

ETUDE D'ANALYSE DU POTENTIEL DE LA BRANCHE INDUSTRIELLE

TEXTILE - HABILLEMENT

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA FILIÈRE

**CHAÎNE ET TRAME**

ETUDE RÉALISÉE AVEC LE SOUTIEN FINANCIER  
DU PROGRAMME MEDA DE L'UNION EUROPÉENNE

2003

## **ETUDE REALISEE PAR**

Cabinet :

**TRANSTEC**

Consultants internationaux :

M. Jean François LEMANTOUR  
M. Antonio ORPINELL

## **COMITE DE PILOTAGE**

---

Président :

M. Salaheddine MEZOUAR  
Président de l'Association Marocaine  
des Industries du Textile et  
de l'habillement (AMITH)

---

Membres :

Ministère de l'Industrie  
du Commerce et de la Mise à Niveau  
de l'Economie  
(MICMNE)

Agence Nationale pour la Promotion  
de la Petite et Moyenne Entreprise  
(ANPME)

Euro Maroc Entreprise  
(EME)

---

Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du programme MEDA de l'Union Européenne. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.

# SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b>	<b>7</b>
<b>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA FILIERE CHAINE ET TRAME</b>	<b>9</b>
1- LES ENTREPRISES	11
1.1. Structure des entreprises	11
1.2. Les caractéristiques des entreprises	12
1.3. Aspects commerciaux	17
1.4. Ressources humaines	20
1.5. Information, Promotion	23
1.6. Aspects financiers	25
2- LA COOPERATION INTERNATIONALE	29
3- LE COMMERCE EXTERIEUR DE LA FILIERE	30
3.1. Les performances générales	30
3.2. Les exportations d'habillement par couples produits/marchés	31
3.3. Les exportations marocaines de produits textiles	33
4- L'ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE	34
4.1. L'environnement national	34
4.2. L'environnement international	35
<b>DEUXIEME PARTIE : SYNTHESE ET AXES STRATEGIQUES</b>	<b>39</b>
1- Principales conclusions du diagnostic	41
2- Axes stratégiques	43
<b>TROISIEME PARTIE : BENCHMARKING</b>	<b>45</b>
1. Introduction	47
2. Tunisie	47
3. Turquie	53
4. Roumanie	60
5. Portugal	67
<b>QUATRIEME PARTIE : POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET PLAN D'ACTION OPERATIONNEL</b>	<b>75</b>
1. Orientations stratégiques 2003-2010	77
1.1 - Phase I : 2003-2006 vers le produit fini , la cotraitance, l'actualisation	77
1.2- Phase II : 2007-2008 consolidation de l'acquis	78
1.3 - Phase III : 2009 - 2010 mutation vers la sphère immatérielle	78
2. Plan d'action	79
2.1 - Pôle stratégique industriel	79
2.2 - Pôle stratégique commercial	82



# PREAMBULE

Au cours de ces dernières années, l'échiquier international textile-habillement a connu d'importants bouleversements qui se sont opérés au profit de l'Asie et au détriment des producteurs occidentaux et de leurs partenaires traditionnels.

L'environnement concurrentiel des entreprises marocaines de la filière chaîne et trame sera ainsi profondément modifié au cours de ces toutes prochaines années, dans le sens d'un durcissement considérable des conditions de la compétition, notamment en matière de prix.

Pour demeurer dans le peloton de tête des fournisseurs internationaux, la filière devra relever deux défis majeurs au cours de cette décennie : la mondialisation des marchés et la globalisation du sourcing.

En effet, les prochaines années verront un durcissement et une mutation profonde des conditions de la compétition dans l'univers du textile et de l'habillement tels que le déplacement accéléré de la production vers l'Asie, l'accentuation de la concurrence au sein de la zone euro-méditerranéenne et la transformation rapide des relations producteurs/distributeurs.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, la filière et l'ensemble du secteur textile-habillement seront confrontés à l'ouverture généralisée des marchés des pays occidentaux. Cette date qui correspond à l'achèvement du processus de démantèlement des quotas quantitatifs, conformément à l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV). Cet accord prévoit le démantèlement progressif des contingents mis en place par l'AMF (Accord Multifibres) pour laisser le temps aux industries occidentales de se restructurer. Il organise ainsi une libéralisation graduelle sur dix ans, jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Les importations doivent être intégrées dans le champ général en quatre étapes, à hauteur de 16 % (sur la base des montants des importations effectuées en 1990 ) pour la première étape prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1995, 17 % pour la deuxième (début 1998), 18 % pour la troisième qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et le solde au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Parallèlement, les contingents restants sont accrus par application d'un coefficient annuel, variable selon les étapes et les produits. A ceci s'ajoute les flexibilités octroyées par l'Union Européenne et qui ont pour effet d'augmenter sensiblement les possibilités d'exportation des pays sous quotas.

A noter aussi que les premières étapes du démantèlement de l'AMF n'ont concerné que des produits «mineurs» et n'ont donc eu qu'un très faible impact sur les flux traditionnels. Il en sera tout autrement en janvier 2005, avec la disparition des quotas des produits sensibles et ultra-sensibles: chemises, pantalons, vestes, robes, jupes, etc., qui jusqu'alors assuraient une relative protection de l'industrie européenne et de ses partenaires méditerranéens.

Par ailleurs, l'adhésion de la Chine à l'OMC en décembre 2001, lui a permis de rejoindre le régime de l'ATV, premier exportateur mondial et premier fournisseur de l'Union Européenne, elle va bénéficier du démantèlement de l'AMF, ce qui intensifiera la pression sur les industries occidentales.

Toutefois, le phénomène de mondialisation ne se limite pas à la seule Asie. En effet, de sérieux concurrents sont aujourd'hui en place : l'industrie turque de l'habillement, adossée à une puissante industrie textile, est actuellement le second fournisseur de l'Union Européenne derrière la Chine. Ce pays a conclu en 1995 un accord d'Union Douanière avec l'UE lui permettant d'y accéder librement (pas de quotas ni de droits de douane), tant pour ses opérations de TPP (Trafic de Perfectionnement Passif) qu'en exportation directe. En outre, les accords bilatéraux avec les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) permettent à la Turquie de réaliser des opérations triangulaires en exonération de droits de douane sur l'ensemble des marchés européens.

Certains pays des PECO sont de plus en plus présents sur les marchés de l'Union Européenne, tels que la Roumanie (3ème fournisseur de l'UE en habillement), bénéficiant à la fois de bas salaires (inférieurs à ceux payés aux ouvrières marocaines) et d'un avantage logistique dû à leur proximité des grands marchés européens, en plus de l'impact de leur intégration dans l'UE.

## **1<sup>ère</sup> Partie:**

# **PRESENTATION DE LA FILIERE CHAINE ET TRAME**

La filière chaîne et trame représente environ le tiers des entreprises du secteur marocain du textile et de l'habillement et 40 % de ses exportations. Diversifiée et dynamique, cette filière commence à subir l'impact de la mondialisation des marchés et de la globalisation des économies.

Principalement composée d'entreprises de sous-traitance, généralement de taille modeste, la partie habillement de la filière porte encore très majoritairement sur une activité de sous-traitance dont la compétitivité repose d'abord sur le facteur «coût» de production. Elle s'appuie sur une activité textile amont «contrastée».

