

RAPPORT DE SYNTHÈSE :

ETUDE D'ANALYSE DU POTENTIEL
DE LA BRANCHE INDUSTRIELLE

PAPIER- CARTON AU MAROC

ETUDE REALISEE AVEC LE SOUTIEN FINANCIER
DU PROGRAMME MEDA DE L'UNION EUROPEENNE

ANNEE 2004

SOMMAIRE

1 MONOGRAPHIE DE LA BRANCHE	5
2 DIAGNOSTIC COMMERCIAL DE LA BRANCHE	6
2.1 Matières de base	7
2.2 Fabrication de papier carton	7
2.3 Produits de transformation	9
2.4 Distribution du papier et du carton	11
2.5 Autres caractéristiques de la fonction commerciale de la branche au Maroc	11
3 DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES	11
4 DIAGNOSTIC TECHNIQUE	12
4.1 Observations d'ordre général	12
4.2 Éléments essentiels par activités	13
4.3 Evaluation globale de la fonction technique	14
4.4 Recommandations concernant la réorganisation de la fonction technique	14
5 DIAGNOSTIC DES MATIÈRES DE BASE	15
6 DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION	16
7 INCIDENCE DE L'ACCORD DE LIBRE ÉCHANGE	17
8 POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES SOULIGNÉS PAR LE DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE	18
9 ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE PAPIER ET CARTON	19
10 SITUATION EN ESPAGNE	21
11 SITUATION EN TUNISIE	23
12 SITUATION EN TURQUIE	28
13 TABLEAU DE COMPARAISON DES PERFORMANCES	30
14 COMPARAISON DES PERFORMANCES TECHNOLOGIQUES AVEC L'EUROPE	32
15 OPTIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS PRIORITAIRES	35
15.1 Objectifs général : Assurer la longévité et le développement de la branche dans le contexte de l'ouverture des frontières.	35
15.2 Stratégie proposée : Intégration de la branche au marché mondial	36
15.3 Attractivité du marché des divers segments	38

SYNTHESE ETUDE PAPIER CARTON

1 – MONOGRAPHIE DE LA BRANCHE

Au Maroc, les spécificités de la branche papier carton sont au nombre de trois.

La première concerne l'existence de cycles conjoncturels nationaux qui reflètent ceux existant au niveau international : l'alternance de pics et de creux au niveau des exportations, surtout de pâte à papier, ou dans l'importation de matières premières et de produits intermédiaires, reflètent les effets de la surproduction mondiale ou de l'évolution des prix. Grâce à l'ouverture progressive des frontières, la conséquence en est la disparition de certaines activités, trop faibles pour contrer une concurrence européenne aguerrie, mais aussi le développement de nouvelles activités répondant aux nouveaux besoins au point de vue consommation.

La deuxième conséquence concerne les importants effets en amont et en aval sur cette branche: nombreux sont les secteurs et branches qui dépendent de l'industrie papier carton pour leurs performances : activités exportatrices ou à destination du marché local, que celles-ci soient agricoles, industrielles ou de services (comme l'imprimerie et l'édition).

Et enfin, un mouvement récent de concentration ou de partenariat est actuellement en cours et reflète la nécessité des industriels locaux d'atteindre une taille critique avant le démantèlement total de 2012. En effet, la faiblesse des unités au point de vue production mais surtout capacité d'investissement va les obliger à se regrouper en trois ou quatre groupes qui domineront l'essentiel du marché national.

La branche regroupe 61 entreprises en 2002 et elles emploient 5514 personnes (dont 872 saisonniers).

Une seule entreprise fabrique la pâte à papier, 6 produisent du papier et du carton et 54 les transforment en divers articles. Seules, deux entreprises sont nettement exportatrices.

En 2002, la valeur de la production de la branche a été de 3.340 millions de Dh. Le taux de croissance annuel moyen sur la période 1998 – 2002 a été de 6%.

En 2002, les investissements de la branche ont été de 188 millions de Dh, marquant une baisse depuis l'année 2000, qui correspond à un pic sur la période (297 millions de Dh).

La balance commerciale de la branche est déficitaire en 2002 avec un taux de couverture de l'ordre de 35% (733 millions de Dh d'exportations contre 2 070 millions de Dh d'importations).

Entre 1998 et 2002, les importations ont évolué de 1 870 à 2 070 millions de Dh. Les exportations sont elles, passées de 395 millions de Dh à 733 millions de Dh.

Le produit le plus exporté est la pâte à papier, représentant 65,5% du total des exportations en valeur.

2 – Diagnostic commercial de la branche

TAB/1 INDICATEURS DE LA BRANCHE AU MAROC	
Indicateurs	Année 2002
Emplois directs	5.514
Production de la branche en 2002 en tonnes	318.500
Principaux produits fabriqués	Pâte à papier, papier impression et carton pour emballages
Principal produit exporté	Pâte à papier
Production de pâte en 2002 en milliers de tonnes	125.000
Type de pâte le plus fabriqué	Pâte chimique d'eucalyptus
Importations de pâte en 2002 en milliers de tonnes	25.000
Exportations de pâte en 2002 en milliers de tonnes	114.000

La branche se divise selon plusieurs activités :

2.1 LES MATIÈRES DE BASE

Fabrication de pâte à papier :

Une seule usine se consacre à cette activité. Sa production atteint 125.000 tonnes/an dont près de 90% sont destinés à l'exportation. Les pâtes importées proviennent essentiellement d'Europe, des États Unis ou d'Amérique du Sud.

Vieux papiers

La consommation totale de vieux papiers est d'environ 135.000 tonnes par an dont 75% sont d'origine locale.

Les usines marocaines de papier achètent les vieux papiers aux récupérateurs locaux (dont la qualité de tri devrait être améliorée) ou directement aux caisseries et aux imprimeries locales. Toutes les usines ont leur propre département de tri.

2.2 LA FABRICATION DE PAPIER CARTON

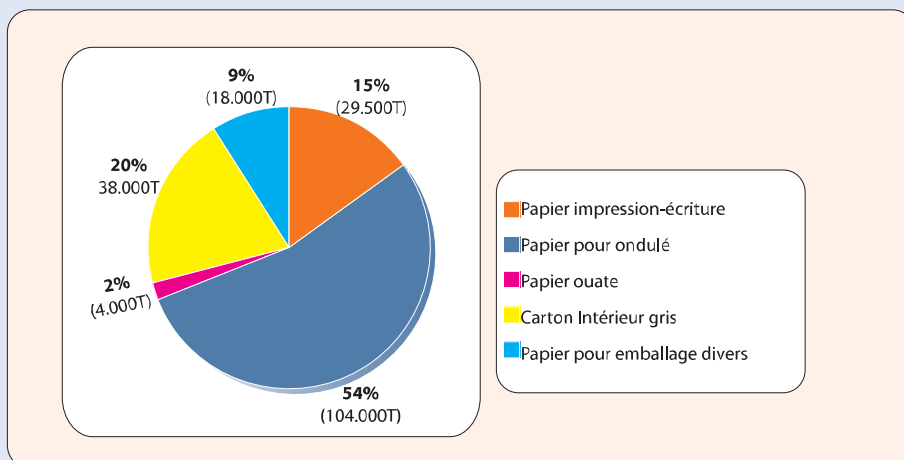
La fabrication de papier et carton

Il existe 6 usines dont la production totale est de 193.500 tonnes. Les principaux produits sont les suivants :

- Papier pour impression et écriture (y compris le papier photocopie)
- Papier pour onduler (test liner et cannelure)
- Papier ouate
- Carton intérieur gris

Toutes les usines de papier et carton marocaines offrent une large gamme de produits en plusieurs formats et grammages, même si la demande est très faible. Il s'agit d'une politique de service à la clientèle, qui se traduit par des prix de vente intéressants, au détriment du volume de production

FIG/1 RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE PAPIER ET DE CARTON AU MAROC EN 2003 (Volume total : 193.500 tonnes)



Source : enquête auprès des entreprises

Les prix de vente sont fixés en fonction de la dénomination et de l'utilisation finale du papier fabriqué et non de ses caractéristiques techniques. La politique de prix des fabricants marocains de papier et carton n'est pas claire ou homogène. Il n'y a souvent aucune cohérence entre les prix appliqués et le volume du marché. Les réductions de prix sont habituelles. La référence étant toujours le prix du produit importé, auquel on ajoute les droits de douane, cette pratique a été au détriment de la compétitivité industrielle des entreprises de la branche. Certaines usines se spécialisent dans le lancement de nouveaux produits sans tenir compte du potentiel de croissance de leur marché, parce qu'elles n'ont pas étudié le marché potentiel ou les tendances de consommation.

