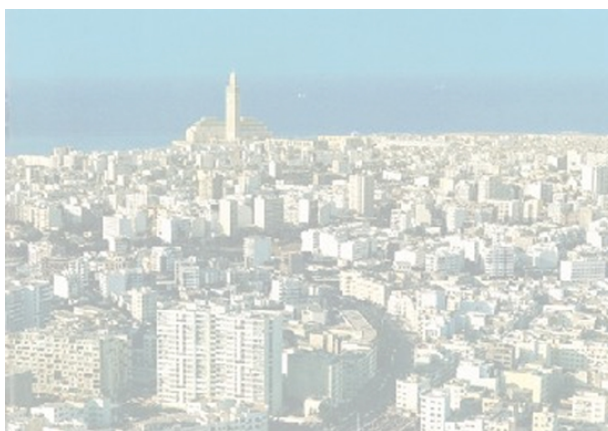


DELEGATION COMMERCIALE D'ITALIE



PERSPECTIVES DE CROISSANCE INTERNATIONALE DU
SYSTEME PEAU-CUIR MAROCAIN
ET INSTRUMENTS DE SOUTIEN
POUR LE DEVELOPPEMENT
DE LA COMPETITIVITE DES SECTEURS NATIONAUX

HYPOTHESE DE PROJET POUR LE PARC INDUSTRIEL DU CUIR



Relation réalisée par le PISIE

Introduction

Le Maroc est appelé aujourd'hui à effectuer un grand effort pour essayer de remplir les distances qui, en termes de développement économique, le séparent des pays les plus industrialisés. Cette tentative de développer ou de consolider le tissu industriel du Pays ne peut ne pas tenir compte, naturellement, ni de la particularité de la phase évolutive actuelle du contexte international ni des propres traditions qui, outre à constituer le résultat historique de la culture d'une nation, peuvent devenir des facteurs de distinction au niveau de la compétition industrielle.

Parmi toutes les activités industrielles où le Maroc peut vanter une des traditions les plus anciennes et consolidées, on y trouve, sans aucun doute, les secteurs de la filière peau-cuir. L'importance de cette tradition trouve d'ailleurs confirmation soit pour le rôle recouvert par les activités de la filière peau-cuir dans l'économie du Maroc, où elles contribuent au produit national avec une part égale à 2% de la valeur globale et occupent plus de 15.000 préposés, soit pour l'utilisation internationale du terme "maroquinerie" pour indiquer une vaste gamme de produits en cuir. Néanmoins, l'actuelle introduction limitée des productions marocaines - surtout pour l'industrie de la chaussure - sur les marchés des pays les plus industrialisés - parmi les premiers, Europe et Etats-Unis - laisse supposer l'existence de facteurs d'inefficacité en mesure de rendre vaine la valeur compétitive des compétences distinctives rappelées ci-dessus.

L'état conflictuel de ces confrontations demande toute une série d'approfondissements en mesure d'évaluer la correspondance effective du système peau-cuir marocain aux exigences des marchés internationaux, et même à considérer l'envergure d'interventions finalisées à permettre l'adaptation de la production nationale aux standards demandés par la compétition au niveau international. Deux aspects, surtout, demandent une attention particulière: (i) ***l'identification des segments de marché international*** où les compétences de la tradition marocaine peuvent plus facilement être exploitées; et (ii) ***l'évaluation correcte*** - surtout du point de vue perspectif - ***des implications futures provenant des choix actuels en matière écologique***, car les engagements imposés pour le développement industriel de la situation ambiante soutenable agiront toujours plus comme de vrais et propres facteurs discriminants pour la définition de la compétitivité d'un pays - exemplaire est en ce sens la tendance à la certification ambiante -.

L'objectif des pages qui vont suivre est celui de présenter le résultat des approfondissements de l'enquête commissionnée et financée par l'Ice avec la participation de l'Assomac et réalisée par le Pisie en collaboration avec la Fedic. Cette enquête réalisée par le Pisie a donc voulu évaluer non seulement le degré d'importance de la structure actuelle du système peau-cuir du Maroc aux transformations qui sont en train d'investir les marchés internationaux, mais aussi à évaluer et proposer des choix possibles d'investissement pour le soutien du développement de la compétitivité du secteur national.

L'Hypothèse de projet pour le Parc Industriel du Cuir de Casablanca se divise en trois parties:

PARTIE A - Analyse

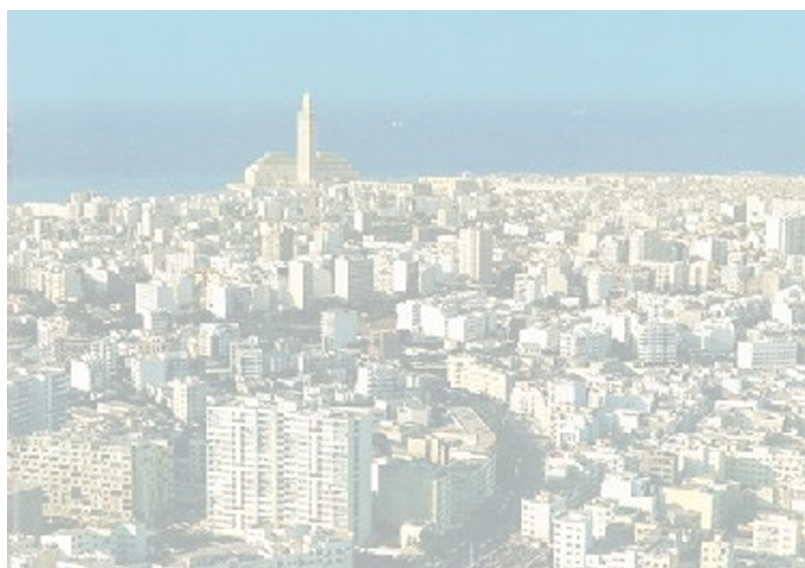
PARTIE B - Relation

PARTIE C - Proposition

PERSPECTIVES DE CROISSANCE INTERNATIONALE DU
SYSTEME PEAU-CUIR MAROCAIN
ET INSTRUMENTS DE SOUTIEN
POUR LE DEVELOPPEMENT
DE LA COMPETITIVITE DES SECTEURS NATIONAUX

HYPOTHESE DE PROJET POUR LE PARC INDUSTRIEL DU CUIR

Partie A - Analyse



Sommaire Partie A - Analyse

Chap. 1 Enquête de marché sur le secteur cuir-chaussures.....	4
1.1 Introduction.....	4
1.2 Le secteur de l'industrie de la chaussure.....	5
1.2.1 Le contexte mondial de l'industrie de la chaussure.....	5
a) <i>Système de la demande</i>	5
b) <i>Analyse de l'offre</i>	8
c) <i>Le marché mondial de chaussures: flux internationaux d'échange</i>	10
d) <i>Le marché mondial de chaussures en cuir: flux internationaux d'échange</i>	12
1.2.2 Cadre de la compétition su systeme.....	13
1.2.3 Le systeme marocain des chaussures.....	16
1.2.4 Les lignes pour continuer le développement de l'industrie de la chaussure marocaine	18
1.3 Le secteur de la tannerie.....	19
1.3.1 Le context mondial de la tannerie du cuir bovine	19
1.3.2 L'industrie europeenne de la tannerie comme marché de debouches pour les producteurs marocains.....	27
1.3.3 Le secteur marocain de la tannerie.....	30
1.4 Le secteur de la maroquinerie	33
1.4.1 L'industrie marocaine de la maroquinerie.....	33
 Chap. 2 L'abattage et la peau brute	35
2.1 La peau bovine	37
2.2 La peau ovine.....	37
2.3 La peau de chèvre	37
2.4 La disponibilité de peaux brutes	38
2.5 Le marché du brut.....	39
 Chap. 3 Les tanneries.....	40
3.1 L'analyse du secteur	41
3.2 Les points de force du système de production actuel.....	43
3.3 Les points de faiblesse du système de production actuel	44
3.4 La création du nouveau Parc	44

Chap. 4 L'industrie de transformation.....	47
4.1 Les fabriques de chaussures.....	47
4.1.1 Analyse du secteur	47
4.1.2 Les points de force du système de production actuel	51
4.1.2 Les points de faiblesse du système de production actuel	51
4.2 La maroquinerie et les vêtements en cuir	52
4.3 La création du nouveau Parc	53
 Chap. 5 La formation professionnelle de la filiere du cuir	55
5.1 L'Institut Supérieur de Tannerie et de Tranformation du Cuir et l'Institut des Métiers du Cuir	55
 Chap. 6 Le traitement des decharges.....	59
6.1 Généralités.....	59
6.2 La situation actuelle	60
6.3 Procédés de production et production des décharges	62
6.4 Problèmes de traitement	65
 Chap. 7 L'urbanisme et la structure du Parc	66

Chapitre 1

ENQUÊTE DE MARCHÉ SUR LE SECTEUR CUIR-CHAUSSURES

1.1 INTRODUCTION

Le but de ce chapitre est celui d'identifier la position compétitive de l'industrie du cuir-industrie de la chaussure marocaine dans le système mondial cuir-chaussures.

Même en consacrant des paragraphes distincts pour chaque secteur, celui de l'industrie de la chaussure - de la tannerie - de la maroquinerie, il est bon de préciser, dans cette introduction, que la compétitivité des trois segments est étroitement liée et le succès de toute la filière cuir - chaussures d'un Pays est la conséquence directe des synergies existantes entre les différents compartiments.

La preuve de cette synergie entre les divers compartiments du système cuir - chaussures en est le succès des Pays comme l'Italie, qui même en escomptant les coûts élevés de la main d'œuvre typiques des Pays développés, a su maintenir et renouveler dans le temps son industrie de la tannerie, de la chaussure et de la maroquinerie en offrant des produits de haute qualité et surtout de tendance, ainsi que certaines régions industrielles de la Chine, qui dans les dernières années est devenu le premier compétiteur pour ce qui concerne les prix. Bien qu'elle produise des articles de basse qualité et fasse pression surtout sur les bas coûts de la main d'œuvre et sur les quantités élevées de production, au lieu de la production de petits lots, même certaines entreprises de la tannerie, de la chaussure et de la maroquinerie chinoises se sont localisées en zones-système.

Evidemment l'hypothèse de développement d'un système industriel doit être fait en gardant comme référence les marchés internationaux et en considérant les perspectives de marché ainsi que les stratégies compétitives possibles.

Vue l'exigence actuelle de l'industrie cuir-chaussures marocaine d'une orientation qui lui permette de développer complètement ses propres potentialités, il est utile s'arrêter au début sur la question et sur ses caractéristiques. Pour cela l'enquête sera ainsi structurée:

- * le scénario mondial localise en plus des principaux acteurs du système cuir - chaussures ceux qui constituent les compétiteurs de l'industrie marocaine;
- * l'état de l'art du système de l'industrie de la chaussure, de la tannerie, de la maroquinerie marocaine dans son ensemble, sans entrer dans le sujet de chaque choix et des stratégies de la société;
- * les points de force - faiblesse des secteurs de l'industrie de la chaussure, de la tannerie, de la maroquinerie marocaine et de la filière dans son ensemble;
- * les stratégies de développement compétitif du système cuir - chaussures marocain et les opportunités liées à la création d'un Parc Industriel dont les sociétés doivent être équipées.

1.2 LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

1.2.1 Le contexte mondial de l'industrie de la chaussure

Avant d'entrer dans le sujet du système de l'industrie de la chaussure marocain il faut avoir un cadre de référence de l'industrie mondiale de la chaussure qui mette en évidence surtout:

- * les principaux Pays consommateurs;
- * les principaux Pays producteurs de chaussures et en particulier le cours de leur production dans ces dernières années et la destination de leur produit;
- * les écoulements d'échange international de chaussures.

a) Système de la demande

Une première analyse au niveau macro du marché de la chaussure permet d'identifier que l'Asie est la seule zone géographique qui a un solde commercial (exportation-importation) positif, alors que toutes les autres ont un déficit plus ou moins important.

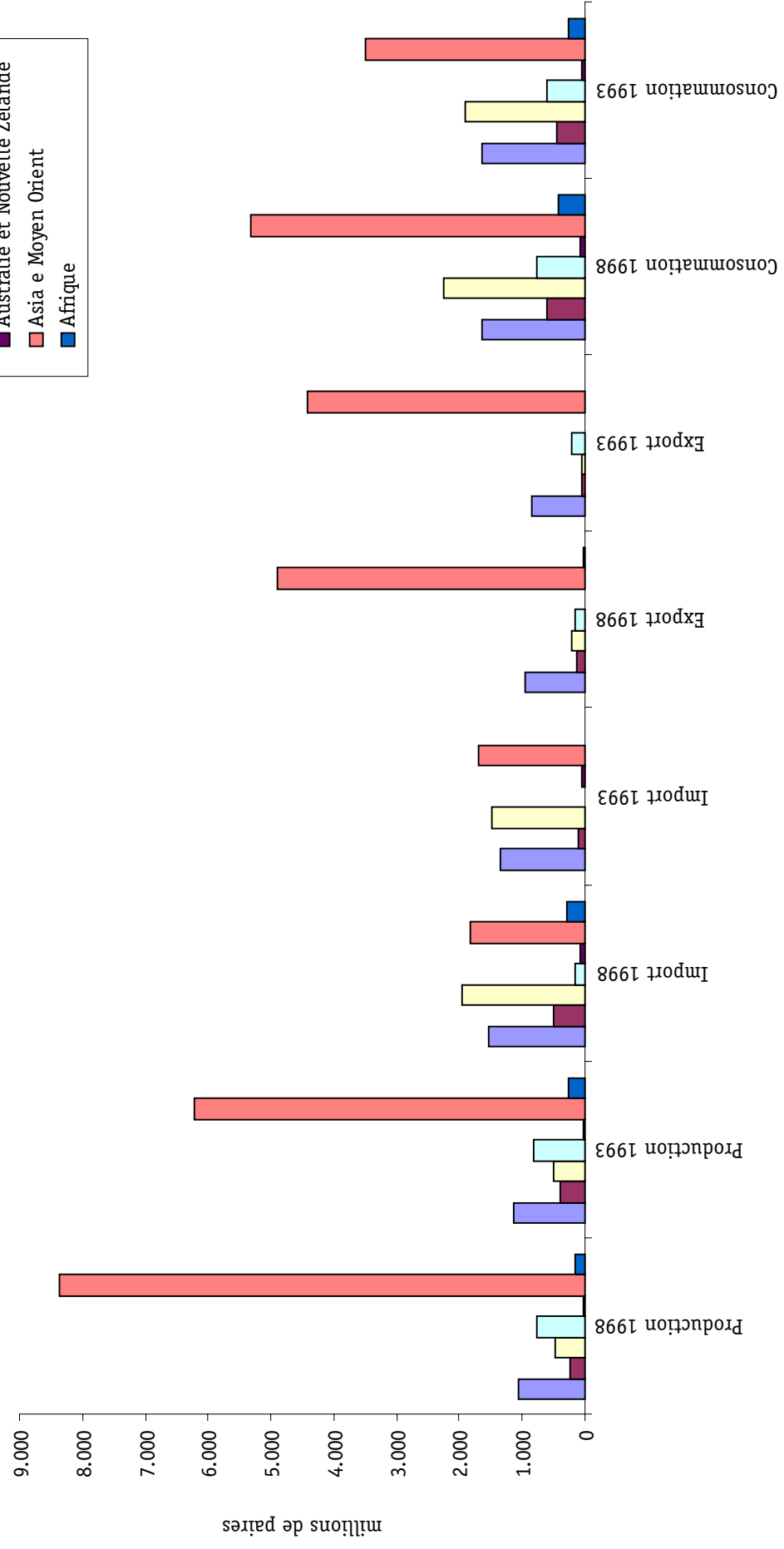
Marché mondial de chaussures (1998)

Zones de marché 1998	Production Mn. paires	Import Mn. paires	Export Mn.paires	Consom. Mn. paires	Solde comm. Mn. Paires
Europe Occidentale	1.054	1.528	953	1.629	-575
Europe Orientale	245	499	134	610	-365
Amérique du nord et Centrale	477	1.967	200	2.244	-1.767
Amérique du Sud	766	148	147	767	-1
Australie et Nouvelle Zélande	17	74	3	88	-71
Asia e Moyen Orient	8.364	1.839	4.892	5.311	+3.053
dont: * Chine	5.520	3	3.086	2.437	+3.083
* Inde	685	0	32	653	+32
* Japon	170	348	3	515	-345
Afrique	157	303	29	431	-274
Total	11.080	6.358	6.358	11.080	0

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

Cette considération est importante pour un Pays comme le Maroc qui a comme objectif l'augmentation de sa production de la chaussure, en faisant pression surtout sur l'exportation, car d'après une première indication des principaux importateurs: Amérique du Nord et Centrale (1543 millions de paires de chaussures) et Europe Occidentale (1516 millions de paires).

- Europe Occidentale
- Europe Orientale
- Amerique du nord et Centrale
- Amerique du Sud
- Australie et Nouvelle Zelande
- Asia e Moyen Orient
- Afrique



Marché mondial de chaussures (1993)

Zones de marché 1993	Production <i>Mn. Paires</i>	Import <i>Mn. Paires</i>	Export <i>Mn. Paires</i>	Consom. <i>Mn. Paires</i>	Solde comm. <i>Mn. Paires</i>
Europe Occidentale	1.133	1.362	846	1.649	-516
Europe Orientale	398	97	52	443	-45
Amérique du Nord et Centrale	494	1.476	58	1.912	-1.418
Amérique du Sud	833	6	225	614	+219
Australie et Nouvelle Zelande	19	49	4	64	-45
Asia e Moyen Orient	6.210	1.698	4.410	3.498	+2.712
dont: * Chine	3.500	6	2.061	1.445	+2.055
* Inde	440	0	45	395	+45
* Japon	263	275	6	532	-269
Afrique	267	12	6	273	-6
Totale	9.354	4.700	5.601	8.453	+901

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

En outre la comparaison en termes de temps est intéressante car elle permet de mettre en évidence que la tendance de la consommation de la chaussure a été partout en augmentation, mais les taux d'augmentation les plus soutenus ont été ceux des Pays émergents du Sud Est asiatique.

Cours de marché mondial de chaussures (1993)

Zones de marché 1998/1993	Production <i>Mn. Paires</i>	Import <i>Mn. Paires</i>	Export <i>Mn. Paires</i>	Consom. <i>Mn. Paires</i>	Solde comm. <i>Mn. Paires</i>
Europe Occidentale	-6,97	+12,19	+12,65	-1,21	+11,43
Europe Orientale	-38,44	+414,43	-61,19	-27,38	+711,11
Amérique du Nord et Centrale	-3,44	+33,97	+244,83	+17,36	+24,61
Amérique Meridionale	-8,04	+2.366,67	-34,67	+24,92	-100,46
Australie et Nouvelle Zélande	-10,53	-51,02	-25,00	+37,50	+57,77
Asie et Moyen Orient	+34,69	+8,30	+10,93	+51,83	+12,57
dont: * Chine	+57,71	-50,00	+49,73	+68,65	+50,02
* Inde	+55,68	n.d.	-28,89	+65,32	-28,89
* Japon	-35,36	+26,55	-50,00	-3,20	+28,25
Afrique	-41,20	+2.425,00	+383,33	-36,66	+4.466,67
Total	+18,45	+35,28	+13,52	-31,08	n.d.

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

Si on se focalise sur le cours des consommations de chaussures des 10 premiers Pays consommateurs on remarque que les principaux Pays développés n'ont fondamentalement pas changé, en termes de quantité, leur consommation de chaussures, alors que les taux d'augmentation plus élevés ont été ceux de la Chine, Inde et Turquie.

Cours des consommations des 10 premiers Pays consommateurs de chaussures

Pays	Consommation paires 1998 <i>millions de paires</i>	Consommation paires 1993 <i>millions de paires</i>	Variation. 1998/1993 %
Chine	2.437	1.445	68,65
Etats-Unis	1.606	1.570	2,29
Inde	653	395	65,32
Japon	515	532	-3,20
Brésil	414	385	7,53
France	324	322	0,62
Allemagne	309	386	-19,95
R. Uni	306	260	17,69
Mexique	243	221	9,95
Turquie	224	141	58,87
Autres Pays	4.049	2.796	44,81
Total	11.080	8.453	31,08

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

Il est en outre prévisible s'attendre que, dans le futur, la croissance des consommations de chaussures sera déterminée par l'augmentation de la demande des Pays en voie de développement, alors que pour les Pays développés il y aura seulement des variations en termes de qualité, c'est-à-dire de typologie de chaussures, et éventuellement de fournisseurs.

b) Analyse de l'offre

D'après les dernières données disponibles, relatives à l'année 1998, il résulte que la production mondiale de chaussures s'est affirmée à 11080 millions de paires. 78,76% de ces chaussures sont fabriquées dans les 10 premiers Pays producteurs, en particulier 50% en Chine, alors que l'autre moitié est fragmentée dans le reste du monde.

Production mondiale de chaussures (1998)

Pays	Production <i>Mn. de paires</i>	Export <i>Mn. de paires</i>	Var. Exp/Prod %
Chine	5.520	3.086,10	55,91
Inde	685	32,40	4,73
Brésil	516	131,00	25,39
Italie	425	381,80	89,84
Indonésie	316	172,70	54,65
Turquie	277	63,90	23,07
Mexique	270	39,00	14,44
Thaïlande	260	132,30	50,88
Pakistan	227	8,60	3,79
Espagne	221	150,40	68,05
Autres pays	2.363	2.159,80	91,40
Total	11.080	6.358,00	57,38

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

Même si les 10 premiers Pays concentrent 78,67% de la production mondiale, le rapport entre leur exportation et l'exportation totale est seulement de 66,03%, signe que nombreux de ces Pays n'ont pas une vocation à l'exportation mais satisfont surtout les demandes du marché interne.

D'après les données statistiques il ne résulte malheureusement pas une importante distinction stratégique entre les Pays exportateurs: d'un côté les Pays émergents du Sud Est Asiatique dont l'offre est entraînée par les buyers des industries mondiales de la chaussure, de l'autre côté les Pays à forte vocation pour l'industrie de la chaussure - Italie et Espagne - qui, au contraire, ont suivi des stratégies de pénétration sur les marchés des Pays développés.

Si on ne se limite pas à l'analyse actuelle de l'offre des Pays producteurs, mais on compare leur production actuelle avec celle des cinq dernières années, il faut faire une précision: alors que l'augmentation d'Inde, Pakistan, Turquie et Mexique est justifié surtout par le marché interne, en effet ils exportent une quantité minimum de leur production, la Chine a augmenté sa production de plus de 50 % en faisant pression sur les consommations internes ainsi que sur l'exportation.

Une autre considération qui apparaît de l'analyse de la production de certains Pays à tradition de chaussure, particulièrement l'Italie, est le procédé de décentralisation productif instauré surtout pour faire recours à une main d'œuvre avec un bon travail manuel et une expérience et en même temps un coût inférieur au coût national.

Cours de la production des 10 premiers producteurs de chaussures

Pays	Production 1998 <i>Mn. de paires</i>	Production 1993 <i>Mn. de paires</i>	Var. 1998/1993 <i>%</i>
Chine	5.520	3.500	57,71
Inde	685	440	55,68
Brésil	516	562	-8,19
Italie	425	452	-5,97
Indonésie	316	390	-18,97
Turquie	277	155	78,71
Mexique	270	200	35,00
Thaïlande	260	340	-23,53
Pakistan	227	175	29,71
Espagne	221	198	11,62
Autres pays	2.363	2.942	-19,68
Total	11.080	9.354	18,45

Source: élaborations Assomac d'après les données Satra

D'après ces données, les réflexions que l'on devrait faire pour décider une stratégie du système marocain de l'industrie de la chaussure:

- * il existe des espaces de croissance sur le marché interne ou le développement du système peut s'effectuer seulement en favorisant la vocation à l'exportation?
- * l'industrie de la chaussure marocaine a des bases pour une entrée sur les marchés internationaux ou pour arriver aux consommateurs elle doit être "introduite" par des intermédiaires commerciaux et productifs?
- * quels sont les attraits que le système marocain cuir-chaussures offre aux opérateurs européens actuels qui sont en train de décentraliser leur activité?

c) Le marché mondial de chaussures: flux internationaux d'échange

A ce point on peut avoir une vision complète du **marché** en recréant les principaux flux d'échange tout en créant une matrice où sont indiqués les principaux Pays producteurs d'un côté et les principaux consommateurs de l'autre.

Sur la ligne diagonale on a indiqué la valeur de production que chaque Pays a destiné à la consommation interne. Pour obtenir la consommation totale à cette valeur il faut, naturellement, ajouté l'importation qui, pour certains Pays est fortement concentrée, alors que pour d'autres Pays elle est fragmentée non seulement parmi les dix principaux producteurs, mais parmi une myriade de fournisseurs.

Une analyse attentive de ce phénomène est importante car elle démontre que certains Pays sont difficilement accessibles ou parce qu'ils satisfont localement leur demande - par ex. Chine, Inde, Brésil, Indonésie, Turquie, Mexique - ou parce que leurs fournisseurs actuels détiennent une part importante de marché - par ex. Usa - d'autres achètent les chaussures de Pays différents qui ont de petites parts de marché (par ex. Royaume Uni, France, Allemagne).

	Producteurs															
	Chine	Inde	Brésil	Italie	Indonésie	Turquie	Mexique	Thaïl.	Pakistan	Espagne	Usa	Allemag	R. Uni	France	Autres	Tot. cons.
Chine	2.434,0			0,3	0,2			0,1							2,4	2.437,0
Inde		652,6													0,4	653,0
Brésil	13,8		385,0		1,2										14,0	414,0
Italie	43,6	0,9		43,1	9,7				0,3	8,3			1,2		97,9	205,0
Indonésie	0,4				143,6			0,1			0,1				0,8	145,0
Turquie	2,9			2,2		212,8									6,1	224,0
Mexique							231,0				2,5				9,5	243,0
Thaïlande	0,4				0,1			131,1			0,1				0,3	132,0
Pakistan									217,8						1,2	219,0
Espagne	22,0				5,6			5,3		70,4				3,0	23,7	130,0
Usa	1.189,0	5,9	82,4	45,3	66,4			25,7		22,1	129,2	3,9	7,5	2,0	26,6	1.606,0
Allemag.	70,0	5,0		91,0	10,5			4,1	0,7	30,0		0 *	2,3	13,0	82,4	309,0
R. Uni	42,4	11,8	7,1	35,4	17,6			11,3	1,4	20,4	1,8	4,8	45,8	4,0	102,2	306,0
France	59,0			51,7	5,2			8,0		21,2		5,1	2,3	71,5	100,0	324,0
Autres	1.642,5	8,8	41,5	156,0	55,9	64,2	39,0	74,3	6,8	48,6	31,3	28,0	23,9	32,5	1.463,3	3.716,6
Tot. Prod.	5.520,0	685,0	516,0	425,0	316,0	277,0	270,0	260,0	227,0	221,0	165,0	41,8	83,0	126,0	1.930,8	11.063,6

Le donnée est très peu significative car l'Allemagne a une importation plus importante par rapport à la consommation car une quantité est reexportée.

d) Le marché mondial de chaussures en cuir: flux internationaux d'échange

Si l'on considère que l'attention de l'étude se focalise sur le système cuir - chaussures, à ce point il est bon d'analyser plus en détail la production, l'exportation, et la consommation de chaussures en cuir.

D'après les données disponibles, fournies par la Fao et qui se réfèrent à l'année 1996, on peut remarquer que le pourcentage de chaussures en cuir produites par la Chine (33,90%) est inférieur à l'effet de sa production sur le total de la production de l'industrie de la chaussure (50%), ces valeurs s'élèvent pour l'Inde, l'Italie, le Brésil et le Mexique, producteurs traditionnels de ce type de chaussures.

L'autre aspect intéressant, outre l'influence différente de l'exportation sur la production de chaque Pays - par ex. 32% environ pour la Chine et plus de 78% pour l'Italie - c'est la comparaison entre les prix moyens des chaussures exportées, qui vont d'un minimum de 5 Usd, de la Chine, à un maximum de 31 Usd environ, de l'Allemagne.

Production et exportation de chaussures en cuir (principaux producteurs) (1996)

Pays	Production	Production	Export	Export	Export	P. moyen
	<i>Mn. de paires</i>	<i>%</i>	<i>Mn. de paires</i>	<i>%</i>	<i>Mn. de Usd</i>	export
						<i>Usd</i>
Chine	1.550,0	33,9	500,0	27,0	2.500,0	5,0
Inde	350,0	7,7	31,0	1,7	300,0	9,7
Italie	330,0	7,2	260,0	14,0	6.390,0	24,6
Brésil	290,0	6,3	130,0	7,0	1.350,0	10,4
Mexique	260,0	5,7	10,5	0,6	150,0	14,3
Usa	150,0	3,3	16,5	0,9	369,8	22,4
Espagne	150,0	3,3	94,0	5,1	1.677,0	17,8
Indonésie	120,0	2,6	105,0	5,7	1.200,0	11,4
Corée du Sud	100,0	2,2	21,8	1,2	387,6	17,8
Portugal	84,0	1,8	77,7	4,2	1.578,0	20,3
France	64,0	1,4	18,5	1,0	547,9	29,6
R. Uni	47,0	1,0	22,6	1,2	685,0	30,3
Allemagne	44,2	1,0	29,7	1,6	940,0	31,6
Autres pays	1.033,5	22,6	536,2	28,9	7.855,4	14,7
Tot. Mondial	4.572,7	100,0	1.853,5	100,0	25.930,7	14,0

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

En observant le marché de consommation des chaussures en cuir on peut remarquer que les principaux consommateurs de chaussures en cuir, qui n'ont pas une production locale autosuffisante pour couvrir leurs besoins, sont: Usa, Allemagne, Royaume Uni, France, Italie et ensuite d'autres Pays qui importent en tout 637,3 millions de paires.

Consommation de chaussures en cuir (1996)

Pays	Consommation interne <i>Millions de paires</i>	Production pour la consommation <i>Millions de paires</i>	Import <i>Millions de paires</i>
Chine	1.058,5	1.050,0	8,5
Usa	723,1	133,5	589,6
Inde	319,0	319,0	0,0
Mexique	252,4	249,5	2,9
Allemagne	200,6	14,5	186,1
Brésil	169,0	160,0	9,0
France	125,1	45,5	79,6
R. Uni	116,0	24,4	91,6
Italie	109,5	70,0	39,5
Corée du Sud	85,9	78,2	7,7
Autres pays	1.211,9	574,6	637,3
Tot. Mondial	4.371,0	2.719,2	1.651,8

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

1.2.2 Cadre de la compétition du système

Dans les pages précédentes nous avons déterminé les principaux Pays fournisseurs et les principaux acheteurs de chaussures, en mettant une attention particulière aux chaussures en cuir, car nous retenons que c'est le marché le plus intéressant pour le système cuir-chaussures marocain.

Le but de ce paragraphe est celui d'analyser de façon plus approfondie:

- * la production et l'échange de chaussures ou de leurs parties, ainsi que le commerce de perfectionnement passif, des Pays africains, qui constituent les principaux concurrents du Maroc;
- * le marché européen de la chaussure (par ex. l'Italie) en qualité de possible principal marché acheteur sur lequel il faudrait renforcer la présence des industries de chaussures marocaines.

Il s'agit donc de faire deux types d'analyse:

- * qui sont nos concurrents par type de produit (produit en cuir, avec un prix homogène car le coût du travail et la disponibilité aussi des matières premières, non seulement en termes de quantité mais de qualité est homogène) même si actuellement ils travaillent sur des marchés différents, sur lesquels on peut quand même chercher de prendre des parts;
- * quels sont les marchés sur lesquels on est présents et comment on peut augmenter notre présence.

**Production et échange de chaussures en cuir des Pays de la Méditerranée
(1996)**

Pays	Production Millions de paires	Production %	Export Millions de paires	Export %	Export Millions de Usd	P. moyen Export Usd
Turquie	64,0	37,1	7,0	38,7	136,0	19,4
Egypte	48,5	28,1	1,8	9,9	4,3	2,4
Maroc	22,0	12,8	3,6	19,9	54,8	15,2
Tunisie	19,0	11,0	5,7	31,5	81,0	14,2
Iran	19,0	11,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	172,5	100,0	18,1	100,0	276,1	15,3

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Le Maroc est le troisième parmi les Pays de la zone de la Méditerranée, avec 22 millions de paires de chaussures, qui a une exportation de 16% environ de sa production et un prix moyen à l'exportation de 15,2 Usd, inférieur au prix moyen turc, mais légèrement supérieur au prix tunisien.

Si l'on considère que le coût moyen mensuel du travail est d'environ:

- * Turquie 400 Usd
- * Tunisie 320 Usd
- * Maroc 200 Usd

on peut affirmer que le Maroc a de grandes zones pour récupérer la compétitivité de ses propres produits en termes de prix.

En posant notre attention sur la performance marocaine en Italie et en la comparant avec celle des autres Pays du bassin Méditerranéen, on remarque que le Maroc y a exporté en 1998, 1.524.290 de paires de chaussures en se plaçant comme 20ème Pays fournisseur après la Chine, la Roumanie, le Vietnam, l'Indonésie, l'Espagne, la Thaïlande, la Belgique et le Luxembourg, Taiwan, la Tunisie, etc.

**Importation italienne de chaussures
(1998)**

Pays	Volume paires	Valeur millions Usd	Prix moyen Usd
Chine	43.592.725	151.995	3,49
Roumanie	22.705.576	232.986	10,26
Vietnam	16.550.746	113.898	6,88
Indonésie	9.673.437	63.143	6,53
Espagne	7.996.356	76.915	9,62
Thaïlande	7.099.143	26.542	3,74
Belgique	5.884.396	117.683	20,00
Taïwan	5.208.060	31.501	6,05
Tunisie	3.958.607	51.396	12,98
Bulgarie	3.916.442	33.889	8,65
Pays Bas	3.232.719	72.917	22,56
Croatie	2.632.519	29.779	11,31
France	2.548.633	57.723	22,65
Hongrie	2.381.795	24.433	10,26
R. Uni	2.125.959	59.318	27,90
Allemagne	1.781.023	31.595	17,74
Serbie	1.779.558	23.501	13,21
Slovaquie	1.613.059	17.293	10,72
Maroc	1.524.290	22.325	14,65
Autres pays	16.061.221	180.335	11,23
Total	162.266.264	1.419.166	8,75

Source: élaborations Assomac d'après les données Anci

Le prix moyen des chaussures marocaines exportées en Italie de 14,65 Usd, n'est pas comparable aux prix moyens des produits chinois (3,49 Usd), vietnamiens (6,88 Usd), indonésiens (6,53 Usd), thaïlandais (3,74 Usd), qui exportent surtout des chaussures avec des tiges en synthétique, mais en tous les cas supérieur à celui des produits des Pays de l'Europe de l'Est - Roumanie (10,26 Usd), Bulgarie (8,65 Usd), Croatie (11,31 Usd) - comme pour la Tunisie (12,98 Usd).