Aujourd'hui, il existe des stratégies industrielles et commerciales, pour promouvoir la filière, valoriser son activité industrielle et développer de nouveaux services en réponse aux attentes et aux besoins des marchés. L'objectif étant de sortir d'une logique de sous-traitance de «coûts-minutes» pour entrer dans une sphère à la fois plus rémunératrice et moins exposée à la déferlante asiatique. De plus, la filière recèle d'importants gisements de compétitivité.

## 1 – LES ENTREPRISES

### I.1- STRUCTURE DES ENTREPRISES

#### Répartition des activités de la filière chaîne et trame en 2001

	Nb entrep	CA 1000 dh	Export 1000 dh	Effectif	Investiss. 1000 dh
Filature	46	789.399	93.962	3.541	113.906
Tissage	102	1.774.983	291.719	6.799	212.021
Finissage	62	456.171	168.588	2.322	61.346
Vêts travail	45	503.510	375.785	4.841	33.939
Vêts/mesures	48	423.583	412.723	6.643	24.825
Vêts dessus	460	5.183.689	4.756.939	72.691	414.420
Vêts dessous	43	896.319	840.131	13.790	52.703
Autres vêts, accessoires	37	255.404	215120	1.846	12.828
<b>Ensemble filière Ch &amp; T</b>	<b>843</b>	<b>10.283.058</b>	<b>7.154.967</b>	<b>112.473</b>	<b>925.988</b>
<b>Ensemble textile-habillement</b>	<b>1.607</b>	<b>23.587.127</b>	<b>15.983.773</b>	<b>197.438</b>	<b>1.795.328</b>

Source : Amith

En 2001, 843 entreprises ont exercé à titre principal une activité chaîne et trame, soit environ le tiers des entreprises du secteur textile-habillement marocain. Elles ont réalisé un chiffre d'affaires global de 10,3 milliards de Dirhams dont 70 % à l'exportation, employé 112.500 personnes et investi pour 926 millions de Dirhams.

## Répartition des entreprises de la filière par tranche de chiffre d'affaires

Tranches CA (MDH)	Nb entrep	CA	Export	effectif	Investiss.
> 100	1%	18%	19%	11%	12%
50 à 100	4%	22%	21%	16%	27%
25 à 50	7%	19%	20%	16%	19%
10 à 25	18%	22%	24%	26%	21%
5 à 10	18%	11%	11%	15%	10%
1 à 5	34%	7%	5%	13%	8%
< 5	18%	1%	0%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Amith

La filière chaîne et trame est caractérisée par sa très forte concentration. En effet, 12 % des entreprises (avec un chiffre d'affaires supérieur à 25 millions de DH) réalisent 59 % du chiffre d'affaires total de la filière, 60 % des exportations, emploient 43 % des effectifs et mobilisent 58 % des investissements.

De plus, la filière compte 18 % de petites entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions de DH.

Ces dernières sont exclusivement tournées vers le marché intérieur marocain. Elles réalisent 1 % du chiffre d'affaires de la filière, emploient 2 % des effectifs totaux et investissent très peu: 2 % des investissements globaux de la filière.

Enfin, les activités de la filière chaîne et trame sont inégalement réparties sur le plan géographique. La région du grand Casablanca concentre plus de la moitié des entreprises, 50 % du chiffre d'affaires et 45 % des investissements et des exportations. La seconde région en importance est celle de Tanger/Tétouan qui représente en moyenne un quart de l'activité de la filière. Viennent ensuite les régions de Rabat/Salé et de Fès/Taza/Meknès. La région de Marrakech arrive en dernier avec 5 % des entreprises, 3 % des effectifs et 2% du chiffre d'affaires.

## 1.2- LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

### 1.2.1- Structure des prix

Les structures des prix de revient industriels sont très différentes selon qu'il s'agit de l'habillement ou du textile.

Structure des prix dans l'habillement et le textile		
Rubriques	Habillement	Textile
Main d'œuvre directe	46,1 %	17,4 %
Main d'œuvre indirecte	8,6 %	5,5 %
Matériel	9,4 %	11,1 %
Locaux	6,9 %	6,6 %
Energie, divers	9,1 %	11,3 %
Matières	6,5 %	22,2 %
Mise au point, gestion	0,8 %	7,4 %
Création	0,6 %	3,8 %
Commercialisation	0,8 %	4,1 %
Marge	11,2 %	10,6 %

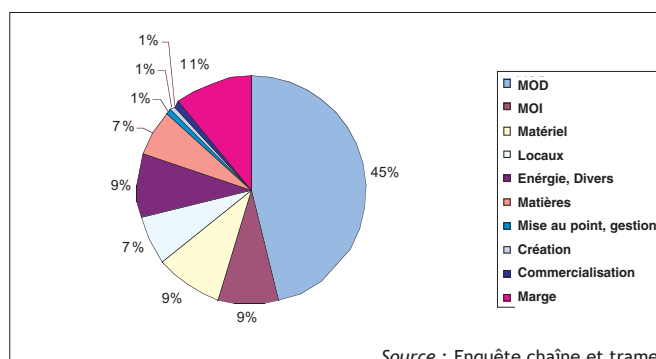
Source : Enquête chaîne et trame

Selon l'enquête réalisée auprès d'un échantillon de 44 entreprises, il apparaît que dans l'habillement, la main d'œuvre représente 46 % du prix de vente théorique d'un produit et 51,9 % du prix de revient d'un vêtement. Une situation qui illustre bien le caractère d'industrie de main d'œuvre de l'activité de confection. D'autant que la plupart des entreprises œuvre dans la sous-traitance et partiellement dans la co-traitance.

Par ailleurs, il est observé que le matériel représente un poste important: 9,4 %. Afin de satisfaire aux exigences de qualité, de productivité, de flexibilité et de réactivité, les entreprises de confection s'équipent de plus en plus de machines spéciales et d'équipements lourds: CAO, chariots matelasseurs, coupes automatiques, convoyeurs aériens, etc.

Dans l'habillement, le poste «matières» ne pèse que 6,5 %. Il s'agit, là encore, de caractéristiques d'entreprises de façon, forme dominante de l'activité des entreprises chaîne et trame marocaines. En réalité, il s'agit pour l'essentiel de l'achat de fournitures ou de cartouches (fils, boutons, fermetures, épaulettes, triplures, doublures,... ).

A cet égard, il est à rappeler que dans les activités de co-traitance, le coût des matières représente



Source : Enquête chaîne et trame

fréquemment en moyenne les deux tiers du coût de revient industriel et les coûts de production seulement 3 %.

En confection (collections en propre), les coûts de fabrication représentent fréquemment un quart du prix de revient, les autres composantes du prix étant les matières: 50 à 55%, les frais de mise au point, de gestion et de création: 5% et les frais de commercialisation: 15%.

Dans l'industrie du textile, le poids de la main d'œuvre directe et indirecte est en

moyenne de 22% à 25%. Le poste «matières» est important, de l'ordre de 22 % en moyenne dans l'échantillon.

Quant au coût de l'énergie, son poids dans le prix est variable, allant de 10 % dans le tissage à plus de 20 % dans l'ennoblissement.

Dans l'habillement comme dans le textile, les frais de commercialisation sont bas. Pour l'habillement, ils sont même négligeables en raison de l'activité de sous-traitance des entreprises. Dans le textile, ils s'élèvent en moyenne à 4% et correspondent généralement aux frais de prospection et de vente sur le marché marocain.

Dans les deux activités de l'habillement et du textile, la marge brute représente environ 11% en moyenne. Il s'agit en réalité d'une marge très théorique compte tenu de la très forte pression sur les prix, exercée par les grands donneurs d'ordres internationaux.