En ce qui concerne les réseaux de distribution, ils sont de plus en plus courts et l'accès direct des fabricants de papier et carton aux clients industriels est de plus en plus fréquent. Pour les fabricants de PPO (Papier Pour Onduler) et de sacs en kraft, la clientèle est limitée mais pour les autres produits (papier impression écriture, mandrins, caisses américaines et plateaux, cahiers et classeurs, produits résultant de la transformation de la ouate, alvéoles, etc.) la clientèle est très fragmentée.

2.3 LES PRODUITS DE TRANSFORMATION

La fabrication et la transformation du carton ondulé

5 entreprises (dont 3 groupes) s'y consacrent. Le Maroc dispose de 8 trains onduleurs. La capacité totale installée est de 250.000 tonnes/an pour un marché de 140.000 tonnes/an, qui augmente de 3 à 4% par an. Les fabricants de carton ondulé en plaques destinent la totalité de leur production à la

- Fabrication de caisses américaines : 75%
dont la clientèle est constituée d'industries diverses

- Fabrication de plateaux agricoles : 25% pour le secteur agricole.

Les principales tendances, en ce qui concerne le carton ondulé et ses produits transformés sont les suivantes :

- baisse du grammage du carton ;
- manque de standardisation des produits et faible volume des commandes ;
- marché global en expansion ;
- développement du marché des plateaux agricoles;

Les prix sont calculés chaque fois en fonction des caractéristiques du produit (grammage, couleur, format, etc.), le facteur de fidélisation essentiel étant la flexibilité et la rapidité de la livraison.

La tendance à l'intégration verticale est également l'une des caractéristiques de ce secteur. Actuellement, tous les transformateurs de carton ondulé sont équipés de trains onduleurs et la plupart (à l'exception d'une entreprise) sont intégrés en amont avec des usines de PPO.

La fabrication de mandrins

Il s'agit d'une activité complètement artisanale en voie de disparition. Le marché est de 3.100 tonnes/an dont 30% sont importés. Néanmoins, la capacité est très supérieure à la demande. Il existe 8 entreprises au Maroc. Au manque de compétitivité des transformateurs marocains s'ajoutent les faibles droits de douane à l'importation des mandrins en provenance de l'UE, le prix élevé des matières locales (carton gris), les droits de douane élevés sur le carton gris en provenance de l'UE et la crise du principal secteur utilisateur (le textile).

La fabrication d'articles de papeterie

Le marché marocain des cahiers est de 15.000 tonnes, dont 12.750 tonnes sont fabriquées localement. Six entreprises se partagent la plus grande partie du marché. La plupart transforment également le papier en ramettes et/ou distribuent d'autres articles de papeterie. Le prix du produit est le facteur de décision clé pour le consommateur. Etant donné que les cahiers ne sont pas normalisés, on trouve sur le marché, des produits de qualité et de prix très différents. La protection tarifaire de la carte couchée (produit non fabriqué au Maroc) est un handicap pour les fabricants marocains de cahiers. En ce qui concerne les classeurs, la gamme est très complète.

Les principaux vendeurs sont au nombre de cinq, dont deux sont importateurs de produits italiens et français. Le circuit de distribution traditionnel (vente aux grossistes qui revendent ensuite aux détaillants) est toujours le circuit principal, mais la vente directe aux grandes surfaces est une tendance qui se développe, surtout pour les cahiers.

La fabrication de sacs en kraft

La matière première est importée. Six usines se partagent la production totale des sacs en kraft du Maroc. Les quatre fabricants locaux de ciment sont les principaux consommateurs. Les usines marocaines exportent de plus en plus de sacs sur les marchés régionaux africains. La production totale fut de 138 millions de sacs en 2001.

Les alvéoles pour les œufs

Deux sociétés se consacrent à cette activité. L'importation est nulle. La production

actuelle est de 60 millions d'alvéoles par an. L'absence de normes contre la réutilisation des alvéoles ou l'utilisation de papier journal comme papier d'emballage pour les œufs limite un marché dont le potentiel est estimé à 100 millions d'alvéoles /an.

Les produits de transformation de la ouate de cellulose

Les produits plats ménagers, les serviettes hygiéniques et les couches pour bébés sont fabriqués localement par six principales entreprises, qui transforment environ 4 600 tonnes/an. Le marché des collectivités est encore vierge. Cette limitation de la gamme des produits facilite l'expansion de l'importation, même si l'incidence du coût du transport sur le prix de revient de la ouate est très importante. La distribution directe aux grandes surfaces est en train de se développer en tant qu'alternative au réseau de distribution traditionnel (grossistes et détaillants traditionnels).

2.4 LA DISTRIBUTION DU PAPIER ET DU CARTON

Les sept grands distributeurs sont également importateurs et transforment souvent, une partie de leurs achats en ramettes. Ils se partagent 64% du marché. L'importation du papier et du carton au Maroc atteint 60.000 tonnes, dont 1/3 est transformé en ramettes et en cahiers.

Les besoins en papier journal sont totalement importés. Ce marché est estimé entre 20 000 et 25 000 tonnes par an.

2.5 AUTRES CARACTÉRISTIQUES DE LA FONCTION COMMERCIALE DE LA BRANCHE AU MAROC

- ▶ La fonction commerciale manque de structuration dans la plupart des entreprises.
- ▶ La présence sur les marchés internationaux est très limitée.
- ▶ La politique actuelle de produit s'oriente vers la fragmentation de l'offre et un faible volume des commandes.
- ▶ L'ouverture des frontières exigera un changement de stratégie commerciale : la redéfinition du portefeuille des produits, en donnant la priorité à la valeur ajoutée, à l'intégration verticale, au développement des activités de transformation et à l'ouverture vers les marchés internationaux.

3 – DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES

La culture des entreprises de la branche est principalement orientée vers la production et leur structure hiérarchique est pyramidale. Le niveau de délégation est très limité. La coordination transversale n'est pas encouragée et les procédures, surtout au niveau administratif, ne sont pas claires.

Les fonctions finances et gestion sont souvent placées sous la responsabilité du chef de la comptabilité.

Nous avons également remarqué le manque de spécialisation des ouvriers qui sont, pour la plupart, formés sur le tas. Il n'existe pas de formation technique spécialisée pour les cadres de production et de formation continue spécialisée. Le taux d'encadrement est bas par rapport aux pays européens voisins. Il faudra notablement l'améliorer pour les fonctions non productives.