Pour ce qui concerne le commerce de perfectionnement passif avec l'Italie, c'est-à-dire la réimportation en Italie de matériau exporté seulement pour la fabrication et concernant surtout les tiges, on remarque que le Maroc est seulement à la 14^{ème} place avec 400.000 paires, pour un total de 135.846.312, avec une valeur unitaire de 3,60 Usd égale à 1,5 fois le prix moyen pour lequel l'Italie importe.

Commerce de perfectionnement passif de l'industrie de la chaussure italienne (1998)

Pays	Volume Paires	Valore millions Usd	Prix moyen Usd
Romanie	57.307.000	157.216	2,74
Albanie	34.970.000	47.823	1,37
Bulgarie	11.160.000	22.667	2,03
Hongrie	6.920.000	18.394	2,66
Croatie	5.165.000	16.560	3,21
Ukraine	5.082.000	11.122	2,19
Yougoslavie	3.620.000	11.777	3,25
Bosnie Erz.	3.024.000	11.120	3,68
Serbie	2.680.000	7.241	2,70
Slovaquie	1.955.000	3.966	2,03
Rep. Tchèque	1.580.000	4.514	2,86
Pologne	667.000	461	0,69
Russie	600.000	1.767	2,95
Maroc	400.000	1.439	3,60
Autres pays	716.312	717	1,00
Total	135.846.312	316.784	2,33

Source: élaborations Assomac d'après les données Anci

Après avoir vérifié qu'il existe des zones de croissance sur les marchés européens, et en particulier avec l'Italie, pour ce qui concerne l'exportation du produit final mais aussi du produit semi-fini, c'est-à-dire pour les tiges, une autre considération particulière mérite l'importation des Pays africains qui représente un marché de débouchés près du Maroc au point de vue logistiques que culturels.

Ce marché, à l'état actuel, est très réduit et représenté presque exclusivement par la Libye et l'Arabie Saoudite, car les autres Pays - surtout la Tunisie et la Turquie - sont presque complètement autosuffisants.

La zone de croissance sur ces marchés ne sera sûrement pas à rechercher dans la catégorie des chaussures de basse qualité, mais dans celles de qualité moyenne-fine, avec des prix concurrentiels par rapport aux prix européens.

1.2.3 Le système marocain des chaussures

Après l'analyse de marché au niveau international, il faut entrer dans le spécifique de l'analyse du système Pays Maroc.

Analyse du système Pays parce que l'enquête concerne le secteur dans sa totalité et pas le succès/l'insuccès de chaque entreprise.

Les paramètres de quantification de l'industrie marocaine de la chaussure

Si l'on compare les données du secteur de la chaussure relatives au début des années 90 avec les dernières données fournies par les Autorités locales, on remarque une tendance croissante de la production marocaine, soutenue surtout par les exportations.

Evolution de l'industrie de la chaussure marocaine

	1990	1994	1998
Unités	140	128	152
Préposés	8.142	8.100	9.235
Production (millions de DH)	987	1047	1.814
Production (millions de paires)	n.d.	n.d.	70
Export (millions de DH)	743	670	1.545,6
Export (millions de paires)	n.d.	n.d.	12,47

Source: Autorités locales marocaines

Le type de production

Pour ce qui concerne le type de production, des 70 millions de chaussures produites:

- * 20 millions de paires sont en plastique, de bas coût et utilisées par la population rurale;
- * 50 millions de paires sont en cuir et:
 - 25% pour homme
 - 35% pour femme
 - 10% sportives
 - 30% pour enfant

L'organisation du secteur

D'après l'analyse de l'organisation du secteur il apparaît que les entreprises artisanales satisfont surtout la demande interne, les entreprises industrielles produisent environ 70% de l'exportation, surtout des chaussures pour homme de fabrication surtout classique.

Le marché de destination

En examinant les marchés de destination de la production de l'industrie de la chaussure marocaine, les données fournies par le Bureau des Statistiques mettent en évidence qu'à la première place parmi les acheteurs il y a la France, avec 1/3 de l'exportation en valeur, suivie par l'Italie, l'Allemagne et la Libye.

En outre, d'après une comparaison des données de 1998 et de celles de 1994 on remarque que même si l'on a vérifié une augmentation très consistante de l'exportation, les marchés de débouchés sont restés les mêmes.

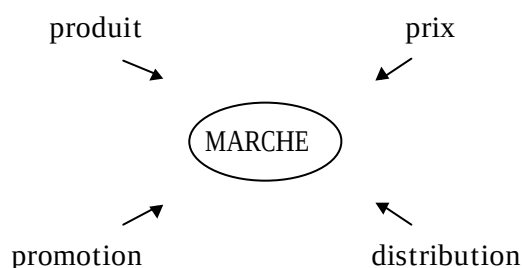
Marchés de destination de l'exportation marocaine de chaussures

	1994	1998	Var. %
France	356	595	167,13
Italie	91	220	241,76
Allemagne	8	137	1.712,50
Libye	34	93	273,53
Autres pays	73	501	686,30
Total	562	1546	275,09

Source: Autorités locales marocaines

1.2.4 Les lignes pour continuer le développement de l'industrie de la chaussure marocaine

Après avoir effectué l'analyse du marché international des chaussures et des caractéristiques du système de la chaussure marocain on peut dire certaines lignes de développement pour l'industrie marocaine en suivant le schéma de référence suivant:



Pour augmenter sa production le Maroc doit, en effet, augmenter sa présence sur les marchés européens auxquels il s'adresse actuellement:

- * en augmentant son offre de chaussures de qualité moyenne-fine, surtout pour homme et femme, en considérant que la section pour enfant a subi de grandes réductions;
- * en récupérant de la compétitivité en termes de prix, surtout pour ce qui concerne la sous-traitance;
- * en réduisant le degré de fabrication artisanale pour pouvoir disposer d'entreprises qui ont non seulement une structure productive appropriée, mais aussi une structure commerciale et distributive pour entrer sur les marchés européens;
- * en promouvant à l'étranger l'image d'une industrie qui est en train de développer pour s'adapter aux exigences des Pays européens et être fiable en termes de qualité du produit et de service. Le Maroc peut, en effet, exploiter sa proximité aux marchés de débouchés pour offrir "just in time" les chaussures de qualité moyenne-fine donc le "lead time", c'est-à-dire le temps qui passe entre la commande et la livraison est réduit.

1.3 LE SECTEUR DE LA TANNERIE

1.3.1 Le contexte mondial de la tannerie

L'industrie de la tannerie du cuir bovine

D'après l'examen des données relatives à la production mondiale de peau bovine brute il apparaît une concentration élevée parmi les six premiers Pays producteurs - Usa, Inde, Chine, Brésil, Russie et Argentine - qui produisent en tout plus de la moitié des 302,6 millions de pièces.

Production et échange de peau bovine brute (1996)

Pays	Têtes de bovins Milliers	Prod. Mil. de pièces	Prod. Milliers de tonnes	Export Milliers de tonnes	Import Milliers de tonnes	Consom. Milliers de tonnes	Poids moyen Kg	Abattage %
Usa	103.487	38,60	964,40	712,90	68,70	320,20	24,98	37,30
Inde	298.552	35,70	356,50	0,00	8,80	365,30	9,99	11,96
Chine	123.054	29,90	477,70	32,10	354,00	799,60	15,98	24,30
Brésil	166.700	25,00	500,20	23,30	1,10	478,00	20,01	15,00
Russie	39.721	17,80	338,20	145,00	4,70	197,90	19,00	44,81
Argentine	50.861	11,50	229,10	0,30	3,50	232,30	19,92	22,61
Ukraine	17.557	8,00	151,20	37,00	0,30	114,50	18,90	45,57
Australie	26.377	7,90	167,20	96,50	1,80	72,50	21,16	29,95
Pakistan	38.097	6,40	64,30	0,00	5,80	70,10	10,05	16,80
Mexique	28.141	6,00	119,60	1,10	54,90	173,40	19,93	21,32
Italie	7.414	4,60	133,70	28,50	518,00	623,20	29,07	62,04
Egypte	6.098	2,40	52,80	0,00	1,40	54,20	22,00	39,36
Maroc	2.421	0,80	9,90	0,00	3,40	13,30	12,38	33,04
Algerie	1.228	0,60	8,80	0,00	2,50	11,30	14,67	48,86
Tunisie	700	0,20	2,70	0,10	0,60	3,20	13,50	28,57
Autres pays	574.153	107,20	1.955,50	1.095,90	1.222,20	2.081,80	18,24	18,67
Total	1.484.561	302,60	5.531,80	2.172,70	2.251,70	5.610,80	18,28	20,38

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Mais la production de ces Pays se différencie par:

- * taux d'abattage;
- * poids moyen;
- * destination.

Pour ce qui concerne le taux d'abattage on observe des situations opposées: on passe des valeurs très basses de l'Inde (11,96%) et du Brésil (15,00%), à la valeur de la Russie (44,81%) qui est nettement supérieure par rapport à la moyenne argentine, chinoise et américaine.

Plus homogène est la production si l'on considère le poids moyen des peaux, qui se situe autour de 20 Kg, sauf pour l'Inde (10 Kg) et les Etats-Unis (25 Kg).

La production américaine est presque complètement exportée alors que la production indienne, argentine, brésilienne et chinoise sont destinées à la consommation interne.

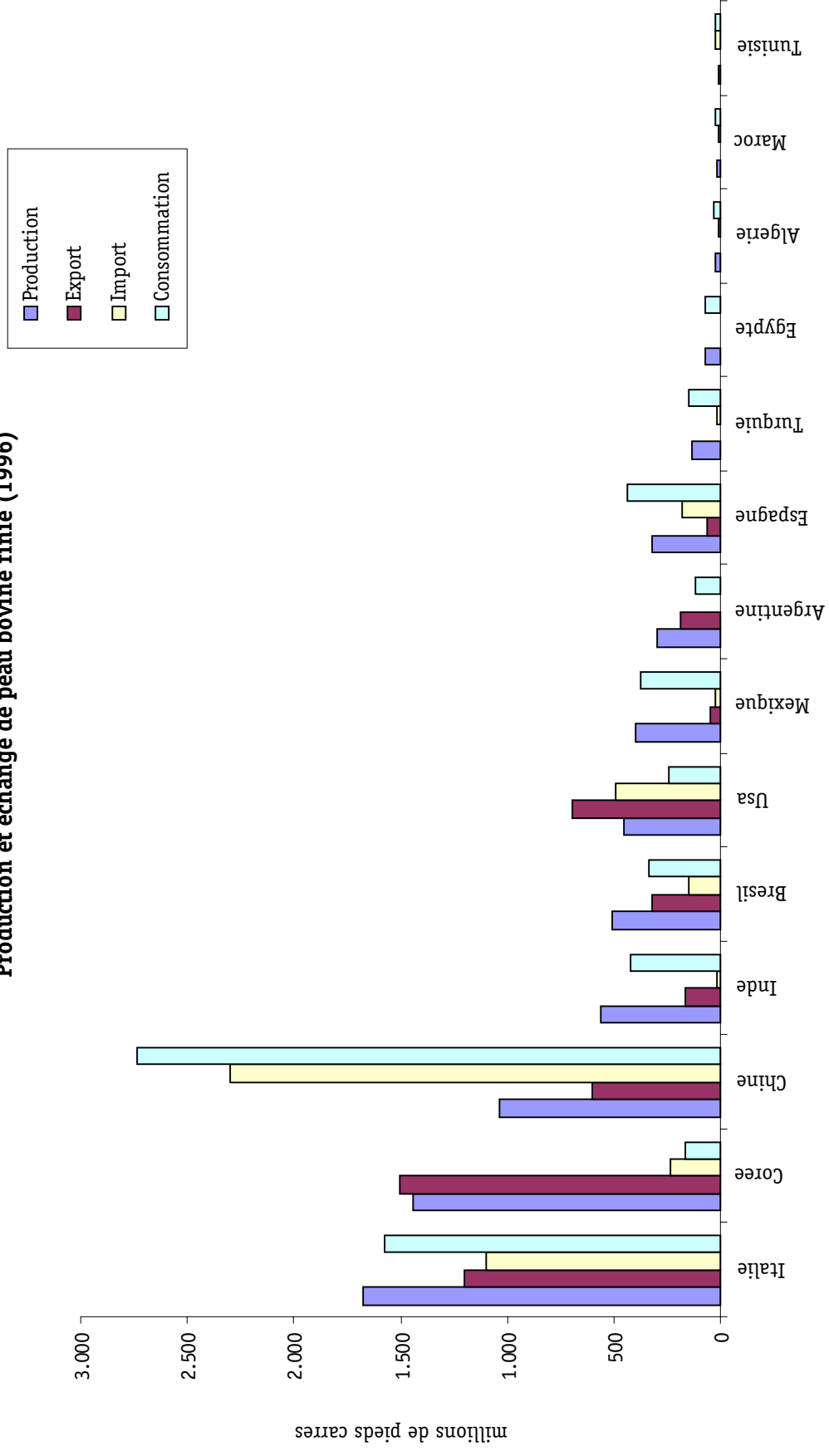
Dans ce scénario international le Maroc recouvre un rôle secondaire, avec une production de 800.000 peaux bovines brutes seulement destinées au marché interne.

Au-delà du rôle moins important du Maroc, il est intéressant de mettre en évidence qu'au total les Pays africains produisent 17,5 millions de peaux et, ils représentent donc une réserve de matière première importante même si elle est fragmentée sur un territoire très vaste et avec une qualité hétérogène due aux diverses modalités d'élevage.

Cette considération est importante si l'on souhaite attribuer à l'industrie de la tannerie marocaine un rôle de souteneur du ramassage et de la transformation du cuir africain.

En examinant la production du cuir bovine finie, on peut remarquer que les deux leaders sont l'Italie (1673,8 millions de pieds carrés) et la Corée (1440 millions de pieds carrés), qui ne figurent pas parmi les 10 premiers producteurs de peau brute.

Production et echange de peau bovine finie (1996)



**Production et échange de peau bovine finie
(1996)**

Pays	Prod. <i>Milions de pieds carrés</i>	Export <i>Mil. de pieds carrés</i>	Import <i>Mil.de pieds carrés</i>	Consom. <i>Mil.de pieds carrés</i>	Export <i>Mil. USD</i>	Prix export <i>USD</i>
Italie	1.673,8	1.200,0	1.100,0	1.573,8	2.350,0	2,0
Corée	1.440,0	1.507,7	229,9	162,2	1.334,6	0,9
Chine	1.032,7	600,0	2.300,0	2.732,7	950,0	1,6
Inde	562,0	160,0	16,0	418,0	220,0	1,4
Brésil	504,2	320,0	150,0	334,2	470,0	1,5
Usa	448,2	691,0	487,4	244,6	657,4	1,0
Mexique	400,0	45,0	20,0	375,0	161,0	3,6
Argentine	300,0	184,2	0,0	115,8	653,2	3,5
Espagne	320,0	60,0	180,0	440,0	125,0	2,1
Turquie	133,4	0,7	15,0	147,7	3,9	5,6
Egypte	69,4	0,0	2,7	72,1	0,0	0,0
Algérie	22,5	0,1	7,0	29,4	0,1	1,0
Maroc	18,3	2,0	6,0	22,3	4,2	2,1
Tunisie	5,4	0,6	22,0	26,8	1,5	2,5
Autres pays	3.490,6	2.783,1	3.611,2	4.318,7	4.114,5	1,5
Total	10.420,5	7.554,4	8.147,2	11.013,3	11.045,4	1,5

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Si ces deux Pays démontrent la façon de développer une industrie de transformation même en n'étant pas autosuffisants et faisant recours à l'importation, ils se différencient par le type de produit.

En effet, alors que l'Italie exporte un produit qui a un prix moyen par pied carré de 2 Usd, le produit coréen s'élève autour de 0,9 Usd.

Si l'on observe les autres Pays il apparaît que, alors que l'Inde et le Brésil font recours surtout à leur matière première, ils destinent de façon considérable à l'industrie de la chaussure-marroquinerie locale, la Chine, qui produit 1032,7 millions de pieds carrés, importe en outre 2732,7 millions de pieds carrés de peau bovine finie.

La production de peau marocaine finie a un rôle secondaire dans le scénario international - seulement 0,18% - et il est aussi inférieur par rapport à la Turquie (1,28%), Egypte (0,67%) et Algérie (0,22%).

En plus des considérations sur les principaux producteurs il est intéressant de vérifier que certains d'entre eux - comme l'Italie et l'Espagne parmi les pays développés et la Turquie, la Tunisie et l'Algérie parmi les pays de la zone de la Méditerranée - sont aussi importateurs de peau finie et, donc, ils peuvent constituer un marché de débouchés pour la production marocaine.

Il est évident qu'à partir du moment où l'on se propose comme offrant de peau finie, il est aussi nécessaire d'effectuer une analyse plus approfondie des exigences non seulement au point de vue de quantité mais aussi de qualité des marchés objectif, et il faut aussi vérifier si le prix actuel est compétitif.

D'après les données fournies il apparaît que le prix moyen marocain du cuir brute s'élève autour de 2 Usd, égal au prix moyen italien et espagnol et, par conséquent, si l'on considère les différents coûts de la main d'œuvre, il est excessivement élevé et pourrait être réduit si l'on récupère de l'efficacité dans le procédé de production.

En passant à l'analyse de la production de peau ovine brute on remarque que les principaux producteurs sont la Chine, l'Iran, la Nouvelle Zélande, l'Inde, la Turquie et l'Espagne.

Chine, Inde, Turquie et Espagne sont aussi des utilisateur de peau ovine si bien que face aux exportations contenues ou nulles, ils deviennent des importateurs.

La production marocaine, destinée presque exclusivement à la consommation interne, égale à 1% environ du total, correspond avec celle de l'Italie (1,47%), l'Ethiopie (1,47%), de la Syrie (1,41%) et de la Tunisie (0,92).

Production et échange de peau ovine brute (1996)

Pays	Têtes ovins Milliers	Prod. Mil. di pièces	Prod. Mlliers de tonnes	Export Milliers de tonnes	Import Milliers de tonnes	Consom. Milliers de tonnes.	Poids moyen Kg	Abatage %
Chine	127.264	104,20	52,10	0,00	23,30	75,40	0,50	81,88
Iran	51.499	48,00	28,80	26,00	0,00	2,80	0,60	93,21
N. Zelande	48.816	32,40	44,10	27,60	2,20	18,70	1,36	66,37
Australie	121.116	28,80	34,60	25,00	0,00	9,60	1,20	23,78
Inde	55.289	22,50	13,50	0,00	3,40	16,90	0,60	40,70
Turquie	33.791	20,00	10,00	0,40	31,50	41,10	0,50	59,19
Espagne	21.323	19,80	13,80	4,50	14,80	24,10	0,70	92,86
Russie	25.800	17,40	12,10	6,30	0,00	5,80	0,70	67,44
Kazakhstan	18.786	14,60	10,20	7,00	0,00	3,20	0,70	77,72
Pakistan	29.789	13,90	8,30	0,00	1,10	9,40	0,60	46,66
Algerie	17.565	10,60	9,50	0,10	0,00	9,40	0,90	60,35
Italie	10.688	8,00	7,20	1,80	18,10	23,50	0,90	74,85
Ehtiopie	21.800	8,00	5,60	2,30	0,00	3,30	0,70	36,70
Syrie	13.120	7,70	6,20	1,20	0,30	5,30	0,81	58,69
Maroc	16.267	6,00	4,80	0,10	0,00	4,70	0,80	36,88
Tunisie	6.400	5,00	3,00	0,00	0,40	3,40	0,60	78,13
Autres pays	451.446	179,00	142,30	78,40	88,90	152,80	0,79	39,65
Total	1.070.759	545,90	406,10	180,70	184,00	409,40	0,74	50,98

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Les principaux producteurs de peau de chèvre brute sont les Pays asiatiques: Chine 28,79%, Inde 21,55%, Pakistan 8,12% et Bangladesh 5,81%.

Le Maroc, comme les autres Pays africains, a une production réduite égale à 0,4 % environ du total et pour cela, il recourt à l'importation.

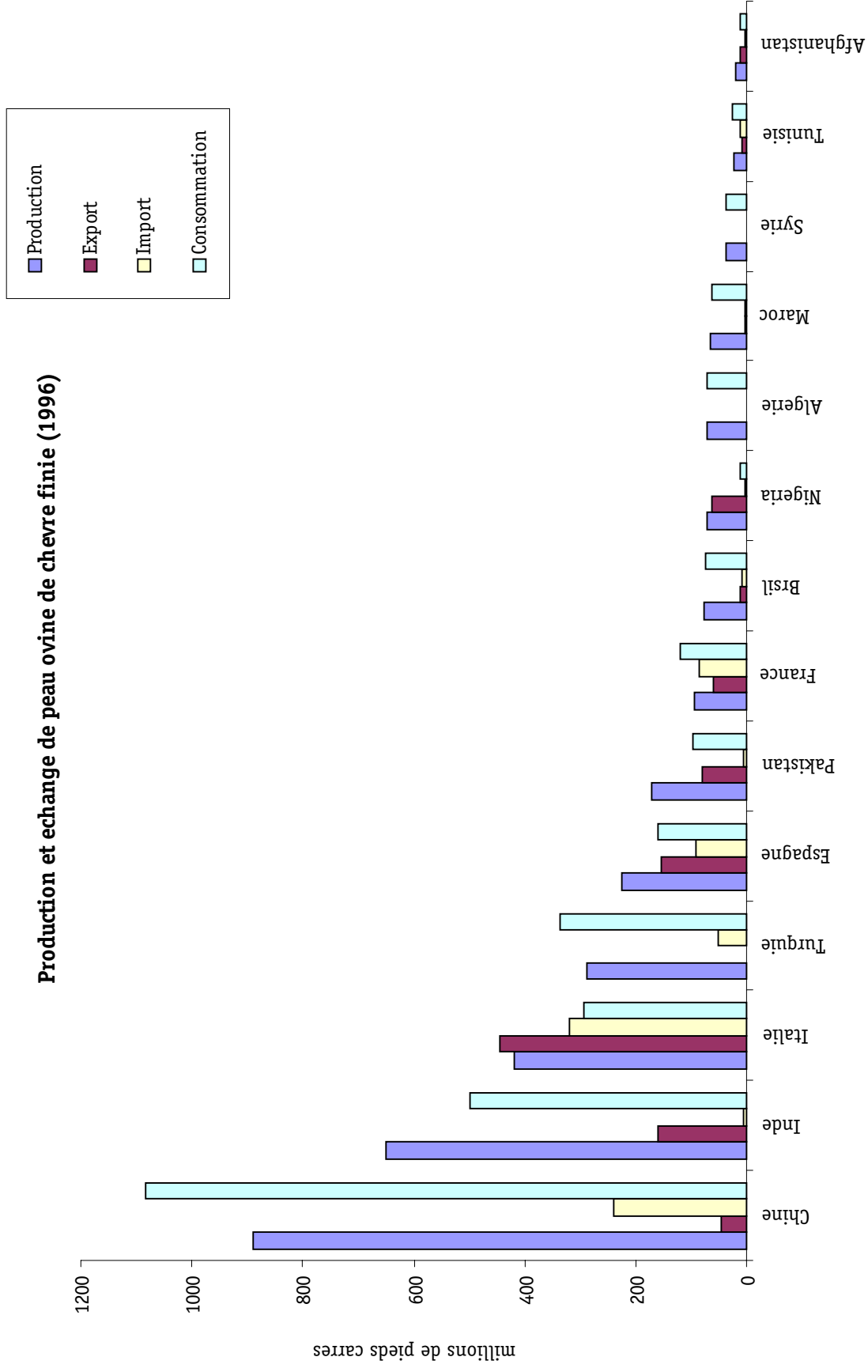
Production et échange de peau de chèvre brute (1996)

Pays	Tête de chèvres Milliers	Prod. Mil. De pièces	Prod. Milliers de tonnes	Export Milliers de tonnes	Import Milliers de tonnes	Consom. Milliers de tonnes	Poids moyen Kg	Abatage %
Chine	149.911	92,20	55,30	10,00	2,70	48,00	0,60	61,50
Inde	119.500	69,00	69,00	69,00	0,00	0,80	1,00	57,74
Pakistan	45.649	26,00	18,20	0,00	1,10	19,30	0,70	56,96
Bangladesh	33.312	18,60	13,00	0,00	0,00	13,00	0,70	55,84
Nigéria	24.500	10,20	5,10	0,10	0,00	5,00	0,50	41,63
Ethiopie	16.800	7,40	4,40	2,20	0,00	2,20	0,59	44,05
Iran	25.757	7,20	5,70	0,00	0,00	5,70	0,79	27,95
Grèce	5.847	4,80	2,40	0,60	0,20	2,00	0,50	82,09
Turquie	9.111	4,70	2,30	0,00	4,90	7,20	0,49	51,59
Soudan	16.650	3,00	2,40	0,10	0,00	2,30	0,80	18,02
Somalie	12.500	2,80	1,40	0,30	0,00	1,10	0,50	22,40
Egypte	3.150	2,50	1,50	0,00	0,00	1,50	0,60	79,37
Maroc	4.658	1,40	9,90	0,00	3,40	13,30	0,60	30,06
Autres pays	209.320	70,40	37,20	-60,40	12,30	109,90	0,53	33,63
Total	676.665	320,20	227,80	21,90	24,60	230,50	0,71	47,32

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Si l'on considère l'échange de peau ovine-de chèvre finie, on remarque que les principaux Pays producteurs, Chine, Inde et Turquie, résultent aussi parmi les principaux consommateurs, alors que l'Italie, l'Espagne et le Pakistan destinent leur production à l'exportation.

Production et échange de peau ovine de chevre finie (1996)



**Production et échange de peau ovine de chèvre finie
(1996)**

Pays	Prod. <i>Millions de pieds carrés</i>	Export <i>Millions de pieds carrés</i>	Import <i>Millions de pieds carrés</i>	Consom. <i>Millions de pieds carrés</i>	Export <i>mil. USD</i>	Prix export <i>USD</i>
Chine	888,4	45,0	240,0	1.083,4	39,0	0,9
Inde	650,9	160,0	7,0	497,9	205,0	1,3
Italie	419,8	444,7	318,6	293,7	745,0	1,7
Turquie	287,0	1,0	50,0	336,0	1,0	1,0
Espagne	225,0	155,0	90,0	160,0	190,0	1,2
Pakistan	172,3	80,0	5,0	97,3	110,0	1,4
France	94,7	60,0	85,0	119,7	120,0	2,0
Brésil	77,0	11,5	9,0	74,5	16,2	1,4
Nigéria	72,5	64,0	4,0	12,5	65,5	1,0
Algerie	70,1	0,4	0,9	70,6	0,6	1,5
Maroc	64,3	4,0	1,6	61,9	5,2	0,0
Syrie	36,0	0,0	0,0	36,0	0,0	0,0
Tunisie	23,6	8,0	10,0	25,6	9,7	1,2
Afghanistan	20,8	11,5	2,4	11,7	11,4	1,0
Autres pays	1.194,4	558,7	687,8	1.323,5	907,4	1,6
Total	4.296,8	1.603,8	1.511,3	4.204,3	2.426,0	1,5

Source: élaborations Assomac d'après les données FAO

Le Maroc produit seulement 1,5% de peau ovine-de chèvre finie et en exporte une quantité insignifiante à un prix moyen de 1,3 Usd, contre un prix moyen chinois de 0,9 Usd et italien et français respectivement de 1,7 et de 2 Usd.

On peut faire une dernière considération en comparant:

- * la production mondiale de peau bovine finie et la peau ovine-de chèvre;
- * l'effet de l'exportation sur la production de peau bovine et de peau ovine-de chèvre.

En plus des volumes d'affaires

- * 10420,5 millions de pieds carrés de peau bovine finie
- * 4296,8 millions de pieds carrés de peau ovine-de chèvre finie

on remarque, en effet, que l'échange de peau bovine finie est élevée car 72,50 % de la production est exportée, alors que la peau ovine-de chèvre a surtout un marché local car seulement 37,33% est échangé.

1.3.2 L'industrie européenne de la tannerie comme marche de débouchés pour les producteurs marocains

Pour le secteur de l'industrie de la chaussure comme pour le secteur de la tannerie marocaine le marché européen constitue une zone intéressante de débouchés.

En 1998 l'Europe a importé 193 millions de Usd de peau bovine brute et plus de 409 millions de Usd de peau bovine finie.

Les principaux fournisseurs de peau bovine brute ont été: Inde (5,3%), Argentine (5,2%), Etats- Unis (2,0%), Brésil (2,0%) et Bangladesh (1,4%).

Import Eu de peau bovine brute (1998)

Pays	milliers Usd
Inde	11.516
Argentine	11.238
Etats Unis	4.246
Brésil	4.238
Bangladesh	2.957
Ukraine	2.026
Pakistan	1.125
Autres	155.754
Total	193.100

Source: élaborations Assomac d'après les données
Eurostat

Très réduite est l'importation européenne des Pays de la zone de la Méditerranée: Turquie (0,10%), Tunisie (0,05%), Egypte (0,04%) et Maroc (0,01%).

Pour ce qui concerne l'importation de peau bovine finie, l'Europe s'est approvisionnée de façon importante: de l'Argentine (15,7%), de l'Inde (13,5%), du Bangladesh (9,8%), du Brésil (9,2%), des Etats-Unis (8,5%) et du Pakistan.

Import Eu de peau bovine finie (1998)

Pays	milliers Usd
Argentine	64.318
Inde	55.490
Bangladesh	40.004
Brésil	37.796
Etats Unis	34.984
Pologne	26.217
Pakistan	23.276
Autres	127.732
Total	409.817

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

Légèrement plus consistant est l'effet de l'exportation de peau bovine finie des Pays de la zone de la Méditerranée: Turquie (1,01%), **Maroc (0,38%)**, Egypte (0,34%) et Tunisie (0,15%).

D'après une comparaison des données relatives à l'importation de peau bovine brute et de peau bovine finie on peut, en outre, remarquer que les 5 premiers Pays fournisseurs de l'Europe sont les mêmes et en tout ils constituent:

- * 14,5% de l'importation européenne de peau bovine brute;
- * 56,7% de l'importation européenne de peau bovine finie.

Pour ce qui concerne l'importation européenne de peau ovine brute (35 millions de Usd) et de peau ovine finie (39,6%) il est intéressant de remarquer que le Maroc est le second fournisseur avec une quantité respectivement de 3,64% et de 15,16%.

Import Eu de peau ovine brute (1998)

Pays	milliers Usd
Autres	7.986
Syrie	6.426
N. Zelande	6.087
Maroc	5.772
Nigéria	5.137
Arabie Saoudite	1.356
Tunisie	1.276
Turquie	975
Total	35.015

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

D'autres fournisseurs importants de peau ovine brute sont la Syrie (18,4%), la Nouvelle Zélande (17,4%) et le Nigeria (14,7%), alors que pour la peau finie il y a l'Inde (16,4%), le Nigeria (14,8%) et l'Indonésie (13,2%).

Import Eu de peau ovine finie (1998)

Pays	milliers Usd
Inde	7.225
Maroc	6.687
Nigerie	6.537
Indonésie	5.812
Hong Kong	2.667
Pakistan	2.027
Turquie	1.583
Autres	11.565
Total	44.103

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

Si l'on considère l'importation européenne de peau de chèvre brute, qui a été de 36 millions de Usd en 1998, on observe que les principaux fournisseurs ont été le Nigeria (27,8%), l'Inde (18,2%), l'Arabie Saoudite (13,2%) et le Pakistan (8,9%), tandis que l'exportation en Europe des Pays de la Méditerranée a été presque insignifiante.

**Import Eu de peau de chèvre brute
(1998)**

Pays	milliers Usd
Nigéria	10.052
Inde	6.571
Arabie Saoudite	4.771
Pakistan	3.218
Bangladesh	2.612
Brésil	1.661
Mali	1.083
Autres	6.170
Total	36.138

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

L'exportation marocaine de peau de chèvre finie est toujours contenue, elle est seulement égale à 0,24% d'environ 122 millions de Usd, et bien loin des valeurs indiennes (47,2%), pakistanaïses (31,6%), nigériennes (7,0%) et du Bangladesh (6,0%).

**Import Eu de peau de chèvre finie
(1998)**

Pays	milliers Usd
Inde	57.600
Pakistan	38.561
Nigéria	8.530
Bangladesh	7.377
Iran	2.778
Ethiopie	1.118
Chine	854
Autres	5.168
Total	121.986

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

Une dernière considération concerne l'importance insuffisante de l'importation européenne de peau de chèvre et ovine par rapport au marché du cuir bovine, mis en évidence sur le tableau suivant:

Import Eu de peau (1998)

Type de peau	millions Usd	%
Peau bovine	602	71,75
Peau ovine	79	9,42
Peau de chèvre	158	18,83
Total	839	100,00

Source: élaborations Assomac d'après les données Eurostat

1.3.3 Le secteur marocain de la tannerie

Les paramètres de quantification de l'industrie marocaine de la tannerie

D'après les données statistiques relatives à l'industrie marocaine de la tannerie il résulte que face à une légère augmentation de la production on a eu une réduction importante de l'exportation.

Le nombre d'unités de production ainsi que le nombre de préposés est resté, au contraire, presque identique.

L'industrie marocaine de la tannerie

	1994	1998
Unités	55	61
Préposés	2894	2785
Production (millions de DH)	810	814
Export (millions de DH)	462	259

Source: Autorités locales marocaines

Le type de production

Pour ce qui concerne le type de production des 73 millions de pieds carrés tannés:

- * 21 millions de pieds carrés sont de peau bovine;
- * 37 millions de pieds carrés sont de peau ovine;
- * 15 millions de pieds carrés sont de peau de chèvre.

Il est significatif remarquer que la production de peau ovine-de chèvre dépasse la production de peau bovine qui, selon un point de vue de débouchés, est la plus demandée.

La distribution territoriale du secteur

Les tanneries marocaines sont concentrées sur l'axe Casablanca - Mohammedia, où sont localisées 50% des unités de production, et dans la zone de Fès - Sefrou, qui compte 35% des sociétés.

Le marché de destination

En examinant les marchés de destination de la production marocaine de la tannerie, les données fournies par le bureau des statistiques mettent en évidence qu'à la première place il y a l'Italie parmi les acheteurs, avec une quantité égale à 67,6% de l'exportation totale, suivie par la Turquie, la France, Hong Kong, l'Espagne et la Libye.