### **1.2.2- Productivité**

Selon les résultats de l'enquête, dans l'industrie de l'habillement chaîne et trame, la productivité est majoritairement moyenne. En outre la filière recèle d'importants gisements de productivité.

S'agissant de la filière chaîne et trame «amont» (filature, tissage, ennoblissement), la situation appréciée par l'enquête est beaucoup plus favorable, le taux d'efficience y est en moyenne de 80%.

### **1.2.3- Temps de fabrication**

L'enquête réalisée auprès des entreprises a permis d'apprécier les temps moyens pour fabriquer trois des principaux produits de la filière chaîne et trame. Il s'agit d'une jupe doublée, d'une chemise classique homme ville et d'un pantalon classique homme ville.

Le temps de fabrication est, en effet, un excellent indicateur des performances industrielles et de la productivité en particulier.

Les résultats sont les suivants :

- Jupe droite doublée: 28 minutes;
- Chemise classique homme, manches longues: 43 minutes;
- Pantalon classique ville homme: 41 minutes.

Ces temps seront comparés à ceux existant dans les pays de benchmarking. A titre de première donnée, il est à noter par exemple que le temps moyen en Tunisie est de 40-46 minutes pour un pantalon et de 36-43 minutes pour une chemise classique.

### **1.2.4- Coûts minute et horaire**

L'enquête auprès de l'échantillon des entreprises chaîne et trame a consisté à déterminer le coût minute dans l'habillement et le coût horaire dans le textile. Ces ratios représentent le prix de revient de production par minute ou par heure.

- **Coût/minute dans l'habillement** : ce coût est en moyenne de 8 centimes d'euro. Il varie d'un centime en plus ou en moins, selon les types

d'organisation et d'équipements des entreprises. Ce coût est très proche de celui des pays concurrents méditerranéens.

- **Coût horaire dans le textile** : le coût de revient horaire est en moyenne de 6,10 euro. Dans l'échantillon observé, il varie de 5,5 à 7 euro.

### 1.2.5- Salaires

L'ouvrier qualifié touche en moyenne, toutes primes comprises, un salaire horaire de 1,2 à 1,3 euro l'heure, à savoir de 36% à 48% plus que le SMIG (8,78 DH, soit un salaire mensuel brut de 1826 DH pour 208 heures de travail). Un chef d'équipe est rémunéré environ deux fois le SMIG.

Les écarts par rapport au SMIG semblent donc très suffisants pour motiver le personnel, si l'on considère bien sûr que le SMIG constitue une base acceptable.

Sur ce plan, la situation du secteur marocain est tout à fait acceptable :

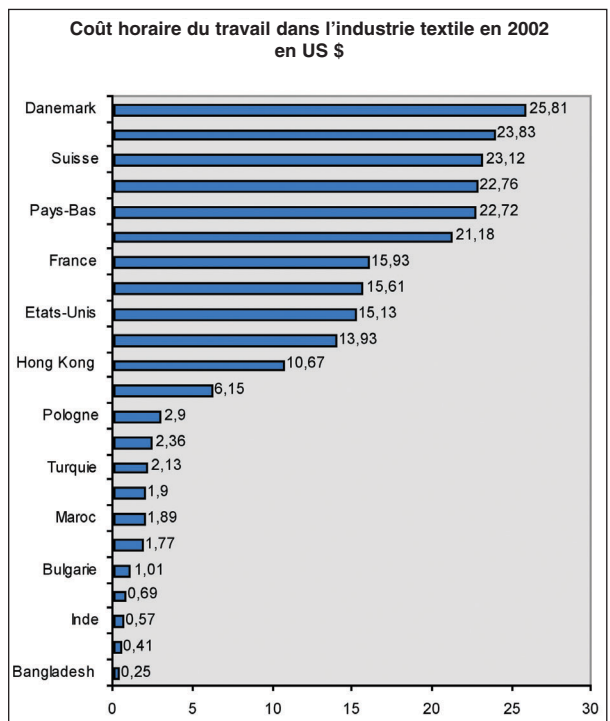
Manoeuvre non spécialisé :	8,78-9,35 DH/h	0,8-0,93 euro/heure
Ouvrier spécialisé :	9,30 - 10,45 DH/h	0,93-1 euro/heure
Ouvrier semi qualifié :	10,40 - 10,83 DH/h	1-1,1 euro/heure
Ouvrier qualifié :	12,04 - 12,98DH/h	1,2-1,3 euro/heure
Chef d'équipe :	14,85 - 16,77 DH/h	1,5-1,7 euro/heure
Contremaître :	2.750 - 3.630 DH/mois	275-365 euro/mois
Ingénieurs et cadres :	6.600 - 11.000 DH/mois	660/1100 euro/mois

Source : AMITH ( Le secteur du textile et de l'Habillement au Maroc )

De même, l'écart hiérarchique de 70% entre la rémunération d'un manoeuvre et celle d'un chef d'équipe semble très équilibré.

Au niveau international, le salaire horaire marocain est relativement compétitif par rapport aux pays européens et aussi vis-à-vis de certains concurrents directs comme la Turquie.

En effet, selon une enquête de Werner International publiée en avril 2003, le salaire horaire moyen de l'industrie textile marocaine s'établit à 1,89 dollar contre 15,93 dollar en France, 10,67 en Espagne ou 2,13 dollar en Turquie.



Le Maroc demeure compétitif même par rapport à divers pays est-européens comme la Pologne ou la Slovaquie. A l'évidence, le Royaume a encore une importante carte à jouer, en tant qu'industrie de main d'œuvre, comme fournisseur des marchés européens.

Néanmoins, cet optimisme doit être nuancé: des pays méditerranéens comme la Tunisie ou l'Égypte et est-européens comme la Bulgarie ou la Roumanie sont mieux placés que le Maroc. Aussi, est-il suggéré que les potentialités de développement de la filière soient stimulées par une nouvelle réduction des charges sur salaires, combinée à une politique dynamique de productivité et de compétitivité.

### **1.2.6- Qualité**

Dans les entreprises d'habillement visitées, la qualité des produits semble être d'un assez bon niveau. Divers problèmes ont cependant été identifiés. Il en est de même pour le niveau de qualité des produits fabriqués par le textile amont: filature, tissage et divers (rubanerie/galons, broderie).

Les entreprises textiles visitées disposent généralement de bons services qualité (laboratoires, instruments de mesures, personnel qualifié).

Seules quelques entreprises de la filière chaîne et trame ont engagé une démarche qualité et sont certifiées «ISO».

La situation ne semble cependant pas globalement excellente, il apparaît que des problèmes de qualité sont assez fréquents (retards, non conformité, emballages non conformes, pliages, placement des étiquettes, etc...) et qu'ils se traduisent par des retours de marchandises, voire par des déréférencements.

Cette situation serait due aux défaillances dans l'organisation de la production, de la commercialisation et de la logistique, à un manque de motivation des ouvrières (ergonomie des postes de travail, problèmes de transmission et/ou de compréhension des consignes vers/dans les chaînes de production). Elle serait également due à un manque de contrôle final et à des questions de communication.

Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle risque de s'aggraver face à l'accélération des rythmes, à la pression exercée par les donneurs d'ordre pour les délais et du fait des changements plus fréquents de modèles et de matières avec, en corollaire, une réduction drastique des séries.

### **1.2.7- Equipements**

Tant en confection qu'en textile, le niveau des équipements s'avère bon, voire remarquable. Actuellement, le taux d'investissement de la filière est de 9 %, niveau tout à fait important pour le secteur et qui traduit bien une volonté de modernisation.

