menaces et des opportunités

Menaces

- Démantèlement des droits de douanes sur l'industrie des carreaux et du sanitaire.
- Proximité de l'Espagne, producteur mondial des carreaux et sanitaires.
- Entrée de carreaux de qualité douteuse tirant le marché vers le bas.

Et aussi en général :

- Arrivée de produits à prix compétitifs, avec une qualité certifiée et une valeur ajoutée esthétique.
- Les menaces proviendront non seulement d'Espagne mais aussi de Turquie, d'Egypte, du Portugal, voire des pays asiatiques (Vietnam, Indonésie, etc.).

Opportunités

- Mutation des habitudes de consommation et structuration du secteur du bâtiment.
- Projets d'envergure lancés au Maroc dans le cadre du programme des 200.000 logements stimulant la demande en carreaux et sanitaires.
- Gisements d'améliorations substantiels en terme de qualité, de prix et de service Pour mieux affronter la concurrence.
- Potentiel important en terme de stimulation de la demande intérieur à travers des efforts marketing à grande échelle.
- Marché international, ouvre de grandes possibilités aux nouveautés et à la qualité.
- Des possibilités de partenariats multiples et réels avec des pays européens et d'autres.

Bien que les tendances du secteur du sanitaire soient moins marquées et plus technologiques qu'esthétiques (comme on avait noté sur la synthèse technique), le panorama des menaces et des opportunités est exactement le même que celui de la branche du carreau.

4. ANALYSE DES FACTEURS DE COMPETITIVITE DE LA BRANCHE CERAMIQUE

4.1 Structures de soutien de la branche de la céramique

4.1.1 Associations professionnelles

- **Branche céramique**

L'association professionnelle des industries de la céramique (APIC) réunit à la fois les fabricants de carreaux et ceux des sanitaires. Son action consistant à défendre les intérêts de la profession vis-à-vis de l'autorité de tutelle et d'accompagner ses membres dans leur développement, se trouve limitée par manque de moyens. L'Association ne bénéficiant pas de cotisations significatives de ses membres, ne dispose pas d'une équipe permanente et dédiée. Son fonctionnement repose sur le bénévolat de certains membres actifs qui restent par ailleurs eux-mêmes absorbés de par leurs activités industrielles quotidiennes. Contrairement à d'autres associations professionnelles équivalentes, telles que l'AMICA, l'AMITH, la FENELEC, l'APIC n'a pas encore eu recours au programme d'appui aux associations professionnelles (P.A.A.P) pour financer la mise en place d'un bureau permanent et un programme de développement volontariste reposant sur la mutualisation des activités sectorielles, la promotion de la branche à la fois en interne et sur les marchés extérieurs et l'accompagnement de ses membres dans leur programme de mise à niveau.

- **Fédération des Matériaux de Construction (FMC)**

Ces deux associations sont coiffées par la Fédération des Matériaux de Construction créée en 1995 ayant pour principale vocation la coordination des actions de mise à niveau, l'assistance technique à la création de nouveaux produits, le renforcement des normes de qualité et l'accompagnement des industriels dans leurs gains en productivité.

La Fédération a depuis récemment un Directeur Général qui se charge d'orchestrer les actions de l'ensemble des associations membres, notamment en terme de :

- représentation du secteur auprès des instances nationales,
- d'information des membres du secteur sur les réalisations internes et sur les tendances externes,
- promotion de la mise à niveau et la qualité,
- promotion du développement technologique et la protection de l'environnement.

Cependant, eut égard au programme ambitieux de la fédération et compte tenu de ses ressources, un local excentré et deux personnes permanentes (DG+Assistante), il apparaît invraisemblable que la fédération puisse remplir ses objectifs sur le plan opérationnel. De nouveau, l'implication effective des membres de la fédération, notamment sur le plan financier, lui fait défaut. Ceci d'autant que la fédération a bénéficié de l'accord du PAAP pour financer une partie de son programme de développement, seulement en l'absence d'une participation des membres au titre de leur quote-part dans ce programme, le plan d'action n'a toujours pas démarré.

4.1.2 Le centre technique des matériaux de construction

Ce centre, comptant deux ingénieurs, crée en 1996 pour répondre, notamment aux problèmes des céramistes en terme de qualité, formation et coûts énergétique n'a pas

encore véritablement démarré son activité. La vocation du centre et ses finalités poursuivies se présentent comme suit :

- Assurer un rôle d'éclaireur et de veille technologique pour l'ensemble des industriels, notamment des deux branches étudiées.
- Assurer conformément aux attentes des professionnels un rôle de soutien technique pour accompagner ses membres dans l'amélioration des produits, des processus, de la productivité et de la conformité aux exigences environnementales.
- Promouvoir le secteur de la céramique et des pierres dimensionnelles par l'accompagnement des règlements de normalisation, l'incitation des membres aux certifications produits (NM, ISO, EN) et par la mise en place d'un laboratoire de contrôle suffisamment équipé pour réaliser les tests de contrôle et de conformité de ses membres.

Néanmoins, il convient de constater que l'activité du centre reste relativement discrète et ne réalise pas encore les activités objet de sa mission. Ceci est dû à deux principaux facteurs :

- Une faible adhésion et implication des professionnels pour faire démarrer le centre et assurer sa pérennité. Pour mémoire et en dehors des tests de conformités et du conseil fournis et facturés par le centre technique français des matériaux de construction à ses membres, une taxe parafiscale versée par l'ensemble des acteurs des matériaux de construction permet un financement durable du centre qui joue un rôle moteur dans le développement du secteur de la céramique en l'occurrence en France.
- Le manque de moyens pour équiper convenablement le laboratoire, qui compte quelques équipements de contrôle adaptés plutôt aux cimenteries.

A ce titre, le Cetemco était éligible au programme MEDA1, notamment dans le cadre des lignes réservées au renforcement des infrastructures technologiques liées au programme Qualité des associations professionnelles. Ainsi un budget de 20 mDh a pu être alloué au centre et a permis de financer le recours à l'expertise externe, notamment dans la rédaction de certains cahiers des charges, ainsi que pour l'acquisition du matériel de bureautique. Le reliquat de ce budget est consacré à l'acquisition du matériel et des équipements. Certaines lenteurs ont été provoquées par les complexités des procédures de l'Union Européenne, notamment dans l'exécution de ce type de programme. Il semblerait que le programme suive son cours pour une finalisation imminente selon les responsables du Cetemco.

4.1.3 La formation professionnelle

L'office de la formation professionnelle vise, à travers ses 285 établissements répartis sur le Royaume, d'une part à préparer les jeunes à intégrer le monde de l'entreprise et d'autre part à accompagner le développement des RH de l'entreprise.

A ce jour il n'existe pas de formation spécialisée dans les métiers du travail de la pierre dimensionnelle ou de la céramique. Aucun contact n'avait été établi par le passé entre les associations professionnelles concernées et l'office de la formation, contrairement d'ailleurs à d'autres filières industrielles qui ont pu établir des partenariats opérationnels concluants avec l'ofppt, notamment au niveau des secteurs du textile, de la plasturgie, de la fonderie, etc.

Avec ces associations et fédérations, des comités de direction ont été créés, réunissant respectivement les directeurs généraux de l'office et des fédérations concernées pour établir un plan d'action adapté à la branche industrielle concernée et faire le bilan pour celles qui ont déjà bénéficié.

Une rencontre effectuée avec la direction du développement de l'ofppt a permis de sortir les axes de coopération suivants :

- Faire bénéficier l'association APIC d'une ingénierie de formation sectorielle financée à hauteur de 80% par l'office. cette ingénierie permettra de relever les besoins en compétences transversales de la branches étudiée. Elle sera assortie d'un plan de formation dont les industriels pourront faire bénéficier leur personnel.
- Possibilité de créer une filière de formation spécialisée pour les branches céramique étudiées. Sachant que certaines filières actuelles peuvent fournir des étudiants prédisposés à intégrer les branches de la céramique, il s'agit notamment de l'institut des technologies appliquées de Ain Bourjaa, spécialisé dans le génie thermique.
- Organiser des séances de sensibilisation des entreprises membres de l'association aux contrats spéciaux de formation qui permettent à chaque entreprise de bénéficier d'une ingénierie et d'un plan de formation soutenu à hauteur de 70% par l'office.
- Possibilité d'envisager un projet de partenariat en envoyant des formateurs marocains se former aux techniques requises par la branche de la céramique dans des centres de formation étrangers sélectionnés sur la base de leur compétence et notoriété. Cette action pourra en l'occurrence être orchestrée par la FMC en partenariat avec l'ofppt et le CETEMCO. A ce titre, il est possible de combiner le soutien de l'ofppt et celui du PAAP pour soutenir ce type d'actions.

4.1.4 Direction de la normalisation

Le Ministère de l'habitat, conjointement avec le Ministère de l'industrie, du Commerce et des télécommunications, ont élaboré des normes sur les carreaux inspirés des normes françaises afin d'introduire une réglementation dans le secteur. Cependant cette batterie de normes mises en place n'est pas obligatoire et il n'y a aucune obligation de s'y conformer.

Pour favoriser la structuration du secteur et l'application des normes, une circulaire du premier ministre est apparue dans le passé, stipulant que tout appel d'offre public devra exiger le respect des normes mises en place pour l'ensemble des soumissionnaires. De même, un projet de la primature destiné à l'ensemble des ministères ordonnait de privilégier les concurrents disposant de produits certifiés dans le cadre d'appels d'offres liés aux matériaux de construction.

Malgré ces directives, le secteur demeure toutefois dans une impasse puisqu'en l'absence d'une loi obligeant l'ensemble des produits de constructions à se conformer aux normes mises en place, les opérateurs ne s'y contraindront pas systématiquement.

Par ailleurs le fait que ces normes s'inspirent des normes NF, ISO, voire EN avec une adaptation locale pour les rendre plus souples et plus accessibles aux industries nationales. Même si une loi obligeant l'ensemble des opérateurs à adopter les directives de la normalisation était appliquée, ce dispositif de certification produit selon

NM ne protégera pas pour autant les industriels de la menace des produits certifiés ISO ou EN et il les préparera moins pour pénétrer les marchés européens et internationaux.

Enfin, l'établissement de normes sectorielles pour les produits céramiques ou ceux des pierres dimensionnelles devra certainement être effectué avec une implication forte des associations et de leurs membres ainsi que du Cetemco, notamment par la création de comités techniques.

4.2. Impact des paramètres industriels

4.2.1 Coût des matières premières et intrants pour la céramique

Hormis certaines argiles, sables siliceux exploités en interne, la plupart des matières premières nécessaires à la branche analysée, proviennent des importations. Celles du secteur céramique ont été analysées dans ce qui suit :

a- Intrants

Evolution des importations des intrants du secteur céramique **(en kdh)**

| <u>N° 84 80 60 00 00</u> | | <u>Moules</u> | |
|---------------------------------|---------------|----------------------|--------------|
| Pays | 2 000 | 2 001 | Var. |
| U.B.E.L | | 653 | - |
| Canada | | 208 | - |
| Allemagne | 353 | 92 | -739% |
| Espagne | 3 367 | 5 786 | 71% |
| France | 4 674 | 4 266 | -0.8% |
| Italie | 2 621 | 2 252 | -14% |
| Pays bas | 3 | 0 | - |
| Etat Unis | 25 | 0 | - |
| Total I (en Kdh) | 11 043 | 12 396 | 12% |

Source : OFC

N° 32 07 40 00 00 **Fritte pour émaux**

| Pays | 2 000 | 2 001 | Var. |
|--------------------------|----------------|----------------|-------------|
| U.E.B.L | 88 | 659 | 648% |
| Allemagne | 6 | | - |
| Espagne | 100 610 | 123 417 | 23% |
| France | 1 684 | 1 885 | 12% |
| Italie | 290 | | - |
| Pays Bas | 42 | | - |
| Portugal | 7 226 | 5 457 | -24% |
| Turquie | 409 | 435 | 6 |
| Etat Unis | 51 | | - |
| Total II (en Kdh) | 110 406 | 131 853 | 0% |

Source : OFC

N° 32 07 20 00 10 **Emaux et Composition**

| Pays | 2 000 | 2 001 | Var |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Allemagne | 175 | 304 | 74% |
| U.B.E.L | | 14 | - |
| Espagne | 13 009 | 20 189 | 54% |
| France | 3 321 | 3 471 | 4.5 |
| Grande Bretagne | 19 | | - |
| Pays Bas | 46 | 28 | -3.9% |
| Portugal | | 3 287 | - |
| Etat Unis | 5 | | - |
| Total III (en Kdh) | 16 400 | 27 293 | 69% |

Source : OFC

N° 25 05 10 00 10 **Farine de Silice**

| Pays | 2 000 | 2 001 | Var |
|--------------|---------------|---------------|-------------|
| Allemagne | | 416 | - |
| U.B.E.L | 11 311 | 14 990 | 32% |
| Espagne | 878 | 1 288 | 47% |
| France | 283 | 1 499 | 429% |
| Italie | 26 | 131 | 400% |
| Pays bas | 39 | | - |
| Norvège | 99 | 47 | -52% |
| Portugal | 284 | 351 | 26% |
| Turquie | 2 | | - |
| Etat Unis | | 169 | - |
| Total | 12 922 | 18 891 | 0% |

Source : OFC

| | 2 000 | 2 001 | Var |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|
| Total intrants en kdh | 150.771 | 190.443 | 26% |

Les importations d'intrants ont fortement progressé entre 2000 et 2001. En résumé, plus de 80% des importations des intrants sont réalisées avec l'Espagne. Ce volume d'échanges entre le Maroc et l'Espagne en terme d'intrants de l'industrie céramique conforte la tendance déjà observée au niveau des importations de produits finis. Il est fortement recommandé de tirer profit de ce courant d'affaires établi avec l'Espagne en oeuvrant vers des rapprochements stratégiques entre les opérateurs. Ces rapprochements peuvent prendre la forme de :

- transfert technologique,

- participation capitalistique,
- joint-venture,
- alliances commerciales,
- etc.

b- les matières premières

Evolution des importations des matières premières du secteur céramique
(en kdh)

N° 2506100090

Quartz sauf brut

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 2 398 | 4 517 | 2 273 | 3 586 | 14% |
| Valeur en kdh | 2 917 | 3 279 | 1 766 | 2 122 | -8% |
| Prix moyen (DH/t) | 1216 | 725 | 777 | 591 | -21% |

Source : OFC

N° 2507000010

Kaolin en morceaux

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 12 532 | 9 957 | 9 431 | 10 796 | -4% |
| Valeur en kdh | 18 030 | 11 688 | 11 055 | 15 337 | -5% |
| Prix moyen (DH/t) | 1438 | 1174 | 1172 | 1420 | -4% |

Source : OFC

N° 2507000090

Kaolin pulvérisé ou atomisé

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 13 010 | 15 562 | 15 801 | 20 207 | 12% |
| Valeur en kdh | 16 216 | 19 526 | 19 601 | 24 179 | 11% |
| Prix moyen (DH/t) | 1246 | 1254 | 1240 | 1196 | -1.3% |

Source : OFC

N° 2508400090

Autres argiles

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Poids en tonnes | 345 | 444 | 264 | 452 | 7% |
| Valeur en kdh | 1 040 | 1 439 | 823 | 1 382 | 7% |
| Prix moyen (DH/t) | 3014 | 3241 | 3117 | 3057 | 0% |

Source : OFC

Synthèse des matières premières importées pour le secteur céramique

| | 1 998 | 1 999 | 2 000 | 2 001 | Tcam |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Poids en tonnes | 28 285 | 30 480 | 27 957 | 35 041 | 6% |
| Valeur en kdh | 38 203 | 35 932 | 33 245 | 43 020 | 4% |
| Prix moyen | 1350 | 1178 | 1189 | 1227 | -3% |

Source : OFC

Par ailleurs, les céramistes consomment environ 70% de la consommation globale du Maroc en propane, à savoir 103.000 tonnes. Plus de 50% des besoins du Maroc en propane sont importées à un coût unitaire de la tonne établi à 500 USD.

Entre les intrants d'une part et les argiles d'autre part, le Maroc importe plus de 240 mDh par an. S'agissant des argiles, il serait judicieux que le secteur lance une étude de faisabilité d'une mutualisation de l'exploitation des argiles locales au lieu d'avoir recours aux importations. Par ailleurs, des approches mutualisées peuvent être organisées vis-à-vis des fournisseurs de taille mondiale, notamment en ce qui concerne les fabricants des frites. Ces approches seraient profitables à l'ensemble des industriels du secteur qui verront leurs coûts unitaires d'achat des frites baisser sensiblement. Cette vision est tout aussi valable pour les autres fournisseurs.

4.2.2 Coût de la main d'œuvre et charges sociales

Le SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) applicable à compter du 1^{er} juillet 2000 est de : 8,78 DH /heure¹.

Le nouveau code du travail a maintenu 8 heures / jour et a ramené le nombre d'heures travaillées par semaine à 44h au lieu de 48h.

Les salaires sont débattus librement entre employeurs et employés et s'établissent en moyenne à :

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Main d'œuvre non spécialisée | : 2.100 DH / MOIS |
| Ouvrier spécialisé | : 2.348 DH/MOIS |
| Ouvrier semi-qualifié | : 2.432 DH/MOIS |
| Ouvrier qualifié | : 2.916 DH/MOIS |
| Contremaître | : 4.500 DH/MOIS |
| Ingénieurs et cadres | : 15.000 DH/MOIS |

¹ **Source** : BO n° 4808 bis du 29 juin 2000

Ces coûts salariaux, variables selon les branches industrielles, comprennent les charges sociales. Ces dernières représentent environ 17% de la rémunération brute mensuelle.