4 – DIAGNOSTIC TECHNIQUE

4.1 OBSERVATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Les principales observations au point de vue technique sont les suivantes :

- En général, les surfaces sont bien utilisées et l'implantation des flux facilite plutôt l'optimisation des flux de matières premières ;
- La charge des machines se base sur le carnet des commandes. La gestion d'un stock de produits à rotation rapide est une pratique inexistante.
- La maintenance est surtout préventive et davantage axée sur les métiers que sur les équipements. La planification n'est pas une pratique généralisée et la GMAO est presque inexistante ;
- Le nombre de postes de travail dans les usines est excessif. Dans le segment transformation, le niveau des interventions manuelles est très élevé ;
- La gestion de la qualité est convenable et l'homologation ISO s'implante progressivement, mais il n'y a pas de « comparaison des performances » locale et internationale ;
- Le tableau de bord doit être mis en place dans la plupart des usines ;
- Au point de vue énergie, les sources primaires sont le fuel et l'énergie électrique dont le prix est élevé. Seules deux usines de la branche ont fait des efforts importants en matière de maîtrise des coûts énergétiques ;
- Les prix de revient ne sont pas calculés avec précision : la connaissance des marges par produit et la réalisation d'efforts de réduction des coûts sur les postes prioritaires ne sont donc pas possibles.

- Les normes en matière de protection de l'environnement ne sont pas respectées par les usines. Il faudra mettre en place des mesures pour fermer les circuits d'eau. Il est nécessaire de réduire le volume des effluents à traiter afin de minimiser également les coûts d'investissements en stations d'épuration.

4.2 ÉLÉMENTS ESSENTIELS PAR ACTIVITÉS

Le tableau ci-dessous reprend les éléments essentiels du diagnostic technique par activités :

TAB/2 -ELEMENTS ESSENTIELS DU DIAGNOSTIC TECHNIQUE						
Segments	Processus de production	Localisation des sites	Matières premières	Équipements	Productivité	Facteurs clés de succès
Production Pâte à Papier	Niveau de qualité convenable	Moyenne/Bonne	Manque de bois local	Equipements classiques Usine équipée pour production pâte blanchie	446 t/pers/an	Taille de l'usine / Capacité de Production Prix de Revient : prix du bois et consommations spécifiques de bois, de produits chimiques et d'énergie
Production de Papier Graphique (pour les types actuels)	Manque de papier couché blanc Manque de spécialisation des machines, ce qui crée une contrainte au point de vue coût et optimisation de la qualité.	Moyenne	Droits de douane élevés pour certaines matières premières importées	Une seule machine opérationnelle. Grammage jusqu'à 250 gr/m ²	61t /pers/an	Taille des Usines / Capacité de Production. Degré d'intégration en amont (pâte)
Production de Papier tissue (ouate de cellulose)	Equipements de transformation insuffisants et d'un niveau technique insuffisant	Moyenne/Bonne	Droits de douanes élevés pour les matières premières importées	2 machines sur le marché à vitesse de production limitée	35 t/pers/an	Qualité des Produits Conception des Produits Innovation Degré d'intégration en transformation
Production de Papier et Carton pour Emballages	Qualité à améliorer Qualité convenable	Bonne	Taux d'utilisation des fibres recyclées à améliorer. Qualité des vieux papiers ramassés insuffisante ; Faible rendement des vieux papiers utilisés Prix d'achat des vieux papiers élevé au Maroc	6 machines dans le secteur dont une seule de taille internationale	129 t/pers/an	Ratio de vieux papiers utilisés Efficacité énergétique Qualité des Produits Degré d'intégration en transformation
Production de Carton Ondulé et de Boîtes		Bonne	Droits de douanes des papiers importés élevés	8 onduleuses avec laizes conformément à la demande locale. Vitesse modeste	113 t/pers/an	Flexibilité Proximité des clients Délais de livraison Qualité des produits Innovation

4.3 EVALUATION GLOBALE DE LA FONCTION TECHNIQUE

En ce qui concerne l'évaluation globale de la fonction technique elle se présente comme suit :

4.3.1. TAB/3 Evaluation de la Fonction Technique

DOMAINES	EVALUATION DE LA FONCTION TECHNIQUE				
	Excellente	bonne	Moyenne	Faible	très faible
TECHNOLOGIE			X	X	
DEGRÉ D'INTÉGRATION				X	
EQUIPEMENTS DE PRODUCTION				X	
EQUIPEMENTS DE MANUTENTION			X	X	
MAIN D'ŒUVRE			X		
QUALITÉ			X	X	
ENERGIE			X		
LOGISTIQUE			X		
ENVIRONNEMENT				X	

4.4 RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA RÉORGANISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE

- ▶ Formaliser la normalisation des produits papetiers et des vieux papiers afin d'aider les producteurs à se positionner et à instaurer le contrôle du respect des normes ;
- ▶ Assainir et professionnaliser le métier de ramassage et triage des vieux papiers
- ▶ Augmenter la proportion de fibres recyclées dans les compositions fibreuses
- ▶ Introduire la pratique de la comparaison des performances;
- ▶ Envisager un partenariat avec des écoles de formation spécialisées étrangères afin d'améliorer le niveau de formation des techniciens papetiers
- ▶ Faciliter l'intégration en aval au niveau transformation des papiers tissés;
- ▶ Mettre en place des incitatifs financiers permettant d'investir dans le traitement des effluents;
- ▶ Améliorer la productivité en se dotant d'équipements permettant de réduire le personnel destiné aux tâches de manutention;
- ▶ Se doter de moyens informatiques permettant d'améliorer la gestion de la production et de la maintenance;
- ▶ Mettre en place un tableau de bord au niveau des entreprises et de la branche.

5 – DIAGNOSTIC DES MATIÈRES DE BASE

La pâte à papier fabriquée au Maroc est de moyenne qualité, parce que le bois local comporte trop de lignine, voire moins de fibres, et que le rendement obtenu de chaque tonne de bois marocain est plus faible que celui obtenu du bois brésilien et même beaucoup plus faible que celui obtenu du bois espagnol.

La filière de ramassage, récupération et recyclage des vieux papiers n'est pas suffisamment structurée pour offrir une matière de base abondante et de qualité et les fabricants de papier et carton ont dû mettre en place leur propre système de ramassage et de triage des vieux papier. La classification européenne n'est pas utilisée par les vendeurs locaux. Les pratiques européennes au point de vue taux et qualité du papier recyclé mises en oeuvre pour la fabrication des différents papiers et cartons ne s'appliquent pas au Maroc. Chaque usine utilise sa propre recette pour obtenir un maximum de résistance avec un minimum de pâte vierge.

Au Maroc, le prix du papier recyclé est plus élevé qu'en Europe, mais son importation revient plus chère du fait des droits de douanes et des frais de transport. En outre, les usines marocaines importent peu de vieux papiers. Néanmoins, le principal fournisseur étranger en matière de vieux papiers semble être l'Espagne.

6 – DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION

On trouvera ci-dessous résumé le diagnostic du système de distribution :

TAB/4 EVALUATION DU SYSTEME DE DISTRIBUTION					
DOMAINES	EVALUATION DU SYSTEME DE DISTRIBUTION				
	Excellente	bonne	Moyenne	Faible	très faible
EMBALLAGE				X	
DEGRÉ D'AUTOMATISATION DE LA PARTIE FINALE DES CHÂÎNES DE PRODUCTION					X
MODE DE STOCKAGE ET MANUTENTION				X	
GESTION DES STOCKS				X	
MOYENS DE TRANSPORT		X			
EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION				X	
RAPIDITE DES LIVRAISONS	X				
ENERGIE			X		
LOGISTIQUE			X		

Le système de distribution présente des points faibles au point de vue emballage, stockage des produits, automatisation des opérations de conditionnement et de manutention et efficacité du système de distribution. L'amélioration de ces aspects permettra de rationaliser le personnel lors des opérations en fin de chaîne et dans les magasins, en même temps qu'on améliorera la présentation des produits et, par conséquent, leurs possibilités de commercialisation sur les marchés internationaux et qu'on limitera les surcoûts et le taux des rebuts.