Dans l'habillement chaîne et trame, un nombre significatif d'entreprises disposent de CAO et de systèmes de coupe performants, généralement Lectra. Certaines entreprises possèdent un chariot matelasseur, des tables de coupe avec aspiration d'air, des coupes automatiques et des thermocolleuses modernes.

De même en piquage, on note la présence d'automates (poches passepoilées, boutonnères, pose boutons,...) et de machines piqueuses modernes. Il en est de

même des sections presse et finissage, très bien équipées avec des machines programmables et paramétrables.

Certaines entreprises sont également équipées de convoyeurs aériens, de magasins d'entreposage en suspendu, etc.

Les mêmes observations peuvent être faites dans la filature, le tissage et l'ennoblissement où le niveau des investissements est tout à fait comparable technologiquement aux standards internationaux.

Le niveau très moyen, voire faible, de la productivité constatée notamment dans l'habillement ne s'explique donc pas par un niveau insuffisant des investissements matériels mais par une inadéquation entre ce matériel performant et la qualification de la maîtrise d'atelier. Le secteur est aujourd'hui face à un problème d'insuffisance de qualifications professionnelles. Celle-ci grève la productivité dont l'amélioration doit être recherchée dans un double effort de recrutement et de formation.

### **1.3 - ASPECTS COMMERCIAUX**

#### **1.3.1- Clientèle**

Pour l'industrie de l'habillement chaîne et trame, la clientèle des entreprises est essentiellement composée de donneurs d'ordre étrangers.

En effet, les industriels de cette filière exportent 91 % de leur chiffre d'affaires et ne sont donc que peu tournés vers le marché intérieur.

Les clients sont majoritairement les chaînes spécialisées qui représentent un tiers du chiffre d'affaires des entreprises. Ce débouché devrait s'accroître sensiblement au cours des prochaines années puisque cette forme de distribution est en progression très rapide et tend à dominer le marché : Zara, Mango, H&M, Decathlon, Gap, etc...

A l'inverse, les fabricants donneurs d'ordre devraient reculer de plus en plus. En effet, leurs parts de marché se réduisent face à la concurrence des chaînes et des autres formes de distribution organisée. Les entreprises industrielles européennes voient en effet leur nombre et leur importance reculer rapidement en raison des politiques d'outsourcing menées directement par les distributeurs auprès des producteurs. Le rôle des donneurs d'ordre industriels est d'autant plus contesté que les distributeurs jouent maintenant le rôle qui leur était jusqu'alors dévolu: création des collections, achat des tissus, parfois la mise au point des prototypes et la coupe des tissus, etc.

Globalement, les entreprises marocaines d'habillement chaîne et trame n'ont en moyenne que quatre à cinq clients, parfois moins. Cette situation les place ainsi dans une position d'extrême vulnérabilité.

Soumis eux-mêmes à une concurrence féroce pour le contrôle des marchés, les grands distributeurs sont à la recherche permanente de meilleurs fournisseurs en termes de prix, de qualité et de délais, dans le cadre de stratégies d'outsourcing mondialisées. Dans ces conditions, la notion de préférence régionale et de fidélité dans les relations commerciales sont des concepts qui tendent à disparaître.

Contrairement à l'aval, l'amont textile de la filière chaîne et trame n'écoule qu'une faible part de sa production sur les marchés extérieurs.

Sa production est en effet fortement dirigée vers le marché intérieur, à 82%, soit vers les stades industriels textiles intermédiaires (filature vers le tissage; tissage vers le finissage), soit vers les industriels confectionneurs, soit vers le marché final marocain.

### **1.3.2- Achats de matières**

Les trois quarts des entreprises ont une activité de pure sous-traitance pour le compte de donneurs d'ordre étrangers et moins de 20 % ont une activité de co-traitance.

Pour les entreprises de sous-traitance, le problème de l'approvisionnement en tissus ne se pose pas: les tissus sont la propriété des donneurs d'ordre qui les achètent sur le marché international et les livrent à leurs partenaires façonniers, soit en rouleaux soit coupés.

Les façonniers s'approvisionnent au Maroc directement auprès des producteurs et grossistes en fils à coudre, en accessoires et fournitures (boutons, triplures, thermocollants, doublures, épaulettes, étiquettes, galons, rubans, broderies, etc...).

En revanche, le problème de l'achat des matières (tissus) se pose et le sera de plus en plus pour les industriels d'habillement chaîne et trame qui orientent une partie de leurs activités vers la co-traitance.

Or, de l'avis d'une majorité de professionnels d'habillement, l'offre marocaine en tissus n'est pas compétitive en termes de prix, de qualité, de créativité et de diversité.

Des professionnels affirment être contraints de s'approvisionner à l'étranger, notamment en Asie où, selon eux, ils trouvent des offres de prix deux à trois fois moins chers et d'excellents niveaux de qualité.

Cette affirmation est sans aucun doute excessive car il existe dans l'amont textile marocain des entreprises tout à fait compétitives en termes de prix et de qualité.

Il est évident que l'offre marocaine en textile n'est pas actuellement en mesure de satisfaire les besoins des industriels marocains et qu'il s'agit là d'un des problèmes majeurs sur lesquels la présente étude se penche pour formuler des propositions stratégiques.

### **1.3.3- Délais, réactivité, ponctualité**

Les donneurs d'ordre, en particulier les chaînes spécialisées, exercent une grande pression sur les entreprises en matière de délais, de réactivité et de ponctualité.

De leur côté, les confectionneurs et les façonniers sont conscients que leur avenir dépend essentiellement de leur aptitude à raccourcir les délais de livraison face à des concurrents asiatiques dix fois moins chers.

Ils se sont donc généralement organisés pour répondre à ce défi et mobilisent toutes leurs ressources pour satisfaire les clients. En moyenne, ils sont capables de livrer une commande en trois semaines, voire en deux, performance tout à fait remarquable.

### **1.3.4-Prix de vente, marges**

Dans la plupart des cas, les prix de vente des produits à l'international est fixé par le donneur d'ordre.

C'est ainsi que, fréquemment, le façonnier est contraint d'accepter une proposition «imposée» par son client, même si celle-ci réduit sa marge, voire même le fait vendre en dessous de son prix de revient.

L'intérêt d'accepter éventuellement de vendre en dessous de son prix de revient est de fidéliser le client et de pouvoir se «rattraper» sur des séries pour lesquelles une bonne marge peut être réalisée.

Concernant les marges et les prix de revient, la plupart des entreprises n'ont qu'une connaissance intuitive et approximative de la structure de leurs prix par article, en raison de carences sévères en matière de gestion comptable. L'amélioration de la compétitivité de la filière nécessite donc la mise en place d'outils de gestion qui aujourd'hui font défaut au sein des entités.

L'enquête a permis de déterminer les prix pratiqués habituellement pour trois produits caractéristiques : jupe doublée, chemise et pantalon.

- Jupe doublée : 2,50 euro
- Chemise classique homme ville: 2,60 euro
- Pantalon classique ville homme: 3 euro

Concernant les produits textiles, il a été relevé les prix moyens suivants :

- Laine : Prix unitaire/mètre tissé ( 350-400 grms/m) : 5,5 à 5,85 euro/mètre;
- Coton : Prix unitaire/mètre tissé (250-300 grms/m) : 3 euro/mètre;
- Finissage : Prix unitaire/mètre (teinture et impression) : 0,9 à 1,09 euro/mètre.