Le nouveau code du travail a apporté des réaménagements substantiels par rapport à l'ancien texte, notamment concernant :

- les négociations collectives,
- le règlement intérieur en entreprise,
- la représentativité du syndicat,
- le mode de représentation,
- les agences de placement privées,
- l'intérim,
- etc.

Globalement, les nouveautés apportées sont de nature à rassurer les investisseurs et offrent un dispositif de traitement des conflits plus incisif et efficace.

4.2.3 Coût des facteurs de production

a- Energie thermique

Prix de vente des produits pétroliers appliqués depuis la 2^{ème} quinzaine d'août 2002

| Produits | Prix en DH/L TTC |
|-------------------|----------------------|
| Essence super | 9,05 |
| Essence ordinaire | 8,65 |
| Pétrole lampant | 5,27 |
| Gasoil | 5,76 |
| Fuel industriel | 2301,56 DH/Tonne TTC |

Propane

Le propane pèse particulièrement sur la structure de coût industriel des industries céramiques. Le Maroc consomme environ 100.000 T/an dont 90% en vrac. Le coût du propane à la tonne revient entre 500 USD et 600 USD rendu chez les céramistes. Une société créée sur l'initiative des industries céramiques au Maroc sous le nom de Vitrogaz à El Jorf, importe au prix réel du marché afin de contrebalancer le poids des sociétés pétrolières. Le Maroc dispose d'une capacité de stockage de 8000 T de propane, dont 5000 T assurés par Vitrogaz.

Source : Ministère de l'énergie

b- Electricité

Les tarifs de l'électricité appliqués depuis le mois d'octobre 2001 (DH/kWh TTC)

| | THT | HT | MT |
|--------------|------------|--------------|--------------|
| Centimes/kWh | 70 | 87.54 | 76.76 |

L'électricité au Maroc est produite à partir du charbon, par le biais d'une concession octroyée à ABB (75% de la production nationale). D'octobre 2000 à ce jour, le prix au Kwh a baissé de 28%, afin de rendre le secteur industriel plus compétitif. Par ailleurs, 15% des besoins électriques du pays sont importés d'Espagne et 15% sont produits au

niveau de l'ONE. Les prix de commercialisation sont toutefois fixés par l'Etat. L'ONE se partage la distribution du courant électrique avec les autres régies du Royaume.

Malgré cette tendance baissière du coût d'électricité, le Maroc reste pénalisé par rapport aux autres pays producteurs de céramiques tel que cela est souligné par la suite dans le benchmarking.

c- Eau

Tarifs de l'eau potable à usage industriel en Dh HT/m³ (novembre 2000)

| | |
|----------------------------------------|---------------------------------------|
| Petits centres gérés par l'ONEP | 3,3 - 6,07 en fonction des régions |
| Redevance fixe mensuelle hors taxe | 6,16 |

Source : ONEP

Redevance fixe mensuelle HT : 6,16 DH/mois

4.2.4 Coût de transport

Transport routier

Pour une distance de transport comprise entre 151 et 175 km le tarif de base est fixé à 0,401 Dhs la tonne/Km. Ce tarif est multiplié par un coefficient variant de 0,88 à 3,77 en fonction de la distance parcourue. Ces tarifs peuvent être majorés en fonction de l'état des routes. Ces majorations varient entre 30% à 125%.

Source : Office National du Transport

Transport maritime

Les tarifs du fret varient en fonction de la nature de la marchandise et du port de destination. Des liaisons maritimes avec les principaux ports sont assurées. A titre indicatif, les tarifs de fret par container (20 et 40 pieds).

| Destination | Export | Import |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Espagne : Cadix Barcelone, Valence, Bilbao | 480 Euro 150 à 300 Euros | 480 Euro 200 à 350 Euro |
| France : Le Havre, Marseille, Bordeaux | 300 à 525 Euro | 645 à 900 Euro |
| Italie : Savone, la Spezia | 550 Euro | 700 Euro |
| Tunisie et Libye : Tunis, Tripoli, Benghazi | 900 à 1 600 Euro | 900 à 1 000 Euro |
| Pays-Bas, Belgique et Allemagne : Rotterdam, Anvers et Hambourg | 400 à 450 Euro | 700 Euro |
| Grande Bretagne : Southampton | 400 Euro | 600 Euro |

Frais de manutention : 1 200 Dirhams / container.

Source COMANAV

Transport ferroviaire

Les barèmes applicables à compter du 26/03/2001) pour les transports de marchandises dépendent de la marchandise et des délais de livraisons exigés. Ainsi, le transport des marchandises par wagon complet en petite vitesse sont les suivants :

| | |
|-----------------|----------------------------|
| Barème1 | : 0,424 DH la tonne /km HT |
| Barème 2 | : 0,382 DH la tonne/km HT |
| Barème3 | : 0,328 DH la tonne/km |
| Barème 4,5 et 6 | : 0,282 DH la tonne/km |

Ces tarifs sont à augmenter d'un droit fixe de :
 13,40 DH /tonne pour les expéditions par wagon complet.
 26,80 DH /tonne pour les expéditions de détail.

Ces tarifs sont majorés d'une TVA de l'ordre de 14%.
 (Source ONCF)

4.3 Structure du coût de revient

4.3.1. Industrie de la céramique

COÛT DE REVIENT MOYEN DU SECTEUR DES CARREAUX

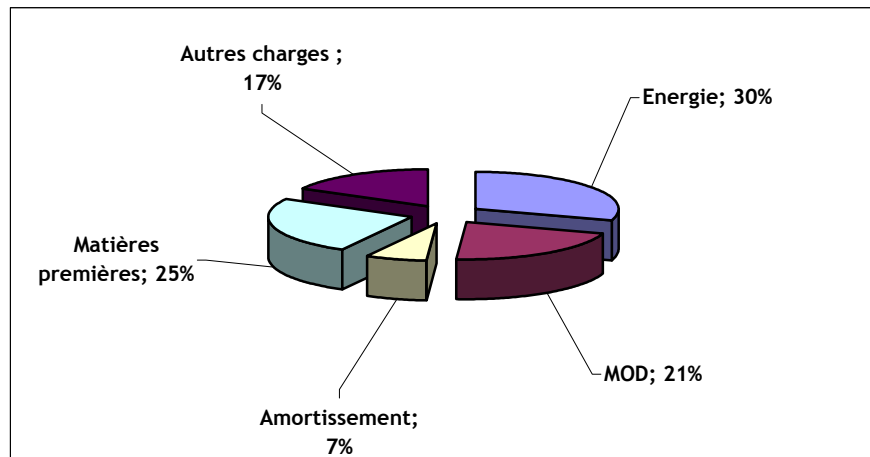
| (Données 2001) | 2001 |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Production (En mDh) | 1 384 000 000 |
| Production (en m ²) | 37 560 000 |
| Coût de revient moyen du m ² produit (En dh/m ²) | 37 |

Source : Données reconstituées sur la base des données du MICT & de l'APIC

VENTILATION DU PRIX DE REVIENT AU M² DE CARREAUX PRODUIT

| Données 2001 | En % | En DH/M² |
|------------------------------------------------|-------------|----------------------------|
| ENERGIE (propane, butane, électricité, gazoil) | 30% | 11 |
| Masse salariale (MOD) | 21% | 8 |
| Amortissement | 7% | 3 |
| Matières premières- émaux | 25% | 9 |
| Autres charges (dont frais financiers) | 17% | 6 |
| TOTAL | 100% | 37 |

Source : Données reconstituées sur la base des données du MICT & de l'APIC



Données reconstituées sur la base des données du MICT & de l'APIC

En intégrant l'incidence des amortissements aux coûts industriels, issus de l'activité de transformation des carreaux, qui incorporent l'énergie, la main d'œuvre et les matières premières, leur contribution à la structure de coûts globale s'élève à 83%. Le reste doit représenter les frais financiers et les autres charges externes, dont les coûts commerciaux et marketing, qui ne doivent pas particulièrement peser sur les 17% restant.

ETUDE BENCHMARKING DE LA BRANCHE CERAMIQUE

5. ETUDE BENCHMARKING : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

5.1. Secteur de la céramique (carreaux et sanitaire)

5.1.1. Introduction

L'action Benchmarking a porté sur les pays du pourtour méditerranéen tels cela avait été arrêté par les membres du comité de pilotage

Le calendrier de réalisation des interventions, au cours de la seconde étape de la phase 1 du projet s'est déroulé comme suit :

- Turquie : du 5 au 10 avril,
- Espagne : du 6 au 8 mai,
- Egypte : du 1 au 4 juin 2003,
- Tunisie (pays supplémentaire non prévu par les Termes de Référence du projet),
- Italie : entre mars et juin, conjointement à l'élaboration des données recueillies.

Pour chaque pays étudié, après avoir établi un cadre général de la branche céramique, l'on est parvenu à une synthèse comparative des paramètres significatifs au moyen de schémas et de notes explicatives.

Le manque de sources officielles, en particulier en raison de l'absence d'associations du secteur a posé des problèmes résolus avec la collaboration des managers des industries concernées dans certains des pays visités.

Dans d'autre pays, bien qu'en présence d'associations actives, tout ce qui concerne les coûts et leur ventilation, les prix de vente et les investissements est et reste officiellement secret.

Une partie du travail réalisé a consisté à reconstruire des calculs de ces coûts ou à effectuer certaines corrections visant à donner des données plus utiles et comparables dans le cadre du projet.

Pour l'Espagne et l'Italie on a utilisé les données connues pour l'année 2002, certaines d'entre-elles sont déjà officielles.

En conclusion, en ce qui concerne toutes les informations, les données des tableaux et les données « sensibles », nous avons eu recours aux archives des associations de producteurs et de la presse spécialisée, mais surtout aux sources responsables et confidentielles et à des élaborations personnelles.

5.1.2. Analyse du secteur de la céramique dans les pays benchmarking

b. L'EGYPTE

Informations générales

- L'Egypte compte 67 millions d'habitants (dont plus de 20 millions au Caire).
- Le taux de croissance démographique est de 2 à 2,5%.
- Les logements "populaires" connaissent un remarquable développement, bien que ceux à usage touristique (surtout sur la Mer Rouge) soient en ralentissement.
- Au cours des trois dernières années, la monnaie locale a connu une grande dévaluation (jusqu'à 50%), qui n'a cependant pas stoppé l'activité économique du pays.

La céramique en Egypte

Le démarrage industriel du secteur carreaux en céramique a commencé il y a 20 ans. Néanmoins "toujours" ce pays dispose depuis toujours d'une grande tradition céramique. On peut dire que les premiers carreaux, datant de plus de 5000 ans, sont nés en Egypte.

A l'exception de l'un d'entre eux, les promoteurs de cette industrie étaient tous les importateurs directs des carreaux.

Ils disposent ainsi d'une connaissance importante du marché intérieur du bâtiment et du milieu céramique européen et bénéficient d'importants moyens financiers.

Technologie et savoir-faire

La technologie et le savoir-faire sont satisfaisants mais les services techniques et expertises continues sont cependant italiens.

Les industries égyptiennes travaillent actuellement à pleine capacité et envisagent une augmentation de 15 à 20 % de leur capacité avant la fin de l'année 2004 et ce au moyen d'extensions en-cours de réalisation.

A l'exception d'une usine qui produit uniquement de la pâte blanche, la production de toutes les entreprises est basée sur la pâte rouge (mur et sol) dont la composition est équilibrée : argiles locales, matériaux feldspathiques et sable.

Le grès cérame fin représente 5% de la production totale. Il est à noter que dans une seule usine le grès est produit d'une façon continue alors que les autres entreprises le produisent par lots.

Les matières premières pour pâte blanche et le grès cérame fin sont importés. Il s'agit en effet de minéraux feldspathiques provenant de Turquie et d'argiles d'Ukraine.

Pour équilibrer ces importations ainsi que celles des émaux (provenant en majeure partie d'Espagne) représentant 25% du coût industriel, les producteurs doivent exporter au moins 15 à 20% de la production totale.

La céramique égyptienne est favorisée par différents éléments : un coût très bas des énergies, des délais très courts (environ quinze jours !) pour obtenir la permission d'exploitation des gisements de sable et d'argile, des infrastructures internes efficaces autour des villes satellites (6 Octobre, Sadat City etc.) où sont placées les usines.

En revanche les argiles se trouvent à plus de 1000 Km des usines (cette situation étant favorisée par un transport fluvial particulièrement développé en Egypte) ; le matériel minéralogique de valeur n'est ni transformé ni exploité.

De plus le secteur est favorisé par la quasi-absence de lois claires en matière d'environnement et en particulier en ce qui concerne l'émission de poudres, l'utilisation d'eaux sales, les fumées.

En effet on récupère l'eau traitée mais on jette toute la « casse » (déchets industriels) et la boue.

Il n'y a en Egypte aucune association de producteurs ni de centre technique spécialisé, ni de programme de formation spécifique.

Les usines (hormis les meilleures) ne sont pas certifiées par rapport aux normes ISO. Cependant, presque toutes font certifier leurs produits aux normes E.N., ISO par des

laboratoires italiens afin de pouvoir en citer les résultats sur leurs catalogues ou les documents d'exportation et aussi sur les emballages (boîtes).

Ventes et marché

Au niveau marketing, les meilleures usines disposent de salles d'expositions (show rooms) dans les villes du Moyen Orient, participent aux foires et expositions du secteur, travaillent avec des architectes mais il n'existe pas d'organisation commune à l'étranger et l'export est essentiellement réalisé lors d'opérations spot.

Concernant le marché intérieur, (plus de 50% de celui-ci est concentré dans la capitale) les industriels travaillent avec un réseau de distributeurs indépendants et de grandes entreprises privées et publiques. Ces derniers offrent des produits d'importation et des fournitures de salle de bain (meubler et accessoires de salles de bains).

Quant au marché des sanitaires, ses volumes productifs sont remarquables et en expansion.

À l'exception de trois sociétés multinationales, les autres, qui sont locales, sont liées aux sociétés qui produisent des carreaux et intégrées dans les mêmes réseaux de distribution.

Forces et faiblesses

Points forts :

- Un grand support logistique et politique de l'Etat aux producteurs.
- Outsourcing des usines pour l'entretien des moules, les dessins, l'extraction des argiles.
- Intégration limitée (3ème feu) et en réduction.
- Sensibilité à la technologie avancée.
- Grande attention portée à la qualité et à la certification du produit.
- Produit esthétiquement avancé selon le trend international.
- Energie thermique à coût « symbolique ».
- Bas coût de main d'œuvre.

Points faibles :

- Manque d'association et de collaboration entre les producteurs.
- Manque de production nationale de frites (preuve bientôt).
- Manque de bonne gestion d'usine en terme de productivité.
- Manque de sensibilisation concernant l'environnement.
- Export pas bien organisé bien qu'agressive.
- Economie faible.

C. LA TURQUIE

Informations générales

- La Turquie compte 68 millions d'habitants et un taux de croissance démographique de 1,2%.
- Le développement de l'industrie de la construction d'infrastructures, du bâtiment et du tourisme, important depuis les années 1990, a connu un fort ralentissement en 2001 en raison d'une inflation pouvant atteindre 80% et d'une dette de 30 billions de dollars auprès de la Banque Mondiale.
- Les actions du Gouvernement en ce qui concerne l'investissement public ont été interrompues. L'expansion a donc été freinée.

- Les conséquences sur l'industrie céramique ont également été très graves.
- Production réduite de 25-30% ; pas d'investissement pour l'augmentation des capacités de production depuis 2 ans.

La céramique en Turquie

A part deux cas d'entreprises (datant de 1960 et 1972), l'industrie céramique a vingt ans.

Au cours des dix dernières années, elle a connu une formidable expansion qui a porté la capacité de production de 24 sociétés significatives à plus de 220 millions de m²/an.

Il faut remarquer que 6 d'entre elles produisent plus du 60% du total.

Les promoteurs des grands groupes étaient déjà des industriels du secteur du bâtiment, des transports, du tourisme et de l'activité minière (charbon).

Technologie et savoir-faire

La technologie et le savoir-faire sont excellents, mais de nombreux services et expertises sont italiens. De plus la Turquie a développé la construction de machines simples tels que les broyeurs et les systèmes de transport à tapis.

Au cours des dernières années, l'industrie céramique est passée du propane au gaz naturel (notamment en provenance de Russie ou d'Iraq) mais elle a conservé les vieux réservoirs et les réseaux internes des usines en cas d'urgence.

La quasi-totalité (>90%) des frites pour émaux est produite chez les usines des gros producteurs, avec un grand avantage compétitif découlant de cette intégration verticale.

Il faut rappeler que la Turquie représente le plus grand dépôt du monde en borates, qui sont essentiels à la production de frites. En dix ans la Turquie a pu occuper la première place européenne en terme de production et d'exportation des argiles. Les feldspaths pour grès cérame fin, porcelaine sanitaire, vaisselle et verre sont d'une excellente qualité.

Les entreprises ont exploité (avec l'appui des Ministères et des Bureaux responsables) d'une façon rationnelle et rapide les gisements favorables de borates, sables siliceux, matériaux feldspathiques, argiles, calcites. Ils ont de ce fait su les transformer, les raffiner et les faire connaître aux professionnels du secteur.