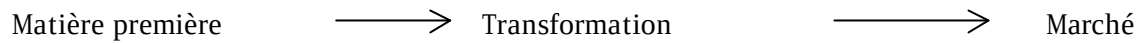
Marché de la production maroaine de la tannerie

	1998
Italie	67,6
Turquie	7,9
France	7,7
Hong Kong	4,5
Espagne	4,2
Libye	3,5
Autres pays	4,6
Total	100

Source: Autorités locales marocaines

Les lignes pour continuer le développement de l'industrie marocaine de la chaussure

Après avoir effectué l'analyse de marché de la tannerie internationale et des caractéristiques du système marocain de la tannerie on peut préparer certaines lignes de développement pour l'industrie marocaine en suivant le schéma de référence ci-après:



Pour augmenter sa production le Maroc doit, en effet, augmenter sa présence sur le marché interne et aussi sur les marchés européens auxquels il s'adresse actuellement:

- * en promouvant le ramassage et la transformation du cuir produite dans la zone africaine;
- * en récupérant de la compétitivité en termes de prix, surtout pour ce qui concerne la matière première;
- * en augmentant son offre de cuir de qualité moyenne-fine pour le marché local de cuir-chaussures et aussi pour l'étranger, qui s'approvisionne actuellement à l'étranger.

1.4 LE SECTEUR DE LA MAROQUINERIE

1.4.1 L'industrie marocaine de la maroquinerie

Les paramètres de quantification de l'industrie marocaine de la maroquinerie et les types de production

Puisque nous n'avons pas de données statistiques, au niveau mondial, qui permettent de reconstruire un cadre de référence de l'industrie de la maroquinerie, dans notre analyse nous nous limitons à mettre en évidence les caractéristiques de l'industrie marocaine.

A l'état actuel au Maroc environ 78 sociétés ont été recensées qui produisent:

- * vêtements en cuir;
- * sacs et sacs à main;
- * sacs de voyage;
- * portefeuilles;
- * bracelets de montre;
- * d'autres articles de petite maroquinerie.

L'industrie marocaine de la maroquinerie

	1998
Unités	78
Préposés	3.253
Production (millions de DH)	429
Export (millions de DH)	354

Source: Autorités locales marocaines

La structure

Presque 80% des sociétés ont un caractère artisanal et sont de petites-moyennes dimensions, avec moins de 50 préposés chacune; et de nombreux petits laboratoires artisanaux travaillent à part, ils ont moins de 10 préposés qui produisent essentiellement pour le marché interne et quelquefois servent de sub-fournisseurs des sociétés organisées.

Le marché de destination

95% environ de la production industrielle est destinée à l'exportation.

Les principaux Pays de destination sont ceux de l'Union Européenne, et en particulier:

- * pour les vêtements en cuir: Espagne (66,2%), France (23,6%), Italie (4,7%), Angleterre (2,15%);
- * pour les sacs et la petite maroquinerie: France (38,7%), Espagne (7,25%), Italie (5,15%), Suisse (4,2%).

Le développement du secteur

La constante réduction de la production qui s'est vérifiée depuis 1992 jusqu'à aujourd'hui est sans aucun doute à attribuer à:

- * au développement mondial de la maroquinerie:
 - les consommations se sont réduites
 - l'offre de sacs et d'articles non en cuir a augmenté
- * en relation aux demandes des producteurs et des griffes étrangères pour lesquels les industries marocaines travaillent en sub-fourniture.

Malheureusement, puisqu'il n'existe pas de zones de croissance interne, le Maroc doit donc continuer dans la logique de sous-traitance en cherchant de maintenir ses produits à des prix contenus et surtout, d'après les acheteurs, en améliorant la qualité et la fiabilité pour les termes de livraison.

Chapitre 2

L'ABATTAGE ET LA PEAU BRUTE

L'analyse de l'industrie de la tannerie de Casablanca et du Maroc plus en général, doit partir de l'analyse et de l'évaluation du cuir brute qui est travaillée dans les tanneries. Pour pouvoir donc imaginer un scénario de développement du secteur et définir les paramètres de dimension que le nouveau détroit devra probablement avoir, il est opportun définir la quantité et la qualité des peaux locales, leur coût par rapport à celui des autres pays et les principaux exportateurs de peaux brutes au Maroc. Il reste, de toute façon, bien entendu que chaque pays doit chercher avant tout d'exploiter au mieux ses propres ressources à partir de systèmes d'élevage, d'abattage et d'écorchage.

L'analyse a été conduite sur la base des informations fournies par les divers tanneurs interviewés et par le directeur du service de l'abattoir de Casablanca, le Docteur Abdelaziz Draam.

L'**abattoir de Casablanca** est situé dans l'enceinte de la ville, et dans les 10 dernières années une quantité décroissante d'animaux a été abattu en passant d'un poids en produit comestible de 33.300 tonnes/an environ à 26.000 tonnes actuellement.

La méthode d'écorchage est manuelle et l'écorcheur fait attention pour laisser toute la viande possible sur la carcasse, non seulement pour des motifs de coût, mais aussi parce que la valeur du cuir est calculée en fonction du poids de la carcasse.

La peau est la propriété du propriétaire des animaux portés à l'abattoir, mais on ne peut pas évaluer exactement le coût de l'écorchage parce que le prix d'abattage est compris aussi avec le sectionnement de l'animal, de l'extraction des entrailles et de l'élimination de la carcasse.

L'abattoir revend aux grossistes aux prix suivants:

Type de peau	Coût en Dhs
bovine inférieure à 20 Kg/peau	10-11 par peau
supérieure à 20 Kg/peau	8-9 par peau
ovine*	2 par Kg de carcasse

** les carcasses ovines pèsent en général 15-16 Kg, le coût d'une peau est donc de 30-32 Dhs environ y compris la laine.*

Source: Autorités locales marocaines

Pour le travail de peau bovine un ouvrier prend environ 100 – 150 Dh par tête de bétail avec un rendement d'un animal toutes les 15 minutes.

Pour le travail de peau de mouton un ouvrier prend 8 – 10 Dh par tête de bétail avec un rendement d'un animal toutes les 2/3 minutes.

L'activité de l'abattoir de Casablanca sera transférée dans **nouvelle implantation** actuellement en phase de construction. Le nouvel abattoir, qui respecte les standards architectoniques et d'hygiène européens, sera localisé le long de la route qui conduit à El Gara. Dans ce nouvel abattoir, à l'extérieur du centre habité, les activités d'écorchage seront totalement mécaniques, ce qui permettra d'obtenir des peaux locales d'une meilleure qualité.

Il faut quand même considérer que, si à une modernisation des implantations d'abattage, il y a aussi un développement des systèmes d'élevage, surtout bovin, le Maroc pourrait devenir un probable exportateur de viande de qualité en Europe en tirant des avantages aussi pour le secteur de la tannerie.

Pour ce qui concerne une évaluation générale de **tout le Maroc**, on peut affirmer que presque 80 % de l'abattage des animaux est effectué dans des abattoirs officiels et 20 % restant échappe à tout contrôle et est effectué de façon clandestine et se réfère beaucoup plus probablement aux animaux de dimensions inférieures. Il faut en outre retenir que le nombre d'abattages hors contrôle effectués par la Fête du Mouton, fait augmenter cette valeur à des chiffres plus consistants.

Les abattoirs officiels se subdivisent en abattoirs municipaux, avec contrôles journaliers et des abattoirs ruraux, avec contrôles hebdomadaires. Ces abattoirs sont contrôlés par les Service Vétérinaires Municipaux et Communautaires (S.V.M.), ou bien par des techniciens de la Direction Provinciale de l'Agriculture (D.P.A.) ou par les Offices Régionaux de la Mise en Valeur Agricole (O.R.M.V.A.).

Les données de ces trois bureaux pour l'année 1998 sont représentés dans le tableau ci-après où les sigles A.M et A.R. indiquent s'il s'agit respectivement d'abattoirs Municipaux ou Ruraux.

Résumé des abattages contrôlés en 1998

	BOVINS		OVINS		CHEVRES		AUTRES		Total
	n. Têtes bétail	Poids (T)	n. Tête bétail	Poids (T)	n. Têtes bétail	Poids (T)	n.Têtes bétail	Poids (T)	Poids (T)
S.V.M.	213.916	42.789	835.976	12.052	23.111	233	18.240	1.632	56.705
D.P.A. (A.M.)	150.882	23.836	891.256	12.791	352.286	3.503	12.682	1.457	41.587
D.P.A. (A.R.)	133.638	18.960	887.538	12.183	555.380	5.691	1.578	204	37.038
Totale D.P.A.	284.520	42.796	1.778.794	24.974	907.666	9.194	14.260	1.661	78.625
O.R.M.V.A. (A.M.)	73.082	11.776	353.016	5.067	219.002	2.105	920	141	19.089
O.R.M.V.A. (A.R.)	59.525	8.746	318.084	4.829	217.090	2.356	357	45	15.976
Total O.R.M.V.A.	132.607	20.522	671.100	9.896	436.092	4.461	1.277	186	35.065
Total (A.M.)	437.880	78.401	2.080.248	29.910	594.399	5.841	31.842	3.230	117.381
Total (A.R.)	193.163	27.706	1.205.622	17.012	772.470	8.047	1.935	249	53.014
Total Général	631.043	106.107	3.285.870	46.992	1.366.869	13.888	33.777	3.479	170.395

Source: Autorités locales marocaines

2.1 La peau bovine

La population marocaine n'aime pas, au point de vue alimentaire, la viande bovine rouge et pour cela la tendance des éleveurs est celle de porter à l'abattoir des animaux assez jeunes, d'un âge non supérieur à deux ans. La conséquence est que normalement les peaux sont légères (d'après les données de la FAO le poids moyen est d'environ 13 Kg même si probablement la valeur réelle est plus importante), et leur épaisseur est assez mince.

La qualité de la fleur varie selon les saisons, mais normalement la fleur est belle, compacte et fine.

Les défauts dus à des traumatismes externes sont peu nombreux (égratignures, blessures, etc.) ainsi que les défauts dus aux parasites sont peu nombreux et saisonniers.

Par contre les dommages faits aux peaux par la méthode d'écorchage manuel adopté sont très graves, sans exceptions, dans tous les abattoirs.

En outre les peaux ne sont pas rognées et les lots ne sont pas composés de peaux sélectionnées même s'il existe une classification en trois catégories et une quatrième pour le rebut.

2.2 La peau ovine

Normalement on n'abat pas les animaux s'ils sont jeunes. Le poids moyen des carcasses est de 15-16 Kg environ et la superficie moyenne est de 7 SqFt environ.

Les carcasses sont écorchées de façon tubulaire et ne sont pas abîmées. Elles sont vendues directement à la tannerie ou aux ramasseurs, fraîches ou salées.

Les peaux ont, en général, la laine assez longue qui est ensuite éliminée à la tannerie car elle n'est pas appropriée pour être tannée avec le poil pour fabriquer des fourrures.

2.3 La peau de chèvre

Les chèvres sont présentes sur le marché en quantité limitée par rapport aux bovins et aux ovins. Ce ne sont pas des animaux très grands et donnent une peau de 4-4,5 SqFt environ (52-54 SqFt par douzaine).

Leur fleur n'est pas particulièrement fine et elles sont utilisées pour les Tiges, la Doublure et les Vêtements Velours.

2.4 La disponibilité de peaux brutes

En 1998 l'abattage officiel et contrôlé d'animaux du Maroc a mis à la disposition des tanneries le nombre de peaux suivant:

TYPE DE PEAU	N° Peaux par an 1998
BOVINS	631.043
OVINS	3.285.870
DE CHEVRE	1.366.869

Source: Autorités locales marocaines

A ces quantités il faut ajouter les peaux mises sur le marché après l'abattage qui échappe aux contrôles officiels ainsi que les peaux importées des autres pays.

Pour estimer de façon correcte la quantité d'animaux abattus clandestinement on a suivi les indications des experts locaux du secteur ainsi que les habitudes et les coutumes locales comme, par exemple, la fête religieuse qui rappelle le sacrifice d'Isac qui se déroule au printemps et pendant laquelle chaque famille tue son propre mouton.

Des évaluations différentes ont été effectuées par type d'animal, selon les pourcentages suivants:

TYPE DE PEAU	% Abatt. clandestin par rapport à l'abatt. officiel
BOVINS	20 %
OVINS	50 %
DE CHEVRE	30 %

Pour ce qui concerne la quantité de *peau brute importée*, le Bureau Central de Statistiques a fourni un tableau qui reporte les valeurs en poids des peaux importées des différents pays en 1998, mais sans spécifier les poids unitaires et le type de peaux, pour une valeur totale de 2.311 Ton, presque 10 % de l'existante. Actuellement une quantité non négligeable de peaux, surtout bovines, est importée de l'Europe (en particulier par la CSI) et de l'Amérique du Sud.

En appliquant ces pourcentages aux données que nous possédons, on obtient:

Type	N° Contr.	% non contr.	N° Total	Poids peau	Poids abattu	Importation	Poids total
Bovins	631.043	20	757.240	20 Kg*	15.145 Tn	10%	16.660 Tn
Ovins	3.285.870	50	4.928.805	2 Kg	9.860 Tn	10%	10.850 Tn
de Chèvre	1.366.869	30	1.776.930	1 Kg	1.780 Tn	10%	1.960 Tn
TOTAL					26.785 Tn		29.470 Tn

* on indique par sécurité un poids moyen de 20 Kg pour les peaux bovines, même si le poids réel devrait se situer autour de 16-18 Kg.

Les données des peaux disponibles sur le marché local sont extrêmement importantes parce qu'elles représentent le point de départ à partir duquel on programme la dimension et le type de l'industrie de la tannerie.

Ces valeurs devront être comparées avec celles qui sont relevées dans la zone de Casablanca pour pouvoir vérifier la consistance du secteur de la tannerie de la ville par rapport aux dimensions nationales.

2.5 Le marché du brut

Les tanneries du Maroc en général, et celles de Casablanca en particulier, peuvent s'approvisionner de peau brute de trois origines différentes et plus précisément:

- * des abattoirs,
- * du Souk,
- * de l'importation.

Le marché des peaux nationales ne semble soumis à aucun contrôle et plus que de la règle de l'offre et de la demande, il semble dominé par une spéculation plus accentuée. Il suffit de considérer le fait que face à un prix de sortie de l'abattoir du cuir brute bovine fraîche de 10 Dh au Kg environ, les tanneries ont toutes dénoncé un prix d'achat de 18-20 Dh/Kg car le tanneur paie même après un an de la livraison de la marchandise.

Vu le change Dh / Dollar, et en considération du fait que le coût du cuir brute retombe sur le coût du cuir finie pour un pourcentage supérieur à 50%, un prix de ce type n'offre aucune possibilité de réaliser un produit (peau finie), à un prix concurrentiel avec la peau produite en Asie et en Europe et en même temps suffisamment rentable.

Les raisons de cette situation sont multiples et elles ne sont pas toutes faciles à localiser, mais on peut quand même tenter d'en repérer quelques-unes.

- a) Les sociétés plus petites n'ont pas l'habitude d'avoir des stocks de peau brute dans leur entrepôt, mais elles s'adressent au marché du brut seulement après avoir obtenu la commande pour le produit fini et ce comportement les oblige à acheter selon la disponibilité du moment, en ayant ainsi perdu une grande partie de la capacité de négociation, pour ce qui concerne le prix mais aussi pour ce qui concerne la qualité.
- b) Les sociétés de grande dimension, qui disposent de ressources financières, sont en mesure de bloquer le marché et de mettre en difficultés la concurrence locale en achetant ou bloquant la plupart des peaux disponibles pour les remettre ensuite graduellement sur le marché à un prix spéculatif.
- c) Les sociétés de grande dimension, qui disposent de crédit, mais qui n'ont pas de liquidité, achètent les peaux avec des échéances de paiement extrêmement longues, ce qui provoque automatiquement et artificiellement une augmentation des prix.

Chapitre 3

LES TANNERIES

L'industrie marocaine de la tannerie est en train de traverser une profonde crise structurelle et l'assainissement écologique, consécutif au transfert, plus qu'à une raison revêt plutôt la forme d'une occasion à ne pas perdre dans le domaine d'une profonde restructuration qui devient toujours plus urgente et inéluctable pour permettre au secteur de retrouver l'agressivité traditionnelle et sa compétitivité, dans une situation, fondamentalement nouvelle, de marché global.

Quand on se trouve plongé dans une situation de marché global, c'est-à-dire agressé par la concurrence des pays étrangers, pour une industrie locale le fait de se mettre en mesure d'exploiter au maximum les ressources locales devient vital et indispensable et faire pression sur ces ressources pour se placer dans des conditions d'avantage sur le marché par rapport aux entreprises étrangères concurrentes.

Pour l'industrie du cuir, ainsi que pour chaque type d'industrie, il faut bien comprendre le profil de trois facteurs fondamentaux comme:

- * matière première,
- * force de travail,
- * technologie.

Par conséquent, avant de commencer à tracer une hypothèse de réorganisation et de développement du secteur, il est indispensable d'acquérir une connaissance plus profonde du secteur productif, avec une référence particulière:

- * à l'existence de peaux brutes, en termes de type, de qualité et de quantité;
- * au nombre de sociétés;
- * à la capacité actuelle de production de chaque société;
- * à leur niveau technique et technologique;
- * aux perspectives d'amplification de leur capacité de production;
- * aux nécessités éventuelles de mises à jour des équipements techniques;
- * aux nécessités éventuelles de mises à jour de la technologie appliquée;
- * au niveau de préparation des préposés;
- * au coût de la main d'œuvre.

3.1 L'analyse du secteur

Une série de visites dans les différentes tanneries du compartiment de Casablanca ont été effectuées pour obtenir une première information, même si elle est superficielle, sur le secteur de la tannerie de cette ville en rapport à la capacité potentielle de production et aussi au niveau de technologie appliquée.

Pour chaque tannerie une fiche de société a été remplie mais elle n'est pas jointe à cette enquête pour des raisons de discrétion.

Ci-après nous reportons les données de la production journalière possible relevée dans les tanneries de Casablanca, exprimée par type de peau en tonnes/jour.

PRODUCTION PAR JOUR A CASABLANCA			
	Bovin (Ton./jour)	Ovin (Ton./ jour)	De Chèvre (Ton./ jour)
Groupe Agouzzal			
Mohammedia	10		
Essauria	3	1,5	3
Mekness	10		
Casablanca	5	2	1
Bouskila	2	0,25	
El Beida		6	1
Nuova Somatam	10	6	
NaJib			0,7
Stag1	5	2	1
Stag2	6		
Total Tn	57	11,5	7

On compare maintenant les données concernant le Maroc avec celles de Casablanca, en considérant une moyenne de 220 jours ouvrables par an.

PRODUCTION MAROCAINE PAR JOUR					
Type de peau	Production Maroc (Ton./an)	Jours ouvrables par an	Production Maroc (Ton./jour)	Production Casablanca (Ton./jour)	Comparaison Casablanca- Maroc
Peaux Bovines	16.660	220 jours	76 Tn	57 Tn	75,0 %
Peaux Ovines	10.850	220 jours	49 Tn	11,5 Tn	23,5 %
Peaux de Chèvre	1.960	220 jours	7 Tn	9 Tn	78,0 %

PRODUCTION JOURNALIERE DE CASABLANCA			
Type de peau	Ton./jour	N° peaux	Superficie (SqFt)
Bovin	57	2.850	96.900
Ovin	11,5	5.750	40.350
De Chèvre	7	7.000	28.750
Total	75,5	15.600	166.000

Les tanneries de Casablanca sont, en général, placées dans la zone industrielle, mais malgré cela le type des **bâtiments** ne permet normalement pas l'installation correcte de nombreuses machines, et surtout des tonneaux, ce qui ne permet pas une organisation correcte du déplacement des peaux.

En outre, puisque trois tanneries seulement, sont spécialisées pour la fabrication d'un seul type de peau, alors que toutes les autres travaillent au moins la peau bovine et la peau ovine et quelquefois même la peau de chèvre, il y a une **différentiation de la production** et un ensemble des technologies appliquées avec un abaissement de rendement et de productivité conséquent.

Les **machines** utilisées sont, en général, de bonne qualité et assez mises à jours mais en observant leur installation on remarque qu'il manque, généralement, une bonne vision de layout qui aide le passage du matériau et le travail des opérateurs.

Dans aucune des tanneries il n'existe une usine mécanique appropriée même si le niveau de manutention semble convenable. On ne peut pas parler de manutention préventive.

Dans aucune des tanneries il n'existe des implantations automatiques, fonctionnelles, pour le contrôle de la température et le mélange de l'eau d'alimentation aux tonneaux.

Aucune tannerie ne possède une installation pour le traitement des eaux de décharge ou pour la récupération des bains de procédé et/ou des produits chimiques qui sont contenus dans ces bains.

Les **produits chimiques** sont tous importés et les technologies de procédé semblent de bon niveau.

Les peaux finies sont de bonne qualité, de niveau moyen, et moyen - haut, mais il manque, en général, une méthode systématique de contrôle qui puisse garantir une constance au point de vue du niveau de la qualité.

Pour ce qui concerne la main d'œuvre les données fournies par l'Institut National de la statistique sont insérées dans le tableau suivant:

COUT DE LA MAIN D'OEUVRE y compris les charges sociales				
QUALIFICATION	PAYE Horaire		SALAIRE mensuel	
	(Diram)		(Diram)	(Dollars)
Non Spécialisé	8,14 ÷ 8,67	x 176 =	1.433 ÷ 1.526	140 ÷ 150
Spécialisé	9,17 ÷ 10,10	x 176 =	1.614 ÷ 1.778	160 ÷ 170
Semi qualifié	10,06 ÷ 10,77	x 176 =	1.770 ÷ 1.896	170 ÷ 180
Qualifié	11,61 ÷ 12,87	x 176 =	2.043 ÷ 2.265	200 ÷ 220
Chef d'Equipe	14,31 ÷ 16,25	x 176 =	2.519 ÷ 2.860	250 ÷ 280
Chef de Service			2.486 ÷ 3.293	250 ÷ 330
Cadres et Ingénieurs			6.588 ÷ 10.980	650 ÷ 1.100

Source: Autorités locales marocaines

Au point de vue de la **préparation professionnelle** on peut observer que, individuellement, les techniciens et les opérateurs des machines semblent attentifs et préparés. La qualité du produit, en moyenne bonne, confirme cette impression.

Au point de vue de l'efficacité on a vu application et un bon rythme de travail, confirmé par les données de productivité déclarées.

Les carences les plus généralisées sont à relever, tout au plus, au point de vue de la **planification** et de l'**organisation de l'entreprise**.

On n'aperçoit presque jamais un lay-out rationnel et un parcours étudié flux du matériau, et la cause n'est pas toujours à attribuer au type de construction, qui n'est pas parfaitement approprié, mais au type d'industrie.

3.2 Les points de force du système de production actuel

Les raisons de la crise évidente du secteur marocain de la tannerie ne trouvent pas de justifications d'après les données apparaissantes d'une première analyse parce que, comme nous l'avons déjà brièvement dit, il se trouve que:

- * la structure productive de Casablanca n'est pas parcellisée en une myriade de petites sociétés semi - artisanales, comme on pourrait s'y attendre en analogie avec les autres pays du Nord de l'Afrique.
- * il y a la présence au contraire d'une série limitée de sociétés (une dizaine), de moyennes dimensions et de moyennes - petites dimensions, pas trop grandes pour pouvoir souffrir d'"immobilisme" technologique et commercial, pas trop petites pour pouvoir souffrir d'"insuffisance de moyens";
- * les tanneries sont normalement placées dans des quartiers industriels, et donc dans des structures qui ne sont pas particulièrement vieilles mais seulement obsolètes par rapport à une conception plus moderne de lay-out;

- * les équipements sont en grande partie techniquement valables. Certains, même assez récents, démontrent l'attention donnée aux progrès techniques et technologiques. L'entretien, même s'il est insuffisant, semble suffisant pour assurer le caractère fonctionnel des machines;
- * la main d'œuvre est sûrement préparée de façon appropriée et dotée d'efficacité inattendue;
- * le coût du travail, même s'il est plus élevé de certains pays asiatiques, est toujours à des niveaux beaucoup plus bas par rapport à la voisine Europe;
- * le Pays offre des ressources adéquates, en qualité et quantité, pour ce qui concerne la matière brute;
- * les tanneries n'ont pas encore été obligées, par la législation locale, à constituer des installations et des mesures particulières pour limiter le niveau polluant des décharges industrielles et pour cela elles doivent affronter des coûts mineurs par rapport à la concurrence européenne.

3.3 Les points de faiblesse du système de production actuel

D'après cette première analyse il est certain que les causes du malaise de la tannerie marocaine sont:

- * la non stabilité du marché du brut;
- * le système d'écorchage manuel qui provoque de nombreux défauts aux peaux en abaissant la valeur de marché;
- * l'absence de lots bien rognés et sélectionnés de peau brute;
- * l'incapacité d'avoir une production constante dans le temps en qualité et quantité qui a obligé les producteurs marocains de chaussures et d'articles en peau pour l'exportation à utiliser de préférence des peaux travaillées en Europe et en particulier en Italie;
- * le manque de personnel au niveau de cadres, préparé de façon adéquate aux problèmes de la production et de la programmation;
- * le déplacement des tanneries par-ci, par-là autour de Casablanca a empêché de regrouper et de traiter les décharges des tanneries.

3.4 La création du nouveau Parc

On a plusieurs fois fait allusion au fait que la nouvelle installation aura un sens accompli si son but ne sera pas uniquement celui de donner un nouveau siège au département de production des tanneries en rendant leur présence compatible mais surtout si, par cette opération on créera la possibilité de redonner une impulsion au système "cuir" en le reportant à des niveaux de compétitivité sur le marché international.

La structure des tanneries qui existent aujourd'hui à Casablanca apparaît, dans son ensemble, dimensionnée de façon convenable par rapport aux exigences de marché.

Leurs dimensions permettent des volumes de production compatibles aux demandes de l'industrie manufacturière locale et peuvent aussi permettre la flexibilité nécessaire pour suivre rapidement les variations de marché.

On peut donc prévoir que la grande partie des industries de la tannerie aujourd'hui présentes à Casablanca, prendra en considération le propre transfert sans penser à des opérations complexes de transformation technologique et de production.

Naturellement les nouvelles structures et infrastructures offriront de toute façon l'opportunité de:

- * permettre la réalisation de lay-out plus modernes;
- * organiser sur des lignes séparées les productions qui appliquent diverses technologies;
- * introduire les mises à jour nécessaires sur les machines et sur les installations pour améliorer la production et la qualité.

Puisque le nouveau Parc Industriel servira sûrement comme pôle d'attraction pour les activités des tanneries et des produits manufacturés qui sont aujourd'hui placés dans une position décentralisée, il faudra prévoir l'agrandissement de la capacité actuelle de production de Casablanca.

La croissance devra sûrement se faire dans des termes compatibles avec la disponibilité de peau brute, selon le patrimoine local et à une probable augmentation de l'importation.

L'adaptation des structures pour réaliser l'augmentation de production devra s'effectuer selon les schémas les plus modernes par rapport au type des unités de production existantes et devra privilégier l'arrivée d'unités de production hautement spécialisées.

En particulier il faudra prévoir la création de deux ou trois unités destinées aux premières phases de la fabrication, en mesure de porter la peau brute à l'état de semi-ouvré, tanné (le Wet-Blue).

Chaque unité sera spécialisée pour un seul type de peau (Bovine, Ovine, de Chèvre) et sera munie de tous les meilleurs instruments techniques et les meilleures technologies pour assurer:

- * haute productivité;
- * haute qualité,
- * bas coûts,
- * basse pollution.

Autour de ces unités, dont la vocation devra être celle de travailler pour le "compte de tiers", un certain nombre de petites unités de production hautement spécialisées dans les opérations de finissage du cuir s'y installeront.

Avec des investissements relativement limités ces unités seront en mesure de s'équiper de façon sophistiquée et moderne et leur caractéristique pécuniaire sera celle de pouvoir utiliser les technologies les plus modernes pour assurer une grande flexibilité de production, une haute spécialisation et une grande rapidité de livraison.

D'après ces considérations on peut faire des hypothèses, que la production journalière du nouveau PARC doit tenir compte de la production potentielle des tanneries situées près de Casablanca mais aussi de la production d'au moins 20 % des autres tannerie du Maroc.

Production journalière du futur PARC	
CASABLANCA	PARC INDUSTRIEL DU CUIR
Ton/jour 16.610	Ton/jour 19.000
SqFt/jour 36.520.000	SqFt/jour 51.000.000

Chapitre 4

L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION

L'analyse de l'environnement opérationnel des sociétés de l'industrie de transformation a été réalisé par l'étude de la documentation disponible et avec une série d'interviews effectuées avec des témoins importants, opérateurs et représentants institutionnels, comme élément propulseur pour la mise au point d'un programme de "mise à niveau" de tout le secteur.

L'enquête dirigée auprès des sociétés a été réalisée avec le but d'obtenir un cadre de qualité du système industriel de la filière du cuir au Maroc et de quantifier les différents types.

Comme dans le cas des sociétés de tannerie ainsi que pour les sociétés de chaussures des questionnaires ont été remplis et leurs données sont restées confidentielles.

4.1 Les fabriques de chaussures

4.1.1 Analyse du secteur

L'échantillon des sociétés visitées - onze - a permis de comprendre des types de sociétés, en particulier pour ce qui concerne les modalités de relation qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Des sociétés de petites dimensions qui travaillent avec leurs échantillons et les matières premières pour le marché interne et/ou les marchés limitrophes comme la Libye, d'autres sociétés de petites et moyennes dimensions qui travaillent pratiquement à **façon** pour des producteurs européens en recevant de ceux-ci des échantillons et des matériaux, ont fait partie de ce groupe.

Deux autres types de fabriques de chaussures ont été insérées dans les visites c'est-à-dire des sociétés de moyennes dimensions qui effectuent leurs propres échantillons et achètent les matières premières pour réaliser des chaussures destinées au marché local ou africain et pour des clients européens et aussi pour des sociétés de moyennes et de grandes dimensions qui travaillent surtout pour les marchés étrangers avec les griffes du client et les leurs en fournissant les matières premières et les échantillons.

Les matieres premieres

L'approvisionnement des matières premières et des composants crée des problèmes au sociétés de chaussures; ainsi pour les peaux de production locale on souligne plusieurs aspects négatifs: les coûts élevés et la qualité inférieure par rapport à celles importées de l'Europe; insuffisance des couleurs proposées, approximation des dates de livraison, différence entre le matériau commandé et livré, peaux de premier choix peu disponibles parce qu'elles sont

normalement envoyées à l'étranger. Les tanneries marocaines sont toutefois en condition de fournir des peaux avec des caractéristiques appropriées pour la confection aussi d'un niveau moyen- haut.

Les composants

La production locale de composants pour le dessous est presque inexistant et les caractéristiques démontrent leur qualité médiocre.

Tout cela est valable non seulement pour les semelles réalisées dans divers matériaux synthétiques, mais aussi pour les premières, les bouts, les contreforts et les accessoires en général comme les fils, la minuterie métallique, les lacets et les boîtes pour l'emballage; tout cela oblige avoir une structure de la chaussure fortement verticalisée et donc bien différente que flexible.

Sur les produits importés auxquels ils font un ample recours, gravent des attentes et des lenteurs administratives demandées pour pouvoir dédouaner la marchandise, en obligeant à des achats auprès des grossistes.

Le parc des machines et l'organisation de la production

Toutes les sociétés visitées sauf une, présentent un parc de machines à technologie peu évoluée et souvent de vieille construction.

Probablement le fait de disposer de main d'œuvre habile pour le travail à la main, ne fait pas considérer les propositions que la technologie offre aujourd'hui, non seulement sous l'aspect d'économie de temps mais en particulier pour la contribution qui est devenue possible avec l'élévation de la qualité.

Le parc des machines dans les service de découpe et aussi de montage est très modeste avec une vaste présence d'interventions manuelles.

Les systèmes CAD-CAM sont considérés jusqu'à aujourd'hui non significatifs, et sont une réalité qui peuvent intéresser seulement dans le cas si plusieurs sociétés se mettent ensemble pour en faire un usage commun.

Le CAD est vu comme un système qui remplace le pantographe mécanique traditionnel transformé en version électronique. Ils n'ont pas compris sa fonction d'intégration importante de toute la réalité de la société.

Les sociétés situées dans les quartiers résidentiels sont obligées à travailler dans des locaux disposées sur plusieurs étages avec des escaliers d'accès difficile, mal aérés comme on peut le voir par la présence d'odeurs dus aux solvants présents dans les colles utilisés et avec une illumination non adaptée pour l'exécution des opérations présentes dans la confection des chaussures.

Pour ces sociétés en phase d'expansion la localisation se présente comme un problème aux aspects multiples parmi lesquels l'empêchement d'ajouter des heures à l'horaire normal ou d'introduire des tours de travail de huit heures pour des motifs de cohabitation avec les habitants des immeubles.

A souffrir de cette situation ce sont surtout les lay-out, qui de nécessité deviennent de fortune, en conditionnant de façon évidente les procédés de production, en obligeant les flux de travail aux parcours irrationnels.

Les sociétés situées dans une zone industrielle disposent d'un espace suffisant et de lay-out structurés de façon rationnelle même si le réseau routier laisse encore beaucoup à désirer.

L'entretien

L'entretien cause des problèmes car, toutes les sociétés ne disposent pas de personnel préparé à ce sujet, ou bien parce que la main d'œuvre locale n'est pas formée pour gérer un entretien de prévention et encore moins quotidien, où il est demandé comme essais, enregistrements, etc et on attend le dommage pour appeler le technicien.

Il n'y a pas de services d'entretien ni de pièces de rechange dans les sociétés qui importent des machines et des matériaux: d'où la nécessité pour les fabriques de chaussures d'entreposer des pièces de rechange ou de les demander si elles manquent.

Pour certaines sociétés qui travaillent à façon il y a une assistance technique de la part du client qui pourvoit aux nécessités des pièces de rechange.

Le procede de production et le cout du travail

Pour ce qui concerne le procédé de production, les difficultés qui émergent ne sont pas seulement liées au parc des machines mais en bonne partie à la productivité insuffisante de la main d'œuvre.

Si l'on considère que le coût de la société d'un ouvrier au Maroc va de 200 à 240 dollars USA par mois, qui représente environ 12-14% du coût équivalent en Italie, il est facile d'imaginer même avec une large approximation, ce qu'il y a encore à récupérer en termes d'efficacité.

Si le coût du travail, pour la production de chaussures, grave autour de 15% pour la moyenne entreprise au Maroc et considéré qu'en termes unitaires il représente environ 14% (comme on l'a vu ci-dessus) du coût pour une entreprise de chaussure en Italie et que la fabrication en Italie s'affirme en moyenne autour de 30 % du coût du produit fini, on peut arriver à la conclusion que l'efficacité du travail et la production pour une bonne partie des sociétés de chaussures marocaines s'affirment autour de 24% de ce que l'on obtient actuellement en Italie.