### **1.3.5- Transport, logistique**

Compte tenu des impératifs de délais imposés par le circuit court, des services irréprochables doivent être fournis par les entreprises en termes de ponctualité et de réactivité. Sur ce plan, la logistique marocaine apparaît comme performante, constituant ainsi un point fort pour la filière. De plus, le Maroc bénéficie de l'atout que constitue la proximité géographique de l'Europe.

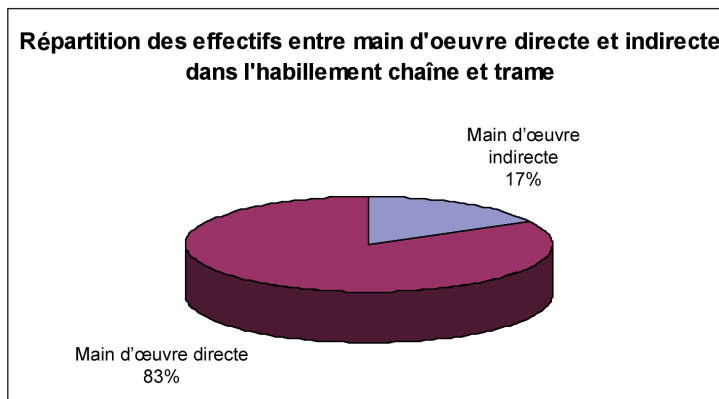
Par ailleurs, le Maroc dispose de moyens de transport diversifiés, modernes, performants et adaptés aux différents modes de transport et aux exigences du commerce international afin que ses opérations d'import/export se déroulent dans les meilleures conditions.

L'importance et la qualité du réseau routier et ferroviaire marocain constituent un facteur de compétitivité de premier ordre pour la filière.

Concernant les opérations douanières, elles sont aujourd'hui performantes: en moyenne, une opération de dédouanement prend un jour et demi. En revanche, les procédures administratives demeurent encore compliquées et pourraient être simplifiées.

## 1.4 - RESSOURCES HUMAINES

### 1.4.1- Compétences, qualifications



La filière chaîne et trame emploie 112.500 salariés dont 100.000 dans l'habillement.

Ces salariés se répartissent en deux grands ensembles : la main d'œuvre directe qui représente 83 % des effectifs dans la filière habillement et la main d'œuvre indirecte qui en représente 17% .

A titre de comparaison, dans les entreprises françaises de sous-traitance, on compte 16 indirects pour 100 directs, soit un ratio de 14% (très voisin de celui observé au Maroc) et de 22 indirects pour 100 directs dans les entreprises de confection de produits basiques.

Répartition des ressources humaines dans la filière		
Catégories	Nombre	%
Cadres dirigeants	1570	1,4%
Cadres supérieurs techniques	900	0,8%
Cadres administratifs	1570	1,4%
Cadres techniques	2700	2,4%
Ouvriers	52800	46,9%
Employés	4710	4,2%
Manœuvres	48250	42,9%
Ensemble	112500	100%

Source : Ministère du commerce, de l'industrie

### 1.4.2-Absentéisme

Le taux d'absentéisme observé dans l'échantillon des entreprises de l'enquête est en moyenne de 3 % à 5 %, toutes causes confondues. Il s'agit d'un taux extrêmement bas comparé à ceux des entreprises européennes où il est fréquent d'enregistrer un taux d'absentéisme de 12 à 15%. De même, une étude réalisée en 1998 en Tunisie a fait ressortir un taux supérieur à 10 %.

Le bas niveau d'absentéisme au Maroc constitue donc incontestablement, pour les entreprises de la filière, un facteur important de compétitivité.

### **1.4.3- Ancienneté et turnover**

Le personnel ouvrier est composé en grande partie de femmes, d'un âge variable mais majoritairement jeune. Il s'agit d'un personnel laborieux et discipliné, ce qui explique le faible taux d'absentéisme.

Il s'agit aussi d'un personnel stable: le turnover est en effet compris entre 3 et 7%. Cette situation est positive car elle correspond à un bon taux d'intégration du personnel. Elle permet de rationaliser les politiques de formation et de déroulement de carrière et constitue un facteur très favorable à la bonne communication dans les chaînes.

### **1.4.4- Alphabétisme**

Etant un problème général du secteur et non pas une caractéristique particulière de la filière chaîne et trame, la question de l'analphabétisme n'est évoquée ici que pour mention.

L'enquête a permis de vérifier que la grande majorité des ouvrières (et parfois même les chefs de chaîne) ne sont pas en mesure de recevoir des consignes écrites. Ce qui, à l'évidence, constitue un handicap et une source de difficultés pour la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion de la qualité dans les entreprises.

### **1.4.5- Qualifications, encadrement**

#### **α- Ouvriers/ouvrières**

Le personnel ouvrier observé dans le cadre de l'enquête apparaît comme étant assez jeune, expérimenté et assez bien formé. De même, il est relativement adaptable et polyvalent ce qui constitue un atout, compte tenu de l'accélération des rythmes, des changements fréquents de modèles et du raccourcissement des séries jusqu'à 300 pièces. Les dispositifs de formation semblent donc jouer correctement leur rôle et fournir à la profession le personnel dont elle a besoin.

Cela étant, plusieurs professionnels estiment qu'il existe un problème d'adaptation des ouvrières aux conditions industrielles effectives du travail en atelier. Aussi, ont-ils suggéré :

- Une plus grande formation des futures ouvrières sur du matériel adapté, et à ce niveau des améliorations sont nécessaires pour la modernisation des outils de formation et du matériel pédagogique;
- Une amélioration du niveau des formateurs, jugé par ailleurs «moyen»;
- Une plus grande implication des entreprises dans le processus de formation sous forme de prêts ou de cession de matériels aux structures de formation, d'accueil et d'encadrement de stagiaires, d'aide à la formation des formateurs, de visites d'entreprises organisées pour les élèves en formation, etc.

## **b- Encadrement technique**

A travers la visite des 44 entreprises pour l'évaluation des compétences et la qualification du personnel d'encadrement technique, il en ressort que:

1- Dans la partie amont de la filière (filature, tissage, ennoblissement), les directeurs d'usines et les techniciens sont d'un bon niveau.

Ce personnel est fréquemment issu d'écoles de formation d'ingénieurs, reçoit des formations complémentaires, s'informe sur les évolutions technologiques et fait preuve d'esprit d'initiative et de responsabilité.

La participation de l'ESITH (Ecole Supérieure de l'Industrie du Textile et de l'Habillement) à l'effort de formation est dans ce cas très appréciée.

2- Dans les entreprises d'habillement, la situation n'est pas favorable et explique les taux d'efficience moyens à médiocres relevés lors de l'enquête.

La qualification des chefs d'ateliers, des agents méthodes et des chefs de chaîne exige un important recyclage.

### **1.4.6- Services commerciaux et administratifs**

L'absence de véritables départements marketing dans les entreprises est une caractéristique commune et quasi générale dans la filière chaîne et trame. Elle constitue une grande faiblesse structurelle.

Dans la plupart des cas, c'est le gérant ou le propriétaire de l'entreprise qui assume lui-même les fonctions commerciales, sans d'ailleurs en avoir, la plupart du temps, les compétences et les instruments de gestion.

Cette situation préjudiciable aux intérêts vitaux de l'entreprise nécessite des mesures correctrices urgentes face à l'accélération de la compétition sur des marchés internationaux toujours plus concurrentiels.