Il est important de noter que l'Espagne et l'Italie sont dépendantes de l'industrie minérale turque.

Les grès cérame fins représentent 8 à 10% de la production totale. La biccuisson a pratiquement disparu, l'essentiel de la production étant réalisée en mono cuisson de sol et en monoporeuse de mur avec des pâtes performantes de couleur gris-rose.

Le traitement des fumées n'est pas encore prévu, alors que les eaux usées sont récupérées totalement et qu'il en va de même pour les boues. Les industries réutilisent aussi complètement toute "la casse" de production dans le broyage.

La technologie utilisée est la plus avancée (broyage en continu ; décoration rotative) et les usines se montrent parfaites pour la sécurité et la propreté. Le niveau est excellent.

Tous les produits sont certifiés (E.N, ISO) avec des grandes performances physiques et les entreprises sont également très sensibles à la qualité, même esthétique entendue selon les critères internationaux.

L'outsourcing est encouragé (voir le cas des écrans, moules, assistance technique).

Le secteur céramique turc dépend cependant de l'Italie pour l'esthétique de presque tous les nouveaux produits et certains "trims" (pièces spéciales).

L'association des producteurs est très forte (Serkap) et active auprès du gouvernement. Ils ont notamment lancé des campagnes promotionnelles communes à l'export (surtout en Europe et U.S.A.)

La Turquie a favorisé la mise en place d'un centre technique de recherche et applications qui pourra également bientôt mettre en œuvre des programmes de formation.

Ventes et marché

Les efforts à l'exportation (45% du total) ont augmenté la compétitivité du secteur ainsi que la qualité en général et l'image du pays à l'étranger.

La Turquie a commencé à investir lourdement sur l'aspect commercial et sur le marketing comme l'on faisait déjà en Italie et en Espagne.

Show-rooms, catalogues et documentations professionnelles, informations aux architectes, publicité, sponsorisations culturelles ou sportives sont les instruments de ce succès.

Sur le marché intérieur turc, les ventes se font à travers des agents et/ou représentants (parfois exclusifs) ou directement par les show-rooms et les grandes entreprises privées du bâtiment.

La gamme de produits est complète, comprenant notamment les utilisations techniques (façades) est bien enrichie de pièces accessoires et positionnées également sur les grands formats.

La production de céramique sanitaire est grande et moderne et réalisée en grands volumes, établis autour de 7,5 millions de pièces par an.

En pratique, elle n'est pas dépendante de l'étranger et montre des opportunités d'expansion.

Forces et faiblesses

Points forts :

- Grandes ressources minières et industrie des matières premières.
- Outsourcing poussé au maximum possible.
- Production intégrée des frites.
- Technologie avancée et produits internationaux.
- Rôle important des associations.
- Attention accordée à la certification du produit.

Points faibles :

- Situation économique très faible (en amélioration).
- Manque de sensibilité aux problèmes de pollution.
- Dépendance d'Italie pour les « dessins » des carreaux et la recherche du produit.

d. TUNISIE

Informations générales

- Petit pays de 9 millions d'habitants qui a un bon équilibre entre agriculture, industrie et services (voir tourisme).
- Très ouvert à l'Europe dans son attitude culturelle, bureaucratique, elle recueille les fruits de cette ouverture en termes de commerce (voir export) et de partenariats.
- Son rythme de croissance démographique se situe entre les indices valeurs européens et ceux de Turquie.
-

La céramique en Tunisie

Le développement industriel date de 1990. L'Etat a participé à ce développement par la création de certaines unités de production (carreaux et frittage émaux) en plus de celles qui ont été créées par le secteur privé.

Technologie et savoir-faire

Le niveau technologique est satisfaisant mais les lignes ne sont pas toutes modernes. Il faut remarquer l'achat des poudres céramiques à l'étranger pour la production de grès cérame fin et de vaisselle avant de parvenir au processus intégré.

La production de grès cérame fin, bien qu'ayant la typologie la plus simple, représente 9% du total, sa valeur étant stable.

L'industrie céramique tunisienne dépend de l'étranger pour les moules et leur entretien, dessins, émaux, machines et accessoires.

Les eaux sont partiellement récupérées.

On utilise les matières premières locales (excepté pour le grès cérame fin) qui cuisent en rouge et on fait encore de la biccuisson traditionnelle qui, avec la biccuisson rapide, représentent la majorité (destinée aux carreaux de mur) de la fabrication.

Les usines significatives sont au nombre de 7 et l'on produit aussi des sanitaires avec installations à haute densité manuelle.

Un point positif est représenté par l'association des producteurs de céramique, qui n'est pas encore forte mais tâche de promouvoir l'export à travers l'image d'un pays qui vise la qualité.

En effet, l'organisme technique Centre Technique des Matériaux de Construction de la Céramique et du Verre (CTMCCV), bien connecté aux centres de l'Europe (voire l'Italie) vérifie la qualité des produits selon les normes E.N. et ISO et contrôle les caractéristiques de l'importation.

Le CTMCCV s'occupe de formation et de recherche et collabore aux projets de mise à niveau de l'industrie des matériaux de construction financés par le Ministère de l'Industrie dans le cadre de projets de coopération internationale.

Ventes et marche

On pratique une politique agressive d'exportation concernant 40% de la production. Les ventes nationales sont réalisées à travers les clients mono marque sur des

territoires précis des grandes entreprises du bâtiment, surtout sur la côte et directement par les usines principales dans les showroom dont elles disposent dans la capitale et autres villes.

Forces et faiblesses

Points forts :

- Politique industrielle dynamique.
- Attention accordée au produit de qualité.
- Frittage local des émaux.
- Faible coût de l'énergie.
- Efforts à l'export.
- Sensibilité vers l'association et bon centre technique.

Points faibles :

- Usines et technologie assez obsolète.
- Dépendance extérieure presque totale sur services, dessins entretien.
- Production en volume insuffisante pour avoir vrai pouvoir de frappe à l'exportation.

e. L'ESPAGNE

Informations Générales

- Le pays, qui compte 40 millions d'habitants, connaît une conjoncture économique particulièrement favorable qui stimule les activités antérieures.
- Au cours des dix dernières années, de grands avancements structurels ont été réalisés en communications, logistique, transports, travaux publics et en matière législative grâce à certaines lois qui ont favorisé toute l'industrie et, en particulier l'industrie céramique au Sud.
- Le taux de croissance démographique est assez réduit.
- La dette publique est en forte réduction.

La céramique en Espagne

L'histoire céramique de ce pays est un long chemin de succès. Commencée industriellement entre 1970 et 1980, il y a toujours eu un décalage d'une génération - en termes de machines, technologie, typologie - par rapport à l'industrie italienne qui est son « amie-rivale ».

Or, en 2002, ce fossé a été complètement comblé au moins en ce qui concerne les volumes produits.

L'Italie possède encore une primauté pour l'export, pour le trend esthétique, pour la construction des machines, pour le respect et les normes du milieu, pour la technologie avancée.

L'Espagne en considérant le monde italien comme une cible a dans le passé également pu éviter des erreurs, raccourci les étapes et les coûts de certains investissements, renforcé son Association, accru son pouvoir auprès du gouvernement central.

L'Espagne est maintenant le premier producteur de frites (exportées partout) et bénéficie de l'absence de législation antipollution sévère, ce qui a fait que de nombreux producteurs italiens se sont transférés en Espagne.

Les promoteurs de cette industrie, concentrée dans la communauté de Valence, provenaient surtout de la riche agriculture des oranges ou étaient de petits industriels. Certains aspects vont être à présent examinés en détail : Technologie, Typologie ; Organisation ; Association.

Technologie et savoir-faire

Si, pour les installations et les machines lourdes, l'industrie céramique espagnole dépend de l'Italie, l'Espagne a quand même développé une forte industrie des machines complémentaires et services techniques.

Afin de réduire les coûts énergétiques on a en général utilisé la cogénération connectée aux grands centres d'atomisation : la grande échelle des moulins continus et atomiseurs, le prix de rachat satisfaisant de l'électricité en excès permet une sensible baisse du coût du kWh (10%).

Les bonnes argiles rouges locales ont favorisé le succès de la "monoporosa" (qui a été inventée en Italie mais que les vendeurs ne « poussaient » pas assez au début).

La primauté de l'Espagne sur les carreaux de mur (grandes dimensions, émaux brillants, bords rectifiés) a contribué à son image dans l'export.

La production est surtout en pâte rouge (la blanche représente l'exception) et le grès cérame fin a augmenté très doucement. Ce dernier ne représente aujourd'hui que 7% et presque tout émaillé.

On complète les collections avec une énorme variété de "pièces spéciales" en termes de formats, de formes, décorées à la main, troisième feu, verre, métal, pierre, marbre etc.

De l'Italie on prend surtout et (l'on achète) les dernières tendances esthétiques et le graphisme décoratif.

L'industrie espagnole a développé l'outsourcing de façon poussée : entretien extérieur des moules, production extérieure des écrans, révision des grandes machines, tertiarisation du "troisième feu" achat du graphisme.

Pour la quasi-totalité de l'industrie, l'extraction des argiles est effectuée par des sociétés spécialisées (ce qui améliore la qualité, réduit les coûts et évite une bonne partie des problèmes bureaucratiques typiques de cette activité).

On externalise les tests routiniers de qualité et une partie de la formation du personnel, qui sont réalisés par l'université ou l'Institut de Technologie Céramique.

80% de la production des poudres atomisées est réalisée par de grandes unités extérieures auxquelles participent les usines destinataires ou indépendantes.

Cet aspect a favorisé la qualité et, en particulier, il a permis de développer une flexibilité remarquable dans les usines qui produisent, dans les mêmes fours, blanc ou rouge, monoporosa ou carreaux de sol à porosité réduite.

Ainsi, les entreprises se concentrent sur le planning, le contrôle des coûts, la qualité du produit, la récupération des eaux, de la boue et de la casse.

En Espagne, rien n'a encore été fait pour le traitement des fumées. Cependant, cet aspect ne devrait pas tarder à être traité. Ceci représentera un lourd investissement et, pour certains aspects, portera à une réduction de la production (on parle de l'efficacité des fours à frites).

Dans le cadre de l'organisation générale de la branche un rôle important a été joué par l'association de producteurs, née au début de l'activité industrielle, qui a atteint de nombreux buts !

Pour favoriser les extracteurs, l'association a réussi à faire déclarer par l'Etat les argiles comme « minéraux stratégiques ». Elle a également fait aménager un nouveau port à quelques kilomètres de celui de Valence pour mieux gérer les importations de matières premières de Turquie et Ukraine.

Elle a aussi durement travaillé avec l'Italie pendant 15 ans pour pousser des normes de produit E.N. et ISO quand les autres producteurs d'Europe aimaient mieux celles nationales (plus souples pour leurs produits). On a montré aux Etats-Unis et ailleurs une image compacte et qualitativement commune des usines d'Espagne.

Elle a favorisé la culture de la céramique, a sponsorisé des opérations sociales et culturelles, favorisé la recherche, la formation et la spécialisation à travers les Universités et le Centre de Technologie Céramique.

La voix de cette association est bien écoutée par l'Etat en ce qui concerne les domaines de l'énergie, des contrats, des infrastructures.

Enfin, elle représente un exemple parfait de la force d'une catégorie.

Ventes et marché

Prenant ici aussi l'Italie comme exemple, on a souvent « inventé » différentes façons de vendre les carreaux.

Pour les ventes sur le marché intérieur, le territoire a été divisé en plusieurs « aires » pour lesquelles a été mise en place une organisation de représentants ou mandataires (pas seulement mono marque) qui agissent auprès des grands magasins, show-room, distributeurs, opérateurs de « bath furniture », constructeurs du bâtiment et réseaux d'installateurs.

De plus, l'usine importante possède souvent une filière directe de vente à travers des expositions privées, des grands salons pour établir des contacts avec le privé, les architectes d'intérieur, les experts en ameublement.

Les usines ont aussi des bureaux de support technique aux grands travaux publics, aux œuvres architecturales, aux grandes entreprises du bâtiment ; les mêmes bureaux s'occupant également de service après vente.

Ces divers canaux de vente doivent rejoindre (et ils le font) un grand équilibre des prix, des compétences, de la spécialisation dans le seul but d'augmenter les volumes et les profits.

Les ventes sont soutenues par les publications techniques spécifiques, les catalogues souvent mis à jour, les simulations effectuées par ordinateur, les certifications sévères de qualité et les tests, les travaux en collaboration avec grands distributeurs (grandes surfaces du bricolage etc.), producteurs d'adhésifs, publications et campagnes de presse.

Le service marketing organise foires et expositions privées, promotions poussées, concours, meeting culturel, happenings, etc.

En regardant les données des coûts (dont nous disposons de façon détaillée uniquement pour l'Italie), l'importance de ces divers aspects apparaît clairement.

À l'export, ces actions sont souvent communes. Elles sont organisées par l'Association et aussi directement par les grandes sociétés qui n'hésitent pas à ouvrir des show-room dans les grandes villes du monde entier.

Forces et faiblesses

Points forts :

- Culture céramique forte et énorme consommation nationale.
- Production record du monde occidental en volume et en qualité.
- Flexibilité en production et outsourcing extrême.
- Grand travail des associations.
- Bonnes matières premières.

Points faibles :

- Export non encore dimensionné aux volumes de production.
- Dépuration des fumées pas encore suivie : prévue en 2004.
- Dépendance du produit par rapport à la tendance italien.
- Production des grès en retard.

f. L'ITALIE

Informations générales

- Ce pays se trouve au centre de la Méditerranée et compte 57 millions d'habitants mais un taux de croissance démographique presque nul voir négatif.
- L'économie est dans une phase de quasi-stagnation avec bien des branches en difficulté.
- Il y a des problèmes structureaux (sécurité sociale, retraites, lois du travail, bureaucratie etc.) qui bloquent les réformes, le développement des infrastructures et les grands travaux publics.

La céramique en Italie

Comme partout ailleurs dans le bassin méditerranéen, il y a eu depuis toujours une grande tradition céramique.

A propos des carreaux, dans les églises et les grands palais, il existe de précieux exemples de sols émaillés et décorés datant du Moyen Age et l'on trouve aussi des plafonds en briques minces dessinés par oxydes.

La tradition des potiers et carreleurs était très renommée pendant la Renaissance. Les centres d'excellence tels que Faenza, Gubbio ou Castelli exportaient déjà dans toute l'Europe produits et connaissances.

L'industrie du carreau naît dans les années 1950 et n'a cessé depuis lors de s'améliorer en termes quantitatifs et qualitatifs.

La céramique s'est développée près de Modène, à Sassuolo exactement, ainsi qu'à Imola, les entreprises situées dans ces deux zones produisant plus de 90% de toute l'offre italienne.

A ses débuts, l'industrie céramique italienne utilisait les technologies allemandes. La production était réalisée en biccuisson rouge avec des argiles locales. Cependant, l'évolution a été constante en termes de savoir-faire, de machines et de performances esthétiques et physiques des produits.

Il s'agissait de Sociétés formées par des personnes privées ayant des capitaux provenant de l'agriculture, de l'industrie de la transformation alimentaire et du bâtiment.

On investissait (et on risquait) à une vitesse incroyable sans avoir aucun support spécifique ou participation de l'Etat.

Depuis le début, les ventes étaient réalisées en Europe et, ensuite, dans le monde entier.

L'Association des producteurs, regroupait quasiment toutes les sociétés et elle représentait un stimulus continu à s'améliorer.

Les membres du comité de direction, même à titre personnel, dépensaient temps, énergies et soutien professionnel pour permettre le progrès industriel de cette branche.

L'Association s'est dotée d'un observatoire très précis (construisant statistiques, réalisant des études commerciales, de benchmarking et économiques en général). Elle s'occupait également de promouvoir la branche, de la gestion des foires du secteur, de la participation avec la région et l'université à la création et à la gestion d'un Centre Céramique d'excellence. Elle traitait de façon collective les contrats de travail de la branche et aussi les actions législatives contre les opérations de dumping, douanes, restrictions normatives que des pays tiers utilisaient pour bloquer les importations.

On discutait et on faisait front commun contre la société étatique de l'énergie, les banques, la bureaucratie préposée aux carrières, les communes pas toujours ouvertes à l'expansion.

On peut dire qu'en ce qui concerne la logistique des transports et les connexions routières cela n'a pas été un succès. La culture céramique a été développée ainsi que la recherche et la formation (bien que moins qu'en Espagne)

Les entreprises étaient extrêmement spécialisées et avaient recours à des tiers : des moules à l'entretien, au troisième feu, aux poudres, aux émaux, au biscuit, aux dessins, aux écrans, au nettoyage d'usine, aux transports, à l'extraction des matières premières aux bureaux des salaires aux restaurants des usines, à certains achats communs.

Presse et éditeurs spécialisés (association ou pas) ont aussi amélioré les connaissances, les relations, le niveau éthique et culturel.

Technologie et savoir-faire

L'Italie est le premier producteur de technologies céramique et les techniciens d'usine et les producteurs de machines ont toujours collaboré pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts. De nouveaux instruments, automation et contrôles, robots et nouvelles machines ont toujours été développés.

La gestion de production à cycle fermé (eaux, boues, poussières, déchets et casse) et le traitement des fumées datent de 1980.