Cette basse productivité du travail dérive de structures organisées insuffisantes soit sous le profil du degré de mécanisation des installations et des équipements qui sous le profil de manque de cadres intermédiaires, préparés pour faire appliquer les modalités de production de type européen, et des systèmes de direction et de contrôle.

D'après ce qui est dit ci-dessus, une bonne partie des sociétés rend inefficace une grande partie de leur principal avantage compétitif potentiel dû au bas coût des salaires payés aux employés, sauf pour celles qui s'approchent le plus aux standards européens du point de vue de l'organisation de l'espace, du parc des machines et de la programmation gérée de la production,

Le degré de décentralisation de production

Une des principales causes concomitantes de l'effet élevé du coût du travail, dit ci-dessus, dérive du degré élevé de verticalisation des procédés de production et du manque conséquent de compétitivité qui dérive de la spécialisation de production sur chaque composant et/ou les phases de fabrication.

Les sociétés, sauf celles qui travaillent à façon, produisent à l'intérieur les composants principaux pour la chaussure; celles qui ne les produisent pas dépend pour certaines parties des importations de l'Europe.

Le secteur marocain de la chaussure doit avec urgence introduire une nouvelle philosophie d'entreprise, marquée par la logique de la "production mince", caractérisée par un développement du produit et du procédé, adressé à l'annulation des erreurs et des stocks de la variété des composants intéressés.

Une forte contribution dans cette direction est donnée par les procédés de dé - verticalisation et de décentralisation de production qui portent sur un plan structurel à une répartition de l'industrie de la transformation du cuir en deux compartiments distincts:

- * le compartiment des producteurs de chaussures finies;
- * le compartiment des producteurs de parties, de composants et d'accessoires.

Le choix de la décentralisation entraînent plusieurs aspects et intérêts divers:

- * avantage de coût;
- * possibilité de maintenir des dimensions limitées des sociétés;
- * plus grande rapidité d'exécution et niveau de qualité des composants de l part des sociétés spécialisées;
- * opportunité de ne pas devoir recourir à une main d'œuvre spécialisée demandée pour la construction de composants de diverse nature;
- * avantages financiers liés au non achat de machines spécifiques, liés à la nature du composant;
- * opportunité de faire face des pointes de production.

Degré de verticalisation élevé du secteur, absence de décentralisation de phases de production et insuffisante spécialisation de production, génèrent des coûts élevés de produit et réduisent significativement le niveau de compétitivité pour le marché interne mais aussi pour le marché international.

4.1.2 Les points de force du système de production actuel

Les points de force du secteur marocain du cuir sont surtout à placer aux ressources humaines:

- * le secteur composé surtout par des petites entreprises - soutenus par un discret nombre de moyennes et quelques grandes - constitue un vaste patrimoine de capacité de l'entrepreneur à développer;
- * une grande disponibilité de main d'œuvre même jeune a des coûts compétitifs au niveau mondial;
- * une bonne disposition de la main d'œuvre aux exigences de travail manuel demandées par les différents types de produit;

en plus de:

- * la proximité géographique de l'Europe, à exploiter à fond, pour en tirer avantage d'un étroit rapport avec les centres d'élaboration de la mode et saisir l'opportunité de sous-traitance just-in-time;
- * l'expérience de management des entrepreneurs d'un certain nombre de sociétés;
- * les rapports consolidés avec les clients étrangers.

4.1.3 Les points de faiblesse du système de production actuel

Ils se présentent dans les aspects suivants:

- * au Maroc la filière du cuir n'est pas intégrée.

Les peaux travaillées sont souvent exportées comme des produits semi-finis; le secteur qui confectionne les produits finis en cuir - par exemple la chaussure exportée - utilise des peaux importées de l'étranger: un avantage compétitif pour l'ensemble de la filière est annulé par l'insuffisance de liens entre ces deux segments.

Il est opportun de souligner à ce propos qu'un grand avantage pour la filière du cuir au niveau mondial, est dans une forte intégration entre la production des produits en cuir et ses opérations de finissage, aujourd'hui souvent intégrées dans le même habitat.

Mais pour s'insérer dans les phases de finissage des peaux la modernisation de l'industrie de la tannerie n'est pas suffisante, il est indispensable que l'industrie du produit fini s'assume la commande des opérations effectuées dans la tannerie, les gère et les adresse en fonction des caractéristiques que doit présenter le produit fini;

- * le nombre si réduit d'instruments à disposition pour créer une interface avec le système européen de la mode, qui empêche à l'industrie de transformation du cuir - fabricants de chaussures en première ligne - d'orienter et conseiller la production des tanneries pendant les phases de finissage;

- * le manque d'un marché interne en mesure d'absorber une quantité significative de la production et pousser progressivement les producteurs à réduire le gradient technologique et de qualité qui sépare les articles en cuir destinés au marché interne de ceux adressés à l'exportation, tout en facilitant ainsi chaque producteur à rejoindre de façon graduelle les standards demandés par le marché étranger;
- * l'absence de spécialisation des sociétés marocaines des produits en cuir comme frein pour une rationalisation plus importante du travail et par conséquent pour un bon niveau de productivité; cela signifie immobilisation de machines, d'entrepôt, de professionnalité et elle est aussi responsable des difficultés des entreprises de passer du travail à façon à la production de ses propres modèles, parce qu'elles sont conditionnées par le recours à des fournitures externes;
- * l'absence de diversification interne au secteur;
- * la mise en ordre organisatrice construite sur une base parentale plutôt que sur le dirigeant d'entreprise;
- * les investissements insuffisants ou nuls pour ce qui concerne l'organisation de la société;
- * le retard technologique: le non renouvellement du parc des machines présent dans les sociétés et l'absence presque totale des technologies de pointe dotées de moyens électroniques d'efficacité particulière;
- * les locaux inadaptés pour accueillir les lay-out qui permettent d'obtenir les flux de travail particulièrement efficaces au point de vue de la production.

4.2 La maroquinerie et les vêtements en cuir

Les visites programmées pour ces secteurs ont été seulement trois, deux pour la maroquinerie et une pour les vêtements. Les rencontres avec les titulaires de ces sociétés ont permis de tracer une vue très générale des deux réalités de la filière du cuir et d'analyser les opportunités ou les points de force ou les non opportunités ou les points de faiblesse.

Pour ce qui concerne les points de force les contenus reproposent ceux qui sont déjà exprimés pour le secteur de la chaussure, en particulier:

- * la qualité des produits de type classique ou de créneau est bonne, quelquefois même excellente.

Les points faibles du système sont surtout:

- * le peu de culture pour la stratégie commerciale et le marketing au niveau de société;

- * le peu de culture pour ce qui concerne l'organisation de la société, peu d'aptitude au management, peu de programmation;
- * il n'y a pas d'esprit de secteur, aucune collaboration, aucune action en commun pour augmenter la force de négociation;
- * le problème de la qualité des produits n'est pas affronté et le niveau reste décidément médiocre;
- * une partie des produits exportés met en évidence clairement la non habileté dans la phase de finissage et cela ne contribue pas à créer une image du **made in Maroc**.

4.3 La création du nouveau Parc

Après avoir examiné toutes les considérations décrites ci-dessus et en particulier en relation aux non opportunités et aux points de faiblesse du système du cuir marocain, la proposition de réaliser un Pole dans une logique du Détroit Industriel se présente, où l'on peut concentrer les fabrications de tanneries (pour les 10 unités présentes dans la zone de Casablanca) et où pouvoir promouvoir la localisation de sociétés pour la fabrication du cuir, et surtout des chaussures.

Les finalités stratégiques de ce projet sont celles de:

- * faciliter le développement de la compétitivité interne et internationale des secteurs des produits manufacturés qui utilisent le cuir travaillé: chaussures, maroquinerie, vêtements en cuir;
- * **offrir aux opérateurs étrangers** - producteurs de composants, partenaires industriels, commerçants, autres - une zone industrielle munie de tous ces services et performances qui donnent envie et satisfont les exigences de ce secteur de capacité de l'entrepreneur.

Les raisons qui caractérisent la concentration des activités, en logique de détroit, une forte opportunité dérivent de la nécessité de s'avoir s'organiser et gérer dans des marchés toujours plus complexes.

Cette nécessité, même si elle est déjà comprise par les entreprises de certaines dimensions plus habituées à se confronter dans les marchés internationaux, est en train de devenir un élément indispensable même pour les petites et moyennes entreprises, qui devront obligatoirement développer des capacité significatives:

- * de limitation des coûts,
- * d'innovations de produit,
- * de soutien de croissance dimensionnel.

Il s'agit de défis qui peuvent être difficilement affrontés au niveau de chaque entreprise et qui demandent le développement de capacités, de compétences et de know-how dans le contexte de toute la filière de production.

Les divers acteurs de la filière, en se spécialisant dans une seule phase du procédé, deviennent toujours plus capables de rejoindre la dimension optimale pour le type de production qu'ils sont en train de faire.

Ce système à réseau s'impose quand les économies d'échelle sont différentes dans les diverses phases de production et quand de fortes tensions concurrentielles obligent à développer en même temps les économies de grande dimension et de petite dimension.

Dans le contexte de ce cadre industriel chaque entreprise doit rechercher de l'efficacité et de l'efficience pour assumer un rôle compétitif dans son propre marché, non seulement à l'intérieur mais aussi le long de toute la filière de production dans laquelle il travaille.

Le motif propulseur du Pole Industriel du Cuir de Casablanca, réside dans la conscience que pour être compétitifs aujourd'hui il faut être spécialisés dans une phase particulière du procédé de production.

La capacité de savoir croître et de créer de l'innovation dépend toujours plus de la présence d'un flux informatif continu et dynamique, pour lesquelles les interrelations créent l'innovation dans la mesure où:

- * pour tous les acteurs de la filière est reconnu un rôle déterminant au développement de tout le secteur;
- * chacun consacre une partie de son propre temps pour approfondir des connaissances réciproques, à l'échange d'informations et aux parcours d'approfondissement.

Pour l'étude de faisabilité du Parc, le Comité, qui a été créé pour coordonner et impliquer toutes les réalités de la Filière du Cuir présentes en particulier dans la zone de la Grande Casablanca et pour le but d'offrir tous ces services et ces opportunités qui rendent le plus simple possible une ***mise à niveau*** de tout le secteur, finalisée surtout à l'augmentation des exportations, indiquera ***le nombre des entreprises qui peuvent être directement impliquées dans ce projet et décidées pour le transfert.***

Disposant de ces données, réparties par type de produit, on peut procéder à une évaluation de la superficie à destiner au PARC, tout en précisant la marge prévue pour des implantations ultérieures surtout de la part de possibles investisseurs étrangers.

Chapitre 5

LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE LA FILIERE DU CUIR

5.1 Institut Supérieur de Tannerie et de Transformation du Cuir

Cette structure a été réalisée depuis peu d'années avec des financements européens.

Elle est complètement équipée de machines et d'équipements fournies par l'Italie et se présente bien organisée et bien dirigée.

Elle prépare un personnel technique pour la tannerie, pour l'industrie de la chaussure, de la maroquinerie et de la confection en cuir.

Les élèves qui fréquentent actuellement cet Institut sont plus de 400.

Les cours varient de deux à quatre ans, selon le niveau professionnel et les étudiants alternent des périodes d'instruction à l'institut avec des périodes de permanence dans les usines.

L'impression, confirmée aussi par le directeur, est que l'instruction donnée aux étudiants concernant chaque opération de procédé est d'un niveau optimal et d'excellents opérateurs sortent de l'institut.

Ce qui manque est la capacité de former un personnel au niveau de Chef d'Equipe car il manque surtout les enseignants en mesure de fournir ce type d'éducation.

Il manque complètement une éducation appropriée pour ce qui concerne l'organisation du travail.

Presentation de l'ISTTC

Date d'ouverture	Septembre 1995
Effectif total du personnel	70
	12 personnel administratif
	39 formateurs statutaires
	03 coopérants
	12 vacataires
	04 agents occasionnels
Effectif des stagiaires en formation	440 pour année
Nombre de filières	10
	2 niveau technicien spécialisé
	4 niveau technicien
	4 niveau qualification
Total lauréats	461 (au 31/07/1999)
	230 niveau qualification
	186 niveau technicien
	45 niveau technicien spécialisé

Presentation de l'ISTTC

Filières	Mode de formation	Niveau de formation	Nombre de groupes		Effectifs des stagiaires en formation		
			1 Année	2 Année	1 Année	2 Année	Total
Technicien Spécialisé en Tannerie	RE	T.S.	1	1	15	12	27
Agent de Bureau des Méthodes	RE	T.S.	1	1	17	15	32
Stylisme Modelisme Chaussure	RE	T	1	1	15	15	30
Agent de Bureau d'Etude	RE	T	1	1	16	14	30
Agent d'Encadrement de Production	AL	T	1	1	19	15	34
Technicien en Maintenance Cuir	AL	T	1	1	17	16	33
Coupe Cuir	AL	Q	2	2	36	26	62
Piquage Cuir	AL	Q	2	2	31	30	01
Préparation Piquage et Piquage Chaussure	AL	Q	3	3	51	45	96
Montage Chaussure	AL	Q	1	1	16	15	16

Fiche technique de l'Institut des Métiers du Cuir

Dénomination	Institut des Métiers du Cuir
Date d'ouverture	Mars 1991
Consistance physique	
Superficie	Totale 10.000 mc
	Couverte 35 mc
Nombre d'ateliers	10
Nombre de salles spécialisées	6
Nombre de salles de cours	3
Salle de séminaire	1
URD	1
Bloc administratif	1
Magasin	1
Logement de fonction	1
Autres	Bureau de Fondé de pouvoirs conseiller En Orientation CPEL Formation Continue Magasin de Vente Surveillance Générale Buvette
Ressources humaines	
Personnel Formateurs	25 dont coopérants: 01
	01 Ingénieurs
	01 Professeurs
	20 Chefs de travaux
Personnel Administratif	10
Personnel Occasionnel	03
Personnel Vacataire	08

Carte de l'établissement

Filières	Niveau de formation	Nombre de groupes		Effectifs des stagiaires en formation		
		1 Année	2 Année	1 Année	2 Année	Total
Piquage cuir		1		16	*	16
Coupe cuir		2	2	32	27	59
Préparation Piquage et piquage chaussures		3	1	45	32	77
Montage chaussures		1		15	*	15
Piquage maroquinerie / vetement		1	1	15	12	27
Mécanicien, réparateur cuir		2		24	*	24
Broche / Semelle		1		16		16
Agent de bureau des études		1	1	16	15	31
Agent d'encadrement maitrise de production		2	1	18	28	46
Technicien spécialisé Méthode		1		16	18	34
Total		15	7	213	132	345

* Les stagiaires 2ème année qualification sont placés en stage en entreprise pour une durée d'une année scolaire.

Chapitre 6

LE TRAITEMENT DES DECHARGES

6.1 Généralités

L'industrie de la tannerie, comme toutes les activités industrielles, est régie par des échanges continus avec l'environnement en termes énergétiques, de matériau et d'utilisation de ressources environnantes, comme l'air, l'eau et le sol.

Si, au début la préoccupation du tanneur a été celle de produire en moins de temps possible un cuir de qualité optimale, avec le développement d'une plus grande sensibilité environnementale et avec l'analyse des effets provoqués par les industries les plus importantes, on a donné une plus grande importance à régler et évaluer aussi l'aggravation de la qualité de biens communs comme l'air et le sol.

Sous cet aspect il faut évaluer l'esprit de projet du nouveau Parc Industriel du Cuir de Casablanca, où la réalisation d'un dépurateur central ou d'un système de récupération du chrome ne pourra jamais substituer une plus grande sensibilité de la part des industriels au problème et leur recherche continue de techniques alternatives moins polluantes. De cela il dérive que la réalisation et le projet de l'implantation de traitement des eaux qui refluent des tanneries, ne pourra exclure l'introduction de techniques et de systèmes de recyclage – récupération - économie à l'intérieur de chaque tannerie et à la formation de préposés du secteur préparés pour résoudre et affronter le problème de l'environnement.

Le but de toutes les installations de traitement et de dépuración est celui de porter les concentrations des polluants dans les limites établies par la loi. Ces limites sont fixées par les gouvernements locaux et peuvent donc différer de nation à nation. Mais, à cause de l'impossibilité de bloquer le phénomène de la pollution à l'intérieur des frontières politiques (l'eau et l'air se déplacent et passent d'un pays à l'autre), les gouvernements nationaux sont en train de donner des valeurs limites de référence et des accords internationaux sont stipulés pour la sauvegarde de l'environnement. Une autre stratégie qui sera appliquée pour augmenter la compétitivité sur le marché des sociétés qui produisent de façon écologique, est représentée par l'étiquetage - certification des produits.

Les normes sur les décharges sont généralement basées sur le concept de "**valeur de concentration**" limite et ont le désavantage de ne pas considérer d'un côté la quantité de polluant inséré dans l'environnement et de l'autre la capacité de réception du corps récepteur; donc en termes de loi entre une industrie qui décharge 1.000 m³/jour d'eau avec 30 mg/l de BOD dans un torrent dont le débit est de 500 m³/jour et une industrie qui décharge 100 m³/jour d'eau, toujours avec 30 mg/l de BOD, à 200m de la côte dans l'océan, il n'y a aucune différence.

Sur la base de ces considérations la nouvelle tendance est celle de s'adresser vers un type de législation qui tient compte des rapports de quantité des décharges et de la sensibilité environnante des corps récepteurs naturels.

Si d'un côté donc le projet d'une implantation de dépuration et le choix des phases de traitement pourrait dépendre seulement de la quantité et des caractéristiques des décharges, des limites établies par la législation en vigueur, par les caractéristiques du sol et par les autorisations gouvernementales pour la réalisation de l'œuvre, et d'un autre côté une administration attentive à un développement soutenable doit prendre en considération toute une série d'aspects géographiques, sociaux et économiques du territoire pour son développement soutenable.

6.2 La situation actuelle

D'après l'analyse des tanneries

- * manque d'investissements dans le passé pour les technologies écologiques,
- * crise actuelle du secteur et donc insuffisance de ressources économiques à investir,
- * prix de vente des peaux finies trop élevé.

Dans ce cadre une augmentation des frais de fabrication du cuir, due à la dépuration des effluents, conditionnerait fortement la compétitivité d'une tannerie par rapport aux concurrents locaux mais aussi pour les concurrents étrangers.

En outre, on a remarqué le manque de l'évaluation exacte des dimensions du phénomène; dans très peu de cas les interviewés ont su quantifier la consommation d'eau par Kg de peau brute et de toute façon l'évaluation a toujours été subjective. Pour ce qui concerne le taux polluant des décharges des considérations sur des analyses de laboratoire n'ont jamais été effectuées.

L'utilisation et le choix des produits chimiques est liée plus à des questions économiques et de qualité du produit travaillé qu'à des considérations environnantes. Toutefois on a remarqué que dans certains cas des tentatives de recyclage et de récupération des bains de plain ont été faites, mais les problèmes de gestion et le manque de qualité du produit fini ont fini par faire abandonner ces techniques.

On a constaté la présence d'une technologie simple même pour les autres compartiments du traitement des déchets, du système de ramassage et d'élimination dans la décharge pour les déchets solides urbains et industriels aux implantations de pré-traitement des eaux des égouts avant la décharge dans l'Océan.

Les normes marocaines pour les décharges industrielles, directement dans les eaux superficielles ou indirectement par le réseau des égouts, établissent en général des limites moins sévères (en termes de BOD et COD) par rapport aux valeurs limites actuelles en vigueur dans les autres Etats et en particulier dans les Etats membres de l'Union Européenne. Dans le tableau suivant on a comparé les limites pour la décharge en vigueur dans certains Pays; pour chaque paramètre deux valeurs sont reportées, la première concerne la limite pour la décharge dans les égouts, alors que la seconde, plus restrictive, est la limite pour la décharge directe dans un corps récepteur naturel. A cet égard il est important de préciser que, en tant que décharge dans les égouts ou indirecte il faut penser que la décharge sera ensuite recueillie et traitée dans une implantation municipalisée avec les autres décharges civiles et industrielles. Il est de préciser, donc, que pour le cas de décharge dans les égouts, il faut concorder les valeurs limites à respecter avec le gérant de l'implantation de traitement final qui connaît bien les limites et les problèmes de son implantation.

	Italie	France	Maroc	Egypt	Tunisie
COD	500	2.000	1.000	700	1.000
(mg/l)	160	125	500	30-40	90
BOD	250	800	500	400	100
(mg/l)	40	30	100	20-30	30
SS	200		600	500	
(mg/l)	80		50	30	
TKN	30				
(mg/l)	20				
P	10		10		
(mg/l)	10		10		
Cr	4	1,5	2		2
(mg/l)	2	1,5	2	0,05	0,5
S	2		1	10	3
(mg/l)	1		1	1	0,1

D'après le tableau on remarque que les valeurs de référence de la législation marocaines sont beaucoup plus permissives pour la décharge directe, et pour la décharge indirecte il faut quand même associer le manque de réelles implantations de traitement des eaux qui refluent.

6.3 Procédés de production et production des décharges

Le projet et le dimensionnement d'un parc industriel pour la filière du cuir et du système de contrôle, ramassage, récupération, traitement et élimination de tous les déchets produits doit tenir compte de la quantité et de la qualité des polluants qui sont en jeu.

L'industrie de la tannerie est caractérisée par les décharges d'effluents discontinus, avec une importante fluctuation du pH et de fortes variations du taux polluant. A ce problèmes il faut aussi ajouter le fait que les valeurs des polluants d'une tannerie dépendent:

- * du type de fabrication,
- * de la quantité d'eau utilisée,
- * des caractéristiques du brut,
- * des produits chimiques utilisés,
- * de la présence de certaines techniques de récupération ou de recyclage,
- * du système de mesure de la concentration polluante,
- * de la présence d'éventuels systèmes de pré-traitement mécanique des décharges qui refluent à l'intérieur de la tannerie.

De ces considérations et du manque d'analyses précises sur les décharges des tanneries il émerge l'impossibilité de déterminer à priori la quantité exacte d'eau utilisée et de taux polluant à traiter. En outre, même en présence de données précises sur la situation actuelle, les nouvelles conditions et la modernisation de la technologie et des procédés qui se créeront dans le PIP, porteront à des valeurs différentes et difficilement quantifiables. De tout cela il faudra tenir compte du projet d'une implantation facilement gérable et réalisée par step successifs.

D'après ces considérations les données qui seront déterminées à partir des valeurs doivent être lues avec un regard critique et considérées seulement comme indication du phénomène et non comme une quantité exacte de matière première d'un procédé industriel.

Dans le tableau suivant on reporte les principales opérations de procédé de la tannerie et les relatifs agents polluants présents dans les eaux de décharge.

OPERATION	TYPES DE POLLUANTS
Reverdissage	Sang, fumier, protéines solubles, forte salinité (NaCl), naphthaline et dérivés, agents émulsionnants (tensioactifs)
Dépilation / calcination	Sulfures, haute alcalinité, solides en suspension (peaux et chaux partiellement détruites), protéines, quantités élevées d'oxygène chimique et biochimique, amines, N/NH ₄
Décalcination	Sels NH ₄ (généralement sulfatés), acides organiques et inorganiques, enzymes
Résidus	NaCl, acides organiques et inorganiques
Dégraissage	Graisses naturelles, tensioactifs synthétiques, savons et autres agents émulsionnants, quelquefois solvants organiques (trichloréthylène, essence de térébenthine, essences) et NaCl
Tannage au chrome	Sels trivalents de chrome, Na ₂ SO ₄ , NaHCO ₃ , MgO
Tannage végétal	Tannins naturels et synthétiques, acides organiques, phénols
Graisser	Graisses et huiles naturelles et synthétiques, même sulfonés, sulfures ou sulfates
Teinture	Colorants synthétiques, acides organiques et inorganiques, ammoniacque
Finissage	Solvants organiques, pigments, agents émulsionnants, résines, formaldéhyde, métaux lourds

En plus des effluents qui refluent, l'industrie de la tannerie produit les déchets solides suivants:

- oreillon (vert ou après reverdissage),
- rasage au chrome,
- rognages (verts et tannés),
- poussières d'émeri,
- matériaux de déchet (finis ou dérivants des diverses phases de la production),
- solides et boues produites par le traitement des déchets.

Les polluants les plus communs produits par les tanneries sont:

- **matériel brut:** poil, oreillon, rasages, plastiques, etc.
- **substances inorganiques solubles:**
 - chlorures et sulfates,
 - sulfures,
 - sels d'ammoniaque,
 - sels trivalents de chrome et/ou autres sels métalliques,
- **solides en suspension:** inorganiques (chaux et sable) et organiques (fumier, protéines, graisse, huiles, poil, etc.),

- **substances organiques solubles:** produits organiques dérivants des peaux et des produits chimiques instables. Ils sont généralement représentés collectivement par les paramètres suivants:
 - demande biologique d'oxygène, la fraction biodégradable de matière carbonée (BOD)
 - demande chimique d'oxygène, (COD) c'est-à-dire la matière organique oxydable chimiquement (biodégradable et non)

D'après une comparaison des concentrations des polluants d'une décharge de la tannerie homogénéisée (à cause des fluctuations dues aux différentes phases du procédé) avec les limites de loi on peut calculer le rendement dépuratif de l'implantation de traitement. Les rendements ont été calculés par rapport aux valeurs moyennes (COD=6500, BOD=3000, SS = 4000, TKN=300).

	COD	BOD	SS	TKN	P	Cr	S
Tannerie	5.000-8.000	2.000-4.000	3.000-5.000	200-400		200	200
Maroc	500	100	50		10	2	1
η resp. Maroc	92,3%	96,7%	98,8%			99,0%	99,5%
Italie	160	40	80	20	10	2	1
η resp. Italie	97,5%	98,7%	98,0%	93,3%		99,0%	99,5%

Avec h = rendement dépuratif nécessaire pour respecter les limites de loi.

On veut faire remarquer que les différentes phases du procédé de la tannerie gravent sur les valeurs des agents polluants de la décharge.

Opération	COD	BOD	SS	Salinité
Reverdisage	15%	10%	5%	60%
Plain	55%	70%	55%	
Décalcination	3%	3%		8%
Macération				
Pickel Tannage	2%	2%		25%
Autre	25%	15%	40%	7%

La salinité est surtout due à la présence de chlorures et de sulfates.

6.4 Problèmes de traitement

L'évaluation d'une industrie de la tannerie ne peut pas ne pas tenir compte dans cette phase historique des considérations de son impact sur l'environnement: Pour le cas du Maroc les aspects écologiques apparaissent particulièrement importants surtout en perspective d'une intégration progressive du Pays dans la zone de marché européen et pan-méditerranéen qui, par l'éco-label, comme nous l'avons déjà anticipé, est en train de s'adresser à la promotion des peaux tannées de façon écologique. Si d'un côté le tanneur, pour rester compétitif, doit s'adapter aux standards environnants internationaux, d'un autre côté la réalisation et la gestion d'implantations de traitement pour les eaux qui refluent, comportent des coûts.

Une solution valable est celle d'organiser un détroit de la tannerie et de traiter tous les effluents dans une **unique implantation centralisée**. De cette façon on garantit l'économie d'échelle et la réalisation de rendements dépuratifs optimaux que l'on obtiendrait difficilement pour chaque tannerie sauf si l'on fait des investissements considérables et si l'on assume un personnel qualifié.

La création d'un Parc Industriel du Cuir aux caractéristiques et aux dimensions supposées, est subordonnée à l'évaluation correcte de paramètres déterminés concernant la localisation, dont une importance particulière est assumée par les caractéristiques environnantes.

En particulier pour ce qui concerne la localisation de l'implantation centralisée de traitement des décharges il faudra tenir compte des considérations suivantes:

- * récepteur naturel de l'eau traitée (fleuve, lac, océan);
- * caractéristiques du récepteur: débit ou capacité (valeurs moyennes et mensuelles), qualité de l'eau;
- * utilisation du récepteur en aval de l'implantation de traitement (irrigation, industrie, élevage du poisson);
- * proximité des centres habités;
- * importance environnante de la zone autour de l'implantation (possibilité de créer des zones touristiques ou des réserves naturelles ...).

L'implantation devrait de toute façon être réalisée à une certaine distance aussi du détroit industriel car les émissions de mauvaises odeurs pourraient arriver jusqu'aux opérateurs de la tannerie. Une importance vraiment particulière est assumée par toute une série de contrôles et d'analyses périodiques que l'on peut effectuer sur les émissions atmosphériques et sur la nappe d'eau.

Enfin, à cause de l'incertitude des paramètres en jeu, cela vaut la peine de souligner la façon dont la réalisation de l'implantation devrait être faite par des step successifs, en analysant à chaque fois les problèmes et l'efficacité dépurative de chaque stade de travail. L'implantation doit donc pouvoir garantir une certaine flexibilité de gestion et de transformation qui ne peuvent pas être programmées en détail dès le début.

Chapitre 7

L'URBANISME ET LA STRUCTURE DU PARC

La zone repérée par la Fedic, où installer le Parc se trouve le long de la route qui porte à la ville de El Gara après le village de Tit Mellil et Sidi Hajjaj comme on peut le voir de l'extrait joint du plan du territoire. La superficie totale de la zone avec ses limites de batterie est indiquée sur le second document joint, et sur le troisième il y a les références parcellaires et les parts.

La zone repérée par la Fedic est environ à 26 Km de Casablanca, environ 20 km de l'aéroport et à proximité des branchements autoroutiers pour Rabat.

La superficie demandée pour les nécessités du Parc doit inclure, non seulement les zones étroitement nécessaires pour les fabrications industrielles des sociétés de tannage, de la chaussure, de la maroquinerie et de l'habillement en cuir qui s'y installeront, mais aussi de toute une série d'activités reliées, auxiliaires et de support à l'activité industrielle, qui rendent cette zone comme un vrai et réel Détroit Industriel.

Parmi les activités reliées au procédé industriel on peut compter:

- * l'implantation consortiale pour le traitement des eaux de la tannerie;
- * l'implantation pour la récupération du chrome,
- * la production des composants,
- * les implantations pour la transformation des déchets des fabrications industrielles sous-produites avec une valeur ajoutée, comme le cuir régénéré, les colles et éventuellement fertilisants pour l'agriculture. La faisabilité économique de ces propositions devra être examinée après avoir su les quantités des déchets, leur ramassage et leur transformation dans des unités centralisées,
- * le centre pour le lavage de la laine

Parmi les activités auxiliaires il y a:

- * les usines d'entretien électro - mécaniques,
- * Les magasins de stockage et de vente des peaux brutes,
- * Les magasins pour les pièces de rechange, des produits chimiques et de leurs composants.

Parmi les activités de support nous pouvons énumérer:

- * le Centre des Services Technologiques, avec les laboratoires d'analyses et de certification de la qualité,
- * la zone de la douane, réservée et clôturée, où l'on effectue toutes les opérations en entrée et en sortie des marchandises du Parc,
- * une zone réservée aux expéditionnaires,

- * la zone des services centralisés, où sont situés: un dispensaire et un poste de secours, un centre anti-incendie, un ou plusieurs guichets bancaires, un supermarché, un self service et un restaurant, un centre d'exposition et de réunion.

Si, après un contrôle des constructeurs locaux, il y a un intérêt pour créer une zone d'habitation pour les ouvriers et les employés des divers secteurs du Centre, on pourrait destiner une partie de la superficie de la zone pour ce projet. La zone d'habitation, même si elle est proche du Parc devra quand même être externe.

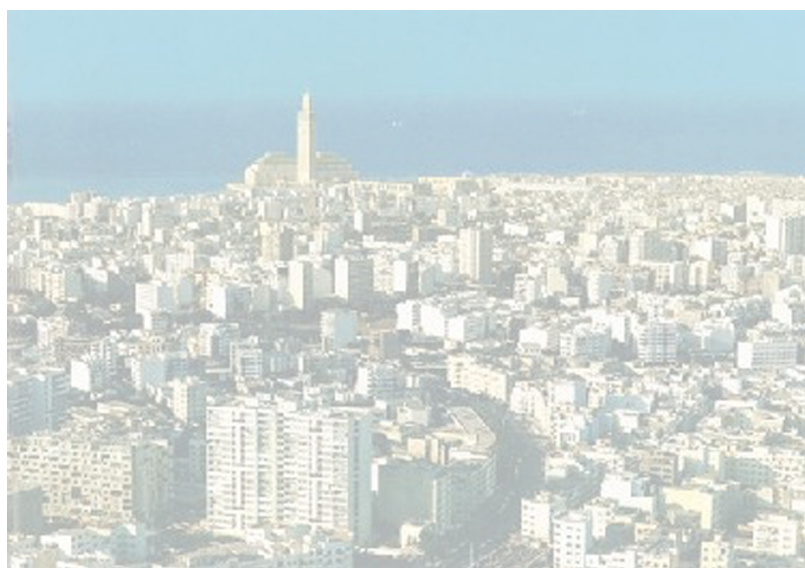
Pour disposer d'un Détroit Industriel efficace et organisé, on pense que le coefficient d'occupation du sol, COS, ne doit pas être inférieur à 50%.

Pour garantir la continuation de la fourniture d'eau en cas de manque d'énergie électrique, on conseille d'effectuer une réserve d'eau à gravité ou souterraine. Cette réserve servira aussi comme eau anti-incendie et le réseau sera alimenté par un système de pompage avec un générateur diesel d'urgence en stand-by.

PERSPECTIVES DE CROISSANCE INTERNATIONALE DU
SYSTEME PEAU-CUIR MAROCAIN
ET INSTRUMENTS DE SOUTIEN
POUR LE DEVELOPPEMENT
DE LA COMPETITIVITE DES SECTEURS NATIONAUX

HYPOTHESE DE PROJET POUR LE PARC INDUSTRIEL DU CUIR

Partie B - Relation



Sommaire Partie B - Relation

Introduction	4
1 L'évaluation du scénario international	5
1.1 Le secteur mondial de l'industrie de la chaussure	5
1.1.1 La demande mondiale de chaussures	6
1.1.2 L'offre mondiale de chaussures	7
1.1.3 Le contexte compétitif où se place l'industrie de la chaussure du Maroc.....	7
1.2 Les espaces du marché du secteur de la maroquinerie marocaine.....	8
1.3 Le secteur marocain de la tannerie dans le contexte mondial: la situation actuelle et les perspectives de développement.....	9
2 L'organisation de la filière peau-cuir au Maroc	11
2.1 La manufacture des produits en cuir	11
2.1.1 Caractéristiques de l'industrie de la chaussure.....	11
2.1.2 Caractéristiques de l'industrie de la maroquinerie	12
2.1.3 Points de force et points faibles des industries de la chaussure et de la maroquinerie marocaines	12
2.2 L'industrie de la tannerie	14
2.2.1 L'organisation de l'industrie de la tannerie	14
2.2.2 Points de force et points faibles de l'industrie de la tannerie.....	14
2.2.3 L'impact ambiental de l'industrie de la tannerie	16
2.3 Le secteur de l'abattage comme "bassin de peau" pour l'industrie de la tannerie	17
2.4 L'état de l'art de la formation professionnelle.....	18

3	L'évaluation des solutions possibles d'investissement finalisées pour le développement de la compétitivité de la filière cuir-chaussures marocaine	20
3.1	Les orientations stratégiques de l'industrie cuir/chaussures marocaine	20
3.2	Le district industriel: modèle de référence pour le développement de l'industrie cuir/chaussures marocaine	22

Introduction

La relation qui va suivre est l'achèvement de la **Partie A - Analyse**, laquelle recueille toutes les informations, soit à caractère qualitatif que statistico-quantitatif, qui ont constitué la base des considérations développées.