7 – L'INCIDENCE DE L'ACCORD DE LIBRE ÉCHANGE

Le calendrier du démantèlement tarifaire entre l'Union Européenne et le Maroc s'étale sur une période de 12 ans, à partir de 2000. Les droits de douane des produits fabriqués localement profitent d'un délai de grâce de trois ans et sont démantelés à raison de 10% annuel à partir de 2003. Pour tous les produits non fabriqués localement, ainsi que pour les matières premières et les pièces de rechange le démantèlement se fait sur 3 ans (2000 – 2003) à raison de 25% par an.

Il faut noter que la période écoulée, le nombre de produits concernés par le démantèlement tarifaire ainsi que les taux de droit de douane appliqués ne permettent pas de dégager des conclusions pertinentes quant à son impact réel sur ces variables. Cet impact est tangible à partir de mars 2003, date de la mise en application du démantèlement tarifaire sur les produits importés de la liste III (produits fabriqués localement)

Néanmoins et puisque le démantèlement tarifaire ne touche pas le vieux papier dit « brun » (déchets des caisseries) les usines marocaines de papier pour ondulé et carton recyclé n'obtiendront pas d'avantage compétitif suffisant sur leur prix de revient pour s'aligner avec les prix européens. Nous proposons donc, de leur allouer des avantages spécifiques en matière de coût énergétique et des aides pour diminuer les effectifs et pour augmenter la productivité.

Le démantèlement profitera, surtout, aux entreprises transformatrices qui pourront importer du papier et du carton de bonne qualité à des prix beaucoup plus compétitifs. En outre, certaines activités de transformation (notamment la transformation de carton ondulé et de papier ouate) bénéficient d'une protection naturelle contre la concurrence internationale. En effet, l'incidence élevée du coût du transport sur le prix de vente du produit agit comme un frein contre les importations massives.

L'impact du démantèlement sur le prix de revient des usines sera le suivant :

TAB/5 IMPACT DU DEMANTÈLEMENT TARIFAIRE SUR LE PRIX DE REVIENT					
Avant démantèlement				Après démantèlement	
Coût des matières de base en 2002 (Droits de douanes 50%)	Prix de revient en 2002	Coût des intrants en 2003 (Droits de douanes 45%)	Prix de revient en 2003	Coût des intrants en 2012 (Droits de douanes 0%)	Prix de revient en 2012
70%	100	67,67%	97,67%	46,67%	76,67

Source : voir Tableau de Benchmarking

Les transformateurs de papier et de carton obtiendront une amélioration de leur prix de revient de 23,33% après le démantèlement tarifaire. Le Maroc améliorera, ainsi sensiblement la compétitivité de ses produits transformés tantôt sur le marché local comme sur les marchés européens.

Pourtant, si la baisse des prix de revient des transformateurs est répercutée sur le prix final du produit, les importations de produits transformées en provenance de l'UE demeureront limitées. Toutefois, les entreprises marocaines devront contrôler leurs coûts pour maintenir leur marge.

8 – POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES SOULIGNÉS PAR LE DIAGNOSTIC DE LA BRANCHE

TAB/6 PRINCIPAUX POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DE LA BRANCHE

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Le marché de l'emballage et du papier impression écriture est en cours d'expansion	Gamme de produits trop diversifiée et déséquilibrée ne permettant pas une véritable spécialisation, l'optimisation des coûts et de la qualité.
Existence de marchés régionaux à potentiel élevé	Principaux volumes axés sur des produits à faible valeur ajoutée.
Protection naturelle contre la concurrence pour certains produits comme les caisses et plateaux en carton ondulé et les produits en ouate de cellulose.	Manque de planification des ventes
Capacités importantes de production existantes dans l'industrie de fabrication du carton ondulé	Faible Chiffre d'Affaires à l'exportation
Globalement, bonne localisation des sites, bonne implantation des ateliers et bon flux de matières	Faible connaissance des marchés potentiels.
Les groupes du carton ondulé ont des capacités importantes de mobilisation de financement	Risque client trop important pour le PPO et les sacs de ciment.
Intégration croissante des fabricants de papier et carton pour emballages avec les caisseries	Faible structuration commerciale
Normes ISO assez largement adoptées (certification processus)	Opacité des réseaux de distribution
Le système de distribution est en cours de modernisation notamment pour certains importateurs	Le système de distribution reste dominé par les circuits traditionnels
La filière de ramassage des vieux papiers existe sur tout le territoire national	La filière du ramassage et de la distribution des vieux papiers n'est pas bien structurée et la qualité du produit obtenu doit être améliorée
Fabrication de pâte vierge de qualité	Normes produits rarement appliquées
	Taille modeste et faible capacité en ce qui concerne la fabrication de pâte, papier I.E., tissé et papier d'emballage
	Niveau de formation des techniciens insuffisant
	Pas d'accès à la technologie de la cogénération pour réduire les coûts énergétiques (pas d'accès au gaz naturel)

¹ Pour les intrants non fabriqués localement.

9 – ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE PAPIER ET CARTON

- ▶ La production mondiale de pâte à papier a atteint 198 millions de tonnes en 2002, dont 85% correspondent aux pays développés. Entre 1997 et 2002, l'accroissement moyen de la capacité a été de 6,15%. La pâte chimique représente 63% de la production. C'est le genre de pâte dont la capacité de production se développe le plus rapidement.
- ▶ En Europe, la Finlande et la Suède sont les plus importants producteurs de pâte avec 36% chacune du volume total. Les usines européennes présentent un degré de concentration très important.
- ▶ Sa production de pâte à papier ne suffit pas à satisfaire les besoins de l'Europe: en 2002, les importations ont atteint 7,9 millions de tonnes, alors que les exportations ont été de 1,6 millions de tonnes.
- ▶ La consommation mondiale de vieux papiers a été, en 2001 de 170 millions de tonnes. Les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne sont à la tête de la production et de la consommation. Les principaux exportateurs sont les Etats-Unis, l'Allemagne et la Belgique. Les principaux importateurs sont la Chine, l'Indonésie, le Canada et la Corée du Sud.
- ▶ En Europe de l'Ouest, l'utilisation de papier récupéré a augmenté de 14,5% entre 1992 et 2002. La consommation et le taux de recyclage ont augmenté de 6,1% et de 3,8% respectivement pendant la même période.
- ▶ La production mondiale de papier et de carton a été, en 2002, de 331 millions de tonnes, 2,5% de plus qu'en 2001. Les principaux producteurs sont les Etats-Unis (80,9 millions de tonnes) qui sont aussi les principaux consommateurs, la Chine (37,8 millions de tonnes) et le Japon (30,7 millions de tonnes). 30,6% de la production mondiale de papier et de carton correspondent à 10 groupes papetiers. Le principal exportateur est le Canada (14,8 millions de tonnes) suivi par la Finlande (11,4 millions de tonnes) et l'Allemagne (9,6 millions de tonnes)
- ▶ Les États-Unis sont les principaux producteurs de papier journal, papier pour impression et écriture et papier à onduler (Test Liner et Cannelure). L'Amérique du Nord assume également 32% de la production mondiale de carton ondulé, mais le taux d'accroissement de la production le plus élevé relevé est celui de l'Asie (4,5%).
- ▶ En ce qui concerne le papier tissé, la production mondiale est de 20 millions de tonnes. On s'attend à un accroissement spectaculaire de la consommation dans les zones qui consomment actuellement le moins, comme la Chine. En Europe, les principaux producteurs de papier ouate sont l'Italie, l'Allemagne et la France.