Côté production en particulier les changements ont eu lieu de cette façon : du tunnel au four à rouleaux, à la « monoporosa » rapide et aux grands formats. Le changement a été motivé par les commerciaux. Du rouge au blanc, on a émincé l'épaisseur des pièces, on a connu en des délais réduits la transformation au grès cérame fin (technique ou émaillé, poli ou rustique) qui représente aujourd'hui 53% de la production totale.

Les céramistes ont vécu la transformation du revêtement fait à double cuisson en 90 heures à la cuisson rapide en 35 minutes.

Cogénération, récupération thermique, broyage continu, double pressage, décoration à «incavographie», sélection automatique du produit, télé contrôle des machines et stockage automatisé représentent les plus récentes innovations introduites.

Contrairement en l'Espagne, l'industrie céramique italienne a favorisé la recherche industrielle appliquée plutôt que la recherche de base.

On travaille aujourd'hui sur les compositions et matières premières alternatives, sur le double pressage de poudres et émaux, sur l'émaillage à sec ; sur le « découpage » avant ou après cuisson de grandes dalles.

On produit aussi des pièces de 90 cm x 180 cm en grosse épaisseur (28mm) pour l'ameublement des particuliers (tables, banquettes, escaliers...) représentant une alternative au marbre.

Ventes et marchés

Si l'on parvient à exporter plus de 71% de la production, il faut dire que l'industrie céramique italienne est parvenue à se faire connaître pour son attrait esthétique, ceci étant le résultat d'années de politique commerciale de promotion et d'une organisation ramifiée.

Comme nous le précisons pour l'Espagne, qui suit l'Italie, le soutien de l'Association, les documentations techniques, les certifications de qualité et le service après vente, ne manquent pas. Ainsi, l'offre comprend une variété incroyable de formats, de surfaces, de couleurs, d'effets et de performances.

Plus qu'en Espagne (dont on a décrit le marché intérieur), sont surtout nés en Italie des «marchands de carreaux» qui n'ont pas d'usine, mais qui, d'une part, font produire à leur demande un catalogue complet chez les grands concurrents producteurs ou d'autre part, achètent des stocks entiers qu'ils revendent avec leur organisation commerciale se trouvant aussi bien à l'étranger que sur le territoire national et est prête à faire concurrence aux producteurs même en termes de prix et délais de livraison.

Il s'agit aussi de produits de qualité certifiée et d'un niveau déclaré (première, seconde ou commerciale) mais qui sont un peu « vieillots », obsolètes ou ne peuvent être livrés une deuxième fois.

Forces et faiblesses

Points forts :

- Etre la capitale du monde céramique pour le produit de qualité et de tendance depuis 40 ans.
- Production massive du blanc et du grès fin.
- Présence commerciale dans le monde entier.
- Fournisseur de technologie et des services.
- Respect de l'environnement.
- Associations très fortes.

Points faibles :

- Coûts de production trop élevés.
- Marché intérieur « fatigué ».
- Economie plate.

- Manque d'argiles et de feldspaths de qualité.

5.1.3. Participations à l'étranger

Dans le secteur céramique mondial, il y a soit des participations au capital de sociétés opérant à l'étranger soit à la gestion (et la propriété totale) d'autres compagnies.

Pour citer quelques exemples, des sociétés britanniques sont présentes en Afrique du Sud et en Inde, la Thaïlande en Italie (participation), des sociétés espagnoles se sont implantées au Brésil et aux Etats Unis alors que des entreprises japonaises ont pris des parts de capital dans des entreprises allemandes, l'Allemagne étant quant à elle présente dans les ex pays de l'Europe de l'Est et le Liban en Egypte ; la Turquie a une usine en Irlande, les Emirats sont présents en Chine etc.

L'Italie est quant à elle directement présente dans 10 pays (Finlande, Suède, Russie, Allemagne, France, Espagne, Etats Unis, Portugal, Afrique du Sud, Ukraine...) pour les carreaux uniquement mais elle participe également à l'industrie des frites en Espagne et à des activités minières en Turquie.

L'Italie surtout et, dans une moindre mesure l'Espagne, possède des compagnies commerciales (show-rooms, entrepôts, activités de service) dans plusieurs pays soit directement soit à travers des participations auprès des producteurs ou des grands distributeurs locaux.

Cette activité est en grande expansion. Ces accords commerciaux prévoient souvent le transfert de technologie, de savoir-faire et de services et cela est un premier pas vers des échanges (étrangers) de participations.

Cet aspect mérite d'être considéré, étant donné qu'aujourd'hui les coûts de production dans certains pays, dont l'Italie, sont extrêmement élevés, l'on suggère le déplacement de la production vers des pays moins coûteux.

Ce changement est beaucoup plus ancien dans la branche des sanitaires, où les lignes à haute densité manuelle travaillent dans les pays offrant les conditions les plus favorables, un bon exemple de ce phénomène étant représenté par les entreprises européennes du sanitaire qui se sont installées au Maroc.

L'industrie du sanitaire mondiale a connu lors des dernières années une évolution importante de l'ensemble du tissu productif et commercial.

En effet une dizaine de sociétés multinationales se partagent le marché mondial (excepté la Chine) par le biais de partenariats, d'acquisitions voir de cessions. La fabrication est effectuée dans plusieurs pays (en conservant le nom des usines originelles).

Pour une optimisation poussée des coûts de production et de logistique, des lignes entières de production de niveaux technologiques différents sont délocalisées d'un pays à l'autre.

Evidement les sources de matières première (en général « Blanches », qui n'existent pas partout), le coût de la main d'œuvre et les débouchés commerciaux représentent les principaux facteurs de cette compétitivité.

Ainsi les fréquents changements, surtout entre 1999-2001, rendent incertaines les données de production (volume, pays, société mère) et commerciales.

5.1.4 Droits de Douane

Cette catégorie de coûts comprend plusieurs éléments allant des droits de douane à proprement parler aux taxes et impôts sur ces droits, aux assurances, aux coûts des contrôles et aux vérifications techniques etc. Il existe enfin une série de coûts que les pays utilisent pour protéger leur marché.

En plus des « droits » officiels, on a indiqué d'après des expériences documentées les chiffres suivants en pourcentage sur la valeur.

Droits de douane à l'importation des produits des deux branches

| | |
|---------|------------------------------------------|
| Espagne | 0% |
| Turquie | 0% |
| Italie | 0% |
| Egypte | 48% |
| Tunisie | 30 ÷ 43% Non Émaillé 40 ÷ 53% Émaillé |
| Maroc | 45% |

Pour l'anecdote, en Inde ces droits représentent plus de 240% de la valeur des importations.

Il est conseillé de documenter la nature et le niveau et la destination du produit avec une certification de produit (E.N et ISO) et des déclarations de qualité.

5.1.5 Transports

Pour le marché intérieur dans les pays européens, les carreaux sont surtout transportés par camion (au moins 85%).

En général, on livre la marchandise dans les usines, sur des palettes protégées par des films en plastique.

Il en va de même pour les exportations outremer mais dans des containers fermés.

Le coût spécifique du transport entre usine – port - bateau est payé par le client. Il est fonction du poids, de la valeur, du choix du port, etc. et se situe autour de 5 à 7% du prix des carreaux. Il dépend aussi du « marché » du transport où des professionnels se chargent de tout (documents, permis et assurances) jusqu'au port de destination et pas seulement des frets.

5.1.6. Investissements techniques

Il faut distinguer entre les vrais investissements en technologie (qui sont ensuite amortis selon différentes méthodes) et les autres dépenses qui iront directement dans les coûts (nous verrons à quel titre).

Investissements techniques

Pour les investissements techniques, seules les machines, équipements, installations de lignes et technologies complémentaires sont pris en compte. Les ateliers et terrains devraient être considérés hors investissements productifs etc.

En général, dans les pays pris en compte, il n'y a pas eu d'aide spécifique de l'Etat à l'industrie céramique. Ainsi, comme les autres industries, la céramique a pu bénéficier à certains endroits de réductions d'impôt ou de facilitations bancaires.

En Egypte, par exemple, afin de favoriser la décentration vers les villes du désert (Sadat City, 6 Octobre, Heliopolis) on a fourni aux entreprises s'y installant le terrain, la connexion à l'eau, à l'électricité et aux autoroutes à des coûts uniquement symboliques.

Les industries ont eu recours à l'autofinancement à travers des instituts de crédit industriel de leasing, des avances sur crédits à l'export.

L'évaluation (en pourcentage du chiffre d'affaires) des investissements techniques reflète l'état de santé des industries dans les différents pays, les conditions de l'économie, la phase balancée entre la demande et l'offre, les possibilités du « bâtiment », de la politique du logement de l'Etat.

On a recoupé différentes sources et extrapolé plusieurs informations pour synthétiser un cadre comparable.

Investissements technologiques

| | |
|----------------------|--------|
| Espagne ¹ | 5,04% |
| Turquie ¹ | 1% |
| Italie ¹ | 4,8% |
| Egypte ² | 12-15% |
| Tunisie ² | 8% |
| Maroc (estimé) | 8% |

¹ : Source association professionnelle de céramique des pays cités

² : Source professionnelle interrogée dans le cadre du benchmarking

En ce qui concerne l'année 2002, il est à noter que les valeurs indiquées ont été calculées d'après le coût technique des équipements complémentaires et d'après le coût des amortissements des technologies (coût financier).

5.1.7. Analyse des coûts de production

Avant de traiter de coûts moyens de production et, si possible, des coûts spécifiques pour des typologies qui diffèrent beaucoup trop entre-elles, on doit examiner les pourcentages du coût industriel complet dans les trois composants principaux suivants :

Depuis quelques années, l'Association italienne divise les coûts en :

- A) Coût technique
- B) Coût des ventes
- C) Coût administratif

a. Coût technique (ou coût de fabrication)

Il est formé des :

- Matières premières
- Emaux, frites, oxydes, composants chimiques auxiliaires
- Energie thermique
- Energie électrique
- Eau et traitements
- Equipements, maintenances, pièces de rechanges...
- Main d'œuvre
- Emballages
- Autres

Pour l'Italie, en résumé et en moyenne, la division des coûts technique se présente comme suit :

- Main d'œuvre 27%
- Matières premières/émaux 35%
- Energie 24%
- Autres 14%

b. Coût des ventes

Il est constitué de :

- Commissions et primes
- Marketing, publicité, foires, promotions
- R&D sur le produit
- Personnel de vente

c. Coût Administratif

Il est constitué de :

- charges financières
- Amortissements
- Frais généraux
- Outsourcing/achats
- Personnel Administratif

Dans la catégorie « achats services extérieurs », une bonne partie des coûts de recherche sur les produits, les dessins et les certifications est comprise, alors que les frais généraux comprennent une partie des frais du contrôle de qualité, du service après vente et de la formation extérieure.

A titre indicatif, les dépenses en marketing – produit, en R&D et contrôle qualité, représentent 2 et 3% des coûts totaux dans les entreprises d'Italie, Turquie et Espagne.

Il est à présent important d'examiner de plus près les aspects liés à la formation.

5.1.8. Formation

Quasiment dans toutes les entreprises, la formation du personnel générique (ouvriers non qualifiés) est réalisée directement dans l'usine par le personnel ayant la plus grande ancienneté de service et expérience, sous la responsabilité des techniciens du laboratoire etc.

Les cadres et ouvriers spécialisés (mécaniciens de presse, responsables de four, émailleurs, etc.), sont notamment recrutés chez les « voisins » et donc déjà formés au savoir-faire acquis sur le terrain. Quand cela est possible, les entreprises financent des séjours de formation chez les fournisseurs de machines ou ils participent aux cours de formation (surtout théoriques) payants organisés par les Centres Technique Céramique ou par l'Association Acimac (qui tient des séminaires).

En Italie, Espagne et en Turquie, le système de formation est organisé de cette façon. En Italie, de nombreuses formations sont proposées au personnel étranger.

L'Espagne semble être le pays méditerranéen le mieux organisé pour la formation technique, qui est la plus difficile à réaliser.

Pour la formation administrative, logistique et sur les systèmes de gestion informatisés, il y a de nombreux cours non spécifiques pour la céramique, organisés par plusieurs institutions dans chaque pays.

La formation commerciale est réalisée en Italie et en Espagne par l'Association qui sélectionne (sur concours) une dizaine de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (en langues, commerce ou administration, etc.) qui seront formés sur la théorie et effectueront des stages ciblés auprès des entreprises qui ensuite les recruteront.

5.1.9 Gestion des carrières

Dans tous les pays considérés il y a des « lois minières » qui sont souvent très anciennes (datant de plus de 80 ans), de plus la gestion est attribuée à de nombreux Ministères et/ou Institutions administratives, qui ont également le pouvoir de décision ou seulement de limitation et de veto.

Par conséquent ces lois sont souvent très paralysantes et ceci est essentiellement dû aux délais d'exécution et aux modalités contradictoires.

Les bureaux concernés sont :

- Le Ministère de l'Industrie,
- La Division des activités d'extraction,
- Le Ministère des Transports,
- Le Ministère de l'Intérieur,
- Le Ministère de la Défense,
- Le Ministère de l'Agriculture.
- Le Ministère des eaux et forêts,
- Chasse et pêche,
- Région-Montagne,
- Protection Civile, etc.

Les instances administratives sont représentées par :

- Région,
- Province,
- Communauté,
- Territoire à statut spécial,
- Les Comités des « Verts ».

Ainsi pour une première requête d'exploitation, il faut au moins dix années avant d'avoir un permis en Italie et en Espagne.

En revanche, lorsque l'on dispose d'une ancienne concession, le renouvellement de cette dernière ne prend pas beaucoup de temps.

En Italie, ceci porte à conséquence en favorisant l'importation des matières premières blanches, qui sont très coûteuses.

En Espagne ASCER a réussi à faire déclarer les argiles « matériel stratégique » pour favoriser et accélérer l'extraction.

Généralement cela n'est pas lié à une question de coût (les taxes sont proportionnelles à la surface exploitée et pas au tonnage) mais cela est dû essentiellement au temps, aux annexes imposés (routes, nouvelles forêts, fontaines et puits) et aux garanties bancaires sur les réaménagements des sites destinés notamment à des fins touristiques.

En revanche en Turquie on commence à creuser même avant de faire la demande de la concession et l'activité des matières premières a fortement augmenté au cours des dix dernières années et est devenue ainsi une grande industrie de raffinage qui s'exporte.

En Egypte c'est l'Etat qui exploite directement sables, feldspaths, caolins, manganèse et c'est par contre l'armée qui n'accorde pas l'accès à l'exploration et à la recherche aux privés sur des immenses territoires définis comme zones militaires stratégiques.

En revanche, concernant les argiles on dispose d'un large territoire d'exploitation et d'une énorme facilité et rapidité d'avoir le permis (moins d'un mois).

En conclusion, c'est la machine bureaucratique qui conditionne lourdement la matière et seulement la volonté politique peut la sensibiliser.

5.1.10. Données comparatives par pays

TABLEAU I : PRODUCTION

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|---------------------------------------------|---------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|--------------|
| Sociétés significatives (1) | 12 | 265 | 7 | 26 | 250 | 14 |
| Nombre d'employés (2) | 14 000 | 26 000 | 3 000 | 10 000 | 31 500 | 5900 |
| Production (en millions de m ²) | 100 (2002) | (2001) 638 / 651 (2002) | 30 (2002) | (2001) 150 / 150 (2002) | (2001) 638 / 606 (2002) | 37 (2002) |
| Production (% sur capacité) | 100 | 100 | 100 | 70 | 94 | 90 |
| Grès cérame fin (% sur le total) (3) | 8 | 7,2 | 7 | 10 | 53 | 0,5 |
| Carreaux de sol (% sur le total) (4) | 65 | 55 | 60 | 65 | 80 | 40 |
| Carreaux de mur (% sur le total) (5) | 35 | 45 | 40 | 35 | 20 | 60 |
| Pièces de Sanitaires (en millions) | 6,5 | 8 | 1,5 | 7 | 9,6 | 2,5 |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau I

- (1) On tient compte entre les sociétés significatives de certaines unités de petite taille mais à forte valeur ajoutée : c'est le cas des usines qui produisent des pièces spéciales ou « 3^{ème} feu ».
- (2) Il s'agit du personnel directement employé aussi bien dans les usines que dans les bureaux.
- (3) Au fil des ans, il est devenu impossible de comparer l'index de productivité (m²/employé-an) puisque, de plus en plus, l'industrie des carreaux a évolué en développant l'outsourcing et en déléguant à l'extérieur une grande partie des phases du travail.

De grandes usines espagnoles, par exemple, s'occupent seulement de la partie comprise entre pressage et triage du produit.

- (4) Cet indicateur est calculé sur la production effective et non sur la capacité des lignes de production.
- (5) En dehors de certaines différences technologiques (telle que la composition des pâtes, la cuisson, etc.), il est important sur le plan commercial de connaître la destination finale des carreaux : mur ou sol. Les valeurs en % citées sont à notre avis approximatives en fonction des importants volumes à destination bivalente aussi bien sur les petits que sur les plus grands formats.