Le rapport se divise en plusieurs parties. En détail, chaque partie offre respectivement:

- * **L'évaluation du contexte international:** l'analyse du contexte international de la filière cuir-chaussures et, surtout, des mouvements qui sont en train de le caractériser a permis de mettre en évidence la création de "nouveaux" espaces, c'est-à-dire des marchés ou des segments de marché, dans lesquels la tradition industrielle du Maroc peut constituer un facteur compétitif important.
- * **L'évaluation de l'organisation de la filière peau-cuir au Maroc;** l'analyse du tissu productif du secteur cuir-chaussures - soit au niveau de la qualité qu'au niveau de la quantité - a permis de mettre en évidence des points de force et de faiblesse au niveau soit d'entreprise que de système dans tout son ensemble.
- * **L'évaluation des solutions possibles d'investissement** finalisées au développement de la compétitivité de la filière cuir-chaussures marocaine; la comparaison entre ce qui est apparu dans les deux parties précédentes de l'enquête - c'est-à-dire entre les caractéristiques du contexte international et de l'organisation actuelle de la filière peau-cuir au Maroc - indique comment la tentative de développer le modèle du district industriel constitue aujourd'hui la solution la plus poursuivable.

Il reste enfin à mettre en évidence la façon pour laquelle l'enquête s'est proposée comme objectif d'indiquer la forme d'organisation industrielle qui favorise le mieux le développement de la filière peau-cuir au Maroc. Le passage de l'indication d'une solution du district, comme cela pourrait être un "Parc industriel", pour sa réalisation il faut naturellement un projet dont le développement demande toutes les informations utiles au dimensionnement du "Parc industriel" même ainsi qu'à la volonté et à l'autorisation des Autorités du Maroc pour continuer cet objectif.

1 L'évaluation du scénario international

L'évaluation des perspectives de développement d'un système complexe comme celui de la filière cuir-chaussure, en soi rude au niveau local, résulte presque impossible quand il s'agit d'un scénario mondial. Cependant l'observation du scénario international permet d'orienter l'analyse et, donc, permet d'abord de prendre les dynamiques qui marquent l'évolution de la demande et de l'offre au niveau international et, successivement, de mettre en évidence la formation de nouveaux espaces de marché ou la définition de nouveaux équilibres.

Un ultérieur aspect de complexité de l'évaluation de la compétitivité d'une filière, c'est-à-dire d'un ensemble de secteurs industriels verticalement reliés/intégrés, est naturellement associé à l'interdépendance de ces derniers; quand l'aspect n'est pas tenu en considération, la vision d'ensemble à niveau de pays risque d'"aplatir" l'articulation du tissu industriel en cachant les points de force ou de faiblesse qui, au contraire, peuvent en caractériser les secteurs individuels. Vue la diverse importance économique que les secteurs de la filière cuir-chaussures revêtent, on a privilégié la présentation de ce qui est apparue de l'enquête au niveau de chaque activité, tout en mettant en évidence les implications éventuelles pour d'autres compartiments, et l'on a attribué la priorité à l'exposition de celles qui s'adressent au consommateur final.

1.1 Le secteur mondial de l'industrie de la chaussure

Le secteur de l'industrie de la chaussure continue à être le plus important à l'intérieur de la filière cuir-chaussures. Même si la chaussure a été un des premiers produits à être industrialisé, le marché continue à être caractérisé par des dynamiques importantes poussées à travailler avec des facteurs compétitifs différents. Le marché de la chaussure est en réalité un ensemble de segments où la compétition est axée à chaque fois sur le composant mode, sur le prix, sur la qualité, sur les caractéristiques des composants, sur le mélange de tels facteurs, etc...

Dans l'ensemble, la donnée incontestable d'où l'on part est le rôle assumé par la Chine, dont la production à la fin du siècle est en volume supérieur à 50% par rapport au niveau mondial. En 1998 des 11 milliards de paires de chaussures produites dans le monde, presque 5,5 milliards ont été produites en Chine, dont presque 3 milliards ont été exportées. En 1997 déjà le solde commercial chinois en volume - c'est-à-dire la différence entre exportation et importation exprimés en termes de paires de chaussures - arrivait à 3 milliards et tout seul il équilibrait le déficit enregistré par le reste du monde. Le prix constitue le facteur compétitif par excellence de la production chinoise; les données de la FAO mettent en évidence, comme pour les chaussures en cuir, le prix moyen à la production de la chaussure chinoise, c'est-à-dire pour 1996 égal à 5 \$ américains contre les 14 \$ de la moyenne étendue au niveau mondial. L'union stratégique des volumes-prix trouve d'ailleurs une confirmation dans les données en grande partie des plus grands producteurs internationaux, dans ce sens pour le cas de l'Inde - second producteur mondial avec 685 millions de paires en 1988 - le prix moyen des chaussures en cuir est de 9,7 \$ américains, pour le Brésil - troisième producteur avec 516 millions de paires - est égal à 10,4 \$ et pour l'Indonésie - cinquième producteur avec 316 millions de paires - est de 11,4 \$.

Une exception significative au rapprochement entre volumes élevés et prix bas, comme exemple de focalisation sur un différent facteur compétitif, est offert par la performance du secteur italien où le volume total - qui fait de l'Italie le quatrième producteur mondial avec 425 millions de paires - est la somme d'un nombre très vaste et diversifié de petites productions centrées sur la qualité et la mode et, donc, vendues à un prix moyen franco usine égal à 24,6\$ américains.

Les exemples de segmentation des marchés invitent donc à considérer les zones où le déficit commercial est le plus important et où le déficit tend à augmenter en termes plus importants.

La zone nord-américaine est celle qui en 1998 présente le déficit le plus important avec plus de 1.750 millions de chaussures mais c'est aussi la zone où seulement l'importation de la Chine dépasse 1.300 millions de chaussures. Le déficit pour l'Union Européenne a des dimensions plus faibles -égal à 575 millions de paires en 1998- mais en plus de montrer une croissance continue - entre 1997 et 1998 la croissance du déficit a été égale à 21,8%, c'est-à-dire à 103 millions de paires- est caractérisé par une segmentation des marchés où le produit de la mode et celui de la qualité jouent un rôle important. Enfin, le Moyen Orient et la région africaine présentent des déficits significatifs ainsi qu'une forte croissance comme le démontrent les volumes du solde commercial qui en 1998 ont rejoint respectivement 129 millions et environ 270 millions de paires.

1.1.1 La demande mondiale de chaussures

Les déficits, comme nous l'avons dit, sont présents dans presque toutes les zones du monde. Cependant les raisons de ces dynamiques sont différentes et impliquent des évaluations aussi articulées. Avant tout la zone qui a enregistré la plus grande croissance au niveau de la demande est justement la zone asiatique soit pour l'augmentation démographique mais aussi pour certains cas d'améliorations du niveau de la vie. La croissance de marchés comme le marché chinois et le marché indien - qui a augmenté respectivement de 69% et de 65% environ dans ces cinq dernières années - a été satisfaite par la production interne et, malgré les caractéristiques d'économie demandées, il apparaît plausible retenir que les futures augmentations de la demande aussi seront réglées par l'offre locale.

Plus articulées sont les considérations qui doivent se développer par rapport aux deux grandes zones industrialisées de l'Amérique du Nord et de l'Union Européenne et à celles qui sont actuellement en phase de développement ou d'industrialisation, comme le Moyen Orient et l'Afrique. Pour ce qui concerne les zones les plus industrialisées, pour le cas de l'Amérique du Nord, la croissance de la demande a été accompagnée, au moins en partie, par une croissance de la production interne - en particulier, par le Mexique - et par le renforcement des importations de la zone asiatique qui figurent aussi pour le proche avenir un type de compétition fortement conditionné par le prix. Pour le cas de l'Union Européenne et, plus en général, de l'Europe Occidentale - dont la demande égale à 1.629 millions de paires est plus importante pour 1998 - le cadre qui peut en provenir est plus articulé en raison de la plus petite homologation des goûts qui continue à distinguer les consommateurs des divers pays du "vieux continent" - les implications dont les termes de qualité, variété et volumes de production ne favorisent pas les grandes productions de masse - , soit pour le fait que la demande n'a pas présentée des variations significatives et que, donc, l'augmentation pour le déficit cité précédemment doit être attribué à une augmentation des importations qui vont se substituer à la production locale. En

d'autres termes, justement pour ce changement de l'offre de chaussures sur le marché européen il faut faire attention pour saisir l'opportunité de croissance pour une période brève.

Enfin, même si la forte augmentation de la demande dans les régions africaines et du Moyen-Orient peut être reconduite à ce qui a déjà été dit pour les marchés asiatiques, l'appartenance ou la proximité du Maroc à ces derniers marchés associés à la "nouveau et fluidité" de leur phase de développement, dans la dynamique actuelle peut favoriser la création d'espaces de marché.

1.1.2 L'offre mondiale de chaussures

Sur le versant spécifique de l'offre, en plus de l'industrie chinoise, qui malgré sa leadership pour les chaussures en cuir aussi reste surtout spécialisée pour la production de gros volumes de chaussures avec tige non en cuir, au contraire d'autres pays spécialisés s'unissent dans le segment des chaussures en cuir. Parmi eux, en plus de l'Inde, Brésil et Mexique déjà cités, ils sont focalisés sur des productions à bas prix destinées presque exclusivement aux marchés respectifs, l'Italie et l'Espagne doivent être citées pour leur orientation radicale à l'exportation qui s'oppose à celle précédente. Pour le secteur italien, qui a exporté en 1998 presque 90% des 425 millions de paires produites ainsi que pour le secteur espagnol qui a exporté 68% des 221 millions de paires produites, ont centré leurs propres stratégies sur l'exportation en misant surtout sur des segments de marché de chaussures de moyenne-fine qualité et en faisant de la flexibilité et de l'élasticité de production leurs points de force.

Pour ce qui concerne le versant de l'offre le cadre international peut être décrit par deux orientations stratégiques de base alternatives:

- * **Compétition sur les coûts;** productions de très grands volumes et disponibilité des facteurs de production (du travail à la matière première) à très bas coût auquel, comme "pré-condition" mise en évidence par l'histoire même de l'industrie de la chaussure, doit être associé à un marché "captive" de dimensions importantes, parce qu'il est dû soit à une demande nationale soit parce qu'il est lié à celle "fournie/garantie" par un grand buyer.
- * **Compétition sur la mode/qualité;** même si elle reste considérable la comparaison sur les coûts, ce qui revêt une valence stratégique est la flexibilité et la capacité de répondre rapidement aux évolutions du marché international.

1.1.3 Le contexte compétitif où se place l'industrie de la chaussure du Maroc

La production de la chaussure du Maroc a été en 1998 au total égale à 70 millions de paires. La production de chaussures en cuir est d'environ 50 millions de paires et un peu moins de 18% de cette production a été exportée. Pour évaluer si ces dimensions, apparemment marginales si elles se réfèrent au scénario international, peuvent réellement interdire les disponibilités de croissance - et les projets de développement conséquents - du secteur de la chaussure du Maroc, il faut s'arrêter sur l'évolution des caractéristiques des marchés qui constituent le "bassin naturel" de référence de celui-ci -au moins pour le proche avenir-.

En tant que localisation et histoire la Méditerranée, et par extension l'Europe, d'un côté et l'Afrique de l'autre représentent les débouchés immédiats possibles de l'initiative marocaine. Les deux zones font actuellement l'objet de procédés évolutifs. Pour le cas de l'Afrique une plus grande incertitude sur le versant de la typologie de produit demandé est contrebalancé par la croissance de la demande même et, donc, par des marges d'interventions plus importants sur le versant de la distribution. Pour l'Europe, d'un côté la segmentation élevée de la demande est une tradition consolidée et d'un autre côté la recherche constante d'"innovations dans l'organisation de la production" - qui est en train de redéfinir les caractéristiques du tissu productif dans les divers pays de l'Union, de la France à l'Italie - concourent à la création de nouvelles formules d'approvisionnement du marché. Dans l'ensemble la situation de la zone "Pan-Méditerranéenne" continue à apparaître favorable aux organisations industrielles concentrées sur la flexibilité et sur la dynamique de production.

Le Maroc exporte le produit fini ainsi que le "semi-fini" - en particulier des tiges en cuir - dans les principaux pays européens - en premier la France avec 39% de l'exportation marocaine, puis l'Italie avec 14% et l'Allemagne avec 9% - ; cependant sa compétitivité doit être augmentée comme elle a été mise en évidence en Italie par la comparaison avec les autres compétiteurs. Le prix moyen des chaussures marocaines exportées en Italie, est de 14,6 \$ américains, ce qui est en effet supérieur à celui des produits des Pays de l'Europe de l'Est - pour la Roumanie 10,3 \$, pour la Bulgarie 8,6 \$ et pour la Croatie 11,3 \$ - et aussi celui de la Tunisie est de 13 \$.

La récupération de compétitivité de la part de l'industrie du Maroc, rendue possible aussi par l'articulation des marchés européens, passe donc par une récupération d'efficacité soit dans l'utilisation et la gestion des facteurs de production - en particulier force de travail et technologie - que dans leur acquisition - la référence évidente à la matière première renvoi à l'exigence de créer/exploiter des synergies entre les différents secteurs de la filière-.

1.2 Les espaces du marché du secteur de la maroquinerie marocaine

La donnée de départ est représentée par l'importance de l'exportation qui, pour l'industrie marocaine rejoint 95% de la valeur de la production. Les Principaux Pays de destination sont ceux de l'Union Européenne, en particulier l'Espagne - première destination pour l'habillement en cuir et deuxième pour les sacs et la petite maroquinerie -, la France - première pour les sacs et la petite maroquinerie et deuxième pour l'habillement-, auxquels suivent l'Italie, la Grande-Bretagne, etc...

L'importance de l'exportation représente un point de départ non seulement parce qu'il constitue la force du secteur marocain, mais en tant qu'expression de la potentialité de ce dernier. En effet, l'exportation est beaucoup plus le résultat de l'initiative des importateurs étrangers et/ou des griffes qui utilisent les petites entreprises marocaines que le résultat de l'activité autonome de ces dernières. Dans ce sens justement à la "dépendance" par rapport aux opérateurs internationaux - en plus de l'effet mode et de l'introduction des matériaux alternatifs à le cuir - est reductible la contraction de la production dont le début commence depuis 1992.

Dans l'hypothèse que cette situation continue, et puisque les espaces de croissance interne sont pratiquement absents, le Maroc est obligé de continuer dans la logique de sous-traitance en visant à maintenir ses produits à des prix contenus et surtout, pour les acheteurs, d'améliorer la qualité et la fiabilité pour ce qui concerne les livraisons.

1.3 Le secteur marocain de la tannerie dans le contexte mondial: la situation actuelle et les perspectives de développement

La production mondiale de peau bovine brute est très concentrée ; plus de 50% des 302,6 millions de pièces produites en 1996 est en effet l'apanage de six pays - Usa (38,6 millions de pièces), Inde (35,7 millions de pièces), Chine (29,9 millions de pièces), Brésil (25 millions de pièces), Russie (17,8 millions de pièces) et Argentine (11,5 millions de pièces)-. De ces productions les seules qui sont destinées surtout à l'exportation sont l'américaine et la russe, alors que les autres sont travaillées, pour certaines ou pour toutes les phases du procédé de la tannerie, dans le Pays d'origine.

Dans ce scénario international le Maroc, avec une production de 800.000 peaux bovines brutes absorbées par le marché interne, revêt un rôle marginal; cela a eu jusqu'à maintenant des reflets négatifs sur la production des peaux finies aussi qui résulte inférieure non seulement à celle des grands producteurs - Italie, Corée, Chine, Inde, Brésil et U.S.A.- mais, aussi à celle de la Turquie, de l'Egypte et de l'Algérie.

D'un autre côté l'industrie de la tannerie du Maroc pourrait tirer avantage de la propre localisation géographique. L'Afrique avec une production de 17,5 millions de peaux, représente en effet un bassin de matière première important même si fragmenté sur un territoire très vaste et avec une qualité hétérogène. Pour cela il peut être utile de souligner qu'aux premières places dans la peau bovine finie il y ait l'Italie (1673,8 millions de pieds carrés) et la Corée (1440 millions de pieds carrés) c'est-à-dire des pays qui ne figurent pas parmi les dix premiers Pays producteurs de matière brute.

En plus des volumes productifs et indépendamment des possibles marchés de débouchés - qui pourraient être représentés par les industries de la chaussure européenne - il est bon de mettre en évidence le prix moyen de l'exportation marocaine égal à 2 \$ américains par pied carré qui n'est pas compétitif, car il est égal au prix des Pays européens - en particulier, pour l'Italie il est égal à 2 \$ et pour l'Espagne à 2,1 \$ - qui sont actuellement en mesure d'offrir un produit de meilleure qualité.

Une situation analogue se retrouve sur le marché des peaux ovo-caprines, où 64,3 millions de pieds carrés produits par le Maroc doivent être comparés avec les 888 millions de la Chine, les 651 millions de l'Inde, les 420 millions de l'Italie et les 287 de la Turquie, les 225 millions de l'Espagne et les 172 millions du Pakistan.

Ce qui est enfin utile de mettre en évidence, pour des choix compétitifs du Maroc pour augmenter sa propre présence sur le marché international, est le plus important intérêt qui revêt l'industrie de la peau bovine par rapport à la peau ovo-caprine à des niveaux de volumes de production - plus de 10 milliards de pieds carrés pour la première contre les 4 milliards pour la seconde-.

Les perspectives de croissance de la production marocaine - qui constitue une condition contraignante aussi pour le développement des secteurs - sont plausibles à condition qu'on s'oriente vers:

- * la promotion du ramassage et de la transformation du cuir produit dans la zone africaine;

- * la récupération de compétitivité en termes de prix;
- * l'amélioration de la qualité du cuir à destiner sur le marché interne mais aussi sur le marché européen.

2 L'organisation de la filière peau-cuir au Maroc

Le système peau-cuir au Maroc est caractérisé par une hétérogénéité élevée; tout en ayant une tradition consolidée et une culture diffusée pour la fabrication du cuir et de la production de produits manufacturés, l'industrie marocaine présente des productions de qualité élevée ainsi que des productions de mauvaise qualité ou de toute façon qui résultent non compétitives par rapport aux standards internationaux.

Les raisons des prestations qui sont si différentes peuvent, en réalité, être reconduites pour une large part à des causes communes. Les facteurs socio-économiques qui sont à la base de la conservation et du renforcement de la tradition marocaine pour la fabrication du cuir sont en grande partie identifiables aussi comme origine des carences de l'industrie nationale par rapport à celle internationale. En illustrant avec des exemples, si d'un côté la dimension étendue de l'artisanat représente un réservoir considérable de main-d'œuvre compétente, d'un autre côté elle conserve une fragmentation productive et une dispersion géographique qui empêchent de sortir de la production locale pour se confronter à un niveau international.

Les zones d'ombre et de lumière caractérisent tous les secteurs de la filière, en outre, en raison de l'étroite interdépendance qui lie entre eux les divers secteurs, les choix ou les conditions qui connotent la tannerie ont souvent des répercussions dans le secteur de l'industrie de la chaussure et vice-versa. Après avoir souligné les implications de l'interdépendance élevée de la filière peau-cuir, pour des raisons d'exposition les considérations qui suivent sont développées au niveau de secteur individuel en suivant un parcours à rebours que, du produit manufacturé on remonte jusqu'à la matière première.

2.1 La manufacture des produits en cuir

La manufacture des produits en cuir a pour objet la production de chaussures, maroquinerie et habillement. En 1998 la production a été entièrement égale à 2271 Millions de \$ américains; la contribution majeure a été fournie par le secteur de la chaussure avec une part du total égale à 81%.

2.1.1 Caractéristiques de l'industrie de la chaussure

L'industrie de la chaussure au Maroc est composée en 1998 de 150 entreprises environ qui occupent plus de 9000 préposés pour un chiffre d'affaires égal à 1.842 Millions de DH. Même si l'export a presque redoublé dans la dernière décennie, il continue à rester contenu (1.545 Millions de DH, égal à 17% de la production environ) et à rester le patrimoine des entreprises à dimension industrielle qui y concourent avec 70% du total exporté. Parmi les pays de destination la première place appartient à la France, avec 1/3 de

l'export en valeur, suivie par l'Italie, l'Allemagne et la Libye. Comme nous l'avons déjà mis en évidence précédemment les sociétés artisanales satisfont surtout la demande interne.

En termes de représentation qualitative, l'industrie de la chaussure marocaine présente plusieurs types d'entreprises:

- * des entreprises de petites dimensions qui travaillent avec leurs échantillons et les matières premières pour le marché interne et/ou les marchés limitrophes comme la Libye;*
- * des entreprises de petites et moyennes dimensions qui travaillent pratiquement à façon pour des producteurs européens en recevant de ceux-ci les échantillons et les matériaux;*
- * des entreprises de moyennes dimensions qui effectuent leurs propres échantillons et achètent les matières premières pour réaliser des chaussures destinées au marché local ou africain et pour les clients européens;*
- * des entreprises de moyennes et grandes dimensions qui travaillent surtout pour les marchés étrangers avec leur propre griffe et celles du client en fournissant aussi des matières premières et des échantillons.*

2.1.2 Caractéristiques de l'industrie de la maroquinerie

L'industrie de la maroquinerie et de la fabrication de l'habillement en cuir est composée en 1998 de 80 entreprises environ qui occupent plus de 3200 préposés pour un chiffre d'affaires égal à 429 Millions de DH et un export de 354,4.

Les entreprises de la maroquinerie, généralement organisées en unités de production de petites et de moyennes dimensions, fabriquent des sacs, sacs à main, cartables, portefeuilles, ceintures, bracelets de montre, grands sacs de voyage, valises, malles, selles et simili.

Les entreprises de l'habillement en cuir sont spécialisées pour la réalisation de vestes, pantalons, blousons en cuir; il y a aussi des unités qui produisent des gants.

Comme pour le secteur de la chaussure, plusieurs sociétés de maroquinerie et d'habillement en cuir travaillent pour de fameuses marques européennes avec un rapport de sous-traitance.

2.1.3 Points de force et points faibles des industries de la chaussure et de la maroquinerie marocaines

Le développement des trois secteurs (chaussures, maroquinerie et habillement en cuir) apparaît naturellement lié à la capacité d'augmenter la présence sur les marchés européens; cela a des implications évidentes car, si du point de vue de la main d'œuvre qualifiée il n'y a pas de problème, du point de vue des matières premières, des structures et des compétences concernant le dirigeant d'entreprise, cela demande des initiatives concrètes pour permettre: (i) **la récupération de compétitivité en termes de prix**, surtout pour ce qui concerne la sub-fourniture; (ii) et à cela **une ultérieure impulsion au développement** des entreprises dotées d'une structure productive appropriée, ainsi que de structures commerciales et de distribution en mesure de s'insérer sur les marchés européens.

En synthèse les facteurs qui représentent déjà des points de force des secteurs considérés peuvent être identifiés en:

- * une grande disponibilité de main d'œuvre, même jeune, à des coûts compétitifs au niveau mondial et dotée d'un travail manuel excellent, selon la demande du type de fabrication;
- * une qualité des produits qui, surtout dans le domaine de la maroquinerie de type classique ou de créneau, peut être définie bonne, et quelquefois même excellente;
- * la présence de nombreuses petites entreprises peut constituer un vaste patrimoine des capacités des entrepreneurs à développer;

Parmi les facteurs qui travaillent actuellement comme obstacle et qui nécessitent d'interventions il faut signaler:

- * la disponibilité inadaptée de matières premières en tant que qualité et quantité; l'approvisionnement de ces derniers est caractérisé par l'approximation des livraisons et par le manque de cuir de premier choix, comme preuve il suffit de dire que les producteurs marocains occupés avec l'export, préfèrent utiliser les peaux travaillées en Europe et surtout en Italie;
- * d'une manière analogue la production locale des composants pour le dessous est presque inexistant et de toute façon de qualité médiocre;
- * les produits importés auxquels ils font ample recours, sont grevés des lenteurs administratives liées au dédouanement;
- * plusieurs entreprises disposent d'espaces inadaptés à la production; surtout celles qui sont situées dans les quartiers résidentiels qui sont obligées de travailler dans des locaux mal aérés, avec une mauvaise illumination et disposés sur plusieurs niveaux avec des escaliers d'accès difficile;
- * le parc des machines est généralement à technologie peu évoluée, quand elle n'est pas obsolète, surtout pour les secteurs de coupe et de montage où l'on trouve une ample présence d'interventions manuelles;
- * pour ce qui concerne l'entretien, pas toutes les entreprises disposent de personnel préparé et on peut rarement parler d'interventions préventives;
- * la productivité de la main d'œuvre - même si elle est qualifiée - est basse à cause des carences structurelles qui dépendent de l'insuffisant degré de mécanisation des installations et des équipements, ainsi que celles gestionnaires où le manque de cadres intermédiaires joue un rôle important;
- * enfin, le faible niveau de spécialisation de production des sociétés rend encore plus évidentes les implications négatives que les problèmes posés par le manque de rationalisation du travail revêtent pour la productivité globale des secteurs, auxquels on ajoute l'absence presque généralisée de stratégies commerciales et de marketing.

2.2 L'industrie de la tannerie

2.2.1 L'organisation de l'industrie de la tannerie

L'industrie de la tannerie marocaine était composée en 1998 de 60 entreprises environ qui occupaient plus de 2700 préposés pour un chiffre d'affaires égal à 814 Millions de DH et une exportation de 259 Millions de DH.

Malgré la présence d'entreprises dans plusieurs régions du pays, la production principale est l'apanage d'un nombre restreint d'entreprises de moyennes dimensions concentrées dans la zone de Casablanca - environ 10 auxquelles correspondent respectivement 75 % de bovins, 23,5 % d'ovins et 78 % de caprins travaillés au niveau national -, et généralement localisées dans les quartiers industriels. La production journalière potentielle des tanneries de la zone de Casablanca est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Production journalière de Casablanca			
Type de peau	Ton./jour	N° peaux	Surface (Pieds carrés)
Bovine	57	2.850	96.900
Ovine	11,5	5.750	40.350
Caprine	7	7.000	28.750
Total	75,5	15.600	166.000

2.2.2 Points de force et points faibles de l'industrie de la tannerie

En termes d'ensemble l'industrie de la tannerie marocaine est en train de traverser une crise profonde structurelle, qui rend nécessaire et urgente une profonde restructuration qui permet au secteur de retrouver l'agressivité traditionnelle et aussi la compétitivité dans une situation, fondamentalement nouvelle, de marché global.

En termes ponctuels l'évaluation de l'industrie de la tannerie alterne des aspects positifs et des aspects négatifs en raison des facteurs de production - matière première, force de travail, technologie - pris en considération.

Pour ce qui concerne **la technologie**, parmi les facteurs positifs il faut compter une constante attention à utiliser des machines et des équipements de bonne qualité et des technologies de procédé de bon niveau, comme conséquence de la traditionnelle attention donnée à la qualité du cuir. Pourtant les bénéfices associés à la disponibilité de technologies modernes sont rendus inefficaces par une série de facteurs négatifs, comme:

- * le mauvais emplacement des installations; beaucoup de machines, et les tonneaux en particulier, sont installés de façon non correcte, c'est-à-dire en mesure d'interdire une

organisation de travail efficace et d'empêcher l'optimisation de la manutention des peaux. La possibilité d'observer un lay-out rationnel et un parcours étudié du débit du matériau est très rare;

- * l'absence généralisée d'usines mécaniques appropriées auprès des tanneries et, par conséquent, le non recours à des formes d'entretien préventif;
- * il n'existe pas d'installations automatiques, fonctionnantes, pour le contrôle de la température et pour le mélange de l'eau d'alimentation aux tonneaux.

Les entreprises tentent de répondre à la demande du marché en différenciant la production et créant un entrelacement de technologies appliquées et, par conséquent, on réduit le rendement et la productivité. On met en évidence le fait que seulement trois tanneries sont spécialisées dans la fabrication d'un seul type de peau, alors que toutes les autres travaillent au moins le bovin et l'ovin et quelquefois même la peau de chèvre.

Pour ce qui concerne **les ressources humaines** il faut distinguer la main d'œuvre et la classe dirigeante. Pour la première, l'enracinement de la tradition de la fabrication du cuir fait en sorte que les opérateurs soient préparés de façon appropriée et prouvent un bon travail manuel ; en outre, le coût du travail, bien qu'il soit plus élevé que celui vérifiable dans certains pays asiatiques, reste de toute façon nettement inférieur aux niveaux qui caractérisent l'industrie de la tannerie des pays européens. Pour ce qui concerne la direction, les conséquences de la carence de compétences relatives à la programmation des procédés et à la gestion de la production sont évidentes, le manque de figures professionnelles en mesure de gérer efficacement la technologie de procédé se traduit pratiquement toujours par une nette réduction de compétitivité de la production marocaine.

Ce que nous avons remarqué met en cause **la formation des ressources humaines**. L'évaluation - qui est extensible à toute la filière peau-cuir - est que l'instruction donnée aux élèves des écoles de formation professionnelle, relativement aux opérations individuelles du procédé, est de niveau excellent et crée d'excellents opérateurs, malheureusement pour confirmer ce qui a été dit ci-dessus, c'est que ce qui manque est la capacité de former du personnel au niveau de Chef de groupe ou de Chef de Service car il manque surtout les enseignants en mesure de fournir ce type d'éducation. Il manque une instruction complète sur l'organisation du travail et sur les problèmes écologiques.

Le versant des **matières premières** est lui aussi articulé. Si la qualité des peaux finies résulte bonne, de niveau moyen, et moyen-haut la matière première utilisée et les formes par lesquelles s'effectue leur approvisionnement sont plus problématiques.

Les tanneries marocaines peuvent s'approvisionner de peau brute par les abattoirs, le Souk et l'importation.

Pour ce qui concerne les peaux nationales, surtout pour les peaux bovines, le marché présente des niveaux d'inefficacité significatives, d'un côté l'approvisionnement n'est garanti ni en quantité ni en temps, d'un autre côté le prix des peaux brutes est particulièrement élevé. Pour cela, l'action spéculative faite par les intermédiaires fait en sorte que pour le cas des peaux bovines les tanneurs arrivent à payer la matière première à un prix presque double par rapport à celui qu'ils réussissent à obtenir en s'approvisionnant directement à l'abattoir.

Pour ce qui concerne l'importation des peaux brutes, le Bureau Central de Statistique la quantifie à 2300 tonnes par an environ (presque 10% de la production locale) ; il s'agit surtout de peaux bovines provenant du Comunité des Etats Indépendants (ex URSS) et de l'Amérique du Sud. Cette donnée n'est pas neutre pour deux raisons: la première est relative aux coûts dus à l'éloignement des fournisseurs en absence de volumes d'achat qui peuvent permettre de faire des économies d'échelle, la seconde est due à l'évolution industrielle de ces pays producteurs toujours plus orientés à tanner directement leurs propres peaux. Dans les deux cas une attention plus importante à la production des pays limitrophes est un choix à considérer directement.

2.2.3 L'impact ambiental de l'industrie de la tannerie

L'évaluation de l'industrie de la tannerie ne peut pas considérer, dans cette phase historique, ne pas tenir compte des considérations sur son **impact ambiental**. Pour le cas du Maroc les aspects écologiques apparaissent particulièrement importants, surtout en perspective d'une intégration progressive du Pays dans la zone de marché européen et pan-méditerranéen qui, à travers l'eco-label, est en train d'avancer vers la promotion des peaux tannées dans une façon écologique. Mais, si le tanneur, pour rester compétitif, doit s'adapter aux standards environnementaux à niveau international, la réalisation et la gestion des installations de traitement pour les eaux de déchets ont aussi des coûts.

Une solution valide est celle d'organiser un district de la tannerie et de traiter tous les effluents dans une seule installation centralisée. Ainsi on peut garantir l'économie d'échelle et la réalisation des rendiments dépuratifs optimaux qui difficilement seraient obtenibles dans une seule tannerie, si non à travers des considérables investissements et l'engagement de personnel qualifié.

La problématique de l'environnement, même si elle n'est pas méconnue des tanneurs marocains, est quelquefois affrontée dans des termes de fatalité. Dans ce cas deux considérations sont valables:

- * l'incapacité de dimensionner de façon correcte le problème se reflète sur l'utilisation et le choix des produits chimiques qui sont liés plus à des questions économiques et de qualité du produit fini qu'à des considérations de l'environnement;
- * la présence d'une technologie simple dans les autres secteurs aussi du traitement des ordures - du système de ramassage et d'élimination dans des décharges pour les ordures solides urbaines et industrielles aux installations de pré-traitement des eaux des égouts avant la décharge dans l'océan - rend "secondaire" ce problème.

Pour ce qui concerne l'industrie de la tannerie de Casablanca on a remarqué l'absence de la capacité de réagir à la situation de fait qui s'est formée. Cela dépend de plusieurs facteurs:

- * la dislocation des tanneries dans une zone dispersée autour d'un tissu densément habité qui, comme celui de Casablanca, a empêché et empêche encore de réaliser des installations communes pour le traitement des décharges de la tannerie;
- * le manque d'investissements pour les technologies écologiques dans le passé;
- * la crise du secteur et donc l'insuffisance de ressources économiques à investir.

2.3 Le secteur de l'abattage comme "bassin de peau" pour l'industrie de la tannerie

Les évaluations développées jusqu'à maintenant ont mis en évidence le rôle crucial qui peut recouvrir la disponibilité de matière première de bonne qualité, en quantité nécessaire et à des prix compétitifs.

Pour ce qui concerne la **quantification des peaux** disponibles, elle est naturellement influencée par les dimensions du patrimoine zootechnique et des facteurs socioculturels qui caractérisent la vie au Maroc. Pour cela le régime alimentaire marocain utilise rarement la viande rouge et donc la tendance des éleveurs de bovin est celle de porter à l'abattoir des animaux assez jeunes, qui n'ont pas plus de deux ans, qui ont des peaux légères et d'épaisseur mince.