10 – LA SITUATION EN ESPAGNE

Les principaux indicateurs en Espagne de la branche pâte, papier et carton sont les suivants :

TAB/7 INDICATEURS DE LA BRANCHE EN ESPAGNE	
Indicateurs	Année 2002
Emplois directs	17 750
Emplois indirects	90 000
Accroissement des investissements 1999-2001	12,5%
Production de papier et de carton en 2002 en milliers de tonnes	5 365
Croissance de la production de papier 1997-2002	40,5%
Principale spécialité fabriquée	Papiers pour onduler (39%)
Principal produit exporté	Papier impression-écriture (852.000 tonnes)
Production de pâte en 2002 en milliers de tonnes	1 700
Croissance de la production de pâte 1997-2002	15%
Type de pâte le plus fabriqué	Chimique (63%)
Importations de pâte en 2002 (en milliers de tonnes)	760
Exportations de pâte en 2002 (en milliers de tonnes)	736
Principale zone productrice	Catalogne
Productivité/personne/an en 2002 (EN TONNES)	399
Accroissement de la productivité en 5 ans	20%
Principale société papetière	Torras Papel

En ce qui concerne l'environnement institutionnel, les entreprises espagnoles bénéficient d'avantages spéciaux au point de vue réalisation d'économies énergétiques, en particulier en ce qui concerne la mise en place de systèmes de co-génération. Au point de vue environnemental, plusieurs initiatives prévoient des projets ambitieux pour l'avenir, dont les principales mesures qui seront prises seront les suivantes :

- L'encouragement à la cogénération sectorielle ;
- Le Plan d'Efficacité Energétique ;
- Le Plan de substitution des combustibles ;
- L'accroissement du taux de récupération de papier ;

- Ces mesures devraient permettre une réduction globale des émissions annuelles de CO2 de 1.015 à 1.388 milliers de tonnes .

Le mouvement associatif est fortement implanté en Espagne et les entreprises de la branche y adhèrent spontanément. Les principales associations sont les suivantes:

- Aspapel – Association Nationale des producteurs de papier et carton ;
- AFCO – Association des Fabricants de Carton Ondulé
- Aspack – Association des Fabricants d’emballages en carton plat

Il existe également plusieurs Instituts et Associations Techniques dont les principaux sont l’ITP (Institut Technique du Papier) et l’ITENE (Institut Technique de l’Emballage et du Transport). L’organisme espagnol d’homologation est l’AENOR : plus de 500 normes sur le papier, le carton et les produits fabriqués avec ces matériaux ont été mises au point par l’AENOR.

Les résultats sectoriels en matière environnementale témoignent clairement du travail en cours au point de vue nouvelles technologies pour un développement durable.

- La quasi totalité de la production de pâte à papier est ECF ou TCF (sans chlore élémentaire ou complètement sans chlore);
 - 85% du combustible est de l’énergie propre ou renouvelable ;
 - 51% de l’énergie renouvelable provient de la biomasse ;
 - La quasi totalité de l’énergie consommée par le secteur est auto générée, mais les émissions dans l’air se sont sensiblement réduites;
- La consommation d’eau a baissé de 33% en 15 ans alors que la production de la branche a augmenté de 40% ;
 - Le secteur contribue à l’augmentation de la surface forestière et l’industrie recycle près de 4 millions de tonnes de vieux papiers.
D’ambitieux projets sont également en cours.

La forte augmentation des investissements en innovation technologique a permis de développer des produits à haute valeur ajoutée.

11 – LA SITUATION EN TUNISIE

11.1 ENTREPRISES ET EMPLOI

En Tunisie, la branche papier et carton fait partie des industries diverses et regroupe 117 entreprises qui emploient 7.500 personnes.

TAB/8 RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR ACTIVITÉ	
Activité	Nbre d'Entreprise
Fabrication pâte à papier	1
Fabrication papier et carton Papier offset Papier à onduler Carton gris Carton couché Papier pour ondulé Papier ouate	6
Transformation de papier et carton Carton ondulé Sacs en papier Boîtes en carton plié Papeterie Transformation papier ouate Tubes et mandrins Autres articles	109

Source : annuaire API et résultats de notre enquête

La capacité totale de production est de 110.000 tonnes/an.

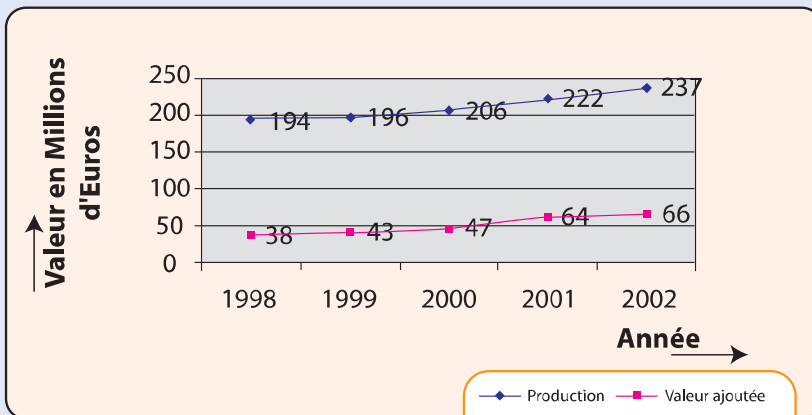
Une entreprise est spécialisée dans la fabrication de pâte à papier (pâte d'alfa) et regroupe 9% du personnel de la branche ; 8 entreprises fabriquent du papier et du carton et emploient 1427 personnes (19% de l'effectif total) ; 144 entreprises transforment le papier et le carton en d'autres articles et rassemblent 72% des salariés. Sept entreprises ont des partenaires étrangers.

En ce qui concerne la transformation, cette activité regroupe 93% des entreprises de la branche, dont :

- 14 entreprises de carton ondulé dont 8 disposent d'un train onduleur
 - 15 entreprises de sacs, dont 5 de grande contenance ;
 - 50 entreprises consacrées à la fabrication de boîtes et cartonnages
 - 32 entreprises ayant pour activité la papeterie ;
 - 20 entreprises transformatrices de papier ouate
 - 1 fabricant de tubes et mandrins ;
 - 11 entreprises spécialisés dans des transformations diverses.
- Sept entreprises ayant des partenaires étrangers exportent la totalité de leur production.

11.2 PRODUCTION ET VALEUR AJOUTÉ

FIG./2 EVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA VALEUR AJOUTEE DE LA BRANCHE PAPIER ET CARTON EN TUNISIE PERIODE 1998 - 2002



Source : INS

La production est passée de 194 millions d'Euros en 1998 à 237 millions d'Euros en 2001. La valeur ajoutée est passée de 38 millions d'euros en 1998 à 66 millions d'euros en 2002

11.3 LES INVESTISSEMENTS

Les investissements de la branche ont été de 86 Millions d'Euros pendant la période 1997- 2001. Le montant des investissements dans le cadre du programme de mise à niveau a été de 78 millions d'Euros entre 1996 et 2001. En 2001, ils ont expérimenté une croissance de 43%. 32 dossiers de mise à niveau ont été approuvés entre 1997 et 2002.

11.4 LES ÉCHANGES INTERNATIONAUX

En ce qui concerne la pâte à papier, en volume, les importations sont passées de 48.000 tonnes en 1998 à 60.000 tonnes en 2001, pour atteindre 74.000 tonnes en 2002 et retomber à 60.000 tonnes en 2003.

En volume, les importations sont passées de 99 000 à 155 000 tonnes, enregistrant ainsi une croissance de 57%.

En volume, les exportations sont passées de 32 000 tonnes en 1997 à 52 500 tonnes en 2003, enregistrant ainsi une croissance de 64%. Pour la pâte à papier, le tonnage exporté a enregistré une légère baisse entre 1997 et 2001, passant ainsi de 10 240 à 9 084 tonnes. Le volume de papier et carton exporté a dépassé 40 000 tonnes en 2002.