Maîtriser l'information opérationnelle, communiquer correctement avec son environnement, rechercher des clients, prospecter de nouveaux marchés, évoluer vers la cotraitance, optimiser les ressources de l'entreprise, ... tout cela nécessite des organisations marketing structurées et solides.

S'il est important de rationaliser sa production et d'améliorer sa productivité, il est encore plus important et même vital de disposer d'une véritable force de frappe marketing afin de faire évoluer l'entreprise vers des activités plus rémunératrices, valoriser l'offre produit, découvrir des niches rentables, sécuriser les relations commerciales et optimiser les marges.

De même, pour les entreprises qui désirent s'orienter vers la co-traitance, il deviendra crucial de recruter de véritables gestionnaires des approvisionnements en tissus à l'international. Des postes qui, à l'heure actuelle, n'existent pas au sein des entreprises.

Ces dernières doivent également se doter de services généraux qui ne soient pas, comme c'est le cas aujourd'hui, que des bureaux comptables qui traitent uniquement les payes et les opérations comptables et bancaires basiques. Rentabiliser une entreprise, c'est autant par une réduction des coûts induits que par la valorisation de l'offre.

Pourtant, beaucoup d'entreprises ne connaissent pas leurs coûts par produits ni même leurs coûts minute. D'autres employant plus de mille salariés n'ont pas un directeur des ressources humaines.

Le constat fait également ressortir d'autres problèmes: souvent dans les entreprises, le personnel administratif est cantonné dans des fonctions subalternes, n'est pas suffisamment responsabilisé et n'a qu'une maîtrise très approximative des outils informatiques.

En conclusion, toutes ces entraves relevées doivent pousser les industriels à engager un vaste effort de formation/recrutement. L'objectif étant de doter la filière des qualifications dont elle a un besoin vital.

#### **1.4.7- Management**

Sur ce volet, la majorité des entreprises connaissent des problèmes de management. En général, le PDG ou le gérant de l'entreprise en est "le pivot". Les conséquences en sont les suivantes :

- Stress permanent;
- Visibilité réduite;
- Pilotage à vue;
- Manque de recul;
- Indisponibilité.

Cette situation n'est pas spécifique à la filière chaîne et trame ni même au secteur, elle est aussi observée dans bien d'autres pays, y compris en Europe. Elle tient à diverses causes dont la principale est sans doute l'origine des capitaux, le gestionnaire de l'entreprise en est également le propriétaire et il considère, de ce fait, que tout doit être contrôlé et géré par lui.

En général, le dirigeant de l'entreprise ne délègue pas. Il en est ainsi dans le domaine commercial: le dirigeant traite lui même les affaires avec les clients et les fournisseurs. De même, les questions financières relèvent exclusivement de lui . Néanmoins, et en dépit des menaces de la mondialisation, les chefs d'entreprises font preuve d'un grand dynamisme et manifestent une grande volonté de se battre. Il s'agit là d'un trait dominant et très positif des dirigeants de la filière.

### **1.5- INFORMATION, PROMOTION**

#### **1.5.1- Veille économique**

Dans la plupart des entreprises, il n'existe pas de dispositif de veille économique. Les chefs d'entreprises ne semblent pas considérer que la maîtrise de l'information opérationnelle constitue un facteur-clé de leur compétitivité. Quoi qu'il en soit, ils ne mobilisent ni ressources humaines ni financières pour gérer efficacement l'information commerciale, économique, technologique, réglementaire et stratégique.

Il s'agit là d'un handicap qui contribue à altérer significativement la compétitivité des entreprises.

Les chefs d'entreprises avouent être handicapés par leur manque de visibilité sur les marchés, les concurrents, les clients, les stratégies, les nouvelles technologies et les nouveaux procédés qui pourraient leur permettre d'améliorer leur productivité et de réduire leur sensibilité aux imprévus.

De même, très peu d'entreprises disposent de référentiels professionnels leur permettant de mesurer correctement leurs performances, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses afin de mettre en œuvre des stratégies pertinentes pour surmonter leurs handicaps et valoriser leurs atouts.

Dans le domaine commercial, le problème est encore plus visible, alors que les entreprises ont généralement très peu de clients réguliers et qu'elles sont donc particulièrement vulnérables sur ce plan, pratiquement aucune d'entre elles ne dispose d'une véritable banque de données clients/prospects.

### **1.5.2- Communication**

A l'instar de la veille économique, la communication ne semble pas être un des points forts des entreprises de la filière chaîne et trame.

Peu d'entre elles disposent d'une brochure et très peu d'un site web ou d'un CD-Rom de présentation. La plupart des brochures sont en français et parfois en français/anglais. Le design, la qualité ainsi que le contenu des brochures laisse souvent à désirer.

Les opérations de prospect par mailing sont peu fréquentes, non seulement parce que les entreprises ne disposent pas de banques de données clients/prospects opérationnelles mais également parce que ce mode d'action n'est pas entré dans les mœurs.

A l'inverse, la quasi totalité des entreprises disposent d'une messagerie électronique et l'utilisent régulièrement dans leurs relations directes avec leurs clients et fournisseurs.

Par ailleurs, la majorité des entreprises ne dispose pas de personnel maîtrisant les langues européennes, à l'exception du français et, dans une moindre mesure, de l'anglais. Cette carence est particulièrement visible au niveau du personnel administratif et commercial.

Il convient enfin d'observer qu'à de rares exceptions près, seul le dirigeant de l'entreprise négocie et communique directement avec les clients et les fournisseurs.

### **1.5.3- Prospection, promotion**

La plupart des entreprises dispose d'un faible budget promotion/commercialisation. S'agissant des entreprises de sous-traitance, cette situation est compréhensible car elles ne disposent pas de force de vente en raison de la nature particulière de leurs activités et de leurs relations avec les donneurs d'ordre. Elles n'ont pas non plus de produits leur appartenant en propre et ne peuvent donc que promouvoir leur savoir-faire.

Ne disposant généralement pas de banques de données clients/prospects opérationnelles, les entreprises de sous-traitance et de co-traitance sont handicapées pour mener des actions de prospection/promotion d'envergure et ont

plutôt une attitude passive face au marché. Il s'agit là aussi d'un handicap aggravé par le fait que peu d'entreprises disposent d'un département marketing.

Quelques entreprises d'habillement chaîne et trame prospectent les marchés en participant à des salons tels que Vetma, Fatex ou Intersélection. En nombre, elles représentent moins de 5 % des entreprises de la filière si bien que leur impact au niveau du secteur est marginal. En ce qui concerne les entreprises textiles de la filière chaîne et trame, elles sont essentiellement tournées vers le marché intérieur et n'ont pas de grande vocation exportatrices. Elles recourent donc à des méthodes classiques de prospection/promotion de leur offre en privilégiant les rapports directs et personnels.

## 1.6 - Aspects financiers

### 1.6.1- Ratios

L'analyse de la situation financière des entreprises de la filière chaîne et trame a été réalisée en exploitant des éléments d'appréciation tels que les comptes de résultats, les bilans et les comptes d'exploitation de quelques entreprises. Cette analyse est synthétisée ci-dessous.