En 1998 l'abattage officiel et contrôlé des animaux du Maroc a mis à disposition des tanneries le nombre suivant de peaux : 631.043 bovins, 3.285.870 ovins et 1.366.869 caprins.

Pour ce qui concerne la **qualité de la peau brute** travaillée dans les tanneries, elle provient du type d'abattage, des systèmes d'écorchage et de conservation des peaux et de la possibilité, de la part des tanneurs, de repérer sur le marché des peaux bien sélectionnées et refilées tout au long de l'année. En effet la qualité des peaux bovines varie avec le cours des saisons, même si généralement elle a une belle fleur, compacte et fine. Il y a peu de défauts dus à des traumatisme externes (écorchures, blessures, etc...) et il y a aussi peu de défauts saisonniers dus aux parasites. Les peaux bovines sont vendues par l'abattoir aux grossistes pour 10 DHS environ au kilo; valeur estimable comme possible point de force du système de la filière-cuir marocain.

Pour ce qui concerne les peaux ovines, elles sont écorchées de façon tubulaire et ne sont pas abîmées. Elles sont vendues fraîches ou salées, directement à la tannerie et aux ramasseurs.

En termes généraux, la situation rappelée ci-dessus a empiré à cause de:

- * la dispersion des abattoirs sur le territoire qui se traduit aussi pour la différenciation des organismes de contrôle;
- * la réduction au cours de ces dernières années des quantités d'animaux abattus;
- * le cours saisonnier pour la consommation du type de viande ainsi qu'aux traditions religieuses (Fête du Mouton);
- * la méthode d'écorchage est manuelle et l'opérateur fait attention à laisser toute la viande possible sur la carcasse;
- * la rémunération des préposés est basée sur le nombre d'animaux travaillés;
- * 20 % environ des abattages se fait de façon non contrôlée et concerne surtout les animaux de petite taille, comme par exemple les chèvres;
- * les peaux ne sont pas refilées et les lots ne sont pas composés de peaux sélectionnés même si une classification de trois catégories existe et la quatrième sert de déchet.

Une contribution significative pour l'amélioration de la qualité et de la compétitivité économique du produit fourni peut être réalisée grâce à la construction du nouvel Abattoir

Municipal de Casablanca selon les standards européens et avec les formes de mécanisation des opérations d'abattage qui garantissent une augmentation de la qualité des peaux brutes.

2.4 L'état de l'art de la formation professionnelle

Dans les pages qui suivent on a résumé des points de force/points faibles recueillis par les visites aux Centres IMC et ISTTC de Casablanca, dont le cadre des données fondamentales est indiqué dans la pièce jointe qui se trouve dans l' « analyse ».

Il faut comme même souligner que l'ISTTC de Casablanca, né en 1995, est bien équipé par rapport à l'IMC (actif du 1991), qui a une technologie de référence qui date vers la moitié des années 80.

POINTS DE FORCE

- * Dimensions de la structure et des espaces: il couvre une surface de 2 hectares, dont plus de 6000 couverts.
- * Une population scolaire élevée: environ 440 élèves tous les 2 ans (car il s'agit de cours biennaux)
- * Un grand nombre de personnes (70), destinées à un processus de renforcement des compétences
- * Un équipement technologique de grand intérêt pour les secteurs de la coupe, du jointage (ainsi on peut faire des travaux en sous-traitance) et du montage pour le secteur de la chaussure et pour le modélisme - assisté aussi par des supports informatiques CAD-CAM Crispin Sylion - Indy avec 4 poststations et moniteurs avec vidéo-caméra appliquée par Internet et vidéo-conférences.
- * Adéquation disponibilité de machines pour la station expérimentale de tannerie même si organisée avec une logique plus scolaire qu'industrielle, mais sans doute capable de fournir des services aux entreprises (s'il venaient demandés pour la potentialité existante)
- * Efficace organisation de cours énumérés par filière même s'il n'a pas été possible de voir aucun programme.

POINTS FAIBLES

- * Installation réalisée plus pour un Institut Technique supérieur que pour un centre de formation pour l'industrie. Il s'agit d'une école et pas d'un centre de technologie appliquée avec une vision moderne des processus des élèves.
- * Les élèves sont obligés de chercher des entreprises où faire les stages pour environ 10 mois (alternés) dans les 2 ans de cours. Cela signifie que, au cas où un élève a l'occasion de faire le stage dans une entreprise moderne, il pourra faire de bonnes expériences. Mais, s'il va faire le stage chez une entreprise qui travaille à façon ou par production de prix il aura un bagage plus limité et il aura le risque d'apprendre des défauts (s'ils n'ont pas été éliminés chez les entreprises avec services d'assistance spécifiques). Le service fourni par l'Institut pendant le

stage chez les entreprises est limité au contrôle des presences et à leur registration sur le livret de l'élève.

- * Un autre problème est celui des fournisseurs qui ne sont pas capables de garantir des services d'assistance aux entreprises et de faire une activité avec les élèves sur les procédés chez l'entreprise.
- * Pour ce qui concerne la maintenance, les techniciens formés ne sont pas capables de fournir une adéquate collaboration chez les entreprises. Les instructeurs ne sont pas capables d'intervenir dans la maintenance dans l'entreprise. Il s'agit d'enseignants typiques des écoles traditionnelles.
- * Les programmes ont été préparés par l'AFPIC et les formateurs ont étudié en France. Dès qu'on a fini la collaboration avec l'AFPIC les instructeurs ont été liés à la répétition du programme reçu sans aucune variation.
- * Il n'existe pas un plan pour projeter, organiser et gérer un cours de formation dans le secteur du cuir. Chaque instructeur est titulaire de sa compétence qui n'est pas transférable à d'autres. La documentation du cours est à lui et il n'existe pas une copie du programme chez la bibliothèque du Centre.
- * Pour le modélisme des chaussures on répète les 3 modèles laissés par les Français: décolleté, richelieu et derby.
- * Le kit de l'UNIDO-PISIE a été divisé en 2 parties au centre ISTTC sans le manuel de l'instructeur et les diapositives sur les phases de l'élaboration du modèle pour les 10 modèles du kit. Chez le Centre IMC ils ont les diapos et une copie du manuel de l'élève, tandis que le manuel de l'instructeur semble disparu. Le formateur marocain préparé par le PISIE sur l'utilisation du kit a laissé le Centre pour travailler chez des entreprises. Les modélistes des 2 Centres cherchent à interpréter ce kit mais avec des pauvres résultats car ils ont les dessins et les diagrammes mais ils ne connaissent pas les procédures.
- * Chez le ISTTC les résultats concernant le modélisme et les prototypes du vêtement et de la maroquinerie sont insuffisants. Ils n'ont aucune information de mode, ni de revues ni de catalogues. Les élèves n'ont pas d'idées pour la créativité et la projectualité des produits à la mode. Il n'existe ni une bibliothèque ni un repart de récolte de matériel, des accessoires et des composants.
- * La station expérimentale de tannerie n'est pas équipée avec un laboratoire physique-mécanique pour les épreuves sur les cuirs et les composants. Un tel centre n'existe pas au Maroc.

3 L'évaluation des solutions possibles d'investissement finalisées pour le développement de la compétitivité de la filière cuir-chaussures marocaine

3.1 Les orientations stratégiques de l'industrie cuir/chaussures marocaine

Les évaluations présentées dans les deux sections précédentes sur les "opportunités" offertes par le scénario international dans la filière peau-cuir et sur la compétitivité du tissu industriel du Maroc se prêtent à certaines considérations sur des initiatives possibles en tant que soutien de ce dernier.

Pour ce qui concerne le versant de *l'offre*, même si le cadre international met en évidence une vaste gamme de comportements de la part des différents pays, les orientations stratégiques de base peuvent être reconduites en:

- * **compétition sur le prix**; l'objectif est de satisfaire les catégories de marché les plus basses avec des produits économiques, de basse qualité, généralement standardisés et en très grands volumes. Cela implique sur le versant de l'offre la disponibilité de structures congruentes de distribution - pas en dernier l'accès aux marchés également grands, qu'ils soient représentés par la demande nationale ou qu'ils soient "fournis/garantis" par de grands buyers - et, surtout, de production caractérisée par des coûts très bas "compétitifs" des facteurs productifs (avant tout le travail et la matière première, et ensuite aussi la technologie).
- * **compétition sur la mode/qualité**; les catégories de marché de référence sont celles des produits moyens et fins où l'attention de la différenciation du produit est plus grande. Même en maintenant importante la comparaison sur les coûts, pour le versant de l'offre la flexibilité et la capacité de répondre en temps utile aux évolutions du marché international deviennent prioritaires; l'aspect principal compétitif est représenté par la qualité, qui en produits comme ceux de la filière peau-cuir, s'identifient avec la matière première, avec les skills de la force de travail, avec la créativité des stylistes et avec le constant renouvellement du produit.

Tout d'abord la nécessité indiscutable d'une restructuration et d'une évolution du système peau-cuir national, au désavantage de la contraction de la production destinée par le marché interne mais aussi par les marchés étrangers, les potentialités du Maroc pourraient être plus efficacement utilisées pour faire face à une demande de produits de qualité moyenne-fine, caractérisés par la saisonnalité et flexibilité que l'on compte parmi le "facteur mode", c'est-à-dire en cherchant d'exploiter les opportunités de croissance des offertes par les marchés européens et de la zone de la Méditerranée.

En faisant référence à la première option, il est bon de rappeler que le secteur cuir-chaussures marocain ne peut pas rivaliser avec les productions de gros volumes et à bas coût, car les producteurs asiatiques jouissent d'un avantage remarquable compétitif, et ne peut pas non plus

penser à un développement fondé seulement sur l'autoconsommation. Le tissu productif du secteur marocain de la peau-cuir montre de ne pas disposer actuellement d'aucun des facteurs productifs qui caractérisent la compétition de prix : le coût de la main d'œuvre, même s'il est bas par rapport aux standards européens et méditerranéens, est élevé quand il est comparé aux niveaux asiatiques, et chinois en particulier, les matières premières et les technologies ne sont pas congruentes avec les demandes de la production de volume, les premières apparaissent chères et les secondes ne sont pas à l'avant-garde.

Au contraire **la tradition pour la fabrication du cuir et pour la production de ses produits manufacturés** plus amplement diffusée peut représenter un facteur compétitif important quand le marché de référence devient celui des produits de qualité moyenne ou moyenne et fine. Dans ce cas:

- * le coût de la main d'œuvre redevient un facteur compétitif non seulement par rapport aux pays européens qui ont une plus importante tradition de l'industrie de la chaussure, mais aussi par rapport aux pays concurrents comme la Turquie et la Tunisie où le coût moyen mensuel du travail est respectivement égal à 400 \$ et 320 \$ américains environ, donc bien supérieur aux 200 du Maroc;
- * les petites dimensions des entreprises peuvent constituer la base pour soutenir la flexibilité demandée par la production de produits à haut contenu de mode;
- * une nouvelle force de travail dotée d'une tradition consolidée dans la peau-cuir peut garantir la capacité d'affronter une vaste variété de productions.

Les deux évaluations montrent d'un côté le sentier de la production de masse qui est actuellement impraticable par l'industrie marocaine parce que la leadership chinoise dans ces segments - ainsi que celle d'autres producteurs asiatiques - est intouchable, au moins pour cette phase historique, et, aspect non moins influent, parce que les caractéristiques structurelles du tissu industriel marocain sont tout à fait inadaptées pour cet objectif; et d'un autre côté le succès de l'orientation vers des productions moyennes-fines n'est ni mis en évidence ni garanti.

Ce que l'analyse a voulu mettre en évidence, ce sont **les "potentialités" de la filière de la peau-cuir au Maroc**. En d'autres termes le tissu industriel du pays dispose de facteurs qui pourraient jouer un rôle important sur les marchés internationaux; du reste la présence de productions effectuées pour les entreprises européennes, l'activité de perfectionnement passif dans le secteur de la chaussure et la production pour les griffes internationales dans le secteur de la maroquinerie sont la confirmation de la validité de ces facteurs. Ce qui toutefois apparaît absent est la capacité de développer les synergies que cette tradition peut offrir, c'est-à-dire la capacité de développer en première personne et au niveau de système - donc pas comme phénomènes d'épisodes - les facteurs compétitifs dont le Pays dispose.

On croi que la tentative la plus opportune pour favoriser la création et le développement des synergies passe par la tentative de développer **le modèle du district industriel** c'est-à-dire par les activités faites de façon coordonnée et intégrée par des sujets autonomes. Le district est une entité socio-économique caractérisée par la présence active, dans une zone territoriale circonscrite, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Le district fait des petites et moyennes dimensions des entreprises qui le composent, une des bases de sa propre compétitivité mais, en même temps, il met en évidence le succès de l'entreprise individuelle influencé par les conditions générales de la zone.

3.2 Le district industriel: modèle de référence pour le développement de l'industrie cuir/chaussures marocaine

Vue la situation actuelle de l'industrie marocaine et les marchés objectifs, pour lesquels une production flexible et élastique est indispensable, l'évolution compétitive du secteur peut être poursuivable par les entreprises individuelles à condition seulement qu'elles travaillent de façon coordonnée. La structure du district est celle qui se prête le mieux, d'un point de vue structurel et fonctionnel, à l'organisation du procédé de fabrication-transformation du cuir.

La capacité des districts du système cuir-chaussures de créer et développer des synergies est donc prouvée par le succès de l'Italie, qui même en escomptant les coûts élevés de la main d'œuvre, typiques des Pays développés, a su maintenir et renouveler dans le temps son industrie de la tannerie, de la chaussure et de la maroquinerie tout en offrant des produits de haute qualité et surtout de tendance. Le modèle de la zone système est donc reproduit aussi dans certaines régions industrielles de la Chine, où même si on y produit des articles de basse qualité et si on fait pression surtout sur les bas coûts de la main d'œuvre et sur les volumes importants de production, des initiatives pour la localisation en zones circonscrites d'entreprises de la tannerie, de la fabrication de la chaussure et des maroquineries ont été entamées.

L'articulation territoriale du district industriel se prête, donc, comme modèle de référence pour le développement d'une implantation industrielle, comme celle marocaine, qui se compose de petites et moyennes entreprises et des points pour intensifier leur capacité d'interagir de façon synergique. Dans ce sens les petites-moyennes entreprises localisées dans la zone pourraient bénéficier d'économies externes comme:

- * la possibilité de décentraliser des phases de fabrication, tout en permettant d'un côté la spécialisation productive avec les économies qui la caractérisent, et d'un autre côté en garantissant la flexibilité demandée par le marché;
- * le partage des services communs de l'infrastructure qui embrassent la possibilité d'introduire des innovations sinon économiquement impossibles pour la petite entreprise (des installations pour le traitement des eaux et, plus en général pour les aspects écologiques et environnants) pour favoriser l'échange entre les entreprises (bourse façon, etc.);
- * disponibilité d'un personnel qualifié soit pour les activités traditionnelles que pour celles qui demandent une nouvelle formation (centre de formation).

Les solutions du district préparées spontanément en plusieurs décennies dans certains pays, comme c'est le cas pour l'Italie, peuvent être amorcées par l'extérieur par des interventions visées qui substituent le procédé naturel et surtout réduisent les temps de réalisation. Dans un Pays comme le Maroc, qui même en vantant une tradition dans la fabrication et la transformation du cuir, une intervention pour créer ces solutions, que pour commodité nous définirons "district", est devenu nécessaire pour remédier à l'organisation actuelle du tissu industriel qui résulte jusqu'à maintenant pulvérisé et déstructuré.

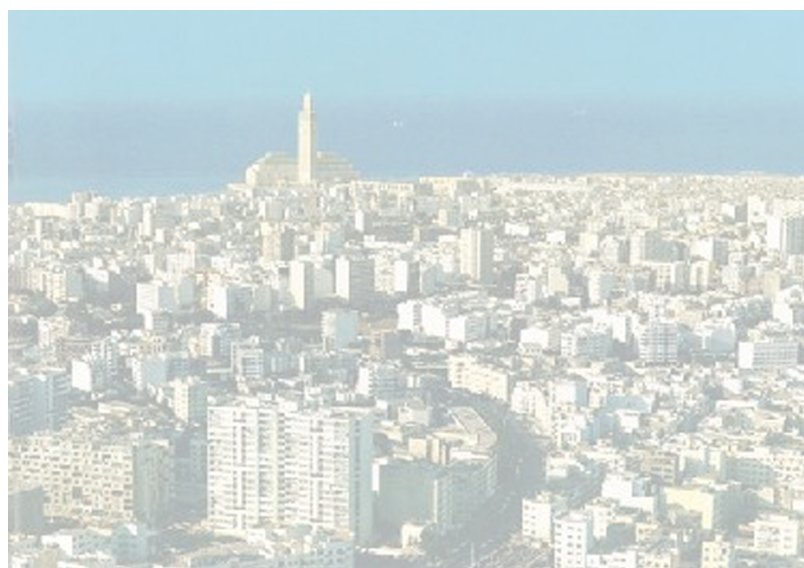
Le district devra accueillir les tanneries et les industrie de transformation, les fabriques de chaussures et les producteurs de composants, la maroquinerie, l'habillement en cuir, afin que les synergies qui se développent par la coopération entre les secteurs du même compartiment industriel donnent une valeur plus importante en plus de toute la production.

Enfin, afin que le district puisse être déterminant pour le développement de l'industrie cuir-chaussures marocaine il faudra non seulement que les sociétés locales s'y transfèrent en modernisant leur propre structure productive et en réorganisant l'activité, mais qu'il devienne un pôle d'attraction pour les opérateurs internationaux.

PERSPECTIVES DE CROISSANCE INTERNATIONALE DU
SYSTEME PEAU-CUIR MAROCAIN
ET INSTRUMENTS DE SOUTIEN
POUR LE DEVELOPPEMENT
DE LA COMPETITIVITE DES SECTEURS NATIONAUX

HYPOTHESE DE PROJET POUR LE PARC INDUSTRIEL DU CUIR

Partie C - Proposition



Sommaire Partie C - Proposition

Introduction.....	4
1 Abstract.....	5
2 Les technologies de production proposées.....	7
2.1 Les tanneries.....	7
2.1.1 Généralité	7
2.1.2 Indication de la capacité productive du secteur de la Tannerie	8
2.1.3 Typologie des nouvelles tanneries	9
2.1.4 L'évaluation des utilities demandées	15
2.1.5 L'évolution technologique	17
2.2 Secteur de la chaussure et produits en cuir.....	18
2.2.1 Généralité	18
2.2.2 La contribution des modules de référence.....	19
2.2.3 Les caractéristiques des implantations considérées sous divers aspects.....	20
3.0 L'urbanisme du Parc	23
3.1 Le territoire	23
3.2 Les contenus du Parc Industriel du Cuir	24
3.2.1 L'hypothèse relative à un projet	24
3.2.2 Les activités du Parc	25
3.2.3 Les activités industrielles.....	25
3.2.4 Les activités auxiliaires.....	26
3.2.5 Les activités de support.....	26
3.2.6 Surface totale du Parc.....	27
3.2.7 L'évaluation des services et des préposés.....	27
Addendum 1 - Evaluation des Utilities.....	28
Addendum 2 - Evaluation de la surface totale du Parc.....	29
Addendum 3 - Evaluation des préposés du Parc.....	32
3.3 La structure du Parc.....	33

3.3.1	Les caractéristiques territoriales.....	34
3.3.2	La structure des routes et des parkings.....	35
3.3.3	L'espace vert.....	36
4.0	Le traitement des eaux.....	37
4.1	Limites de décharge.....	37
4.2	Dimensionnement de l'implantation	38
4.3	Lay-out.....	41
4.2.1	Traitement des sous-produits	41
4.2.2	Traitement des eaux de décharge	42
5.0	L'évaluation des coûts de la réalisation	45
6.0	Le Master Plan et le programme	47

Introduction

Dans la Relation – Perspective de croissance du système peau/cuir marocain et les instruments de soutien pour le développement de la compétitivité des compartiments nationaux - et dans son document joint Analyses, auquel on renvoie pour une information plus ponctuelle et détaillée, sont contenus les résultats de l'enquête effectuée par le Pisie concernant l'évaluation de la structure actuelle du système et la localisation :

- * des instruments nécessaires et des interventions sur la structure productive pour rejoindre les standards demandés par la compétition du marché global ;
- * des segments de marché où l'industrie du Maroc a la possibilité de soutenir la comparaison avec la concurrence internationale.

Les considérations ont été finalisées à la localisation de l'instrument nécessaire pour l'évolution du système du cuir marocain, le Détroit Industriel, et sont propédeutiques à son dimensionnement en général. Les parties contenues dans cette "**Proposition**" sont finalisées à la définition des contenus du Parc, aux nouvelles technologies à utiliser ensemble et une façon efficace et flexible de produire, à l'évaluation des utilities demandées et au développement urbanistique du Parc même.

On veut rappeler que les données définitives sur l'organisation du Parc Industriel du Cuir et les projets urbanistiques relatifs seront définis par la réalisation du Master Plan, dont l'idée de projet actuelle en représente les "termes de référence".

1 Abstract

Le présent Abstract – vu les potentialités montrées par la filière peau/cuir du Maroc - a le seul but de mettre en évidence et de relever sous forme synthétique les points de force et de faiblesse du système productif, dus à des facteurs de caractère endogène et exogène, avec lesquels le système est obligé de se confronter.

On a voulu attribuer au Rapport l'objectif de sensibiliser les parties intéressées – privées et publiques – à une **intervention rapide** pour modifier les causes qui influent sur les facteurs exogènes, tout en souhaitant entre-temps la même rapidité de réaction de la part des entrepreneurs du secteur pour les facteurs endogènes afin de restituer conjointement compétitivité au système marocain du cuir et créer les conditions pour attirer au Maroc la délocalisation de l'industrie du cuir européenne et italienne en particulier, adressée actuellement vers les Pays de l'Est Européen et des pays de la Méditerranée comme la Tunisie et la Turquie.

La considération que, les analyses de l'enquête et les conclusions que l'on en tire sont datés déjà depuis un certain temps et sont encore valables pour le présent et/ou pour un futur proche, c'est la motivation la plus évidente de l'opportunité d'une urgence de prendre une décision.

A tout cela on doit ajouter les évaluations suivantes :

- * la croissance des consommations pour les 10 premiers pays producteurs pour le quinquennat 93/98 a été de 31%, mais dans les pays les plus industrialisés les variations ont été modestes et elles seront seulement de caractère qualitatif pour le futur,
- * les pays dans lesquels on a vérifié une augmentation plus importante des consommations sont aussi les plus grands producteurs, toutefois l'augmentation productive est bien supérieure à celle de la consommation et donc la différence de production aura tendance à saturer toujours plus la demande internationale, en rendant le marché plus compétitif.

L'analyse du *status* actuel du système peau/cuir du Maroc, indique la façon pour laquelle l'instrument le plus approprié à une restructuration de l'organisation industrielle qui favorise mieux le développement du secteur, est le **Parc Industriel**. Les motivations qui poussent à cette solution sont représentées par l'articulation territoriale du détroit même qui permet aux petites et moyennes entreprises d'augmenter leur capacité d'interagir de façon synergique avec :

- * possibilité de décentrer les phases de la préparation tout en permettant la spécialisation productive et en garantissant la flexibilité demandée par le marché ;
- * copartage des services infrastructuraux communs, des aspects écologiques à l'échange entre les entreprises ;
- * disponibilité de personnel qualifié avec la présence du centre de formation.

L'examen du cadre international de l'offre a mis en évidence que les marchés et la typologie des produits, qui correspondent le plus aux caractéristiques de la production marocaine – par qualité et quantité – sont actuellement l'Europe et certains pays d'Afrique, où - si l'on effectue les modifications structurelles du secteur - il existe des segments réels de marché où l'industrie

du Maroc est en mesure de rivaliser et de s'étendre - en portant des produits de mode et de qualité et en offrant la flexibilité opérationnelle nécessaire.

Les **points de force endogènes** du système – indépendamment des divers secteurs qui le composent – sont :

- * grande disponibilité de main d'œuvre pourvue d'excellent travail manuel ;
- * qualité des produits et des matières premières finies qui peut être définie bonne et quelquefois excellente.

Par contre les **points de force exogènes** sont représentés par :

- * le coût du travail, s'il est comparé à celui des pays arabes qui se placent sur la Méditerranée ou à celui des pays industrialisés européens ;
- * la possibilité de s'approvisionner de la matière première sur un marché vaste, peu utilisé comme le marché africain.

Les **points de faiblesse endogènes** – qui influencent la capacité évolutive du système – sont :

- * disponibilité inadéquate et à des prix non compétitifs de la matière première nationale ;
- * disponibilité inadéquate d'espace et de rationalité de distribution des machines, en outre dans le secteur de la transformation les appareillages de technologie sont peu évolués ou obsolètes ;
- * entretien insuffisant et personnel inadéquat ;
- * disponibilité et formation insuffisantes du personnel au niveau de cadre.

Pour les **facteurs exogènes de faiblesse** il faut faire des considérations plus articulées, car à coté de ceux qui sont les engagements et les impasses qui influencent de façon directe le caractère opérationnel et compétitif de l'industrie marocaine –à cause de lenteurs et de la bureaucratie administrative - se place aussi la comparaison entre les conditions du système Maroc et celles offertes – à l'entrepreneur local et à l'investisseur étranger qui se dé-localise – des autres pays qui désirent acquérir ces segments de marché qui sont et/ou se rendront disponibles dans une brève période. Donc, une enquête détaillée serait appropriée :

- * sur la dé-fiscalisation offerte par d'autres pays ;
- * sur les investisseurs étrangers qui forment des joint-ventures avec des entreprises productives ;
- * sur les exemptions douanières pour les produits en importation temporaire ;
- * sur la réduction des impôts pour de nouvelles réalisations qui respectent l'environnement et/ou utilisent les "technologies propres".

2 Les technologies de production proposées

2.1 Les tanneries

2.1.1 Généralité

Après avoir relevé la réalité de la tannerie de Casablanca, on veut maintenant tracer les lignes conductrices le long desquelles on peut développer le projet du nouveau pôle industriel du cuir.

L'aspect quantitatif, déjà supposé au terme des relèvements effectués sur le territoire, doit être intégré et enrichi par des profils qualitatifs plus intéressants en cherchant de définir les caractéristiques technologiques et techniques que devront prendre les industries qui se transféreront dans la nouvelle zone afin de rejoindre les buts préétablis.

Pour rejoindre le but de placer sur le marché international un produit peau finie qui ait tous les attributs nécessaires de qualité et de prix, il sera nécessaire que les tanneries mettent en oeuvre un programme de renouvellement des implantations et des technologies appliquées et en même temps, elles devront faire attention à l'aspect de la dépollution des décharges.

Cet aspect non encore affronté par l'industrie de la tannerie de Casablanca deviendra toujours plus un facteur discriminant au sujet de la concurrence internationale quand, pour exporter en Europe, les produits devront avoir l'éco-label.

En pratique les implantations qui seront transférées ou de toute façon placées dans la nouvelle zone industrielle devront répondre à certaines conditions requises fondamentales :

- * avoir un bon niveau technique de spécialisation pour rendre applicables les technologies les plus modernes;
- * avoir un Lay-out rationnel qui permet une gestion facile et une productivité élevée ;
- * avoir un dimensionnement rationnel qui permet de rejoindre des niveaux de production en mesure de garantir le rapide amortissement des investissements.

Par rapport à la situation actuelle, dans laquelle on peut trouver des tanneries avec des lignes de production mixte, c'est-à-dire consacrées à la production contemporaine de divers types de cuir, on prévoit qu'il sera nécessaire de changer l'approche au problème, même à l'intérieur de certains systèmes de production, tout en cherchant de réaliser des lignes de production différenciées et hautement spécialisées.

Dans cette phase de l'étude, on va définir quelles seront les limites de production que chaque groupe pourra rejoindre, et à proposer certaines typologies de lignes de production complètes.

2.1.2 Indication de la capacité productive du secteur de la Tannerie

A la fin de la première phase cognitive du secteur de la tannerie au Maroc en général, et à Casablanca en particulier, on a acquis les données de production reportées dans le suivant tableau :

Production annuelle actuelle		
<i>Casablanca</i>	<i>Maroc</i>	<i>%</i>
Ton. 16.610	Ton. 29.470	56,3
Sqft 36.520.000	Sqft 74.140.000	49,0

De façon plus détaillée, en tenant compte des poids moyens du brut à l'état de salé frais, le tableau suivant compare les données relevées à Casablanca avec celles qui sont relatives à la production nationale.

Production quotidienne (220 gg/an)							
<i>Type de peau</i>	<i>Casablanca</i>			<i>Maroc</i>			<i>%</i>
	<i>Peaux</i>	<i>Sqft</i>	<i>Ton</i>	<i>Peaux</i>	<i>Sqft</i>	<i>Ton</i>	
Bovine (20 Kg)	2.800	96.900	57,0	3.800	129.200	76,0	75,0
Ovine (2 Kg)	5.750	40.350	11,5	24.500	171.800	49,0	23,5
De chèvre (1 Kg)	7.000	28.750	7,0	9.000	36.000	9,0	78,0
Totaux	166.000	75,5		337.000	134,0		

Les pourcentages indiqués ci-dessus reflètent la potentialité de production sans tenir compte des variations pourcentages possibles des divers composants due à la saisonnalité de la consommation de viande.

On prévoit que les conditions favorables qui se créeront pour les opérateurs du secteur du nouveau Parc Industriel du Cuir, faciliteront l'agrandissement de production des sociétés actuelles et aussi l'installation des sociétés de tannerie provenant d'autres régions.

Comme première approximation on peut considérer que les tanneries de Casablanca, déplacées dans la nouvelle installation industrielle, porteront leur production totale à :

Par an :	19.000 Tn	égale à	51.000.000 SqFt
Par jour :	86,4 Tn	égale à	232.000 SqFt

2.1.3 Typologie des nouvelles tanneries

Pour pouvoir prévoir avec une certaine crédibilité le nombre de tanneries qui s'installeront dans le nouveau compartiment industriel et pour déterminer le type de typologie de ces tanneries, on commencera en considérant l'industrie existante à Casablanca car, de façon prévisible, elles seront les premières à effectuer le transfert et à chacune d'elles nous leur attribuons un coefficient de croissance de 14 - 15 %, compatible avec ce qui est prévu pour le secteur, et nous obtiendrons le tableau suivant

Production journalière de Casablanca (Ton)						
	BOVINO		OVINO		CAPRINO	
	Présente	Futur	Présente	Futur	Présente	Futur
<i>Mohammedia</i>	10		-		-	
<i>Essauria</i>	3		1,5		3	
<i>Mekness</i>	10		-		-	
<i>Casablanca</i>	5		2		1	
Groupe Agouzzal	28	32	3,5	4	4	4,6
Bouskila	2	2,3	-	-	0,3	0,5
El Beida	6	6,9	-	-	1	1,1
Nuova Somatam	10	11,4	6	6,8	-	-
Najib	-	-	-	-	0,7	0,8
<i>Stag 1</i>	5		2		1	
<i>Stag 2</i>	6		-		-	
Stag	11	12,6	2	2,3	1	1,1
Tot. présent 75,5	57		11,5		7	
Tot. futur 86,4		65,2		13,1		8,1

Pour une production hypothétique future de 86,4 Tn./jour égale à 19.000 Tn./an.

Pour ce qui concerne la détermination de la typologie des nouvelles tanneries on pense devoir suivre la logique de la spécialisation et donc on prévoit :

- a - structures consacrées à la préparation de la peau Bovine
- b - structures consacrées à la préparation de la peau Ovine et de Chèvre.

On joigne, en tant qu'indication de la fonctionnalité de la distribution des machines et des données caractéristiques des tanneries, deux lay-out typiques de ces préparations, avec la liste des machines.

Tannerie pour les peaux bovines – De la peau brute à celle finie

Production par jour 600 / 650 peaux.