L'environnement institutionnel de la Tunisie prévoit des avantages en ce qui concerne :

- l'encouragement aux investissements (communs à toutes les entreprises – code d'encouragement aux investissements)
- les investissements destinés à la lutte contre la pollution ;
- la réalisation d'économies énergétiques ;
- les investissements technologiques à caractère prioritaire.

En matière de normes environnementales, l'ANPE (Agence de Protection de l'Environnement) a réalisé une étude préliminaire de faisabilité du projet de valorisation des déchets de papier. Pour l'instant, la gestion des déchets de papier rentre dans le cadre du Programme National de gestion des déchets solides lancé en 1993 par le Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire.

11.5 LA MISE À NIVEAU EN TUNISIE

Le programme de mise à niveau propose des subventions allant de 10 à 20% des investissements corporels et jusqu'à 70% des investissements incorporels destinés aux entreprises qui souhaitent s'y inscrire. En outre, ce programme prévoit des incitatifs financiers en ce qui concerne le recrutement des cadres et la réalisation d'actions de formation dans les entreprises. La Mise à Niveau se divise en trois phases indépendantes et consécutives

- Le pré-diagnostic
- Le Plan de Mise à Niveau
- Le programme ITP (Investissements technologiques à caractère prioritaire).

Le Programme de Mise à Niveau sera bientôt remplacé par le PMI (Plan de Modernisation Industrielle) qui recevra un financement de l'Union Européenne de 50 millions d'euros et interviendra au cours de la période 2003 – 2008 pour faciliter l'introduction des entreprises tunisiennes dans la zone de libre-échange.

Les priorités du PMI sont les suivantes:

- le développement par l'innovation ;
- la qualité, la normalisation, la métrologie ;
- la propriété industrielle ;
- le financement.

Les actions prévues par ce programme s'adressent aussi bien aux entreprises déjà existantes qu'aux entreprises en cours de création. Ce programme aura également pour objectif l'étude de toutes les mesures d'encouragement à l'initiative privée.

11.6 LES MOYENS DE FORMATION EN TUNISIE

La spécialisation papetière n'existe pas en Tunisie. La plupart des cadres de la branche sont ingénieurs ou chimistes. Certains ont été formés par l'Ecole Papetière de Grenoble. Les fournisseurs de machines proposent des stages de formation aux entreprises clientes. La Faculté des Sciences de Sfax propose depuis quelques années un « Diplôme en Techniques de l'Emballage », filière courte de trois ans offrant des matières spéciales sur les matériaux papier et carton. Le Centre Technique Packtec propose également un programme de formation continue aux entreprises de la branche.

11.7 LE PACKTEC

Le Packtec a été créé en 1996 grâce au financement de la Banque Mondiale. Le Centre Technique Packtec se charge entre autres du recueil et de la diffusion d'informations sur le secteur, de l'inventaire de toutes les ressources en matières premières, de l'assistance technique destinée aux industriels, de la collaboration et de la coordination avec les centres et institutions techniques étrangers et avec les centres locaux spécialisés en actions de formation professionnelles, de la promotion des exportations, du développement de l'utilisation des techniques écologiques, de la réalisation de toutes les études, des analyses ou prospections destinées au secteur ou aux tribunaux, de la création de laboratoires d'analyse et d'essai, de participer à la préparation des cahiers des charges, de la promotion du design de l'emballage et de la réalisation de témoignages spéciaux.

Il dispose d'une Direction Technique, d'une Direction Assistance et Conseil, d'une Direction Information et Promotion et d'une Direction Administrative et Financière, outre la Direction Générale.

Actuellement, le Packtec reçoit 50% de son budget du FODEC qui est financé grâce à la collaboration des entreprises tunisiennes (1% de leur CA). Le reste du budget est couvert par ses fonds personnels et par la coopération internationale.

Le laboratoire du Packtec est homologué par le DAP allemand et se trouve sur le point de recevoir l'homologation de la TUNAC (Agence Tunisienne d'Homologation). Parmi ses principales activités, soulignons la rédaction de propres normes et l'étude et l'adoption des normes européennes.

Parmi les actions habituelles du Packtec, soulignons :

- La formation destinée aux entreprises
- Les séminaires ;
- La promotion de la branche ;
- La réalisation de recettes
- La mise en service d'équipements et le lancement d'essais
- Les activités de recherche
- L'assistance technique
- La normalisation
- Etc.,

12 – LA SITUATION EN TURQUIE

12.1 PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA BRANCHE

Les principaux indicateurs de la situation de la branche en Turquie sont les suivants :

TAB/ 9 PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA BRANCHE EN TURQUIE	
Indicateurs	Année 2002
Emplois directs	8 350
dans les entreprises d'Etat	4 579
Capacité totale de la branche (en milliers de tonnes)	2 213
Dans les entreprises d'Etat	25%
Accroissement de la capacité par rapport à 2001	2,7%
Nombre d'usines	36
Nombre de machines	56
Production de pâte en 2002 en milliers de tonnes	278
Principal type de pâte fabriqué	Pâte chimique 53%
Production de papier et carton en 2002 en milliers de tonnes	1 643
Principale spécialité fabriquée	Carton ondulé (52%)
Principal produit exporté	Papier à onduler (77.000 tonnes)
Principale entreprise papetière	Modern Carton

12.2 LE NIVEAU TECHNOLOGIQUE

Les entreprises turques de la branche pâte, papier et carton font actuellement d'importants efforts au point de vue technologie: actuellement, 50% des usines ont mis en place des systèmes de co-génération d'énergie et la presque totalité des entreprises sont homologuées ISO 9000. Les principales usines sont également équipées en GPAO et le niveau d'automatisation est élevé, sauf à la fin des chaînes de production et dans les magasins. Le niveau technologique de certains équipements, comme par exemple les onduleuses, va de moyen à faible.

12.3 LES MESURES D'ENCOURAGEMENT À L'INVESTISSEMENT

En Turquie, le système des mesures destinées à encourager les investissements est complexe et peu transparent et se base sur des exemptions tarifaires en ce qui concerne les machines importées et certains matériaux, sur des exonérations fiscales, sur des crédits bonifiés et sur l'exonération de la TVA sur les biens d'équipement et le matériel d'origine national. Les exonérations sont plus élevées dans les régions moins développées.

Le gouvernement octroie des aides complémentaires aux petites et moyennes entreprises à travers le KOSGEB, qui offre des services d'assistance technique et commerciale.

A la suite de la mise en œuvre de l'accord de libre échange avec l'Union Européenne, les subventions directes à l'exportation ont été remplacées par d'autres mesures d'aide, surtout des avantages tarifaires et des mesures de financement. La législation en matière de crédits à l'exportation a également été harmonisée avec celle de l'UE. Le Centre de Promotion des Exportations (IGEME) est le principal organisme d'aide à l'exportation. Les zones franches constituent également une importante source d'avantages pour les entreprises qui s'y établissent.

Le système de protection tarifaire turc favorise l'importation de produits à haut degré de transformation par rapport à l'importation de matières premières. Le degré de protection a expérimenté une réduction continue après la conclusion de l'accord de libre échange avec l'UE. Actuellement, l'importation de tous les produits de la branche pâte, papier et carton n'est pas frappée de droits. Pour les produits papetiers en provenance de pays tiers, les droits de douane sont faibles et vont de 0,8 à 1,4%.