TABLEAU II : COUT DES FACTEURS DE PRODUCTION (EN EURO)

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|--------------|
| Coût de l'énergie thermique 1 m ³ gaz naturel Equivalent (1) | 0,02 | 0,20 | 0,09 | 0,18 | 0,206 | 0,88 |
| Coût de l'énergie électrique 1 KWh (2) | 0,02 | 0,062 | 0,05 | 0,08 | 0,09 | 0,076 |
| Coût de l'eau 1 m ³ (3) | 0,1 | 0,45 | 0,63 | 0,6 | 1,45 | 0,56 |
| Coût d'un ouvrier non spécialisé par an (4) | 2 200 | 32 000 | 3 500 | 6 600 | 35 000 | 2 500 |
| Coût moyen des matières premières « rouges » 1t (5) | 15 | 20 | 14 | 20 | 30 | 18 |
| Type d'énergie Thermique (6) | Gaz Naturel (riche) | Gaz Naturel (riche) | Gaz Naturel (riche) | Propane Gaz Naturel (riche) | Gaz Naturel (pauvre) | Propane |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau II

Les indicateurs ci-dessus sont calculés en Euro, impôts compris et se réfèrent à l'année 2002, pour la grande majorité des usines.

- (1) L'équivalent (dans le cas) du Gaz Naturel a été calculé sur la base de son pouvoir calorifique inférieur (= 8300 kcal/ Nm³).
- (2) L'emploi de la co-génération peut réduire le coût du kW de 8 à 10% h pour les usines qui l'utilisent.
- (3) L'eau est payée même lorsqu'elle provient de puits de propriété.
- (4) Il s'agit d'un ouvrier non spécialisé, par an, comprenant tous les impôts, assurances, quote-part de retraite (+ transports, nourriture à l'usine, vêtements de travail, visites médicales...).
- (5) Il y a également des produits « clairs » (pâte blanche, mono cuisson de sol blanche, grès cérame fin) dont la composition coûte 30-40% de plus que le produit « rouge » (oui brun, gris-beige, rougeâtre).
Seul en Italie la prédominance est au blanc (82%), mais on comparera les coûts des rouges.

Observation sur l'énergie thermique :

D'après les données du benchmarking, il paraît très clair que le coût de l'énergie au Maroc est fortement pénalisant pour l'industrie céramique.

En général le coût de l'énergie thermique est à hauteur de 30% du coût de fabrication. Si au Maroc, le coût de l'énergie thermique dans l'industrie céramique était semblable au celui des pays compétiteurs, même les plus chers, on obtiendrait une économie de 7-8 DH par m² sur le prix de revient.

Au Maroc il est possible d'utiliser également une partie de butane (moins cher et subventionné), qui, mélangé avec propane, permet de réduire les coûts.

TABLEAU III : COUT ET PRIX DE VENTE

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|-------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|
| Coût Moyen du Produit €/m ² (1) | 1,5 | 4,5 | 2,2 | 2 | 8,35 Officiel | 3,7 |
| % Coût Industriel (2) | 75 | 64 | 70 | 66 | 57,19 Officiel | 76 |
| Financiers % Coût Administration Générale (3) | 12,5 | 13 | 10 | 14 | 22,5 Officiel | 24 |
| Marketing % Coûts Vente et Commissions (4) | 12,5 | 23 | 20 | 20 | 20,31 Officiel | |
| % Exportation sur ventes | 15-20 | 53 Officiel | 40-50 | 40 | 71 Officiel | N.S |
| Prix de vente moyen (5) €/m ² | 2,40 | 5,38 | 3,2 | 3,06 | 8,52 | 6,3 |
| Prix de vente intérieur €/m ² | 2,25 | 4,85 | 3,4 | 2,5 | 8,58 | 6,3 |
| Prix de vente Export €/m ² | 2,75 | 5,86 | 3 | 3,9 | 8,62 | N.S. |
| Stockage en mois de production €/m ² | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau III

- (1) On peut comparer cette donnée à parité de « mix » de production.
 - le coût officiel d'Italie se réfère à un mix où les produits blancs sont en grande majorité sur le total de la production,
 - comme on le peut voir sur le tableau V pour le monocuisson rouge (produit le plus commun dans tout le pays en dehors de l'Italie).
 Le coût officiel d'Italie va se situer à 7,3 €/m².
- (2) ; (3) ; (4) C'est le coût final du produit en % des autres voix.
- (5) Ici encore, on peut comparer ces prix au moins pour le pays avec production plus homogène, c'est à dire « pâtes rouges »
 Les données officielles sont disponibles uniquement pour l'Italie. Cependant les données relatives aux autres pays sont proches de la réalité.

TABLEAU IV : ASSOCIATIONS

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|
| Associations de Producteurs | - | Ascer | Oui | Serkap | Assopiastrelle | APIC |
| Centre Technique Spécialisé | - | ITC | C.T.M.C.C.V. | SAM | Centro Ceramico | CETEMCO |
| Centres Universitaires | Kairo | Castellon etc.... | Tunis | Ankara etc.... | Modena-Reggio | - |
| Association de Producteur de Technologie | - | - | - | - | ACIMAC | - |
| Presse spécialisée | - | oui | - | - | oui | - |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau IV :

Présence et rôle des Associations

Dans l'analyse des différents pays on a cité des exemples sur l'activité et la présence des Associations Professionnelles.

En général, là où elles sont très fortes (Espagne, Italie, Turquie), elles réalisent différentes activités :

- ✓ Représentation officielle de la branche.
- ✓ Etudes sur la branche,
et sur le secteur du bâtiment
- ✓ Statistiques sur le commerce international, douanes
sur les transports
- ✓ Consultation sur les lois du travail/sécurité
- ✓ Culturelles sur la céramique, architecture
sur les expositions d'artistes
édition de monographies

- ✓ Médiation dans le cas de problèmes entre associés et recherche de solutions à l'amiable
- ✓ Techniques sur des litiges dus au matériel
 sur les lois contre la pollution
 sur les normes de produit
 sur les coûts de production
- ✓ Promotionnelles sur des campagnes de presse ciblées
 sur des campagnes de presse générales
 sur des foires et expositions
- ✓ Formative pour les cadres et employés
- ✓ Editoriale publication de magazines, monographies

Mais, surtout à travers des activités de « lobbying » auprès des Ministères de l'Industrie, du Commerce, des Transports, du Travail.

La participation à l'Association est versée en fonction du nombre d'employés. Les entreprises membre des associations fournissent souvent des experts gratuitement (ou des personnes compétentes employées dans les usines mêmes) qui participent aux travaux des commissions (presse, foires, normes, statistique...). Les entreprises financent également les campagnes de presse et les projets promotionnels.

L'association (en Italie, Espagne, Turquie, Tunisie) participe au budget des organismes techniques spécialisés en céramique, qui s'appuient sur les universités, les centres de recherche etc.

Les « Centres techniques » fournissent des services (certification, expertises en cas de litige, recherches spécifique, formation technique...), qui sont toujours payants.

On peut ajouter la presse spécialisée (Italie-Espagne qui réalise des magazines, des séminaires et des meetings) et en Italie, l'association des producteurs de machines qui organise des cours et des congrès, édite des magazines et contribue à la formation technique dans les pays intéressés.

La formation scolaire céramique, n'est en général pas institutionnalisée de façons continue. Elle est partiellement organisée au niveau de la pratique. Même dans les universités la céramique est présente uniquement comme support aux facultés de chimie, de géologie, de technologie.

Il y a aussi les « Sociétés Céramiques » très fortes en Europe. Tout cet ensemble constitue le tissu qui aide les producteurs en général. On a mentionné, dans les sections spécifiques aux pays examinés, certains des succès dus aux associations qui ont réussi à instaurer un climat favorable.

TABLEAU V : COUT DE PRODUCTION

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Coûts de Fabrication Moyen €/m ² | 1,5 | 4,5 | 2,2 | 2 | 8,35 | 3,7 |
| Coûts de Monocuisson Rouges €/m ² | 1,5 | 4,5 | 2,2 | 2,2 | 7,3 | 3,7 |
| % Coûts de fabrication Moyen sur le coût final | 75 | 64 | - | 66 | 57,19 | 76 |
| % Coûts de Vente sur le coût final | 12,5 | 23 | - | 20 | 20,31 | 24 |
| % Coûts d'Administration sur le coût final | 12,5 | 13 | - | 14 | 22,50 | |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau V

Ces données se réfèrent à l'année 2002 pour tous les pays sauf pour l'Italie où il s'agit des données officielles de l'année 2001.

L'élaboration pour 2002 semble ne pas avoir changé de façon significative.

La différence entre le coût moyen et le coût des monocuisson rouges existe pratiquement seulement en Italie où on produit 53% du total en grès cérame fin (émaillé ou pas émaillé) qui est beaucoup plus coûteux et encore des produits « blancs » avec argiles d'importation.

A remarquer les différents poids en termes absolus (plutôt qu'en %) des coûts de vente et marketing et des coûts d'administration et générales.

TABLEAU VI : VENTES

| | Egypte | Espagne | Tunisie | Turquie | Italie | Maroc |
|------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Ventes Nationales en % | 85-80 | 47 | 50-60 | 60 | 29 | 100 |
| Ventes à l'export en % | 15-20 | 53 | 40-50 | 40 | 71 | N.S. |
| Consommation m ² /hab./an (1) | 1,61 | 7,5 | 1,66 | 1,45 | 3,11 | 1,3 |
| Stockage en mois de production (2) | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | - |

Source : Diagnostic terrain réalisé par les experts

Notes sur le tableau VI

- (1) Puisqu'il y a aussi de petites importations, la consommation indiquée est « estimée », ce qui ne change cependant pas la valeur de l'indicateur.
- (2) Il s'agit d'une « donnée très confidentielle ». En Italie et en Espagne, la situation est peut être même un peu plus lourde que celle indiquée.

Suite à l'analyse benchmarking et à la lumière de ce qui précède, il convient à présent de positionner le Maroc et d'évaluer les principaux atouts et handicaps conditionnant le développement de sa branche céramique.

6. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES ET RISQUES

6.1. Points forts

Les points forts de la branche céramique au Maroc sont :

- 1- Une solide structure industrielle basée sur des usines de moyenne taille avec un bon potentiel d'augmentation.
- 2- Un bon niveau du savoir-faire ;
- 3- Une expérience consolidée à travers notamment les contacts internationaux avec les constructeurs de technologie, les fournisseurs d'émaux et de services.
- 4- L'ouverture à l'extérieur et l'aptitude à gérer l'innovation technologique et celle du produit.
- 5- Un esprit commercial prêt à sortir à l'extérieur et à se mesurer avec les concurrents.
- 6- Lorsque les industriels étaient obligés de s'approvisionner en propane ils avaient bien réussi à fonder VITOGAS.
- 7- Un potentiel remarquable en matières premières céramiques de valeur (zinc, cobalt, etc.).
- 8- Un potentiel culturel très peu exploité à l'export, notamment sur le plan des designs de carreaux et des zelliges. Le produit Maroc est actuellement fortement médiatisé en Europe (contrat programme tourisme)

6.2. Points faibles

Par ailleurs, les principales faiblesses sont :

- 1- Des argiles pauvres et mal exploitées.
- 2- Un coût exagéré de l'énergie thermique sous forme de propane.
En effet le Maroc est le seul pays qui utilise le propane dans la méditerranée et en termes équivalent, l'énergie coûte quatre fois plus cher qu'en Italie et quarante fois plus cher qu'en Egypte.
- 3- Le vrai manque de compétition à l'intérieur n'a pas favorisé l'augmentation des consommations (la valeur par habitant est la plus basse des pays considérés).
- 4- La protection vis-à-vis de l'importation n'a pas stimulé la qualité du produit et sa qualification normalisée.
- 5- L'association de la branche ne semble pas avoir jusqu'ici une structure opératrice dotée d'un observatoire statistique, d'un bureau juridique, d'un centre de presse, de documentation, d'un bureau technique et d'une organisation pour les campagnes promotionnelles etc.
- 6- Le centre technique, bien que prêt à accomplir sa tâche, n'est pas opérationnel. En bref il n'y a pas une volonté de coopération ouverte et concrète entre les industriels pour installer une vraie structure de mutualisation (coûteuse mais efficace).

- 7- Absence de sociétés de sous-traitantes pour des services communs tel que :
- a- L'entretien des moules ;
 - b- L'extraction d'argiles.. etc. ;
 - c- Les transports ;
 - d- Le 3^{ème} feu, pièces spéciales ;
 - e- La production des écrans.

6.3. Opportunités

Gros potentiels d'amélioration de la productivité. Dans l'usine il faut examiner tout le processus :

- Compositions
- Technologie
- Rôle et postes de travail
- Economies d'énergie
- Déchet
- Planning
- Récupérations
- Coûts

Il faut optimiser aussi les gammes des produits :

- Caractéristiques / tolérances
- Choix / certification des produits
- Limites de vieilles technologiques
- Nouvelle technologie de décoration
- 3^{ème} feu / pièces spéciales
- Catalogue et nouveaux produits

Entre les concurrents il est nécessaire de :

- Identifier les problèmes communs
- Rechercher des synergies
- Pousser l'esprit d'association

Sur le marché domestique :

- En sortant de la logique du réseau de distribution affilié, en s'ouvrant à des nouveaux acteurs, à des canaux différents, il est envisageable de viser au doublement la consommation céramique par habitant. Ceci est rendu possible grâce notamment aux chantiers suivants :
- Programme de construction des 200.000 logements.
- Contrat-programme Maroc 2010.
- La candidature du Maroc au mondial 2010, qui s'accompagnerait de la construction de plusieurs complexes sportifs, touristiques et d'accueil, etc.

D'où la nécessité de promouvoir une connaissance et une culture nationale de la céramique afin d'avoir une bonne image de marque aussi bien sur le marché national qu'international.

Le marketing, les services techniques avant et après vente et les écoles de carrelage seraient les clés d'un succès que cette opportunité peut offrir.

6.4. Menaces

Les menaces et les risques pour la branche de la céramique au Maroc sont réels même si elles ne sont pas immédiates.

Les valeurs d'importations actuelles ne sont pas élevées mais le trend ira en hausse avec des accélérations à chaque baisse des tarifs de la douane.

Les menaces sont néanmoins les mêmes également dans les autres pays (Italie, Espagne, Turquie, Tunisie, Egypte) à cause des importations de la Chine (des carreaux surtout) à des prix souvent très inférieurs aux coûts locaux de pure fabrication.

Pour la Chine en particulier, ce ne sont pas de grands volumes, l'esthétique est le fruit de vieilles imitations, la qualité n'est pas certifiée, les autres paramètres ne sont pas constants entre les livraisons, mais il s'agit pourtant d'un signal d'alarme.

Les vrais dangers proviennent surtout des pays proches où à l'heure actuelle la production est supérieure à la demande (Portugal, Espagne, Italie...) et des pays tels que l'Égypte, la Turquie, la Tunisie, voire des pays du sud est asiatiques.

Ils ont des grands volumes en expansion, à faible coût et des produits certifiés de bonne valeur esthétique.

La Turquie en plus est dotée d'une formidable association (support à l'export, aspects techniques formation)

Face à ces menaces typiques d'ailleurs aux pays où existent encore des barrières commerciales (voir au paragraphe 8.1 de l'étude de benchmarking), on doit réagir et se servir des opportunités offertes.

6.5. Les risques

Il y a eu dans l'histoire de la céramique des pays producteurs de grande renommée, ils étaient les premiers en terme de qualité et disposaient d'une technologie propre à eux. Ils se sont néanmoins fermés, n'acceptaient pas de conseil et n'étaient pas suffisamment ouverts aux évolutions esthétiques.

Beaucoup d'usines ont fait faillite, ont été vendues ou doivent produire à l'étranger et acheter toute la technologie : en pratique, ils ne sont plus les acteurs principaux qu'ils étaient, il y a 40 ans en Europe. Il s'agit de l'Allemagne, de la France et de l'Angleterre.

Les risques peuvent ainsi être résumés comme suit :

- risque de se focaliser essentiellement sur l'outil de production en omettant l'apport du marketing ?
- risque de se limiter au marché local et de se détourner des tendances mondiales,
- risque de pérenniser une situation confortable (protégée par des barrières douanières momentanément élevées) maintenue à travers des alliances entre secteur productif et réseau de distribution, voire des ententes implicites entre fabricants eux-mêmes,
- risque de poursuite d'initiatives individuelles en l'absence de tout esprit collégial favorisant la mutualisation et le progrès pour tous.

Conclusion

D'après ces exemples éloquentes de l'histoire de l'industrie céramique, le Maroc dispose d'un avantage indéniable qui réside dans sa prise de conscience des évolutions extérieures et des dangers provenant notamment des différents accords de libre échange auxquels il a souscrit. Ce contexte favorable à une mutation industrielle profonde du secteur de la céramique devra bien entendu être exploité et de manière concomitante, par trois principales parties :

- les entreprises sur un plan micro-économique,
- les associations professionnelles et les structures de soutien sur un plan méso-économique,
- les autorités de tutelle pour accompagner le secteur.

Dans le cas contraire et si jamais la transformation du secteur n'était pas correctement orchestrée, le risque serait de s'enfermer dans l'immobilisme et de disparaître progressivement de la scène céramique en Méditerranée.

RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET PLAN D' ACTIONS

7. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

Les enjeux mentionnés précédemment, issus des différentes analyses menées, ainsi que le tournant que l'industrie céramique marocaine en général et que celle des carreaux en particulier s'apprête à entamer, impose la mise en place d'une véritable stratégie pour la pérennisation de ce secteur en interne et sa promotion à l'extérieur. Dans ce qui suit nous proposons des recommandations stratégiques concernant les trois niveaux évoqués ci-avant :

Il s'agit du niveau « entreprise » ou MICRO ; du niveau « institutionnel de support » ou MESO ; du niveau « politique gouvernementale » ou MACRO.