Tannage au chrome - Refendage en tripe

Description

A	Entrée - Bureaux
Bw	Vestiaire pour femmes
Bm	Vestiaire pour hommes
C	Laboratoires
D	Provision des peaux finies
E	Station thermique, Station Electrique, Station de assistance technique
F	Entrepôts des peaux brutex et des produits chimiques

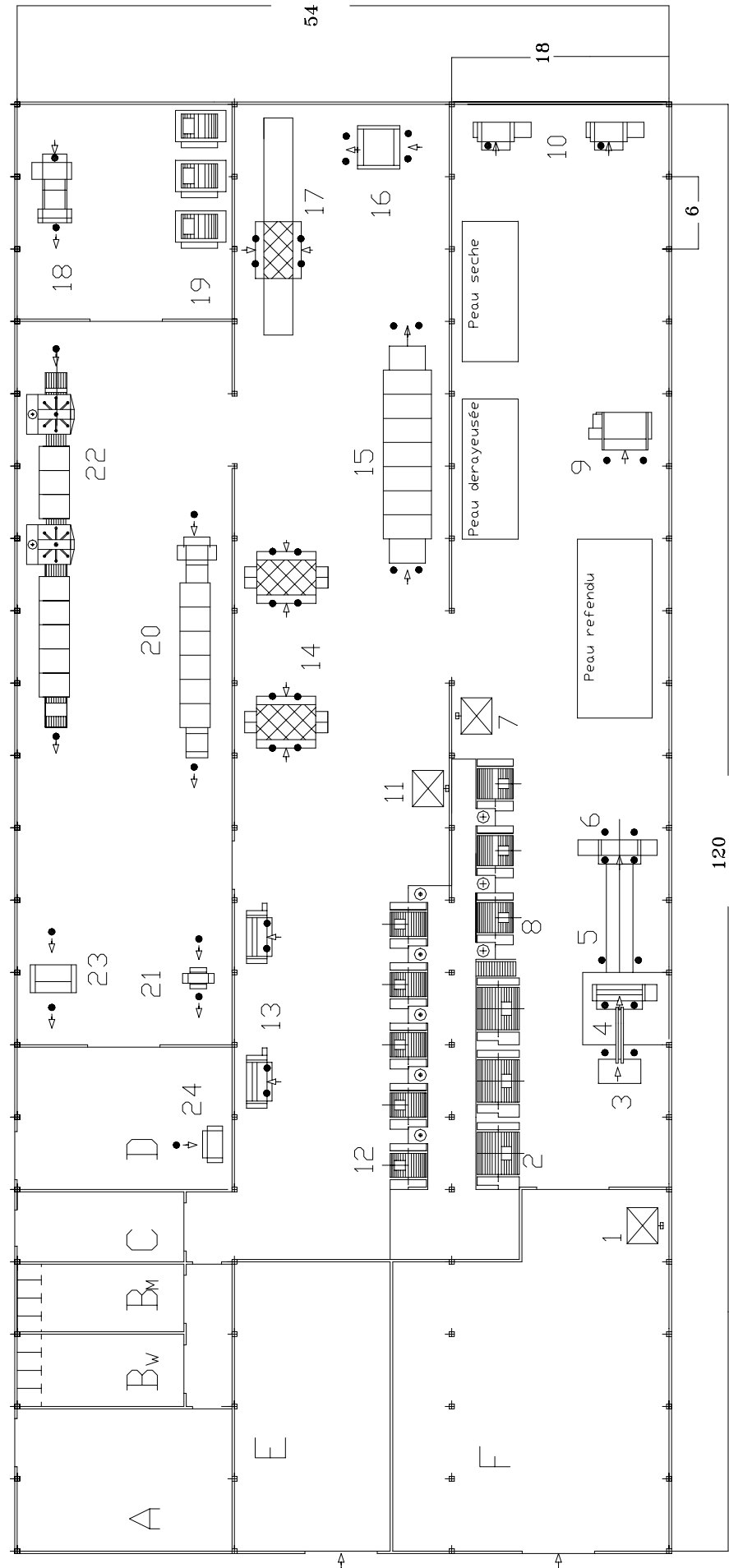
1	Bascule à plate-forme
2	Foulons pour pelain
3	Alimentateur pour la écherneuse
4	Echerneuse
5	Bande pour rogneuse et transporteuse
6	Machine è refendre à plain
7	Bascule à plate-forme
8	Foulons pour le tannage
9	Essoreuse
10	Dérayeuse
11	Bascule à plate-forme
12	Foulons pour teinture
13	Metteuse au vent et essoreuse
14	Sécheur sous vide
15	Sechoir et conditionneur à tunnel
16	Palisson
17	Sechoir à pinces
18	Ponceuse et dépoussiéreuse
19	Foulons de foulage
20	Pingmenteuse rotative
21	Presse à imprimer
22	Ligne de finissage
23	Machine à repasser rotative
24	Mésureuse de surface

Surface	6.480	m ²
Energie électrique installée	835	Kw
Energie thermique nécessaire	609.000	Kcal/h

Tannerie pour peaux bovines

Production par jour 600 / 650 peaux

Tannage au chrome – Refendage en Tripe – 6.480 m2



Tannerie pour les peaux ovines et de chèvres – De la peau brute à celle finie

Production par jour 2.500 peaux

Tannage au chrome - Nappa

Description

A	Entrée
Bw	Vestiaire pour femmes
Bm	Vestiaires pour hommes
C	Bureaux
D	Station thermique, Station de puissance, Station de assistance technique
E	Laboratoires
F	Provision des peaux brutes et des produits chimiques
G	Ateliers pour delané et pelané
H	Ateliers pour tannage, teinture et séchage
I	Ateliers pour ponceuse
L	Ateliers pour le finissage
M	Entrepôt pour les peaux finies

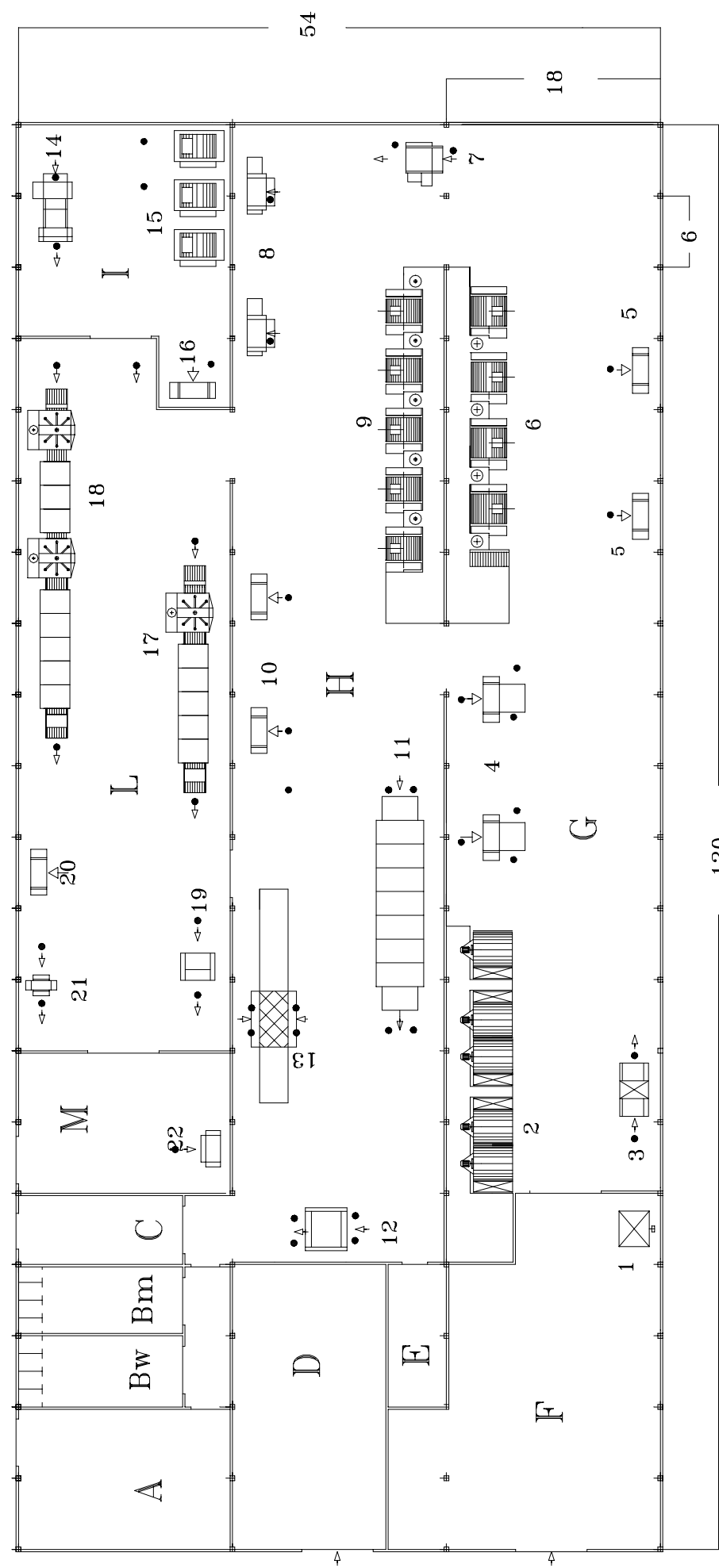
1	Bascule à plate-forme
2	Moulinet pour reverdissage
3	Machien à enduire
4	Machine à délainer
5	Echarneuse
6	Foulons pour pelaner et tanner
7	Essoreuse
8	Dérayeuse
9	Foulons pour la teinture
10	Metteuse au vent et essoreuse
11	Sechoir et conditionneur à tunnel
12	Palisson
13	Sechoir à pinces
14	Ponceuse et dépoussiéreuse
15	Foulons de foulage
16	Machine à lustrer
17	Ligne de finissage à 2 cabines
18	Ligne de finissage à 1 cabine
19	Presse à imprimer
20	Machine rotative pour repasser
21	Machine à repasser pour peaux souples
22	Mésureuse de surface

Surface	6.480	m ²
Energie électrique installée	646	Kw
Energie thermique demandée	411.000	Kcal/h

Tannerie pour les peaux Ovines et chèvres

Production par jour 2.500 peaux

Tannage au chrome – Nappa – 6.480 m2



2.1.4 L'évaluation des utilities demandées

Dans cette phase il y a la nécessité d' hypothiser la quantité d'énergie électrique et la quantité d'eau nécessaires pour garantir un fonctionnement correct des industries du Parc.

Comme on doit, dans cette phase, gérer une zone non encore définie dans les détails, on définira des coefficients dimensionnels liés, par exemple à la superficie couverte des tanneries ou au poids des peaux brutes. Les valeurs de ces coefficients seront déterminés sur la base des schémas généraux fournis pour les préparations des peaux bovines et des peaux ovines et de chèvre.

Calcul des coefficients

Tannerie pour peaux bovines

650 Peaux /jour

Surface nécessaire	=	6.500	m ²	
Surface nécessaire /peau travaillée par jour	=	6.500 / 650	=	10 m ² /peaux
Surface nécessaire /Kg travaillés par jour	=	6.500 / 13.000	=	0,5 m ² /Kg
Energie électrique employée/peau travaillée par jour	=	835 / 650	=	1,3 Kw/peaux
Consommation réelle (50%)/peau travaillée par jour	=	1,3 / 2	=	0,65 Kw/peaux
Consommation réelle /Kg travaillés par jour	=	0,65 / 20	=	0,033 Kw/Kg
Consommation réelle superficielle	=	0,65 / 10	=	0,065 Kw/ m ²

Tannerie pour peaux ovines et de chèvre

2.500 Peaux /jour

Surface nécessaire	=	6.500	m ²	
Surface nécessaire /peau travaillée par jour	=	6.500 / 2.500	=	2,6 m ² /peaux
Surface nécessaire /Kg travaillés par jour	=	6.500 / 5.000	=	1,3 m ² /Kg
Energie électrique employée/peau travaillée par jour	=	646 / 2.500	=	0,26 Kw/peaux
Consommation réelle (50%)/peau travaillée par jour	=	0,26 / 2	=	0,13 Kw/peaux
Consommation réelle /Kg travaillés par jour	=	0,13 / 2	=	0,065 Kw/Kg
Consommation réelle superficielle	=	0,13 / 2,6	=	0,05 Kw/ m ²

Puissance électrique et surface couverte

En utilisant les coefficients déterminés et la quantité de peaux produite - dans les divers typologies – on peut maintenant calculer les besoins d'énergie électrique et de surface couverte par le compart de la tannerie du nouveau détroit industriel.

Estimation de la puissance électrique et de la surface couverte					
Type de tannerie	Quantité (Ton/jour)	Kw/Kg	Puissance électrique consommée (Kw)	m ² /Kg	Surface couverte (m ²)
Peaux bovines	65,2	0,033	2.152	0,5	32.600
Peaux ovines et de chèvre	21,2	0,065	1.378	1,3	27.600
Totale	86,4		3.530		61.000*

* valeur estimée

Eau industrielle

L'enquête préliminaire a montré l'absence de mesure de l'eau consommée dans les tanneries. Pour estimer la quantité de l'eau qui viendra utilisée par les tanneries du Parc, on appliquera les consommations moyennes référées aux industries qui utilisent les technologies suffisamment modernes et attentives à la récupération de l'eau.

On prendra comme base une consommation de **45 Litres** d'eau pour chaque Kg de peau bovine brute et de **55 Litres** d'eau pour chaque Kg de peau Ovine-de Chèvre brute.

En multipliant ces coefficients par la quantité de peau produite, on aura une consommation journalière d'eau industrielle égale à :

Bovine	45 x 65.200 = 2.934 m ³ d'eau/jour
Ovine-de Chèvre	55 x 21.200 = 1.166 m ³ d'eau/jour
Totale	4.100 m³ d'eau/jour

Données Moyennes Totales des Utilities

Surface totale couverte	61.000 m ²	
Energie Electrique Absorbée	3.530 Kw	(0,06 Kw / m ²)
Eau industrielle	4.100 mc	(0,07 m ³ / m ²)

2.1.5 L'évolution technologique

Les schémas de tannerie fournis sont en réalité hypothétiques et on ne considère pas de pouvoir interpréter de façon correcte la réalité de Casablanca avec une simplification de ce type.

On devra tenir compte - en premier lieu - que la situation du marché se présente toujours plus difficile et – en suite - que pour s'insérer avec succès sur le marché européen la tannerie marocaine devra acquérir toujours plus de flexibilité et de rapidité de livraison.

Ces caractéristiques influenceront de façon déterminante l'aspect et la dimension des nouvelles tanneries à travers des diverses solutions productives spécialisées dans des spécifiques typologies de rifinitions.

En ligne générale on peut prévoir que les groupes ayant des valeurs élevées de production devront répartir la production sur diverses typologies de produit fini alors que les groupes avec une plus basse productivité pourront se spécialiser et concentrer leur production sur deux ou trois types de produit.

Dans ces conditions l'organisation de la production se différencie de façon substantielle et, suivant les orientations actuelles, on pense qu'il serait rationnel de réaliser une paire de centres de préparation (un pour les peaux bovines et un pour les peaux ovines et de chèvre) spécialisés dans les procédés de reverdissage, écharnage, plain et tannage.

Un bon investissement dans cette direction permet d'obtenir des peaux à l'état de wet-blue avec une productivité et une qualité élevées et une facilitation de la gestion du problème ambiantal, soit pour ce qui concerne la récupération des décharge, soit pour le traitement des eaux.

Différenciation et spécialisation devront au contraire être les clefs de lecture avec lesquelles les lignes de production du produit semi-fini et, encore plus, du produit fini devront se développer.

On pense aux lignes agiles, peut être avec une capacité limitée de production mais étudiées pour offrir une flexibilité élevée et une capacité de donner des réponses rapides aux diverses demandes de marché.

Ces choix seront de toute façon déterminés par la stratégie commerciale de la propriété et on pourra définir une vision plus claire de l'ensemble industriel après une autre rencontre avec les entrepreneurs.

2.2 Secteur de la chaussure et produits en cuir

2.2.1 Généralité

L'analyse du secteur de la chaussure marocaine de base, a mis en évidence celles qui sont les potentialités de toute la filière des peaux/cuir.

Il apparaît que le tissu industriel du pays dispose de facteurs qui peuvent jouer un rôle important sur les marchés internationaux, comme il est mis en évidence par la présence de productions faites par les entreprises européennes et la production pour des griffes internationales.

Toutefois, ce qui apparaît absent, est la capacité d'exploiter les synergies que cette tradition peut offrir, c'est-à-dire la capacité d'exploiter en première personne et au niveau de système, les facteurs compétitifs dont le pays dispose.

Il faut favoriser la création et l'exploitation de synergies à travers les activités faites de façon coordonnée et intégrée de la part d'une communauté de personnes et d'entreprises industrielles qui vivent dans une même zone.

Cette "Zone-Pôle" - comme nous l'avons déjà expérimentée dans d'autres parties du monde - fait des dimensions petites et moyennes des entreprises qui la composent, une des bases de sa propre compétitivité et ensemble, elle met en évidence comment le succès de chaque entreprise est influencé par les conditions générales de la zone.

Dans un pays comme le Maroc qui vante une tradition pour la préparation et la transformation du cuir, une intervention en mesure de créer des solutions comme :

- * la possibilité de décentrer les phases de la préparation ;
- * le partage de services infrastructureux communs ;
- * la disponibilité de personnel qualifié ;

cela devient nécessaire pour remédier à l'organisation actuelle du tissu industriel de la filière du cuir qui résulte pulvérisé et dé-structuré .

2.2.2 La contribution des modules de référence

En traçant les lignes guides le long desquelles il faut développer le projet de la "Zone-Pôle" industrielle une contribution significative est donnée par les modules de référence des entreprises, comme ils sont présentés dans l'Addendum 2 du chapitre 3.

Ils concernent l'aspect technologique et celui de l'organisation de la production et ils couvrent entièrement le cycle productif de la tige et de la fabrication de la chaussure, celle du dessous dans ses divers composants - première, semelle, talon, trépointe - en complétant le tout avec ce qui sera le schéma-layout pour la fabrication du contrefort et surtout de la forme.

Ces modules de référence se présentent dans le Master Plan comme modèles de fabriques de tiges, de fabriques de chaussures à cycle intégré et de laboratoires pour composants, chacun doté de layout dont la configuration est structurée dans le respect de la plus grande simplification pour le procédé productif impliqué.

Le flux de matériaux sera étudié avec soin pour éliminer des parcours complexes adoptera le principe d'uni-directionnalité au niveau de chaque service.

L'étude des layout et de la manutention du matériau / semi-ouvré / produit fini dans les limites de chaque module pointe décidément sur l'importance et sur le respect de réalité comme :

- * la réduction des matériaux en fabrication ;
- * la réduction des stocks de produits finis ;
- * la réduction des temps de passage des produits ;
- * l'identification des ralentissements ;
- * l'identification des problèmes de qualité ;
- * la simplification de la gestion.

La logique qui a suivi l'étude des divers layout permettra de suggérer des propositions qui tendent à améliorer les performances de chaque système pour obtenir un degré d'efficacité élevé dans son ensemble - sans recourir à des solutions qui bouleversent le procédé productif existant.

La possibilité offerte par la technologie sera mise en évidence, technologie interprétée comme équipements et machines, pour obtenir le long de chaque station de procédé productif standard qualitatifs et quantitatifs pour garantir la constance, dans l'exécution de la chaussure, retenue un des éléments centraux de la compétition entre les entreprises.

Les modules seront de toute façon des points de référence et de comparaison pour des adaptations éventuelles (au niveau de chaque entrepreneur), à des systèmes productifs

concurrentiels sous le profil quantitatif et structuraux pour obtenir une qualité de produit pour être ensuite placée sur le marché international. Dans ce contexte, on donnera une référence quantitative pour ce qui concerne le nombre de préposés à embaucher selon la production préétablie.

2.2.3 Les caractéristiques des implantations considérées sous divers aspects

Aspect technologique et sa qualification

Les équipements et les machines présentes dans les lay-out se configureront en fonction :

- * du type des entrepreneurs. Les entreprises présentent des typologies structurelles différentes soit pour la nature artisanale plutôt qu'industrielle, soit pour le segment produit - marché où surtout chacune travaille ;
- * de la gamme de segments de chaussures et donc de composants qui se différencient dans les particularités spécifiques par matières premières utilisées, par technologie de transformation, par logiques productives et commerciales et en particulier pour l'engagement de ressources humaines et financières.

Aspect concernant la production

Pour être compétitifs sur le marché de l'industrie de la chaussure, le système productif devra permettre :

- * de satisfaire aussi de petites commandes ;
- * temps de livraison plus contenus ;
- * de maintenir une dimension d'entreprise réduite à travers la décentralisation productive au niveau de la phase, de la coupe et de l'assemblage de la première, soit au niveau du dessous, en faisant recours à l'extérieur qui est plus économique et plus pratique.

Aspect concernant le retour de l'investissement

Le retour de l'investissement des implantations doit être garanti par leur productivité intrinsèque et résulter en fonction directe des heures travaillées dans l'arc du jour et des jours de l'année : normalement la récupération s'effectue dans une période de trois ans qui suivent. Au niveau de la mécanisation avancée, l'investissement majeur pour la fabrique de chaussures est déterminé par les phases de projet et d'"ingénierisation" des modèles et aux phases de montage et d'assemblage.

Aspect concernant les ressources humaines

Les référence est :

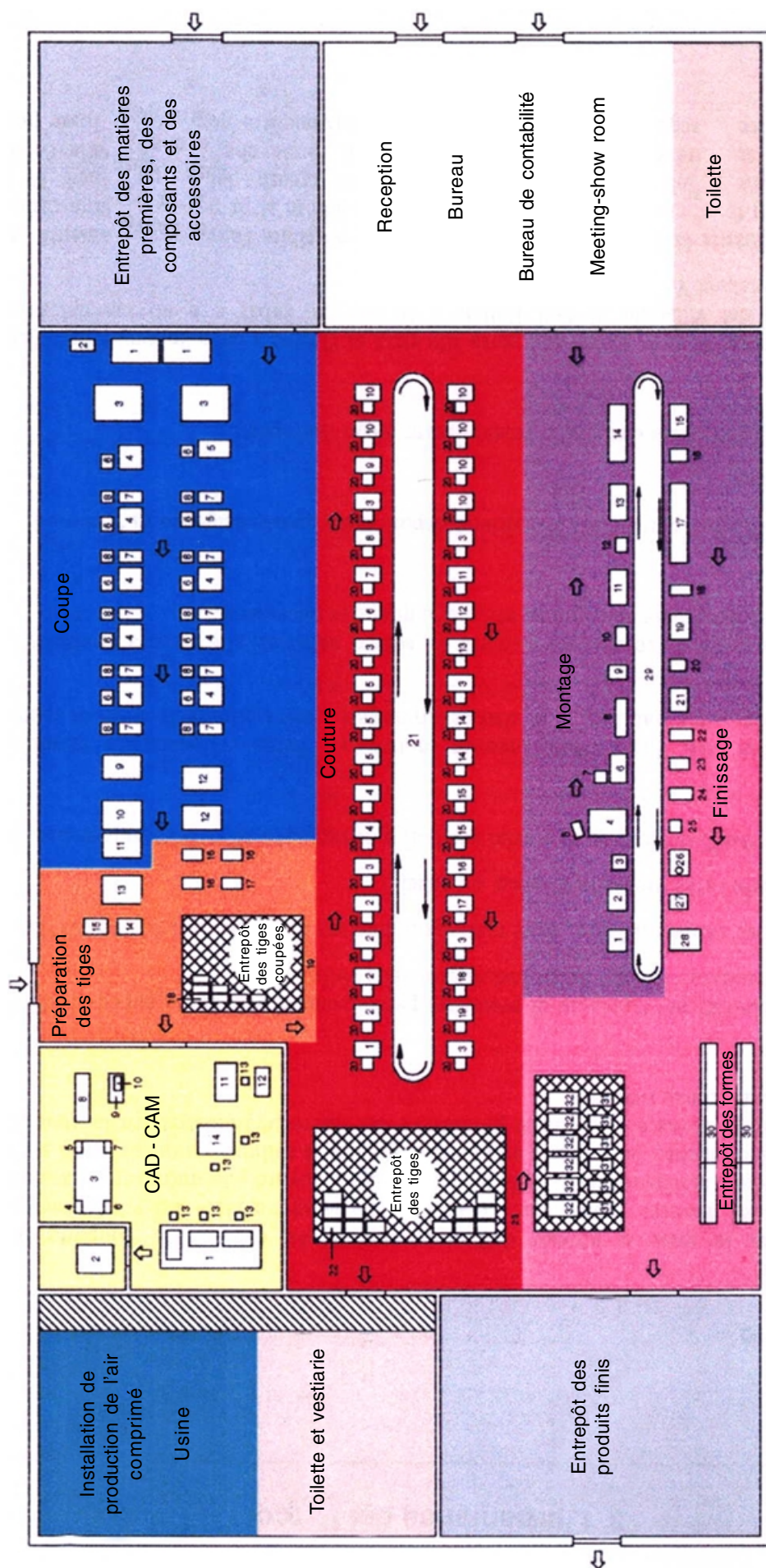
- * au personnel direct de production présent dans les modules : le personnel qui prend part directement à la transformation du produit, il s'adaptera en nombre aux standards normaux présents au niveau européen ;
- * au personnel indirect de production : sous cette voix figurent le personnel de patronage, les préposés à la réception de la marchandise, à la distribution du travail, au contrôle et à l'expédition des produits ; encore les ouvriers préposés à l'entretien, les responsables de gestion de service et les responsables éventuels de gestion d'usine.

Chaque schéma de référence sera accompagné d'un tableau qui reporte en ordre, pour chaque station opérationnelle énumérée dans le lay-out, la description du type d'opération qui est effectuée, le type de machine ou d'équipement adopté et la quantité, les préposés éventuellement présents et aussi la puissance installée sur la machine et la consommation de l'air comprimé.

A titre d'exemple de la fonctionnalité de lay-out, nous joignons une planimétrie d'une fabrique de chaussures de type traditionnel, d'une capacité productive de 800 paires de chaussures par jour.

Tout ce qui est exprimé ci-dessus trouve l'équivalent dans les modules de l'Addendum 2 relatifs aux laboratoires de maroquinerie et de confection de vêtements en cuir.

On montre, par exemple, le lay-out d'une industries de chaussures capable de porduire 800 paires de chaussures par jour.



Industrie de la chaussure

Module d'un projet d'une industrie de la chaussure pour une production de 800 paires de chaussure par jour

Surface totale	m ²	1.860
Puissance absorbée	KW	125
Consommation de l'air	Nl/1'	1.320
Pression de l'air	bar	5-6

3 L'urbanisme du Parc

3.1 Le territoire

La recherche pour la *mise à niveau* de tout le secteur a mis en évidence l'importance de la réalisation d'un Détroit Industriel. Les hypothèses qui sont effectuées sur le transfert des industries du cuir et sur l'augmentation technologique et aux synergies qui se développeront parmi les divers secteurs du Parc, permettent d'estimer la capacité de production du Détroit Industriel, la quantité et les caractéristiques des usages demandés.

Ces données, évaluées par typologie de produit, permettent d'estimer la superficie de terrain nécessaire pour la réalisation du Parc Industriel du Cuir.

Le territoire où se réalisera le Parc, doit toutefois satisfaire une série de demandes en mesure d'optimiser la zone choisie, et sa superficie doit permettre aussi l'insertion de services auxiliaires et de support à l'activité des chefs d'entreprise.

La localisation du Parc devra favoriser en outre, une liaison routière facile ainsi qu'une bonne liaison ferroviaire, avec Casablanca, avec les autres centres habités et avec les principaux centres d'expédition, comme les aéroports et les ports.

Aux extrémités de la zone du Parc il faudra disposer des services nécessaires aux activités de production comme l'eau, l'énergie électrique, les lignes téléphoniques, etc... et en quantité nécessaire.

La Société Fedic a repéré une zone qui répond à toutes ces exigences : en tant que :

- * surface disponible ;
- * son rapprochement de Casablanca et avec d'autres centres urbains ainsi qu'avec l'aéroport.

Le terrain se trouve le long de la route qui porte à la ville d'El Gara qui se trouve à 26 km environ de Casablanca et à une brève distance du village de Sidi Hajjaj, à 70 km de Rabat et à 40 km de l'aéroport international Mohamed V.

Pour ce qui concerne la disponibilité d'eau, il paraît qu'elle est possible par l'approvisionnement des puits artésiens avec des nappes qui se trouvent à un niveau de 2-300 m. sous la superficie. La proximité relative du terrain au lac artificiel créé par la digue Oued El Maleh permettrait de remplacer d'éventuelles carences d'extraction. Le fleuve qui coule en aval de la digue recueille les eaux effluentes de l'implantation, s'il n'était pas possible une réduction de la concentration du sel à travers une dilution avec d'autres eaux de décharge civiles, aussi qu'on permet leur réutilisation pour le but d'irrigation.

L'étude urbanistique du Parc Industriel du Cuir a développé une hypothèse de Détroit Industriel en faisant abstraction du terrain spécifique, en tenant compte aussi des données fondamentales de la zone déterminée par la Fedic et de ses dimensions. Cette étude préliminaire qui a la fonction prééminente de déterminer les caractéristiques distinctives du Parc, capacité de production, composants structuraux et aménagement urbanistique, dans la phase suivante du

projet du Master Plan sera adaptée à la morphologie, aux dimensions et aux caractéristiques du terrain sélectionné et pourra par conséquent subir les modifications nécessaires.

3.2 Les contenus du Parc Industriel du Cuir

3.2.1 L'hypothèse relative à un projet

Comme on l'a déjà mis en évidence au paragraphe précédent, la localisation de la zone déterminée par la Fedic et destinée à accueillir le transfert des tanneries et de l'industrie de transformation du cuir, est appropriée au point de vue de l'aménagement urbanistique et est positivement caractérisée par l'existence de la liaison routière avec Casablanca ainsi que par la relative proximité de l'aéroport.

Du point de vue du paysage, la zone intéressée, actuellement à destination agricole, ne présente pas de particulières valences ambiantes ou naturalistes susceptibles de sauvegarde.

Le cours altimétrique est légèrement dégradant en direction nord et à l'intérieur du périmètre des vallonnements sont présents, dont l'importance, à défaut de cartographie appropriée, on n'est pas actuellement en mesure de faire aucune évaluation sur leur influence sur les travaux civils.

Dans cette phase préliminaire d'étude, on a pris en considérations une solution urbanistique de la zone retenue la plus conforme aux objectifs et aux programmes de nouvelle location des activités du secteur du cuir.

Le lay-out du nouveau Détroit a donc été prévu fondamentalement à l'intérieur du périmètre de la zone déterminée par la Fedic, pour une superficie totale d'environ 106 ha.

Les caractéristiques structurelles de la disposition territoriale prévu pour la zone sont surtout constituées par :

- * système hiérarchisé de la viabilité ;
- * séparation des diverses fonctions de production ;
- * localisation des espaces verts et récréatifs ;
- * unicité de la zone destinée aux services principaux .

Le tout sert à représenter un moderne détroit industriel caractérisé par une implantation rationnelle et par un précis ordre distributif, qui permet même à l'intérieur du détroit d'obtenir de vastes niveaux de flexibilité surtout pour la subdivision des différents détroits pour chaque lot.

Comme nous l'avons déjà précisé, la planimétrie finale du Parc Industriel du Cuir, pourra être définie seulement pendant l'exécution du **Master Plan**, quand le terrain sur lequel on peut réaliser le Détroit Industriel sera connu. Les caractéristiques morphologiques et planimétriques du terrain sélectionné, permettront de définir la solution urbanistique la plus économique pour les travaux de déblaiement, dans la recherche des pentes pour les réseaux souterrains des eaux potables, de procédé et antiincendie, pour les stockages, etc...

3.2.2 Les activités du Parc

Pour procéder au développement de l'étude planimétrique et au dimensionnement relatif de la zone nécessaire pour le PIP, on a demandé à la Fedic de s'assurer sur la consistance et sur la composition des secteurs de production qui veulent se transférer dans ce nouveau détroit.

A partir de ces données, et selon les exigences qui ont été vérifiées au cours des entretiens avec les entrepreneurs locaux et selon l'expérience évaluée pour les précédents projets de détroits industriels, la proposition pour l'Etude Préliminaire du Parc Industriel du Cuir a été développée.

On a déterminé aussi toutes les activités auxiliaires et de support qui devront contribuer à donner au Parc ce **caractère de spécificité** afin d'attirer d'autres investisseurs nationaux et étrangers.

3.2.3 Les activités industrielles

En partant des données qui nous ont été communiquées par la Fedic au sujet de la composition de la structure industrielle qui se déplacera et des informations obtenues pendant l'enquête sur place, au sujet des capacités potentielles et sur le modèle de restructuration des tanneries de Casablanca, les suivantes superficies couvertes pour chaque secteur de production ont été supposées :

A) Tanneries	61.000 m ²
B) Fabrique de chaussures	153.000 m ²
C) Maroquinerie et vêtements en cuir	15.000 m ²
D) Industries en sous-traitance	4100 m ²
	233.100 m²

3.2.4 Les activités auxiliaires

E) Ateliers d'entretien	1.200 m ²
F) Magasins pour:	
Pièces de rechange, produits chimiques, matière première	2.000 m ²
	3.200 m²

3.2.5 Les activités de support

Un Détroit Industriel se caractérise aussi par toutes les activités de support qui favorisent un développement plus facile de l'activité d'entrepreneur, qui aident à qualifier de façon substantielle le système de production et qui représentent pour un investisseur potentiel, une impulsion ultérieure à son transfert. Parmi toutes ces activités on met en évidence le Centre des Services Technologiques comme service et support des entreprises locales, non seulement pour le secteur de la formation, mais aussi pour la fourniture de spécialisation pour les petites entreprises, pour l'acquisition de la connaissance relative au rapport qualité - quantité demandée par le marché international, pour le développement du marketing, pour l'utilisation de nouvelles technologies, etc... Une zone des services centralisés aussi a été prévue, qui avec les activités de restauration, bancaires et de cabinets de consultation fournit un support logistique aux opérateurs du Centre ainsi qu'aux services fournis par la zone de douane et par les expéditionnaires.

G) Centre Services Technologiques (multi-plan)	7.000 m ²
Implantation expérimentales, école de mode, laboratoires d'analyse et certification des produits, laboratoire des stylistes, sièges d'associations, bureaux administratifs, etc...	
H) Zone des services centralisés	7.200 m ²
Cabinet de consultation et poste de secours, banques, supermarché, restaurant, snack bars, centre d'exposition.	
I) Centre antiincendie	1.000 m ²
	15.200 m²
Zone couverte totale A)+ I)	251.500 m²

Pour évaluer la superficie totale demandée pour ces activités, on prend en considération un coefficient d'occupation du sol (COS) égal à 0,45 ou 0,30, pour permettre aux diverses unités de production la possibilité d'une ultérieure expansion sur la même zone.

L) Zone des expéditionnaires et bus terminal	6.500 m ²
M) Zone Douanière	8.000 m ²

Pour permettre l'insertion dans le Parc Industriel du Cuir, des implantations futures de productions nationales mais aussi étrangères, attirées par les offres possibles du parc et par des facilitations financières éventuelles, une zone libre estimée à 20 % de la zone totale A)+F) a été accordée à laquelle on doit appliquer toujours un COS égal à 0,45.

N) Zone pour les développements futurs	100.000 m ²
--	------------------------

En dehors de la zone des activités de production, auxiliaires et de support sont situés l'implantation de traitement des effluents, les magasins du brut et éventuellement les unités pour le traitement des by-product.

O) Implantation du Traitement des Effluents	80.000 m ²
Traitement des by-products	
Magasins du brut	

La zone nécessaire pour les routes, parkings, espaces verts et de service du Centre est en outre évaluée à 35% de la superficie de A)+ à O).

P) Routes, parkings, espaces verts et de service	290.000 m ²
--	------------------------

3.2.6 Surface totale du Parc

En considérant l'Analyse faite la surface nécessaire pour la réalisation du Parc sera d'environ 106,6 ha. (Addendum 2 pour informations plus détaillées).

3.2.7 Evaluation des services et des préposés

Pour une évaluation de principe des Utilities et des préposés demandées pour le caractère opérationnel du Parc Industriel du Cuir, on prend comme valeurs moyennes de référence, des données qui se sont vérifiées en examinant des activités industrielles analogues. Donc pour une valorisation des usages nécessaires pour le caractère opérationnel du Parc on prend les valeurs unitaires indiquées dans les suivants Addendum 1 et 3 .