13 LE TABLEAU DE COMPARAISON DES PERFORMANCES

TAB/10 LE TABLEAU RÉSUMÉ DE COMPARAISON DES PERFORMANCES				
<i>Indicateurs de compétitivité</i>	TUNISIE	TURQUIE	ESPAGNE	MAROC
Filière globale papier et carton				
Production				
Valeur ajoutée en 2002 en Millions de DH	536	N/D	18.653	852
Taux croissance VA annuel moyen 3 ans	17,8%	N/D	1%	17,6%
Production en volume en 2002 (tonnes)	145.000	1.913.000	7.100.000	318.500
Evolution volume production 2001/2002	27%	5,2%	3,6%	4,3%
Evolution volume production 1999-2002	23,9%	13,6%	16%	17,8%
Consommation en kg par habitant	35	35	262	14,7
Importations				
Volume des importations en tonnes en 2002	249.000	1.300.000	4.157.000	271 100
Evolution volume importations 2001/2002	54,7%	-4,2%	13,1%	4,3%
Croissance totale volume importations 1999-2002	28,3%	11,2%	5,26%	27,7%
Exportations				
Volume des exportations en tonnes	59.845	188.067	2.601.000	148.147
Evolution volume exportations 2001/2002	20,4%	11,2%	6,29%	114,4%
Evolution volume exportations 1999/2002	200%	135%	18,3%	10,10%
Pâte à papier				
Production				
Volume de la production en 2002 en tonnes	9.900	298.500	1.720.000	125.000
Evolution volume production 2001/2002	-18%	-2,6%	0%	40,4%
Evolution volume production 1999-2002	-43%	7%	2.3%	11,2%
Importations				
Volume importations 2002 en tonnes	72.700	297.500	765.300	25.765
Evolution volume importations 2001/2002	12,4%	-1,17%	4%	-7,5%
Evolution volume importations 1999-2002	27,54%		27%	40,2%
Origine des importations	- France - Maroc - Pays Nordiques	- Pays Nordiques - Russie - Maroc	- France - Etats Unis - Pays Nordiques	- France - Pays Nordiques - USA
Droits de douanes	0%	0%	0%	0% et 26,25%



Indicateurs de compétitivité

TUNISIE

TURQUIE

ESPAGNE

MAROC

FILÈRE PÂTE À PAPIER

Exportations

Volume exportations 2002 en Tonnes	9000	0%	812.000	114.882
Evolution volume exportations 2001/2002	-12,1%	0%	0%	115%
Evolution volume des exportations 1999-2002	+50%	0%	-4,58%	-8%

ACTIVITÉ DE FABRICATION DE PAPIER ET CARTON

Production

Volume de la production en 2002 en tonnes	136.000	1.636.366	5.365.000	193.500
Evolution volume production 2001/2002	23,6%	10,7%	4,5%	8,2%
Evolution volume production 1999-2002	40,2%	21,2%	21%	22,1%

Importations

Volume importations 2002 en tonnes	155.000	1.031.933	3.392.000	222 216
Evolution volume importations 2001/2002	-10,12%	52%	15,4%	6,2%
Evolution volume importations 1999-2002	56%	15,7%	1,34%	15,%
Origine des importations de papier et carton	- France - Pays Nordiques	- Russie - Ukraine - Roumanie - France - Indonésie	France	- Pays Nordiques - France

Exportations

Volume exportations 2002 en tonnes	50%	188.067	1.808.000	33.265
Evolution volume exportations 2001/2002	25%	10,8%	8%	121,7%
Evolution volume exportations 1999/2002		135%	34,3%	332%

STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA BRANCHE

Valeur ajoutée	21,9%	--	48,09	25,5% ⁽¹⁾
Achats matières premières	78,1%	--	51,91	74,5% ⁽²⁾
Salaires et charges	10%	--	15,22	9,3%
Amortissements	5,6%	--	5,81	--
Frais financiers	5,4%	--	2,32	--
Autres	0,9%	--	24,74	--



⁽¹⁾ Année 2001

⁽²⁾ Sur la valeur de la production Année 2001

	TUNISIE	TURQUIE	ESPAGNE	MAROC
EMPLOI				
nombre	7.500	8350	17750	5514
Taux d'encadrement	12%	12%	15%	10%
Taux d'encadrement dans la production	7%	7%	7%	7%
Disponibilité main d'œuvre qualifiée	NON	NON	OUI	NON
AUTRES				
Consommation énergie en KWH /kg de papier	1	0,58	0,59	0,85
Usines avec Co-génération	10%	50%	60%	0%
Investissements en MDH	220		270*	188
NIVEAU TECHNOLOGIQUE DES USINES				
GPAO	0	4	6	2
Automatisation de la production	2	5	6	2
Indicateurs de compétitivité				
	TUNISIE	TURQUIE	ESPAGNE	MAROC
Contrôle de qualité	2	6	7	3
Certification ISO	1	7	8	6
Organisation de l'usine	4	7	7	4
Niveau des équipements	2	7	8	2
Niveau entretien des machines	3	6	7	4
MATIÈRES DE BASE				
Taux utilisation matières locales	2%	50%	54,2%	28,2%
Délais approvisionnement	2-3 mois	3 sem à 2 mois	3 sem à 2 mois	2 mois
Importance des stocks	60 jours	60 jours	30 jours	60 jours

	Niveaux	Description
Echelle de positionnement par rapport à la concurrence internationale dans la branche	1	niveau très insuffisant
	5	niveau moyen
	10	niveau d' excellence

Remarques:

1. Les valeurs ci-dessous sont des moyennes pour la branche.
2. Il existe des différences significatives parmi les segments de la branche et d'une entreprise à l'autre dans le même segment.
3. Aussi bien en Espagne qu'au Maroc, le segment pâte à papier se positionne au dessus de la moyenne de la branche.
4. Au Maroc, le segment transformation se situe au niveau de la moyenne de la branche et le segment fabrication papier en dessous de la moyenne.

14 LA COMPARAISON DES PERFORMANCES TECHNOLOGIQUES AVEC L'EUROPE

TAB/11 POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE LA BRANCHE MAROC/EUROPE		
FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ	POSITION CONCURRENTIELLE RELATIVE	
	EUROPE par rapport au autres régions du monde	MAROC par rapport à l'Europe
BOIS	FAIBLE	SIMILAIRE
VIEUX PAPIERS DISPONIBILITÉ ET QUALITÉ	EXCELLENTE	FAIBLE
RAPPORT ENTRE LE VOLUME DES VIEUX PAPIERS UTILISÉS ET LE VOLUME DES FIBRES RÉCUPÉRÉES	1,07 À 1,08	1,15 À 1,25
ENERGIE	MOYENNE	FAIBLE
PRODUITS CHIMIQUES	BONNE	SIMILAIRE (HORS TAXES DOUANIÈRES)
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT		
PERFORMANCE	EXCELLENTE	FAIBLE
COÛTS	FAIBLE	BONNE
TRANSPORTS	BONNE	SIMILAIRE
MAIN D'ŒUVRE		
COÛT UNITAIRE	FAIBLE	EXCELLENTE
PRODUCTIVITÉ	EXCELLENTE	FAIBLE

La taille de l'usine de pâte à papier marocaine est petite (125.000 tonnes) par rapport aux groupes européens, comme ENCE (Empresa Nacional de Celulosas), groupe espagnol qui fabrique de l'ordre de 850.000 tonnes/an. L'accès à du bois à un prix intéressant est impossible au Maroc. Les usines marocaines de pâte devraient s'orienter soit vers une augmentation de leur capacité de production, soit vers l'intégration de l'usine de pâte et de fabrication de papier sur le même site.

En ce qui concerne les vieux papiers, le rapport entre le volume de vieux papiers et le volume de fibres récupérées est bas. Les installations affichées sont déjà d'un bon niveau et pour maintenir un coût de traitement acceptable, il convient d'intervenir prioritairement en amont du ramassage.