7.1. Sur le plan micro-économique

A l'échelle des entreprises va suivre la présentation des principaux scénarios stratégiques qui s'offrent aujourd'hui au producteur local de céramique pour des actions spécifiques.

À ce sujet l'utilisation d'un schéma à trois axes, liés au marché, au produit et à son utilisation finale permettra de visualiser les préliminaires de la segmentation stratégique proposée. En effet, il est nécessaire pour chaque fabricant de positionner son entreprise par rapport aux segments qui vont suivre. Chacun de ces segments de marché suppose une organisation spécifique et des facteurs clés de succès qui lui sont propres et qui vont lui permettre de tirer au mieux profit du potentiel offert par ce segment. Ensuite des scénarios entiers peuvent réunir des segments de marché et de présenter une alternative aux producteurs actuels.

SCENARIO 1 : AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DU MARCHÉ DE LA CÉRAMIQUE

AXE 1: AUGMENTATION DU MARCHÉ INTÉRIEUR; POSSIBILITÉ DE DOUBLER EN DIX ANS LA CONSOMMATION PAR HABITANT (**atteindre 100 millions de m² au lieu de 38 aujourd'hui à horizon 2012**)

| Segments de marché servis | Attentes | Facteurs clés | Eléments de recommandations stratégiques |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Importateurs Distributeurs indépendants en carreaux et sanitaires | Prix compétitifs | Maîtrise des coûts | Examen critique des phases de production Réduction des déchets Economies d'échelle |
| | Normalisation système Qualité | Certification produit Démarche qualité | Centre Technique National Centres Techniques Internationaux |
| | Largeur de gamme Innovation Produit | Savoir-faire Nouvelles Technologies | Soutien des fournisseurs de technologie |
| | Présence commerciale | Marketing * Force de vente | |
| Grossistes en matériaux de construction | Prix compétitifs | Maîtrise des coûts | Examen critique des phases de production Réduction des déchets Economies d'échelle |
| | Présence commerciale | Marketing * Force de vente | |
| | Conditions commerciales favorables | Puissance financière | |
| | Grands volumes | Flexibilité | |
| Promoteurs immobiliers Grands travaux publics | Prix compétitifs | Maîtrise des coûts | Examen critique des phases de production Réduction des déchets Economies d'échelle |
| | Normalisation produit Qualité | Certification produit Démarche qualité | Centre Technique National Centres Techniques Internationaux |
| | Respect des délais | Planification et logistique | |

Les trois principales cibles qui vont favoriser ce doublement du niveau de consommation du Maroc en carreaux céramique sont les réseaux de distribution (indépendants) et des promoteurs immobiliers ainsi que les grands travaux publics supportés par les chantiers-encours ou futurs tels que soulignés dans les opportunités.

Tableau sur l'évolution de la consommation, de la production et des emplois à horizon 2010

| Estimations | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | TCAM |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Consommation locale carreaux (en milliers de m ²) | 38 000 | 42 180 | 46 820 | 51 970 | 57 687 | 64 032 | 71 076 | 78 894 | 87 572 | 100 000 | 11% |
| Production estimée (en milliers de Dh) | 1 406 000 | 1 560 660 | 1 732 333 | 1 922 889 | 2 134 407 | 2 369 192 | 2 629 803 | 2 919 081 | 3 240 180 | 3 700 000 | 11% |
| Nombre emplois directs | 6 000 | 6 480 | 6 998 | 7 558 | 8 163 | 8 816 | 9 521 | 10 283 | 11 106 | 11 994 | 8% |

Source : estimations experts

Ce scénario sur 10 ans suppose une montée en charge progressive de l'appareil productif marocain. Il impliquera des investissements technologiques, une

réorganisation des usines et un investissement accru en qualité. Il sera nécessaire également de restructurer le réseau de distribution et de le rendre plus indépendant afin de permettre une meilleure émulation industrielle en terme d'innovation ainsi qu'un effort marketing requis par les industriels d'une part et par les distributeurs d'autre part beaucoup plus conséquent.

Il est important de souligner que ce scénario pourra préparer les industries à exporter en Europe, voire aux Etats-Unis dans le cas où leur mise à niveau aurait été achevée. Nous estimons que cette seconde phase du scénario pourra intervenir sur 5 ans à condition que le plan d'actions soit suivi.

Entre-temps il sera bien entendu possible aux industriels de placer leurs produits sur des marchés subsahariens, voire Nord africains.

Il est nécessaire de souligner l'importance du marketing dans l'intégration de la culture céramique dans les habitudes de consommation du Maroc et dans le processus qui amènera les industries à exporter le produit céramique marocain à l'étranger.

Marketing

Le marketing avec toutes ces ressources serait l'axe porteur des actions visant à faire connaître et à accepter le concept du « carreau céramique » comme :

1. Un bien durable avec d'excellents rapports qualité-prix.
2. Un environnement « gai », hygiénique, facile à entretenir dans les habitations privées et dans les bâtiments publics.
3. Un produit très proche à la nature (avant et après sa vie industrielle) qui ne contamine pas et a des racines nobles et millénaires dans n'importe quelle culture.

Le marketing peut utiliser bien de véhicules tels que :

1. La publicité ciblée ou générale sur des magazines, journaux, revues techniques de secteur, affiches, à la télévision, à la radio...
2. Participation aux foires spécialisées ou du bâtiment, showroom monomarque ; salles d'exposition en collaboration avec des distributeurs de sanitaires, robinets, ameublement bains et cuisines ; showroom mobiles.
3. Conférences et séminaires de présentation des nouvelles gammes, concours d'architectures et d'ameublement, concours graphiques sur nouvelles décorations.
4. Sponsoring dans la culture, l'art et les sports.
5. Promotion commerciale et voyages-prix.
6. Promotion des écoles de pose en collaboration avec les producteurs des adhésifs.

Ce marketing individuel pourrait, avec le soutien de l'Association, s'exprimer au niveau collectif surtout à l'étranger dans le cadre d'une action générale et planifiée, approuvée au sein du Conseil de l'Association.

SCENARIO 1 : AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DU MARCHÉ DE LA CÉRAMIQUE

AXE 2: AUGMENTATION DE L'EXPORT AUX PAYS DE L'AFRIQUE ET NORD AFRIQUE

| SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | ATTENTES | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grossistes | Prix bas | Utilisation des choix inférieurs | Produite de 2 ^{eme} et 3 ^{eme} choix Queues de productions Produits trop vieux |
| Distributeurs indépendants | Présence commerciale | Marketing * Force de vente Partenariat commercial | |
| Promoteurs immobiliers | Prix compétitifs | Maîtrise des coûts | Examen critique des phases de production Réduction des déchets Economies d'échelle |
| | Produit normalisé | Certification produit | Centres Techniques Internationaux |
| | Présence commerciale | Marketing * Partenariat commercial | |

OBSERVATIONS AU TABLEAU CI-DESSUS

L'export vers les Pays d'Afrique ou Nord Afrique tels que la Libye et l'Algérie pourrait aussi permettre de se débarrasser de toutes les marchandises « slow moving » non commercialisables sur le marché domestique.

SCENARIO 1 : AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DE MARCHÉ DE LA CÉRAMIQUE

AXE 3 : AUGMENTATION DE L'EXPORT VERS L'EUROPE : PAYS-BAS, ALLEMAGNE, PAYS DE L'EST

| SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | ATTENTES | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|----------------------------------|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Distributeurs indépendants | Prix compétitifs | Maîtrise des coûts | Examen critique des phases de production Réduction des déchets Economies d'échelle |
| | Produit normalisé | Certification produit | Centres Techniques Internationaux |
| | Présence commerciale | Marketing * Partenariat commercial | |

OBSERVATIONS SUR LE TABLEAU CI-DESSUS

Cet axe sera envisageable lorsque les entreprises actuelles auront fait évoluer leur processus de mise à niveau. La conception et la fabrication de carreaux typiques à la culture locale et arabo-andalouse en générale devraient être utilisées comme vecteur accélérateur des exportations vers l'Europe. Il serait judicieux de s'appuyer sur des

sous-traitances pour la production de panneaux céramiques en Zelliges comme complément aux surfaces carrelées de mur.

On pourrait commencer des actions vers les constructeurs immobiliers et les carreleurs d'origine marocaine bien implantés en Europe centrale.

SCENARIO 1 : AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DU MARCHÉ DE LA CÉRAMIQUE

AXE 4 : AUGMENTATION DE L'EXPORT VERS LES ETATS UNIS

| SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | ATTENTES | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Showrooms spécialisées | Produits « Ethnique » | Racines culturelles du pays reflétées dans le produit | Transposition moderne des éléments décoratifs traditionnels |

OBSERVATIONS SUR LE TABLEAU CI-DESSUS

L'export vers les Etats-Unis est possible dans les mêmes conditions précédemment citées pour l'Europe auprès notamment des distributeurs indépendants Haut de gamme dans le circuit des designers d'intérieur, sur la niche « Ethnique ».

Il s'agit de petits volumes pouvant amener des marges importante et générer des profits substantiels.

SCENARIO 2: SOUS-TRAITANCE DES PRODUCTIONS SPECIALISEES

AXE 1 : SOUS-TRAITANCE DE LA PRODUCTION DU 3^{eme} FEU ET DE PIECES SPECIALES

| SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | ATTENTES | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Producteurs de carreaux au Maroc | Gamme large et d'innovation | Savoir-faire céramique | Possible support des producteurs étrangers |
| | Prix compétitifs | Réduction des coûts de revient | Effet d'économie d'échelle Accords de coopération avec les producteurs actuels |
| | Respect des délais | Planification et logistique | |
| Distributeurs indépendants | Largeur de gamme | Savoir-faire céramique | |
| | Respect des délais | Planification et logistique | |
| Grossistes | Prix compétitifs | Réduction des coûts de revient | Effet d'économie d'échelle |

OBSERVATIONS SUR LE TABLEAU CI-DESSUS

Le transfert de la production des grandes usines sur une ou plusieurs usines spécialisées serait progressif.

La coopération avec les grands producteurs spécialisés d'Espagne serait envisageable et avec des situations possibles de partenariats et alliances.

Il est possible de concevoir des sous-traitances pour la production de panneaux céramiques en Zelijes comme complément aux surfaces carrelées de mur.

SCENARIO 2: SOUS-TRAITANCE DES PRODUCTIONS SPECIALISEES

AXE 2 : EXTRACTION ET TRANSPORT D'ARGILES ET MATIERES PREMIERES

| ACTEURS | SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Une Société spécialisée dans l'exploitation des carrières et transports | Tous les fabricants de carreaux | Qualité améliorée d'argiles, sables, pyrophyllite | Homogénéisation des caractéristiques sur des volumes plus importants |
| | | Réduction des prix | Bénéfices venant d'une économie d'échelle et de savoir-faire spécifiques |

OBSERVATIONS AU TABLEAU CI-DESSUS

La promotion de la constitution d'une telle société serait soutenue par l'Association et par tous les producteurs. Dans ce contexte il conviendra de discuter avec le ministère de tutelle sur les conditions d'exploitation des carrières

SCENARIO 2: SOUS-TRAITANCE DES PRODUCTIONS SPECIALISEES

AXE 3 : PRODUCTION EN PARTENARIAT AU MAROC DE FRITTES SPECIFIQUES

| ACTEURS | SEGMENTS DE MARCHÉ SERVIS | FACTEURS CLES | ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES |
|------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Une Société spécialisée dans le frittage | Tous les fabricants de carreaux | Prix contrôlé et réduit | Bénéfices d'une économie d'échelle et coûts « transparents » |
| | | Qualité améliorée | Lots de production optimaux et visés |
| | | Respect des délais | Planification et logistique |

OBSERVATIONS AU TABLEAU CI-DESSUS

- Cette opération s'est révélée être possible dans d'autres pays également.
- Il s'agirait d'une société en partenariat entre un producteur étranger de frites et tous les fabricants locaux.
- Puisque la typologie des frites utilisées pour les carreaux est très limitée, il faudrait commencer par une politique d'achat en commun afin d'obtenir le meilleur prix possible et de choisir le partenaire de l'éventuelle « joint-venture ».

- Une avantage supplémentaire consisterait à pousser la recherche sur les matières premières utilisables, à porter au Maroc la technologie de frittage, à exporter des frites aux pays du Nord Afrique.
- Le soutien de l'Association serait indispensable aux passages obligés tels que : achats en commun, constitution de la Société en partenariat, lobbying sur les Ministères intéressés

7.1.1 Segments stratégiques du Scénario 1: Augmentation significative de la branche céramique

Segments stratégiques :

- DAS 1 : Fabrication de carreaux céramiques pour le marché domestique
- DAS 2 : Fabrication de carreaux céramiques pour export Afrique et Nord Afrique
- DAS 3 : Fabrication de carreaux céramiques pour export Europe
- DAS 4 : Fabrication de carreaux céramiques pour export USA

DAT 1 : Import de carreaux céramique pour complément de gamme

7.1.2 Segments stratégiques du Scénario 2: Sous-traitance des produits spécialisés

Segments stratégiques :

- DAS 1 : Sous-traitance du 3^{ème} feu pour producteurs de carreaux locaux
- DAS 2 : Sous-traitance du 3^{ème} feu pour distributeurs indépendants ou grossistes
- DAS 3 : Alliance/partenariat avec fabricants européens de 3^{ème} feu pour marché intérieur et export
- DAS 4 : Sous-traitance de l'extraction et transport d'argile pour producteurs locaux.
- DAS 5 : Alliance/partenariat avec fabricants européens de frites pour marché intérieur et export

Dans les tableaux visualisés sur les différents scénarios et leurs axes on peut traduire comme suit les principaux facteurs clés de succès en réponse aux attentes des acteurs du marché :

SCENARIO 1

| ATTENTES | FACTEURS CLES DE SUCCES |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| - Prix compétitifs | - Maîtrise des coûts |
| - Normalisation système et qualité produit | - Certification système et produit |
| - Innovation de gamme | - Savoir-faire et nouvelles technologies |
| - Présence commerciale | - Marketing |

SCENARIO 2

| ATTENTES | FACTEURS CLES DE SUCCES |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|
| - Réduction des prix | - Maîtrise des coûts et économies d'échelle |
| - Qualité améliorée | - Grands volumes traités |
| - Délai et volumes d'approvisionnement | - Planification et logistique |

Les facteurs clés de succès communs, constituent en fait les axes de développement stratégique et opérationnel transversaux au secteur du carreau marocain.

Ces axes concernent l'ensemble des producteurs de la branche céramique :

- Certifications produit et système
- Maîtrise des coûts et planification
- Savoir-faire et innovation produit
- Marketing et partenariat

Les axes spécifiques

Les axes de développement qui devront être réalisés pour chaque entreprise sont résumés dans les points suivants :

- Démarche TQM
- Plan de réduction des coûts
- Investissements en R&D et technologie
- Actions commerciales des réseaux, marketing de support à l'extérieur et à l'intérieur

7.1.3. Recommandations stratégiques pour l'industrie du sanitaire

Etant donné que les grands acteurs de « sanitaire » au Maroc sont des compagnies multinationales, qui opèrent sur le marché mondial (production dans plusieurs pays et distribution aussi globale, le scénario 1 sur son axe 1 est le seul valable pour les compagnies de tailles moyennes qui ont une pleine autonomie au niveau de leur politique commerciale et productive).

À la différence de l'industrie des carreaux, l'évolution du produit en terme de dessin et couleur est moins poussée sans pour autant être ignorée.

La robotisation en général gagne de plus en plus des positions dans l'évolution du processus mais c'est le coût de la main d'œuvre qui joue un rôle décisif sur les possibles options des lignes « avancées ».

Concernant les compagnies de moyenne taille, il faut surtout suivre la démarche qualité et en particulier la certification du produit, constituant un « passeport technique à l'export » et une défense vers les importations moins qualifiées.

Ces aspects tombent aussi bien dans le domaine des recommandations stratégiques au niveau MESO qui se réfèrent aux Associations et à leur rôle technique et institutionnel.

7.2 Sur le plan méso-économique

Comme dans les pays benchmarking, où les associations sont très fortes et bien organisées (voir Espagne, Italie et Turquie), au niveau méso-économique, l'APIC et le CETEMCO, soutenus par la FMC, devraient jouer au Maroc un rôle primordial concernant le soutien des activités de l'industrie céramique. En particulier leur action devra se porter sur les axes de développement suivants :

a. Défense des intérêts du secteur et repérage des zones d'amélioration

En premier lieu, la FMC et l'APIC devront consolider leurs contacts avec les autorités de tutelles concernant quatre principaux chantiers que l'on peut qualifier aisément de névralgiques au développement de la branche céramique au Maroc :

1- Révision des coûts d'énergie thermique qui pèse à hauteur de 30% dans le coût de revient moyen des carreaux. Quelles que soient les décisions politiques entre les deux

pays, le Maroc aurait tout intérêt à exploiter le gazoduc algérien qui le traverse en destination de l'Europe.

2- Révision des conditions d'exploitation des argiles pour favoriser la mutualisation en amont de l'extraction de cette matière première indispensable à la consolidation du secteur.

3- Coordination des tarifs sur l'importation avec les services de douane.