	Moyenne	Médiane	Mini	Maxi
<b>Ratios de Structure</b>				
R1: Endettement: Endettement à terme/Fonds propres, en %	28	25	19	55
R2: Autonomie: Total dettes bancaires / Total bilan, en %	30	36	31	42
<b>Capacité financière</b>				
R3: Capacité Remboursement:Dettes financières bancaires/CAF	1,4	1,5	1,1	1,9
R4: Poids des frais financiers:Frais Financiers / EBE, en %	36	33	23	42
<b>Ratios de trésorerie</b>				
R5: Trésorerie en jours de CA: ( Trésorerie Nette/CA ) x 360	-51	-51	-86	-19
R6: Poids des BFR d'exploitation: ( BFR / CA ) x 360	-102	-100	-175	-45
R7: Rotation des stocks: ( Stock moyen / CA ) x 360	51	39	10	81
R8: Délai clients: ( Encours clients / CA ) x 360	80	73	63	88
R9: Délai fournisseurs: ( Encours Fourn. / achats ) x 360	108	116	64	135
<b>Ratios de Rentabilité</b>				
R10: Marge brute d'exploitation: EBE / CA, en %	9	9	6	10
R11: Rentabilité sur Ventes: Résultat Net / CA , en %	3	2	1	5
R12: ROE : Résultat Net / Fonds propres, en %	13	9	4	26
<b>Autres ratios</b>				
R13: Valeur ajoutée/CA en %	42	38	24	55
R14: Frais de personnel / VA en %	75	77	66	85
R15: Frais de personnel / CA en %	32	32	16	47

Source : Texaas Consulting / WafaBank

**R1: Endettement: 28 %**

Signification : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Il représente le montant des dettes existantes par rapport à l'importance des fonds propres de l'entreprise. Plus le ratio est faible, plus l'entreprise est solvable.

Interprétation: La moyenne de 28 % signifie que les entreprises sont solvables vis-à-vis des bailleurs de fonds moyen et long terme et qu'elles disposent encore d'une marge en terme de capacité d'emprunt à long et moyen terme.

**R2 : Autonomie financière: 30 %**

Signification: Il s'agit d'un ratio de solvabilité qui indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes bancaires. Plus le ratio positif est faible, plus l'entreprise est solvable. Le ratio d'autonomie financière renseigne aussi sur le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son banquier.

Interprétation: La moyenne de 30% semble tout à fait dans les normes : ni trop forte dépendance, ni trop grande autonomie vis-à-vis des banques.

**R3 : Capacité de remboursement: 1,4**

Signification : Ce ratio indique dans quelles proportions l'entreprise est capable de couvrir ses paiements de dettes selon sa capacité d'autofinancement (si le ratio est inférieur à 1, cela indique des difficultés à rembourser les dettes, et dénote donc d'une faible rentabilité de l'entreprise)

Interprétation: Le ratio moyen de 1,4 signifie une capacité de remboursement correcte mais qu'une bonne partie des entreprises "cachées" derrière cette moyenne, peut être confrontée à des difficultés de remboursement au moindre faux pas.

**R4 : Frais financiers: 36 %**

Signification: Il s'agit d'un ratio qui permet de déterminer la part des charges financières dans l'excédent brut d'exploitation (EBE) de l'entreprise

Interprétation: Le ratio semble excessif. Cela signifie que ces entreprises «travaillent» pour le banquier.

**R5 : Trésorerie: - 51 jours**

Signification: Ce ratio exprime la situation de trésorerie de l'entreprise exprimée en jours chiffre d'affaires.

Interprétation: Le ratio étant négatif, cela veut dire que ces entreprises sont en situation de découvert bancaire permanent et quasi général. Ces 51 jours de chiffre d'affaires expliquent en bonne partie pourquoi le ratio R4 est élevé.

**R6 : Besoins en Fonds de Roulement: - 102 jours**

Signification: Il s'agit du poids des besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks + encours + client - fournisseur) exprimé en jours chiffre d'affaires. Le ratio correspond donc aux capitaux immobilisés dans le cycle d'exploitation.

Interprétation: Le poids du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation est important voire excessif (notamment pour le 1er quartile :175 Jours c'est presque la moitié d'une année). Ce poids est dû en grande partie au délai client (voir R8) qui est long (88 jours) pour des entreprises de confection qui travaillent en grande majorité à façon (et dont la charge principale est constituée de salaires payables en fin de mois voire même avant).

**R7** : Rotation des stock: 51 jours

Signification: Ce ratio est présenté en nombre de jours CA . Une longue période indique une mauvaise gestion des stocks. Une tendance à la hausse peut indiquer une accumulation de marchandises invendables (s'il s'agit de produits finis).

Interprétation: Ce ratio couvre des activités très différentes les unes des autres (tissage, confection, sous-traitance, co-traitance) et seule une enquête détaillée pourrait fournir des indications pertinentes.

La moyenne de 51 jours est comparable à celle, toutes activités confondues, de l'industrie française de l'habillement: 47 jours.

**R8** : Délais clients: 80 jours

Signification: Il mesure la durée moyenne en jours chiffre d'affaires du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.

Interprétation: Par rapport à un échantillon constitué d'entreprises qui travaillent essentiellement à façon, un délai client moyen de 80 jours est long. Pour les entreprises de confection qui négocient et gèrent bien la relation avec le client, un bon ratio est de l'ordre de 60/70 jours.

**R9** : Délais fournisseurs: 108 jours

Signification: Il mesure la durée moyenne en jours achats du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

Interprétation: Ce ratio paraît bon mais n'a qu'une importance toute relative dans le compte fournisseur puisque les entreprises travaillent en majorité à façon. il n'y a que de la fourniture essentiellement. Donc ce n'est pas sur le crédit fournisseur qu'il faut compter pour financer le crédit client (beaucoup plus important en montant).

Il faut remarquer qu'au dénominateur de ce ratio se trouvent les achats (et non le CA) qui sont en général de modestes montants chez les sous-traitants.

**R10** : Taux de Marge Brute d'Exploitation: 9 %

Signification: Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires, en neutralisant l'effet du mode de financement de l'entreprise (recours à des fonds propres ou à des fonds étrangers)

Interprétation: 9 % dénote une rentabilité plutôt moyenne.

NB: dans l'industrie française de l'habillement, il est de 7,4 %

**R11 : Rentabilité: 3 %**

Signification: Ce ratio détermine la capacité de l'entreprise à faire des bénéfices à partir du chiffre d'affaires réalisé.

Interprétation: 3% aurait pu être un ratio normal si c'était un résultat net d'impôt. Mais s'agissant pour la plupart d'entreprises exonérées (totalement ou partiellement du fait de leur statut d'exportateur), ce ratio est moyen voire faible.

**R12 : ROE Return On Equity: 13 %**

Signification: Il met en évidence le rendement de l'investissement. Il est à noter également qu'un bon coefficient de rentabilité peut provenir d'un faible niveau de fonds propres.

Interprétation: Un ROE de 13% est un ratio acceptable normalement. Mais s'agissant d'une activité très stressante pour les propriétaires (pression croissante sur les prix, délai de plus en plus court, exigence de qualité de plus en plus élevée, ..) et ne procurant aucune rente de situation, un taux de 13% est relativement faible.

**R13 : Taux de Valeur Ajoutée / CA : 42 %**

Signification: Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise et sa capacité à créer de la richesse.

Interprétation: Ce taux couvre à la fois des entreprises qui font du produit fini et d'autres qui ne font que de la façon.

Si on part de l'hypothèse d'une représentativité plutôt "entreprises travaillent à façon" on peut dire que ce taux moyen de 42% est faible. Une des explications majeures est la faiblesse de la productivité du travail. Chez les façonniers français de l'habillement, le taux de valeur ajoutée est en moyenne de 71 % (Etude du SESSI/Ministère de l'Industrie français).

**R14 : Frais de personnel / VA : 75 %**

Signification: Il mesure la part de richesse créée qui sert à rémunérer le travail des salariés.