En ce qui concerne les papiers graphiques, on peut observer deux tendances en Europe :

- l'augmentation de la capacité de production, de la productivité et l'intégration maximale des produits dont le volume de production est le plus élevé.
- La spécialisation en produits niches à plus forte valeur ajoutée

En ce qui concerne les papiers tissés, la capacité normale des sites de production européens va de 40.000 à 60.000 tonnes. La laize des machines est de 3 à 6 mètres et la vitesse de 1000 à 1800 m/minute. Les technologies permettant de satisfaire les critères de qualité sont surtout axées sur la formation de la feuille. La productivité des usines va de 160 à 250 Tonnes/personne/an.

En ce qui concerne le PPO et le carton ondulé, l'entreprise de référence est le groupe espagnol SAICA.

Au niveau des onduleuses, la vitesse moyenne en Europe est d'environ 300 m/min. alors qu'au Maroc elle va de 80 à 150 m/min. Les usines marocaines doivent suivre les tendances européennes en recherchant l'automatisation des opérations de manutention et en développant la fonction « conception de l'emballage » afin d'accroître le degré de fidélisation de leurs clients. A titre d'exemple, on trouvera ci-dessous un tableau comparatif entre les segments de transformation du carton ondulé en France et au Maroc.

TAB/12 SEGMENT TRANSFORMATION CARTON ONDULÉ ET BOÎTES. COMPARAISON MAROC/FRANCE		
Indicateurs	France	Maroc
NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION	80	8
NOMBRE D'ONDULEUSES	108	8
NOMBRE DE MACHINES DE DÉCOUPE ET IMPRESSION	600	40
VOLUME DE PRODUCTION / AN	3.000.000 TONNES	140.000 TONNES
VOL. DE PROD. MOYEN / SITE	37.500 TONNES PAR AN	17.500 TONNES PAR AN
VOL. DE PROD. MOYEN / ONDULEUSE	27.800 TONNES PAR AN	17.500 TONNES PAR AN
PRODUCTIVITÉ EN TONNES / PERS./ AN	230	113

Certaines pratiques sont recommandées afin de rapprocher le niveau technologique de la branche au Maroc du niveau technologique de la branche en Europe :

- Encourager l'homologation ISO des entreprises
- Développer le concept logistique dans les entreprises de la branche.
- En ce qui concerne la fonction maintenance, remplacer la culture technique par une culture de gestion, en basant l'organisation sur les équipements et non sur les métiers de l'entretien.
- Encourager l'implantation de systèmes de gestion environnementale (ISO14000 ou EMAS).
- Etudier l'externalisation des fonctions non vitales

15 – OPTIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS PRIORITAIRES

15.1 OBJECTIF GENERAL :

ASSURER LA LONGÉVITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA BRANCHE DANS LE CONTEXTE DE L'OUVERTURE DES FRONTIÈRES.

15.2 STRATÉGIE PROPOSÉE :

INTÉGRATION DE LA BRANCHE AU MARCHÉ MONDIAL

TAB/13 AXES STRATÉGIQUES, OBJECTIFS PRIORITAIRES ET PLAN D'ACTION DE LA BRANCHE PÂTE, PAPIER ET CARTON

<i>Axes Stratégiques</i>	<i>Objectifs Prioritaires</i>	<i>Plans d'Action</i>
1. Amélioration de la compétitivité de la branche	<p>1.1. Redéfinir le positionnement stratégique des différents segments dans le contexte d'ouverture des frontières et définir la stratégie de référence de chaque segment.</p> <p>1.2. Améliorer l'efficacité opérationnelle des segments.</p> <p>1.3. Accélérer le démantèlement tarifaire de certains produits</p>	<p>1.1.1. Procéder à des études sur les produits à haute valeur ajoutée et leur potentiel de marché.</p> <p>1.1.2. Rechercher un partenariat avec un leader international pour les entreprises du groupe C.</p> <p>1.1.3. Consolider et rationaliser les entreprises du segment B.</p> <p>1.2.1. Réduire les prix de revient et augmenter la productivité.</p> <p>1.2.2. Améliorer et porter la qualité des produits au niveau international.</p> <p>1.2.3. Augmenter la flexibilité des équipements, des individus et des procédures afin d'améliorer la qualité du service sans pénalités au point de vue coût.</p> <p>1.3.1. Faire la liste des produits et matières premières pouvant bénéficier d'un démantèlement tarifaire accéléré.</p>
2. Organisation et Promotion de la branche	<p>2.1. Préciser la mission des membres de l'organisation professionnelle et en assurer les moyens de fonctionnement.</p> <p>2.2. Renforcer le rôle des organisations professionnelles.</p>	<p>2.1.1. Etudier l'organisation et les moyens de financement.</p> <p>2.2.1. Etablir un plan stratégique de la Fédération à 3 ans.</p>

⁴ Voir tableau » Attractivité du marché des différents segments » à la fin de ce tableau

⁵ Voir tableau » Attractivité du marché des différents segments » à la fin de ce tableau.

	<p>2.3. Améliorer l'efficacité des structures d'aides techniques de la branche</p> <p>2.4. Améliorer l'efficacité du système de récupération des vieux papiers à la source (ramassage, tri, normalisation, qualité)</p>	<p>2.3.1. Créer un centre technique papier carton (formation technique papetière, système de normalisation, laboratoire de contrôle du respect des normes)</p> <p>2.3.2. Assurer une meilleure adaptation de la formation aux besoins de la branche</p> <p>2.3.3. Améliorer les systèmes de normalisation, d'homologation et de contrôle des produits.</p> <p>2.4.1. Sensibilisation au tri et promotion à la source (foyers, entreprises, services et administrations)</p> <p>2.4.2. Adopter et implanter le système de classement européen des vieux papiers.</p> <p>2.4.3. Promouvoir la signature de conventions entre les sociétés concessionnaires du ramassage et les professionnels de la branche</p>
<p>3. Développer la fonction marketing au niveau des entreprises et mettre en œuvre une stratégie locale et internationale de marketing</p>	<p>3.1. Maintenir les parts de marché locales et développer les exportations</p>	<p>3.1.1. Création et mise en place de la fonction marketing au niveau des entreprises.</p> <p>3.1.2. Politique de prix :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'outils d'analyse des prix de revient et des marges par produits permettant de définir une politique de prix ; - Développer les bases de données afin d'étudier la concurrence <p>3.1.3. Politique de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'adapter aux besoins de la clientèle locale et internationale - Définir les produits exportables <p>3.1.4. Politique de distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les réseaux de distribution les plus adéquats par produit et par marché. <p>3.1.5. Politique de promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les outils de communication des entreprises (sites Internet, brochures commerciales, échantillons de produits, foires).

15-3 – ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ DES DIVERS SEGMENTS

3 - ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ DES DIVERS SEGMENTS			
ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ DES DIVERS SEGMENTS			
	Forte	Moyenne	Faible
POSITION CONCURRENTIELLE DES DIVERS SEGMENTS	A	A	A
Forte	A	B Carton Ondulé et Boîtes Fabrication Papiers Tissue	C
Moyenne	B	C Fabrication Papier et Carton pour Emballages Fabrication de Pâte à Papier	C Fabrication Papier Graphique (gamme produit actuelle)
Faible			

Légende :

Groupe A : Stratégie d'expansion, consolidation et recherche de leadership. On trouve aucune activité dans le groupe au Maroc.

Groupe B : Stratégie de consolidation et rationalisation. Concerne à la fabrication et à la transformation de carton ondulé et à la fabrication et transformation de papier ouate.

Groupe C : Stratégie de recherche d'un partenariat avec un leader ou sortie à court / moyen terme. Concerne à la fabrication de papier et carton pour emballages, la fabrication de papier graphique (gamme actuelle des produits) fabrication de pâte à papier