L'APIC devrait tenir une réunion de coordination avec les services douaniers afin de définir, tout en restant dans l'esprit des accords de libre échange établis avec les pays ayant ratifié un accord de libre échange avec le Maroc, des tarifs planchers se basant sur les coûts de revient des producteurs des pays exportateurs et ce tels qu'ils sont repris dans cette étude. Cette mesure devra permettre de contrecarrer des opérations de dumping de plus en plus répétitives. Cette situation rappelle le profil du secteur automobile qui importait plus de 80% des besoins du Maroc sous forme de véhicules d'occasion en 1992. A partir de 1993, un régime douanier dissuasif concernant les véhicules d'occasion a permis de renverser la tendance au profit du neuf, de même qu'il a favorisé l'industrialisation du secteur et le développement d'une véritable grappe des équipementiers automobiles à partir de 1995.

4- Organisation de la formation qualifiante, voire diplômante pour renforcer la technicité du secteur

L'utilisation efficace des outils de production contribue à la qualité du produit fini. Cependant, cette dernière reste fortement tributaire des compétences affectées aux processus de fabrication. Pour ce faire, le CETEMCO appuyé par l'APIC et la FMC devront étudier avec les professionnels du secteur l'opportunité de lancer en partenariat avec des organismes donateurs, marocains (ofppt, etc.) ou étrangers (MEDA RH, GTZ, etc.) des cycles de formation diplômant, voire certifiant pour former des ingénieurs et des techniciens qualifiés.

b. Accompagnement à la mise en œuvre des axes de développement transversaux

1. Il s'agit en premier lieu de coordonner la réalisation de diagnostics au niveau de chaque entreprise en vue de mesurer son avancement opérationnel par rapport à la stratégie poursuivie et d'établir un plan d'actions spécifique.
2. Lancer un programme d'accompagnement à la certification selon les dernières normes internationales en vigueur au sein de la profession, ISO 9000 V2000, et ce à l'ensemble des industries membres de l'APIC. Ceci doit leur permettre de bâtir un système de management rigoureux, de gagner en efficacité et en productivité et de renforcer ainsi leur compétitivité. Les entreprises qui resteront en marge de ce programme seront exclues de fait de la mondialisation des marchés, voire menacées sur leurs propres marchés.
3. Consolider les réalisations et poursuivre la coordination avec le CETEMCO et le Ministère de la normalisation, au vu de l'état de l'art en Europe, le lancement de normes produits spécifiques aux carreaux. Cet axe ne pourra être effectif que si le CETEMCO parvient à se doter d'un minimum de matériel permettant le contrôle des produits qui doivent être certifiés. De la même façon le centre devra obtenir une accréditation de laboratoire auprès d'un organisme habilité au niveau international en vue d'une reconnaissance de ses certificats.

Ce centre technique des matériaux, qui est bien situé à Sidi Mâarouf et qui dispose de locaux adéquats pour réaliser les tests et travaux qui devront y être effectués à l'avenir lorsque tous les appareils et les instruments seront acquis et placés, dispose d'une liste exhaustive des appareils dans lesquels il conviendra

d'investir pour les tests de certification selon les normes internationales (E.N. et ISO) ou nationales (NM).

A ce titre, il convient de rappeler que pour les laboratoires céramiques nationaux, il est possible d'obtenir des conditions d'achat préférentielles.

Les tests prioritaires seraient ceux relatifs à la porosité (classification de base), à la résistance mécanique, aux vérifications géométriques, à la résistance à l'abrasion et aux acides.

Naturellement ce centre, en vue du rôle important de la formation, disposerait d'une bibliothèque d'information et tous les moyens audiovisuels et informatiques d'un bureau de contrôle moderne.

Parmi les activités du CETEMCO, il serait judicieux de participer voir coordonner les travaux suivants :

- révision des désignations douanières,
- reclassification des désignations officielles des ministères,
- Participations aux séminaires et congrès.

4. En outre, il s'agit d'accompagner les entreprises pour l'implantation d'un système de maîtrise des coûts de revient en vue de mieux piloter les marges et répondre favorablement aux attentes des différents segments de marché qui demeurent fortement influencés par le facteur du prix et ce quelle que soit la nature du client.
5. Lancer une action d'alphabétisation auprès du personnel illettré jeune en vue d'asseoir la mise à niveau des entreprises membres, par un transfert plus efficace, renforçant ainsi la technicité des opérateurs.
6. L'ensemble de ces initiatives devrait préparer les industries nationales opérant dans la céramique à l'export. Une étude sur les attentes des donneurs d'ordre ainsi que sur leur potentiel de consommation des carreaux devrait être conduite afin de mieux cibler les marchés potentiels. Cette étude devra tenir compte des accords de libre échange signés en particulier entre le Maroc et les pays d'Afrique de l'Ouest, de la Tunisie, de la Jordanie, voire des pays tels que l'Algérie et la Libye.

Pour ces différentes actions, des mécanismes de financement pourront être recherchés auprès des l'ANPME nationale de mise à niveau ainsi qu'auprès des programmes d'aides de l'UE (PAAP, EME, GTZ).

c. Renforcer la communication et l'information structurante mise à disposition des membres

- Conception et mise en œuvre d'un observatoire sur le marché de la céramique au Maroc. Ceci permettra le suivi des statistiques pertinentes liées notamment à la production, à la valeur ajoutée, aux emplois, aux importations et exportations. A ce titre des réunions, en présence du CETEMCO, du MICT et de la douane, pourraient avoir lieu pour une définition plus technique des désignations des produits fabriqués ou importés et exportés, afin de les analyser de façon pertinente.
- Se tourner vers les manifestations à caractère événementiel concernant la profession telles que les salons et expositions spécialisés.
- Développer le marketing mutualisé du secteur de la céramique, notamment en direction de certains pays jugés porteurs pour la production nationale. Une

étude marketing pourra être réalisée pour mieux cerner le potentiel des carreaux marocains dans les pays de la région.

d. Encourager l'éclosion de la R&D

Favoriser l'éclosion de la recherche et développement dans le secteur de la céramique :

- Cet axe pourra être lancé dans un premier temps conjointement avec l'association R&D qui a déjà primé plusieurs entreprises pour leurs innovations.
- La R&D pourra porter aussi bien sur les produits et services mis sur le marché que sur les méthodes de gestion et la recherche de la performance.

L'organisation de missions Benchmarking en faveur des industriels marocains, auprès des firmes de taille mondiale, constitue un vecteur efficace aussi bien pour l'imprégnation des méthodes de conception et de développement ainsi que pour la mise en relation des professionnels des deux pays dans une perspective de partenariats.

7.3 sur le plan macro-économique (Rôle des institutions de tutelle)

a. Renforcer le soutien à l'industrie

- Accélérer la normalisation du secteur et favoriser le démarrage effectif du CETEMCO permettant l'accès des entreprises aux tests de conformité et aux laboratoires.
- Promouvoir les investissements par le biais d'incitations du secteur privé, surtout dans la perspective de doubler la capacité du secteur à horizon 10 ans (d'environ 44 millions à un peu moins de 100 millions de m²), générant ainsi le double des emplois actuels et plusieurs milliers d'emplois indirects. Ces incitations favoriseront le développement rapide du secteur des carreaux au Maroc à l'image de l'Egypte et ce compte tenu de la tendance de la demande mondiale.
- Une cartographie des gisements d'argiles au Maroc devra faciliter la mutualisation de l'extraction et la professionnalisation de l'amont de la branche céramique qui jusque là faisait partie des activités des usines de fabrication, dont l'essentiel des efforts devra être porté sur l'amélioration de la qualité des produits, la diminution des coûts et les efforts marketing (focalisation sur le Core-Business).

b. Prévoir un programme de Mise à Niveau orienté aux besoins prioritaires des industries céramiques

L'objectif de ce programme consiste à améliorer la compétitivité des industries marocaines actives dans le secteur de la céramique à travers, notamment :

- une concertation continue avec les professionnels quant au contenu des programmes de mise à niveau,
- une prise en compte dans la définition de ce programme des priorités du secteur telles qu'elles ressortent dans cette étude, notamment au niveau des axes de développement communs à l'ensemble des segments exposés,
- Un suivi de l'efficacité des actions de mise à niveau engagées et leur continuation dans le temps.

c. Favoriser l'éclosion de la recherche scientifique orientée sur des partenariats avec des industriels

- Lancer des branches universitaires liées au travail de la céramique, notamment dans la perspective d'en faire un secteur stratégique.
- Coordonner les rapprochements entre les centres universitaires et les industries à la fois d'extraction et de transformation.

8. PLAN D'ACTION

Les actions à suivre, d'après les recommandations stratégiques, sont formulées sous forme de fiches d'action expliquant entre autres l'action elle-même, ses objectifs, son démarrage, ainsi que sa priorité (de • à •••).

Les actions sont principalement de trois natures :

- Techniques
- Commerciales et marketing
- Institutionnelles

8.1. Fiches des actions

8.1.1. Industrie de branche plus performante

Dans le cadre d'une industrie de branche plus performante : Fiches n. 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Fiche d'action N° 1

| | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Réalisation de diagnostics stratégiques et de business plan des entreprises du secteur |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Positionner l'entreprise - Cerner ses atouts et ses faiblesses - Ressortir ses menaces et opportunités directes - Développer un business plan et plan stratégique sur 3 ans |
| En charge | Entreprises /ANPME/ APIC |
| Financement | EME /GIAC BTP/ MEDA II/FOMAN |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | 1 an |
| Démarrage de l'action | 2004 |
| Actions de suivi suggérées | Cette action pourra être initiée par EME ou par l'APIC |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 2

| | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Optimisation des phases de production |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des coûts - Réduction des déchets et leur récupération - Réduction de la main-d'œuvre inutile |
| En charge | Entreprises /ANPME/ APIC |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | 1 an |
| Démarrage de l'action | 2004 |
| Actions de suivi suggérées | Une action de mise en place d'un système de comptabilité analytique auprès des entreprises significatives du secteur pourra être initiée par EME |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 3

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Intégration de nouvelles technologies |
| Objectifs | - Bénéfices venant du savoir-faire spécifique - Innovation des produits et de gamme - Economie d'échelle |
| En charge | Entreprises |
| Pré-conditions | Encadrement dans un plan de stratégie générale |
| Durée estimée | 3 ans |
| Démarrage de l'action | Immédiat |
| Actions de suivi suggérées | Technologie du broyage continu ; triage et emballage avancés, décoration par incavographie |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 4

| | |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Sous-traitance de certaines phases opérationnelles actuellement intégrées au processus |
| Objectifs | - Réduction des coûts - Amélioration de la qualité - Bénéfices venant du savoir-faire spécifique |
| En charge | Entreprises, Fédération et Association |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | Dès que possible |
| Actions de suivi suggérées | Entretien des moules, exploitation des carrières, préparation des écrans, production de 3eme feu |
| Priorité | • |

Fiche d'action N° 5

| | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Démarche qualité |
| Objectifs | - Certification des systèmes ISO 9000 V 2000 et du produit pour le marché marocain et l'export |
| En charge | Entreprises et Centre Technique /ANPME/ APIC |
| Montant à prévoir | |
| Financement | Financements supportés par des organismes de mise à niveau tels que GTZ / EME /MEDA II/FOMAN |
| Pré-conditions | Création d'un centre technique efficient et bien équipé |
| Durée estimée | 2 ans |
| Démarrage de l'action | Mi-2004 |
| Actions de suivi suggérées | Sélection d'un organisme accompagnateur Recrutement d'un Responsable Assurance Qualité |
| Priorité | • • |

Fiche d'action N° 6

| | |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Contrôle total de l'environnement |
| Objectifs | - Respect de l'environnement et des lois à venir |
| En charge | Entreprises et Centre technique /ANPME/ APIC |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | Permanente |
| Financement | Financement à prévoir par GTZ /EME /MEDA II/FOMAN |
| Démarrage de l'action | 2006 |
| Actions de suivi suggérées | Sélection d'un organisme accompagnateur à la démarche environnementale ISO 14 000 Recrutement d'un Responsable environnemental |
| Priorité | • |

Fiche d'action N° 7

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Formation interne à l'usine du personnel non spécialisé |
| Objectifs | - Meilleure productivité et niveau de qualité |
| En charge | Entreprises |
| Pré-conditions | |
| Financement | Office de formation professionnel (ofppt) financement allant jusqu'à 70% du coût de la formation |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | 2005 |
| Actions de suivi suggérées | - Première introduction au travail de l'industrie céramique - Cette action peut être planifiée dans le cadre des contrats spéciaux de formation |
| Priorité | • |

8.1.2. Augmentation de la production nationale et pénétration des marchés extérieurs

Préparation à l'augmentation massive de la production nationale : fiches n. 8, 9, 10, 11

Fiche d'action N° 8

| | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Extension du réseau de distribution actuel à d'autres acteurs indépendants |
| Objectifs | - Augmentation significative du marché intérieur - Défense contre les grands volumes d'importation |
| En charge | Entreprises / Association APIC / FMC |
| Pré-conditions | Un marketing intensif autour du secteur de la céramique favorisera l'arrivée de nouveaux distributeurs dans le secteur |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | De suite |
| Actions de suivi suggérées | Recensement des distributeurs et vérification de part de la distribution indépendante sur le total réseau |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 9

| | |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Publicité ciblée, participation aux foires spécialisées des carreaux et de l'ameublement des salles de bain et de cuisine et ce au Maroc et à l'étranger |
| Objectifs | - Faire connaître le carreau céramique marocain pour une consommation plus répandue |
| En charge | Entreprises, Fédération et Association |
| Financement | Les efforts marketing du secteur pourront intervenir par le biais de l'association, voire de la fédération et bénéficier ainsi du support du P.A.A.P (Programme d'aide aux associations professionnelles) |
| Pré-conditions | Contribution des membres de l'association et de la fédération (quote-part de 20%) |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | 2004 |
| Actions de suivi suggérées | |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 10

| | |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Soutien technique après vente et à la performance de la pose |
| Objectifs | - Faciliter le travail des professionnels du bâtiment pour élargir l'emploi de la céramique |
| En charge | Entreprises, Fédération et Centre Technique |
| Pré-conditions | |
| Financement | Une partie des coûts de formation pourrait être supportée par l'ofppt |
| Durée estimée | 2005 |
| Démarrage de l'action | De suite |
| Actions de suivi suggérées | Formation des carreleurs dans le cadre des contrats spéciaux de formation Prévoir un cycle dédié aux métiers de la pose avec le concours de l'ofppt |
| Priorité | • • |

Fiche d'action N° 11

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Susciter l'innovation et la R&D en capitalisant sur la culture marocaine |
| Objectifs | - Développer des designs typiquement locaux - Renforcer la qualité des produits - Introduire des procédés nouveaux pour davantage de productivité |
| En charge | Entreprises, Fédération, Association et Centre Technique |
| Pré-conditions | |
| Financement | Association R&D et Programme P.A.A.P |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | 2005 |
| Actions de suivi suggérées | Cette action pourra bénéficier du concours de l'association R&D qui finance des études orientées à l'innovation à hauteur de 50.000 DH HT par entreprise |
| Priorité | • • |

8.1.3 Mise en place des associations

Pour la mise en place effective des associations opérationnelles comme dans les grands pays producteurs : fiches n. 11, 12, 13, 14, 15, 16,17

Fiche d'action N° 11

| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | A.P.I C(Association professionnelle) /FMC – Rendre l'action de l'association plus active sur le terrain |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Défendre les intérêts des membres - Assurer une communication continue auprès des adhérents - Coordonner les actions de mise à niveau des entreprises membres - Favoriser le développement de la technicité du secteur et l'augmentation simultanée de la qualité et de la capacité productive par la formation et la veille technologique - Promotion du secteur en interne et auprès des marchés extérieurs |
| En charge | Association |
| Montant à prévoir | |
| Financement | Ce programme a été accepté par le P.A.A.P |
| Pré-conditions | Contribution des membres de l'association |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | Dès que possible |
| Actions de suivi suggérées | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un système de cotisation des membres - Constitution d'autant de commissions que d'objectifs poursuivis - Recrutement de personnel permanent, notamment pour les fonctions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> o Responsable technique (formation et mise à niveau) o Responsable Communication et Marketing o Assistante |
| Priorité | • • |

Fiche d'action N° 12

| | |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Mise en place d'un observatoire technique et économique sur l'activité du bâtiment et sur les données spécifiques de la branche |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de statistiques fiables et rapides sur les paramètres du secteur au niveau national et mondial - Prévisions de l'évolution du secteur à moyen terme - Diffusion de l'information |
| En charge | Association |
| Montant à prévoir | |
| Financement | P.A.A.P |
| Pré-conditions | Contribution des membres |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | Dès que possible |
| Actions de suivi suggérées | L'Office des changes offre des possibilités d'abonnements aux membres qui peuvent recevoir les statistiques d'import et d'export mensuellement |
| Priorité | • • |

Fiche d'action N° 13

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Sensibilisation des Ministères de tutelle sur le facteur de l'énergie thermique crucial à la céramique |
| Objectifs | - Installer au Maroc un réseau industriel de gaz naturel pour une vraie diminution du coût de l'énergie |
| En charge | Association/ Fédération |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | |
| Démarrage de l'action | Dès que possible |
| Actions de suivi suggérées | |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 14

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Sensibilisation des Ministères de tutelle et les bureaux compétents pour la révision des lois et règlements miniers |
| Objectifs | - Faciliter en terme de temps et de coût l'exploitation des carrières |
| En charge | Fédération et Association |
| Montant à prévoir | |
| Financement | |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | |
| Démarrage de l'action | Dès que possible |
| Actions de suivi suggérées | |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 15

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Soutien au Centre technique pour la certification du produit et ses applications Centre Technique (CETEMCO) |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Accroître le niveau général du produit de qualité au Maroc - Se doter d'un minimum de matériel permettant le contrôle des produits qui doivent être certifier. - Obtenir une accréditation de laboratoire auprès d'un organisme habilité au niveau international en vue d'une reconnaissance de ses certificats. |
| En charge | Fédération, Association et Centre technique |
| Montant à prévoir | Pour l'équipement minimal nécessaire aux tests de contrôle dans la perspective des certifications produit, il convient de prévoir un budget autour de 1 Mdh |
| Financement | En sus des contributions des membres de la FMC, étudier pour cette tranche l'apport éventuel du P.A.A.P et |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | |
| Actions de suivi suggérées | |
| Priorité | • • • |

Fiche d'action N° 16

| | |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Soutien aux entreprises et au Centre Techniques pour la formation des cadres et instruction supérieure |
| Objectifs | - Développement des compétences et du savoir-faire spécialisé |
| En charge | Association, Centre technique, Ecoles professionnelles, Université |
| Montant à prévoir | |
| Financement | |
| Pré-conditions | Fondation d'une école de formation, sur la filière céramique Institution de cours de spécialisation au niveau universitaire Organisation de cours intensifs périodiques de mise à jour Organisation de stages à l'étranger |
| Durée estimée | |
| Démarrage de l'action | Dès que possible en concertation avec l'ofppt |

Fiche d'action N° 17

| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action | Renforcement de la communication interne et externe |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - Faire connaître les professionnels entre eux et fluidifier la circulation de l'information auprès des professionnels - Faire connaître et apprécier les produits marocains en céramique aussi bien en interne que sur les marchés extérieurs |
| En charge | Entreprises et APIC et FMC |
| Montant à prévoir | |
| Financement | |
| Pré-conditions | |
| Durée estimée | Permanente |
| Démarrage de l'action | De suite |
| Actions de suivi suggérées | <p>Communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lancer une enquête exhaustive sur l'ensemble des acteurs du secteur de la céramique avec des indicateurs pertinents - Editer un annuaire périodique contenant les informations pertinentes sur le secteur - Développer un site WEB de l'association pour drainer un maximum d'adhérents <p>Communication externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer des supports de communication : brochures, dépliants - Mettre l'accent sur l'événementiel : salons spécialisés au Maroc et à l'étranger, Journées de promotion, séminaires. - Diffusion d'un bulletin spécialisé ; - Organisation de rencontres professionnelles avec les architectes |

8.2. Fiche des Projets

8.2.1. Projet 1: Constitution d'une entreprise spécialisée dans la production des frites

La surface des carreaux est recouverte d'une couche d'émail constitué en grande partie par des frites.