ADDENDUM 1

Evaluation des Utilities

Activité	Valeurs unitaires	Quantité	E.E. employée (Kw)	Eau (m³/jour)	Energie thermique (Kcal/h)
Tannerie E.E. consommée: bovine ovine et de chèvre Cons. d'eau: bovine ovine et de chèvre nettoyage, réserve etc Energie Thermque: bovine ovine et de chèvre	0,033 Kw/kg 0,065 Kw/kg 45 lt/kg 55 lt/kg 10 lt/ m² cop 47 Kcal/kg 83 Kcal/kg	65.200 kg 21.200 kg 65.200 kg 21.200 kg 61.000 m² 65.200 kg 21.200 kg	2.152 1.378 3.064.200 1.759.600	 2.934 1.166 610 	
Industrie de chaussure et lavoration en cuir E.E. consommée	0,06 Kw/ m²cop	172.100 m²	10.326		
ETP E. E. installée			800		
Préposée Consommation d'eau	50 l/jour pers	11.000 pers.		550	
Autres Illumin. des routes, ateliers, CST, etc			4.000		
Totale			18.656	5.260	4.823.800

Evaluation totale

Energie électrique consommée	18.500 Kw
Consommation d'eau par jour	5.400 m³
Energie thermique	5.000.000 Kcal/h

ADDENDUM 2

Evaluation de la surface totale du Parc

ACTIVITES PRODUCTIVES

A) Tannerie: **n. 11** surface totale couverte **61.000 m²**

B) Industries de chaussures et industries pour la production de tiges : **n. 60**

Industries de chaussures: **n. 55**

dont	35 industries	de 800 paires par jour							
					x 220 gg =	6.160.000			
	15	"	de 1.600	"	x 220 gg =	5.280.000		"	
	5	"	de 2.400	"	x 220 gg =	2.640.000		"	
		"	68.000	"		14.080.000		"	

Industries pour la production de tiges : **n. 5** de 1.600 paires par jour

Surfaces:

35 industries	de 800 paires/jour	1.900 m ²
15 industries	de 1.600 paires/jour	3.500 m ²
5 industries	de 2.400 paires/jour	4.900 m ²
5 industries de tige	de 1.600 paires/jour	1.900 m ²
	surface totale couverte	153.000 m²

C) Maroquinerie et vêtement en cuir: n. 15

Surface moyenne par usine 1.000 m²

Surface totale couverte **15.000 m²**

D) Industries de composants: n.6

Contreforts (en thermoplastique)	18.000	paires/jour	surface	500 m ²
talons	2.000+6.000	"	"	800 m ²
trepontes	8.000-20.000	"	"	400 m ²
semelles	2.000-10.000	"	"	1.000 m ²
sous-pieds	20.000	"	"	700 m ²
formes	200	"	"	700 m ²
			Surface totale couverte	4.100 m²

Surface totale couverte pour les activités productives **233.100 m²**

Avec un COS de 0.45 on a une surface totale pour les unités productives **518.000 m²**

ACTIVITES AUXILIAIRES

E) Ateliers de maintenance: n. 4

Ateliers électriques et mécaniques $2 \times 200 \text{ m}^2 + 2 \times 400 \text{ m}^2$

Surface totale couverte **1.200 m²**

F) Entrepôts pour pièces de rechange, produits chimiques et matières premières . 6

Entrepôts $2 \times 200 \text{ m}^2 + 4 \times 400 \text{ m}^2$

Surface totale couverte **2.000 m²**

ACTIVITES DE SUPPORT

G) Centre Services Technologiques (multi -étages)

(installations expérimentales, école de mode, laboratoire d'analyse et de certification des produits, laboratoire pour les stylistes, associations de catégorie, bureaux de comptabilité et de consulence)

Surface totale couverte **7.000 m²**

H) Zone de services centralisés:

ambulatoire et poste de secours	400 m ²
banques	800 m ²
supermarché	2.500 m ²
restaurant (1), snack bars (3)	1.500 m ²
centre d'exposition	2.000 m ²

Surface totale couverte **7.200 m²**

I) Centre anti-incendie: n.1

Surface totale couverte **1.000 m²**

Surface totale couverte pour les activités auxiliaires et de support de E) à I) **18.400 m²**

avec un COS de 0,30 on a une surface totale pour les unités de E) à I) **61.300 m²**

L) Aire d'expédition et bus terminal

Surface couverte	2.000 m ²
Aire totale	6.500 m²

M) Douane

Bureaux	1.000 m ²
Aire totale entourée	8.000 m²

Activités auxiliaires et de support surface totale	75.800 m²
--	-----------------------------

N) Aire pour développements futurs

En considérant comme aire d'expansion le 20% dell'area totale di A+F (COS 0,45)	100.000 m²
---	------------------------------

O) Installation pour le traitement des eaux:

Aire totale (installation de traitement inclus)	80.000 m²
---	-----------------------------

P) Routes, parkings, zones vertes et de services

On considère pour ces aires le 25 - 30 % de la surface totale du Parc	290.000 m²
---	------------------------------

Surface total du Parc

Activités productives	518.000 m ²
Activités auxiliaires et de support	75.800 m ²
N) Aire pour développements futurs	100.000 m ²
O) Traitement des résidus	80.000 m ²
P) Routes, parkings, zones vertes et de services	290.000 m ²
Surface totale à l'intérieur du Parc	1.063.800 m²
	estimée 106,6 Ha

ADDENDUM 3

Evaluation des préposés du Parc

Les préposés qui travailleront dans les secteurs productifs, auxiliaires et de support du Parc sont décrits dans le suivant schéma :

Unité		Préposés
Tannerie	11	1.570
Ind. de chaussures de 800 paires	85 x 35	2.975
Ind. de chaussures de 1.600 paires	60 x 15	2.400
Ind. de chaussures de 2.400 paires	240 x 5	1.200
Ind. de tiges 1.600 paires	160 x 5	800
Ind. de composants		120
Bureaux et entrepôts	15 x 10	150
Autres services		800
ETP		30
Variation 10%		1.000
Total du Parc		11.000

3.3 La structure du Parc

Le Parc Industriel du Cuir ainsi défini, pour ses activités de production, auxiliaires et de support, doit maintenant trouver dans l'aspect urbanistique l'instrument approprié pour sa réalisation.

Sur la base aussi des expériences développées au cours de la rédaction d'instruments urbanistiques pour la nouvelle location de secteurs industriels identiques, on peut affirmer que l'axe urbain du nouveau détroit industriel devra être constitué par les suivantes invariants structurelles.

a)- Gradualité de réalisation

- * Subdivision du détroit en modules fonctionnels selon les temps de transfert .
- * Réalisation des infrastructures et des implantations à réseaux pour les lots fonctionnels.

b)- Flexibilité des lots et séparation des secteurs productifs

- * Flexibilité dans la subdivision des lots pour permettre des fractionnements ou des unifications de ceux-ci selon les demandes dimensionnelles prévisibles, toujours susceptibles de changement dans la phase de réalisation de l'intervention.
- * Séparation des divers secteurs productifs avec facilité à les localiser et à les reconnaître même de façon visuelle.

c)- Hiérarchie de la viabilité

- * Importante connotation de la viabilité principale pour les plus grandes dimensions en largeur de la route et par la présence d'arbres centraux et latéraux.
- * Fonctionnalité pour la voie de dégagement du trafic des véhicules séparé du trafic sur la viabilité interne au service des lots.
- * Accès et déplacements rapides à l'intérieur du détroit sans obstacles des moyens à l'entrée et à la sortie des différentes unités de productions.
- * Zones de parking et arrêt sur le côté de la viabilité secondaire.

d)- Concentration des espaces verts et des services

- * Utilisation du vert dans des espaces plus vastes, au lieu de parcellements de petites dimensions.
- * Dotation d'équipements de service à l'intérieur des zones vertes.

3.3.1 Les caractéristiques territoriales du Parc

L'étude urbanistique du Parc est articulée en **compartiments fonctionnels**, et à l'intérieur de chaque compartiment une subdivision en **lots** de dimensions variables est prévue et il y a aussi la possibilité d'agrégation de divers lots.

Le secteur pour les tanneries se développe en six compartiments différents, et il occupe le côté est du nouveau détroit. Les fabriques de chaussures se développent en seize compartiments différents, dix le long du côté ouest du détroit et six au centre de celui-ci. Toujours au centre il y a les compartiments qui recueillent les établissements pour la maroquinerie, l'habillement en cuir et les industries en sous-traitance.

La zone destinée aux services collectifs, qui dans l'ensemble constitue un vrai et propre centre directionnel, se développe sur l'axe central du détroit en direction nord-sud, près de l'entrée principale du Parc. Il s'agit d'une zone relativement vaste avec une édification à caractère extensif avec de vastes portions d'espaces verts équipés. Pour la fonction particulière et spécialisée qu'auront les édifices qui sont construits à l'intérieur, cette zone peut représenter une image qualifiante soit du point de vue architectonique mais aussi pour l'utilisation des espaces verts contenus.

Le trafic véhiculaire est exclus à l'intérieur du secteur, et les espaces d'arrêt et les parkings sont placés sur le périmètre externe.

Les fonctions spécialisées au moment supposable, comprennent une série d'équipements et de services d'intérêt collectif en laissant assez d'espace pour les exigences qui pourront se manifester au cours de la réalisation du programme de transfert.

A l'intérieur de chaque compartiment et toujours en position centrale il y a des zones localisées à caractère étroitement récréatif avec la présence de services mineurs.

Les "portes" d'accès au nouveau détroit sont représentées par trois branchements routiers différents, un principal et deux secondaires, qui à partir du branchement Casablanca - El Gara s'introduisent à l'intérieur de la zone en direction nord. A proximité de l'accès principal sont localisées : la zone pour la douane et la zone pour les expéditionnaires et les bus terminal, avec toute une série de services à caractère spécialisé : centre de police, pompiers, laboratoires pour la réparation des moyens, etc...

La zone nord de tout le détroit, est destinée à l'implantation de traitement des effluents, aux éventuelles implantations de sous-produits et aux magasins des peaux brutes, des pièces de rechange, etc... Cette zone, qui est plus que suffisante pour les activités indiquées permet de faire d'autres expansions des secteurs de production des industries de chaussures et des tanneries. Cette localisation est motivée par le choix de réduire les effets des émissions polluantes sur la population, surtout celles atmosphériques, qui pourraient provenir du mauvais fonctionnement ou des éventuels blocages temporaires de l'installation de dépuración. Une barrière de plantes la sépare du reste du détroit, pour garantir un certain obstacle artificiel à la

diffusion des mauvaises odeurs, au cas où le cours prédominant des vents est dans la direction du Parc.

La zone réservée aux futures installations est située au nord des compartiments de production.

Les superficies totales des compartiments des divers secteurs de production, peuvent aussi ne pas correspondre aux valeurs estimées dans les paragraphes spécifiques, en ayant la nécessité de respecter un développement harmonieux de l'étude urbanistique mais malgré cela toutes les activités prévues sont amplement insérables.

3.3.2 La structure des routes et des parkings

Structure de la viabilité et les parkings

Afin de graver un signallement de rationalité et de fonctionnalité - éléments nécessaires pour un compartiment industriel moderne -le réseau de la structure routière se développe selon des tracés parallèles et orthogonaux.

- Viabilité principale

La viabilité principale est constituée par deux artères de pénétration qui traversent toute la zone en direction sud - nord, et trois artères centrales dans la direction est - ouest.

Ces artères de circulation sont équipées d'une zone centrale de terre-plein et des rotatoires circulaires qui se répète aux croisements. Même en se développant à l'intérieur du détroit, elles sont conçues comme une viabilité de dégagement principal, et on ne peut accéder d'aucune façon aux lots internes.

- Viabilité secondaire

Le réseau de la viabilité secondaire permet d'effectuer une circulation interne à tous les compartiments de production et l'accès à tous les lots ; sur chaque côté il y a des espaces d'arrêt et de parking.

- Parkings

Les parkings sont distribués généralement sur le côté de la viabilité secondaire et à proximité des zones destinées aux services ; à l'intérieur de chaque compartiment de production est placée une zone plus vaste destinée au parking des poids lourds.

Il faut évaluer en outre que d'autres zones destinées au parking privé peuvent être obtenues à l'intérieur de chaque lot, vu que le rapport de couverture prévu est égal à 45% et que la distance du bâtiment à construire par rapport aux routes et aux limites devra être égal ou supérieur à 10 m.

3.3.3 L'espace vert

L'étude prévoit la réalisation d'une ceinture verte sur les côtés sud et nord du détroit industriel avec une largeur de 50 m environ.

A l'intérieur de la zone édifée les espaces verts ont été concentrés au centre des divers compartiments de telle façon que l'on peut les atteindre facilement et qui sont utilisables même pendant les intervalles de travail. Ces espaces, dans l'étude détaillée qu'il faut effectuer pour le développement du Master Plan, pourraient comprendre la réalisation d'infrastructures d'équipements industriels (sous-gares électriques, stations de pompage) surtout si elles sont en sous-sol, et des petits équipements de service : cafétéria, petits magasins, etc...

4 Le traitement des décharges

4.1 Limites de décharge

La réalisation du nouveau Parc Industriel représente l'opportunité de créer non seulement une réalité productive moderne et compétitive, mais aussi respectueuse de l'environnement en accord avec les attentes des divers accords internationaux sur la sauvegarde des ressources naturelles et surtout avec la législation européenne, de façon que l'industrie marocaine du cuir puisse se garantir, dans un futur proche, un accès privilégié aux marchés des états appartenants à l'U.E.

Une importance particulière ainsi qu'une certaine attention sont adressées à l'industrie de la tannerie et au traitement de ses décharges hydrauliques, car généralement le ramassage et la dépuration des eaux qui refluent d'une tannerie ou leur traitement sur place paraît difficilement possible dans un contexte qui, avec le temps qui passe, s'est urbanisé. Avec cela, on ne veut pas affirmer que tous les autres aspects du milieu liés à la présence et à l'activité des industries du Parc ne sont pas à considérer, mais n'ont pas la nécessité, de demander des solutions qui doivent être tenues en considération et définies avant la réalisation du Parc même.

Dans l'analyse effectuée par le Pisie - Perspective de croissance du système peau/cuir marocain et les instruments de soutien au développement de la compétitivité des compartiments nationaux - certaines considérations ont été reportées à propos des principaux polluants présents dans les décharges des tanneries et aux concentrations limite en vigueur dans certains pays.

En tenant compte que les valeurs des concentrations limite des eaux traitées dans une implantation de dépuración, malgré qu'elles dépendent des législations nationales, elles assument au niveau mondial des valeurs équivalentes à cause de l'internationalité du problème et de la pression par des instruments normatifs qui cherchent à mettre en valeur les produits écologiques, tout en tenant compte qu'un des principaux marchés de référence des tanneries marocaines devra être celui européen, l'implantation de traitement du Parc devra avoir comme objectif le fait de respecter les standards en vigueur en Europe.

Les Directives Européennes qui affrontent le problème des ressources hydrauliques et de la pollution sont différentes, la directive 91/271/Cee a une importance particulière parce qu'elle établit les standards pour le traitement des eaux refluent urbaines. Pour ce qui concerne les eaux industrielles on peut prendre en considération le Décret Législatif de la République Italienne n. 152 du 11 mai 1999 - Dispositions sur la protection des eaux de la pollution - dont les concentrations limites de plus grand intérêt sont reportées sur le tableau.

Valeurs limites de décharge pour le traitement des eaux industrielles (D.L.vo 99/152)

<i>SUBSTANCES</i>	<i>U.M.</i>	<i>Décharge dans les eaux superficielles</i>	<i>Décharge dans les égouts publics</i>	<i>Décharge sur le sol</i>
pH		5,5 - 9,5	5,5 - 9,5	6 - 8
Matériaux grossiers		absents	absents	a absents
Matériaux en suspension totaux	mg/l	80	200	25
BOD ₅	mg/l	40	250	20
COD	mg/l	160	500	100
Chrome III	mg/l	2	4	1
Chrome VI	mg/l	0,2	0,2	0,05
Sulfures	mg/l	1	2	0,5
Sulfates *	mg/l	1.000	1.000	500
Chlorures *	mg/l	1.200	1.200	100
Phosphore total **	mg/l	10	10	2
Azote ammoniacal (comme NH ₄) **	mg/l	15	30	5
Azote nitreux (comme N) **	mg/l	0,6	0,6	
Azote nitrique (comme N) **	mg/l	20	30	

* ces limites ne sont pas valables pour la décharge en mer

** pour les décharges des eaux portées dans les zones sensibles, la concentration de phosphore total et d'azote total doit être respectivement de 1 et 10 mg/l.

4.2 Dimensionnement de l'implantation

Après avoir établi les limites à rejoindre, pour le projet et le dimensionnement de l'implantation de traitement il faudra prendre en considération les aspects suivants :

- * localisation,
- * apports quantitatifs et qualitatifs,
- * pré-traitements dans la tannerie.

Localisation

Les paramètres de dimensionnement des traitements, le choix de l'étude et la réalisation d'équipements industriels des cuves, des points de soulèvement, du type de conduites, etc... dépendent d'une série de paramètres ambiants et territoriaux.

En particulier il faudra définir :

- * températures saisonnières moyennes;
- * précipitations saisonnières moyennes;
- * rose des vents;
- * hauteur saisonnière et cours de la nappe phréatique;
- * carte hydro-géologique du sol;
- * altimétrie;
- * distance kilométrique et altimétrie du corps récepteur;
- * typologie et caractéristiques du corps récepteur (dans le cas d'un torrent par exemple la moyenne des flux saisonniers et l'utilisation de l'eau en aval de la décharge du dépurateur);
- * distance des centres habités.

Apports quantitatifs et qualitatifs

De l'évaluation productive des tanneries du Parc, du personnel présent et de la superficie édifiée on a pu supposer une consommation d'eau égale à 5.260 m³ (Addendum 1). Si l'on considère maintenant les concentrations moyennes des polluants présents dans les décharges des tanneries et dans les eaux civiles, on peut avoir une idée de la potentialité de l'implantation et des déchets généraux produits par l'industrie de la tannerie.

Décharge des tanneries	4.100	m ³ /jour
Décharge civiles et nettoyage	1.160	m ³ /jour

Concentration (mg/litre)			
	<i>tannerie</i>	<i>civile</i>	<i>Kg/jour</i>
COD	8.000	660	33.600
BOD	4.000	300	16.750
SS	5.000	170	20.700
TKN	400	80	1.730
Cr	200		820
S--	200		820
Cl-	3.000		12.300
SO4--	1.500		6.150

Les habitants équivalents (A.E.) dont les eaux refluents civiles sont comparables à la charge polluante dans les termes de BOD du Parc Industriel sont 280.000.

L'expérience perfectionnée dans ce secteur porte les auteurs de projets industriels à être très prudents, car la valeur exacte des portées et des caractéristiques des décharges industrielles -en général- et des tanneries -en particulier- n'est jamais supposable en théorie. Le dimensionnement plus vraisemblable, donc, pourra être calculé seulement à travers un programme d'analyses chimiques périodiques en mesure de définir les quantités et la qualité des eaux de décharge des tanneries et à travers des vérifications opportunes sur les traitements prévus par des expérimentations sur une implantation pilote.

Pré-traitement en tannerie

Pour une gestion efficace et économique du traitement des eaux du Parc, il faudra effectuer toute une série de précautions et de pré-traitements à l'intérieur des tanneries.

Il faudra surtout définir les interventions que chaque tannerie devra effectuer à l'intérieur de l'usine et celles qui devront être centralisées. Par exemple si la récupération du chrome sera effectuée par des implantations individuelles ou par une implantation centralisée, si chaque tannerie doit effectuer certains pré-traitements mécaniques des effluents et les bains qui doivent être séparés (eaux à haute concentration de sulfure et eaux à haute salinité).

La subdivision des eaux en :

- * décharges au chrome épuisées,
- * décharges de plain contenant du sulfure,
- * décharges de reverdissage salées,
- * implique la réalisation de systèmes de ramassage des décharges séparées.

En outre il faut continuellement indiquer et appliquer, où cela est possible, les techniques de procédé écologiques présentes sur le marché.

4.3 Lay-out

Le but de ce paragraphe est de supposer une série de choix stratégiques dont il faut tenir compte pour le traitement des décharges des tanneries et pour la récupération des sous-produits de fabrication du cuir et de poser les lignes guides pour un projet du système de traitement des eaux de décharge auquel le Master Plan donnera une réponse.

En faisant référence à la technologie aujourd'hui présente sur le marché et aux expériences développées dans d'autres détours de tanneries, premiers avant tous les italiens, un possible lay-out de traitement des décharges produites est celui que l'on peut voir dans le schéma ci-dessous.

4.3.1 Traitement des sous-produits

Résidus avec chrome

- * Déchets de rasage
- * Rognages en wet-blue ou fini
- * Poussières de ponceuses
- * Déchets de peau et de cuir des industries des chaussures et de la maroquinerie

Ils peuvent être récupérés pour la production de cuir régénéré ou des fertilisants.

Carnasses

On peut les récupérer pour la production d'un mélange de graisse et d'oléine utilisée dans l'industrie des savons ou des aliments pour animaux, ainsi que pour la production d'une liqueur qui peut être directement commercialisée comme fertilisant ou pour la production d'aliments pour animaux.

Résidus sans chrome

- * Déchets de rognage frais ou salés
 - * Croûtes et morceaux de peaux non tannées
 - * Déchets de rasage et parage en picklé
- Ils peuvent être récupérés pour la production de colle.

4.3.2 Traitement des eaux de décharge

Le schéma suivant prévoit :

- * Traitement séparé des eaux de plain pour la réduction des sulfures ;
- * Récupération du chrome à travers une implantation centralisée ou des implantations individuelles à l'intérieur des tanneries ;
- * Eventuel ramassage et traitement séparé des eaux de reverdissage avec une haute concentration de sels ;
- * Traitement général des déchets par des :
 - pré-traitement mécaniques,
 - sédimentation primaire et/ou chimique physique,
 - oxydation et sédimentation biologique,
 - traitement et élimination finale des boues.

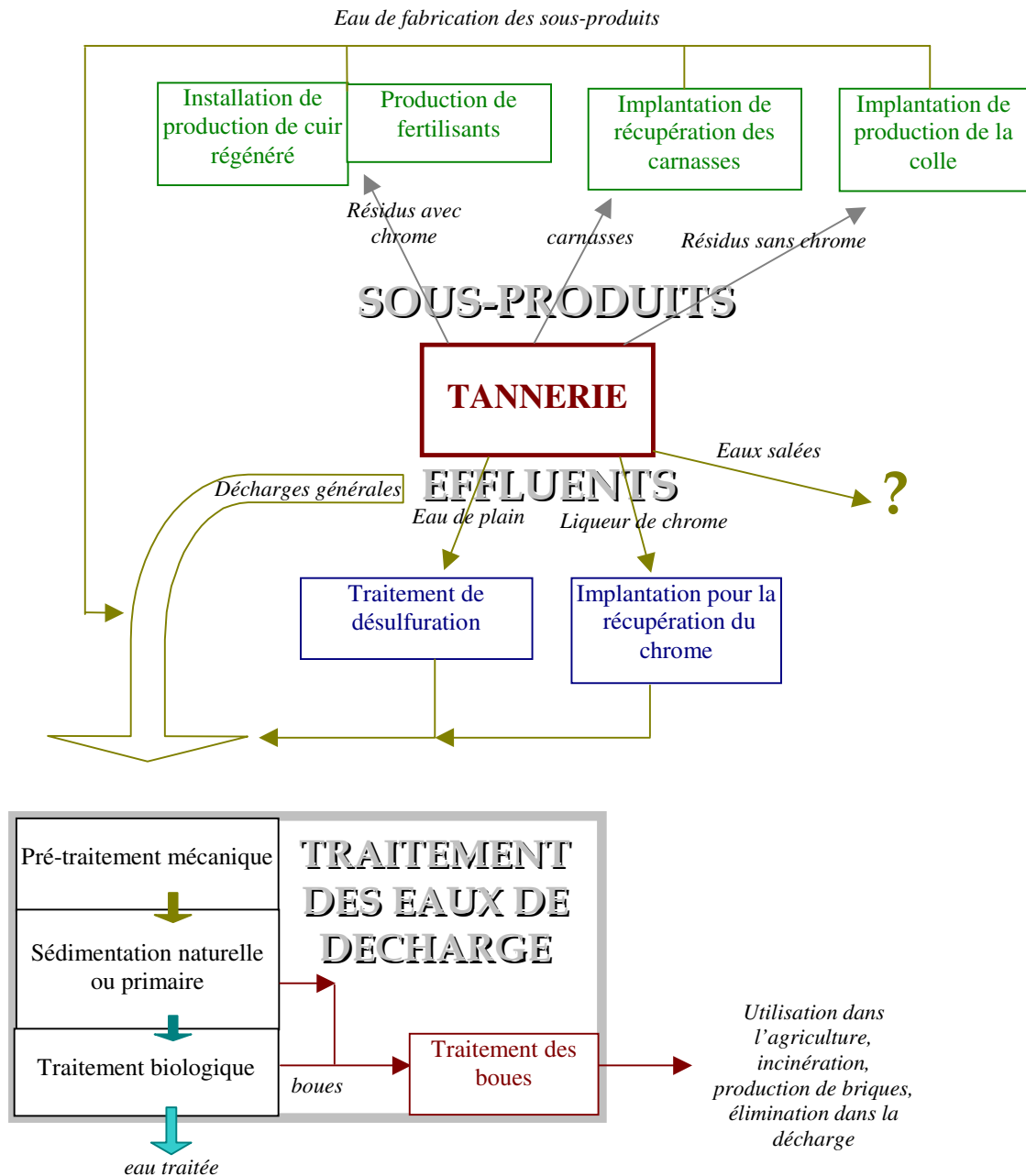
L'élimination finale des boues représente un des problèmes les plus importants ; même aujourd'hui en europe le coût de l'élimination dans la décharge contrôlée représente le 40-50% des coûts de gestion du traitement des effluents de la tannerie.

Au schéma base du traitement des déchets des tanneries on peut ajouter la dénitrification et une sédimentation tertiaire.

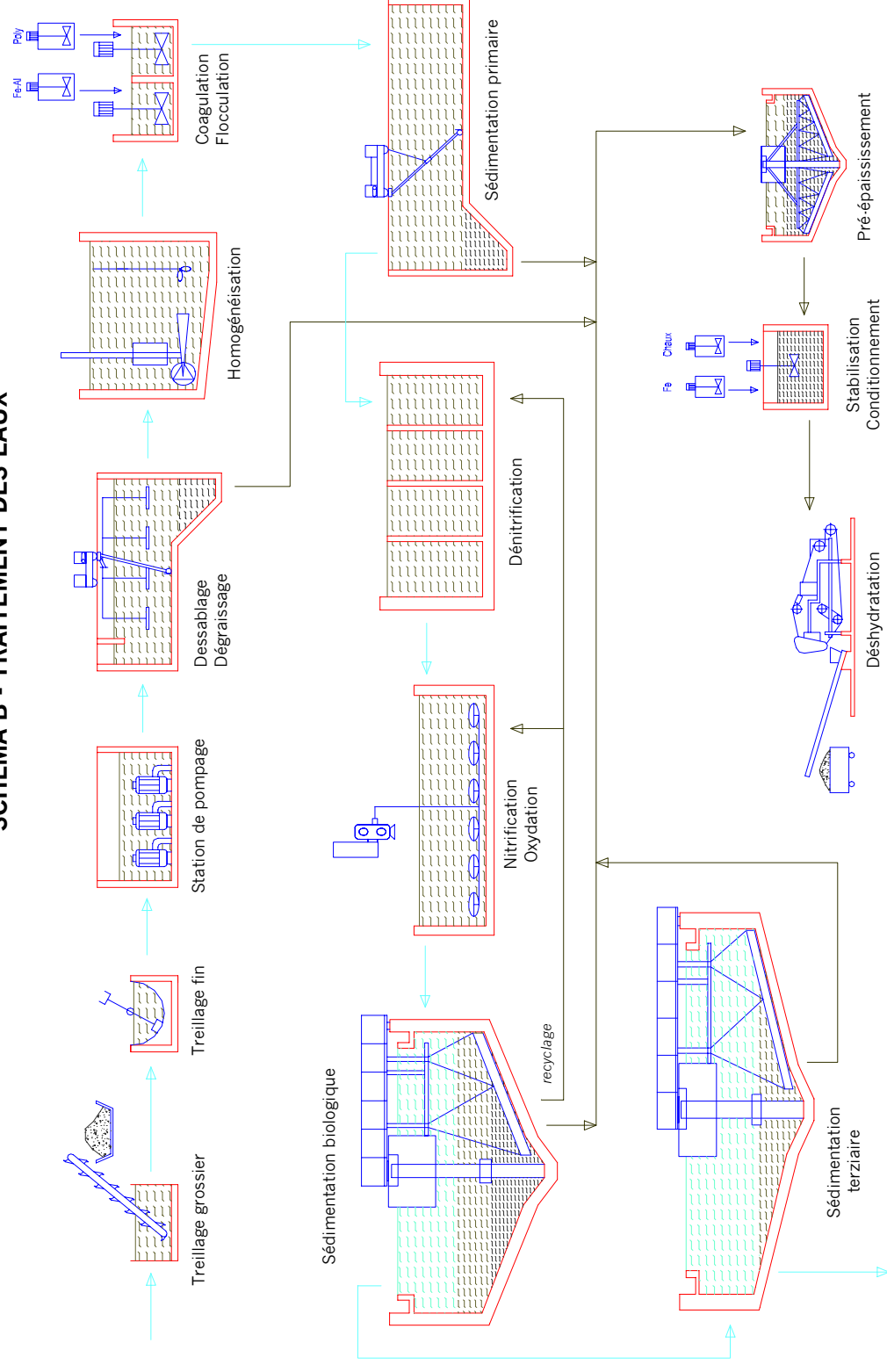
Pour une majeure flexibilité l'implantation devra être réalisée sur deux lignes parallèles.

SCHEMA A

Traitement des rejets de la tannerie



SCHEMA B - TRAITEMENT DES EAUX



5 L'évaluation des coûts de réalisation

Une évaluation soignée des coûts d'investissement pour la réalisation des infrastructures, des édifices industriels et civils et des services communs du Parc Industriel du Cuir, pourra être effectuée seulement quand la zone sur laquelle sera réalisé le transfert des activités du secteur sera définie et après avoir effectué une enquête approfondie des coûts unitaires des divers travaux.

La connaissance du terrain, de sa morphologie, géologie et extension, permettra une définition plus soignée des coûts pour les travaux de déblaiement et de nivellement, pour l'installation des réseaux souterrains, des égouts, des eaux, de l'énergie électrique et de la téléphonie, des cabines électriques départementales, des cuves souterraines pour la réserve des eaux de procédé et pour l'antiincendie, etc...

Dans cette phase nous pouvons effectuer une évaluation générale en se basant sur des valeurs moyennes des détroits industriels analogues, en assumant comme coûts unitaires, pour la fourniture des matériaux et de l'installation, des valeurs moyennes qui nous ont été communiquées ou relevées sur place. Le schéma adopté pourra être facilement modifié si dans la zone prévue pour le détroit, ces valeurs sont différentes.

Les infrastructures sont évaluées jusqu'aux limites de batterie du lot ou du module productif, à l'intérieur tous les coûts seront à la charge de chaque entrepreneur.

La structure urbanistique permet la réalisation des infrastructures pour des phases successives, liées au programme de complètement des re-localisations des industries.

Les réseaux des services passent sous terre, le long des bords routiers ou au centre des routes principales.

Les valeurs moyennes des coûts pour les diverses infrastructures se réfèrent à la superficie totale de la zone du Parc ou à la superficie totale des routes et parkings selon ce qui est indiqué dans le tableau suivant .

Evaluation des coûts de réalisation

ACTIVITE	Unité de mesure	Valeurs unitaires	Quantité	Coûts totaux Dhr x 1.000
Routes (référé à la superficie routière) - Routes principales - Routes secondaires et parkings/places - Espaces verts et de barrière	Dhr/ m ²	200	200.000 m ²	36.000
	Dhr/ m ²	160		
	Dhr/ m ²	39	90.000 m ²	3.510
Eaux (les coûts unitaires se réfèrent à la superficie totale du Parc)				
• Procédé, sanitaires, égouts	Dhr/ m ²	11	106,6 ha	12.166
• Stations de pompage, cuves souterraines et contrôles	Dhr/ m ²	14	106,6 ha	14.924
Systèmes Electriques				
• Sous-gares/cabines électriques (superficie totale)	Dhr/ m ²	22	106,6 ha	23.450
• Câbles et accessoires (superficie routière)	Dhr/ m ²	14.5	200.000 m ²	2.900
• Illumination routière	Dhr/ m ²	13	200.000 m ²	2.600
Edifices industriels et de service (à 1 étage)				
	Dhr/ m ²	1.700	235.300 m ²	400.000
Edifices civils (centre services etc, multi-étage))				
	Dhr/ m ²	2.000	18.200 m ²	36.400
Implantation traitement effluents				
	Dhr/AE	225	280.000 AE	63.000
				594.950

6 Le Master Plan et le programme de réalisation

La "**Proposition**" pour le Parc Industriel du Cuir, après avoir fixé les données de projet - sa capacité de production et la zone pour le réaliser - représente les termes de référence pour l'élaboration du Master Plan du Parc.

L'étude, après l'examen du cours international des consommations et de la production dans le secteur du cuir et la comparaison avec le niveau qualitatif, productif et potentiel du marché marocain, à travers une enquête sectorielle dans la zone de Casablanca, a déterminé le créneau, où son produit, réalisé avec des technologies modernes, efficacité productive et flexibilité, peut trouver son emplacement.

Sur la base de ces données et d'autres indications fournies par la Fedic, on a procédé ainsi à la quantification, qualitative et productive du nouveau Détroit, on a estimé la zone nécessaire pour une implantation moderne et rationnelle et un plan urbanistique en mesure d'effectuer une réalisation efficace a été projeté.

Cette documentation représente la donnée de base pour la définition du Master Plan.

Le Master Plan est l'élaboration du projet de tout le Détroit Industriel, où les caractéristiques fondamentales et particulières du projet sont identifiées et définies, et le projet de base des infrastructures et du plan urbanistique est effectué. C'est-à-dire qu'il représente la documentation technique à joindre aux divers cahiers des charges pour les soumissions pour la construction de toutes les infrastructures et de partie des activités de support et auxiliaires, tout en laissant aux entreprises gagnantes des soumissions, seulement le projet exécutif et de détail dans le respect des invariants urbanistiques et structuraux qui caractérisent le Détroit.

La préparation du Master Plan pourra commencer seulement après la localisation et le choix de la zone où sera réalisé le Parc. Dans cette phase sera aussi définie, en même temps, l'extension des activités qui seront effectuées, la quantification du coût relatif et des temps pour sa réalisation.

Le **programme de réalisation** joint, donne l'indication de ces temps et des diverses activités du Master Plan. Le moment zéro du programme part du choix du terrain et de l'acquisition de la documentation géologique et morphologique relative.

PROGRAMME DE REALISATION

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Acquisition terrain & cartes																						
Définition lay-out général																						
Définition capacité de production pour évaluation des utilités																						
Réseau Routier																						
- routes principales																						
- routes secondaires/parkings																						
Réseau des eaux																						
- procédé & antiincendie																						
- égouts																						
Réseau électrique																						
- distribution principale																						
- secondaire & illumination																						
Réseau téléphonique																						
Projet de base ITE																						
Projet de base du CST																						
Prépar. doc. pour soumissions																						
Projets architectoniques édifices principaux																						
Service assistance technique pour projet des implantations																						