Il s'agit de composants très purs à base de silice, matériaux fondants et autres qui sont mélangés, portés à l'état liquide de verre et fracturés en miettes par le contact d'eau froide.

Les frites ainsi produites, additionnées des caolins, oxydes colorants, autres matériaux spécifiques, sont broyées à l'eau et forment une suspension qui est l'émail.

La variété des frites de base est très limitée (plus ou moins fusible, plus ou moins transparente...) et on les produit avec une technologie pas présente au Maroc, surtout en Espagne et en Italie d'où on les importe.

On peut calculer comme ordre de grandeur, qu'il soit nécessaire 0,8 kg de frites par m² de produit fini, c'est-à-dire que le marché des frites au Maroc vaut 32.000 tonnes l'an.

Ce volume justifierait l'ouverture d'une usine dans le Pays. A cette entreprise devraient participer toutes les industries de la branche carreaux qui importent les frites et un partenaire étranger (un des fournisseurs actuels).

Ainsi un producteur important, avec l'objectif de devenir le fournisseur exclusif et pas seulement des frites, pourrait démarrer ici cette activité en partenariat avec les industriels de la branche.

Objectifs :

- on conduirait en parallèle une recherche détaillée sur les possibles matières locales utilisables dans ce processus (envisageable autour du 50% du total) ?
- on opérerait un transfert de technologie très spécialisée au Maroc ?
- on pourrait exporter les frites aux pays du Nord Afrique et au Sud Afrique ?
- localisation de cette usine pourrait être implantée près du pipeline de gaz existant pour une éventuelle utilisation économique du gaz naturel ?
- la production sur place éviterait en grande partie d'avoir des grands stocks de frites chez les céramistes ?
- les bénéfices sur la réduction des coûts de revient seraient très importants.

En charge :

Toutes les entreprises devraient participer ensemble à ce projet préparé à l'avance et soutenu par l'Association des producteurs.

Notes : Le processus étant basé sur la fusion, le coût de l'énergie thermique actuel bloque ce projet qui reste conditionné au succès du projet n. 2.
Puisque au sanitaire on travaille à des températures beaucoup plus élevées, l'émail utilisé ne doit pas être fritté à l'avance. On importe alors seulement les composants minéraux de base.

8.2.2. Projet 2: Construction d'un réseau de distribution de gaz naturel

Il s'agirait de connecter le pays au pipeline de gaz naturel traversant le Maroc depuis l'Algérie.

Notamment les céramistes sont les premiers consommateurs d'énergie thermique mais autres industries (alimentaire, textiles etc.) bénéficieraient de la réalisation de ce réseau.

L'utilisation actuelle du propane comporte un coût trop élevé du produit puisqu'il y participe à hauteur de 30%.

Au Maroc comme d'après l'étude de benchmarking l'énergie thermique est la plus chère de tous les pays examinés, voir au moins 4 fois la valeur d'Espagne.

Tous les autres pays utilisent le gaz naturel. Ce gaz, utilisé par la Tunisie, l'Italie, l'Espagne et le Portugal provient d'Algérie.

Les autres pays peuvent bénéficier d'un réseau qui rejoint les industries intéressées ; pour le Maroc on se connecterait d'abord au pipeline existant qui actuellement porte le gaz d'Algérie en Europe.

Objectifs :

- Evidemment l'objectif prioritaire serait la diminution des prix dans la branche céramique. Si le coût de l'énergie au Maroc était aligné à celui d'Espagne, on obtiendrait une économie de l'ordre de 8 DH le m² de carreaux sur le prix du produit. Seulement pour la branche du carreau cela représenterait 320 millions de DH en moins à chaque année
- Les autres industries aussi bien auraient des grandes économies
- On aurait une importante réduction des transports dangereux sur route actuellement nécessaire

En charge : Etat, Ministères Fédération

8.2.3. Conclusions

Il s'agit évidemment de deux grands projets dans un cadre très global, visant la conjugaison des efforts des industriels pour l'intégration d'une unité de frites fournissant l'ensemble du secteur et créant davantage de valeur ajoutée au MAROC, plutôt que de recourir individuellement aux importations auprès d'un même fournisseur européen.

Il faut également envisager le deuxième projet tel qu'un vœu transversal à la branche céramique, aux associations, aux institutions, comme un investissement de confiance dans le succès et la consolidation de la céramique au Maroc

Annexes 3 :

Le programme de mise à niveau au Maroc

a) Mise à niveau à l'échelle macro

La Mise à niveau de l'environnement d'investissement porte sur les principaux axes suivants à la fois d'ordre institutionnel, législatif, réglementaire, infrastructurel, etc. pour rendre l'Etat apte à accompagner le développement des entreprises. Dans ce sens, il est prévu de :

- Réformer l'administration pour en faire davantage un levier économique, notamment en simplifiant et allégeant les procédures administratives.
- Réformer la justice pour donner plus de sécurités aux investisseurs.
- Réformer le code du travail et assainir les relations entre patrons et syndicats.
- Réformer le système financier pour rendre le crédit plus accessible et moins coûteux.
- Continuer la réforme fiscale en la rendant plus incitative à l'investissement.
- Dynamiser le secteur de l'information économique et commerciale et de moderniser l'appareil statistique (Banques de données, Intra-Net...).
- Renforcer les infrastructures nationales de transport, pour rendre celui-ci plus fluide, plus sûr et moins coûteux en temps et en argent.
- Améliorer, diversifier et renforcer le système des télécommunications.
- Réformer le système foncier et rénover les zones industrielles existantes et aménager des parcs industriels dans les différentes régions économiques du pays, en y installant les infrastructures d'accueil nécessaires. Aménager des zones franches pour recevoir des investissements étrangers.
- Réformer le système d'éducation-formation pour le rendre plus interactif vis-à-vis du système de production et instaurer des relations plus significatives entre les divers centres nationaux de recherche et les entreprises.
- Procéder à une action soutenue d'élaboration de normes de qualité et de production et créer pour accompagner cela des centres techniques pour les principaux secteurs d'activité.

La mise en œuvre de ces divers programmes et réformes, largement entamée depuis le milieu des années 1990, a été accélérée depuis le mois de décembre 2002 par la mise en place d'un ensemble d'instruments.

Dans ce sens, il y a lieu de noter, plus particulièrement:

Au niveau du cadre institutionnel et législatif

- La mise en place, sous l'égide du Premier Ministre, d'un comité interministériel chargé de l'agrément des conventions d'investissement conclues avec les opérateurs privés, de la mise en œuvre des mesures propres à lever les obstacles entravant le développement des initiatives privées. Il revient également à ce comité de procéder aux arbitrages qui pourraient s'avérer nécessaires pour régler les conflits liés à l'établissement ou l'exécution des conventions.
- L'institution d'un guichet unique au niveau de chaque région économique à travers les centres régionaux d'investissement (CRI), la fixation d'un délai

raisonnable pour statuer sur les dossiers des projets d'investissement et l'allègement des procédures légales et réglementaires pour leur mise en œuvre.

Par la même ont été institués au niveau des Centres régionaux d'investissement (CRI) 2 guichets à l'intention des investisseurs :

- Un guichet d'aide à la création d'entreprises qui est l'interlocuteur unique de toutes les personnes désirant créer une entreprise
 - Un guichet d'aide aux investisseurs leur procurant toutes les informations utiles pour l'investissement régional et examinant en leur faveur toutes les demandes d'autorisations administratives et préparant tous les actes réglementaires nécessaires à la réalisation de projets d'investissement dont le montant est inférieur à 200 millions de dirhams.
- L'adoption, par dahir du 23 juillet 2002, de la Charte relative à la PME-PMI destinée à soutenir les entreprises dans leurs efforts de restructuration et de développement. Celle-ci prévoit notamment, dans son article 4 la création de l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) comme cadre institutionnel de promotion et de coordination de la politique de l'Etat en matière de soutien aux PME. Celle-ci est aujourd'hui en passe de prendre en charge un des volets importants en matière de mise à niveau des entreprises, il s'agit de celui qui était assuré à travers les interventions d'EME. D'autres ligne de financement existent aujourd'hui à travers MEDA II, le FOMAN, TAM et la 2^{ème} tranche de la TPZ
 - L'institution, en décembre 2002, du Comité national de la mise à niveau (CNMN). Ce comité regroupe, selon une approche participative, les représentants de l'administration et du secteur privé et constitue une plateforme permanente d'échange de points de vue entre les différents intervenants (publics-privés), de relais d'information vis-à-vis du Premier ministre et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau à mettre en oeuvre par les départements ministériels concernés dans le cadre de leurs attributions.
 - Amélioration de l'environnement et du droit des affaires avec l'adoption du code du commerce et des lois sur les différentes formes de sociétés, la promulgation de la loi sur les groupements d'intérêt économique et de la loi sur la concurrence et la liberté des prix. Cette dernière a pour but d'asseoir les bases d'une concurrence loyale et de garantir la transparence des transactions. Elle porte, également, sur la création d'un Conseil de la concurrence et d'une Commission interministérielle des prix.
 - La mise en place du Fonds Hassan II en établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière en substitution au Compte Spécial du Trésor de même dénomination en vue de conférer à ses interventions plus de souplesse et plus de vigueur dans la relance de l'investissement;

Au niveau du cadre fiscal et incitatif

- Adoption d'un cadre juridique permettant l'octroi d'avantages douaniers et fiscaux aux programmes d'investissement d'envergure dont le montant dépasse 200 millions de dirhams.
- Promulgation du décret d'application des articles 17 et 19 de la charte de l'investissement. Ce texte prévoit la prise en charge de l'Etat d'une partie des coûts de la formation, de la mise en place de l'infrastructure et de l'acquisition des terrains nécessaire à condition que le montant global de l'investissement

soit supérieur ou égal à 200 millions de dirhams ou qu'il occasionne la création d'au moins 250 emplois ou qu'il assure un transfert de technologie ou que le projet soit réalisé sur le sol de l'une des régions dites « défavorisées » visées par décret.

- Exonération totale de l'IS et de l'IGR des entreprises installées dans les zones franches durant les cinq premières années d'exploitation et la réduction du taux de l'IS de 10 à 8,75% durant les dix années suivantes.
- Extension de l'exonération de la TVA accordée aux entrées en zones franches aux prestations de services et aux travaux de construction ou de montage destinés à ces zones franches.
- Limitation de la valeur locative relative à l'impôt de la patente à 50 millions de dirhams et la réduction du taux servant à délimiter la valeur locative de l'immobilier à 3% et des engins et appareils de 7 à 4%.
- Suppression de la participation à la solidarité nationale (PSN) afférente aux revenus et bénéfices exonérés en totalité de l'IS.
- Relèvement du plafond de la provision pour investissement, susceptible d'être employée pour les opérations de recherche et développement ou de restructuration, en la faisant passer de 2% à 20 % du bénéfice fiscal avant impôt.
- Maintien du régime de l'amortissement dégressif, des provisions pour investissement ainsi que le régime des places financières offshore, des zones franches d'exportation et de l'entrepôt industriel franc.
- Encouragement de la créativité par l'adoption de textes de loi sur la protection de la propriété intellectuelle et de la propriété industrielle et sur la création de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et intellectuelle.
- Institution d'un régime de convertibilité en faveur des investissements étrangers financés en devises permettant aux investisseurs étrangers : (a) de réaliser librement des opérations d'investissement au Maroc, (b) de transférer le revenu issu de ces opérations d'investissement, (c) de re-transférer le produit de liquidation ou de cession de leurs investissements.
- Libéralisation des opérations de financements extérieurs, la réforme du système du compte « capital » et l'institution d'un nouveau régime des avoirs liquides en dirhams détenus au Maroc par des étrangers non-résidents à travers, notamment, le remplacement des comptes « capital » par des « comptes convertibles à terme ».

Au niveau du marché financier :

Réforme du secteur des établissements de crédit qui s'est traduite par un décloisonnement des activités, une amélioration de l'intermédiation bancaire et une décreue significative des taux d'intérêt étant bien entendu que la baisse de ces taux est un facteur important d'incitation à l'investissement et à l'emploi.

b) Mise à niveau à l'échelle micro

A l'échelle de l'entreprise, le programme de mise à niveau prévoit de rendre disponibles et de faciliter à l'entreprise l'accès aux services suivants :

- Assistance technique (audit technologique, expertise, veille technologique...).
- Acquisition et développement d'outils informatiques et de logiciels visant une meilleure compétitivité de l'entreprise.
- Etudes préalables des marchés, des processus techniques...
- Formation initiale et continue, aide à l'organisation de l'entreprise, recherche de partenaires, élaboration de plans de qualité, sensibilisation et préparation à la certification.

S'agissant des investissements matériels, la mise à niveau porte sur le soutien à l'entreprise pour :

- L'élaboration de programmes d'investissement,
- l'acquisition d'équipements adaptés et à des conditions avantageuses,
- la modernisation des processus technique et technologique de production,
- la reconversion d'activités,
- l'innovation et l'adaptation des produits aux marchés.

Concernant la restructuration financière des entreprises industrielles, le programme de mise à niveau prévoit l'allègement de l'endettement des entreprises en situation difficile et l'équilibrage de leur structure financière par l'intégration de nouvelles sources de financement. Création à ce propos de nombreux fonds et notamment l'encouragement du recours au capital-risque.

c) Récapitulatif des donateurs et secteurs des programmes de Mise à Niveau

Les programmes de mise à niveau ont disposé depuis leur démarrage d'un ensemble de fonds aussi bien publics que d'origine internationale, principalement européenne. Les fonds disponibles aujourd'hui pour les projets en cours atteignent 5.709 milliards de dirhams, répartis comme cela est indiqué dans le tableau ci-après, auxquels il faut ajouter 400 millions de dirhams au titre du Fonds annuel de mise à niveau annoncé par le programme d'investissement du nouveau gouvernement marocain.

| Les fonds à la disposition de la mise à niveau | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Objectifs et organismes de financement en millions de Dh. | Montant des fonds |
| Appui aux entreprises • Euro-Maroc-Entreprise | 140 |
| Formation • Contrats spéciaux de formation (OFPPT) • GIAC | 150 30 |
| Capital investissement • Ligne Banque européenne d'investissement • Fonds sociétés capital-risque | 450 2.000 |
| Financements à moyen terme • Ligne de crédit française • Ligne de crédit italienne • Ligne de crédit espagnole • Ligne de crédit portugaise • FODEP (crédit KfW) • Financement projets mixtes (crédit espagnol) • Partenariat public-privé | 305 150 180 102 194 180 Don allemand |
| Fonds de garantie • Fonds de garantie UE • Fonds de garantie français • Fonds de garantie marocain (fogam) • Fonds de garantie Dar Addamane | 302 305 100 120 |
| Fonds Hassan II • Foncier et construction • Fortex (restructuration des entreprises du textile habillement) | 595 100 |
| Total fonds disponibles | 5.403 |

Source: Guide de la Mise à niveau. Chambre de commerce française.