Interprétation: Ce ratio signifie que le poids de la main d'œuvre dans la répartition des richesses de l'entreprise est important du fait de plusieurs facteurs:

- Importance du facteur travail;
- Faiblesse de la productivité du travail;
- Faible mécanisation du process de fabrication (retard technologique);
- Faiblesse des marges (pression sur les prix).

**R15 : Frais de personnel / CA : 32 %**

Signification: Il mesure la part du chiffre d'affaires réalisé qui sert à rémunérer le travail des salariés.

Interprétation: Ratio sensiblement identique au précédent, 32% signifie essentiellement qu'il s'agit d'une activité fortement consommatrice de main d'œuvre.

## ***1.6.2- Autres observations concernant la situation financière de la filière***

Les relations entre les banques et les entreprises du secteur sont assez caractéristiques de celles qui existent généralement au niveau de l'industrie : beaucoup de PME s'insurgent régulièrement contre la réticence des banques à accorder des crédits.

De leur côté, les banques recherchent un maximum de garanties, ce qui les amène à évaluer avec prudence la situation des entreprises.

En réalité, l'attitude des banquiers marocains diffère peu de celle de leurs confrères européens pour qui le secteur textile-habillement n'est pas un très bon risque. Cette opinion est confortée par le fait que les sombres perspectives économiques souvent dénoncées par les professionnels eux-mêmes (par exemple, le démantèlement de l'Accord Multifibres au 1er janvier 2005 et la pression accrue par les grands donneurs d'ordre internationaux sur les prix, les marges, les niveaux de qualité, les délais,...), alimentent l'idée qu'une partie significative du secteur pourrait disparaître au cours de la décennie.

D'une façon générale, les banquiers estiment que, s'il existe des entreprises dynamiques qu'ils sont prêts à continuer à soutenir, la majorité des entreprises du secteur résiste au changement.

Ils considèrent par ailleurs que l'endettement du secteur est excessif (60 % à 70 % du passif), qu'il y a peu de transparence sur les résultats, un manque de vision stratégique et peu d'augmentations de capital de la part des entreprises.

Aujourd'hui, il apparaît nécessaire d'intervenir pour faire évoluer les rapports entreprises/banques, d'autant plus que le secteur chaîne et trame est appelé à investir d'importants capitaux pour accélérer sa modernisation et son adaptation aux nouvelles données du marché international.

## **2- LA COOPERATION INTERNATIONALE**

Selon les données fournies par l'AMITH (Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement), le volume des capitaux étrangers investis dans le secteur textile-habillement-cuir en 2001 s'est élevé à 2,4 milliards de dirhams, le premier investisseur étant la Grande-Bretagne suivie par la France et l'Espagne.

En revanche, un grand pays à vocation textile comme l'Italie ne figure qu'en douzième position, avec à peine 1% des investissements étrangers alors qu'il s'agit d'un investisseur majeur en Roumanie, en Tunisie et en Turquie.

Bien que la plupart des grandes marques internationales coopèrent avec le Maroc, leurs implantations en tant que filiales à part entière ou en tant que partenaires dans le capital des sociétés marocaines sont moins fréquentes.

Actuellement, la situation au Maroc demeure moins favorable que dans un pays concurrent comme la Tunisie, ce qui pose à la fois le problème du degré d'attractivité relative du Maroc et de la pertinence des stratégies de coopération qui ont été menées.

## Capitaux étrangers investis en 2001 dans le secteur Textile-Cuir

PAYS	1000 DH	%
GRANDE-BRETAGNE	959 186	40%
FRANCE	382 993	16%
ESPAGNE	378 195	16%
SUISSE	141 209	6%
ETATS-UNIS	103 750	4%
SYRIE	93 963	4%
ALLEMAGNE	84 776	3%
YEMEN	50 000	2%
PAYS BAS	37 814	2%
ALGERIE	30 962	1%
LIBAN	29 708	1%
ITALIE	20 681	1%
CANADA	19 069	1%
AUTRES PAYS	67 262	3%
ENSEMBLE	2 399 568	100%

Source : Amith

## 3- LE COMMERCE EXTERIEUR DE LA FILIERE

### 3.1 - LES PERFORMANCES GENERALES

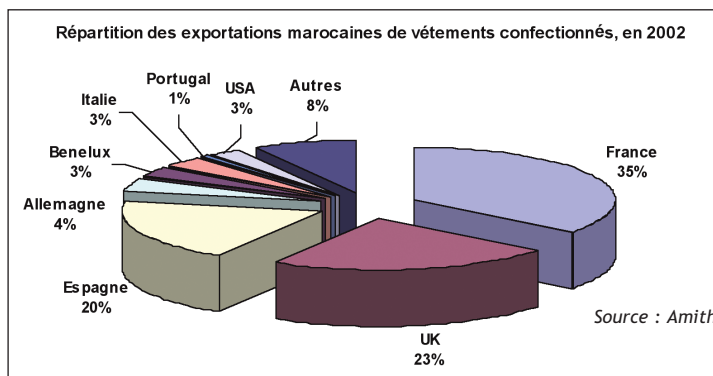
En 2002, les exportations de vêtements chaîne et trame ont atteint une valeur de 18.388 millions de dirhams, soit les deux tiers (65,8 %) des exportations totales du secteur textile et habillement du Maroc.

A ces exportations s'ajoutent celles de produits textiles pour 908 millions de dirhams dont 163 millions de dirhams de fils et 745 millions de dirhams de tissus, soit un total général de 19.296 millions de dirhams pour la filière chaîne et trame. Les produits textiles «amont» (fils et tissus) représentent moins de 5 % des exportations totales de la filière.

Les exportations sont principalement concentrées sur le marché de l'Union Européenne qui en a absorbé 91 % en 2002. Parmi les autres marchés extra-européens d'exportation, seuls les USA apparaissent de manière significative: 479 millions de dirhams, soit 3 % des exportations de 2002.

Les ventes de la filière s'effectuent essentiellement sur les marchés de la France (35% des exportations), de la Grande-Bretagne (23 %) et de l'Espagne (20 %).

A eux trois, ces marchés représentent 78 % des exportations de la filière.



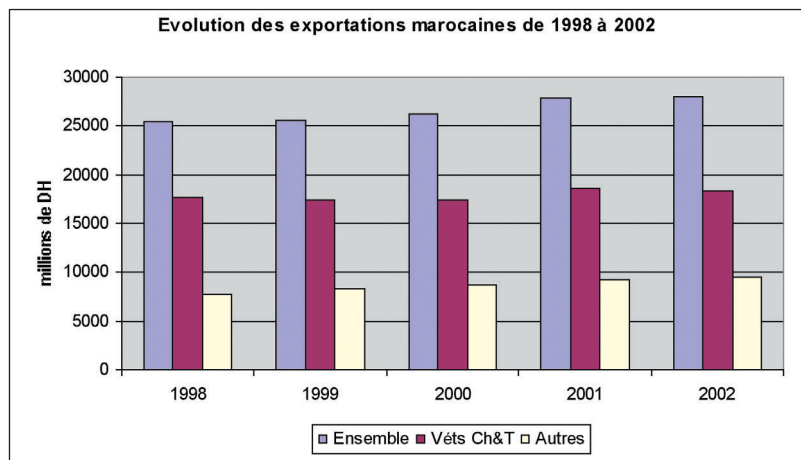
Les autres marchés européens sont peu concernés par les exportations marocaines: Allemagne (4%); Italie (3%); Benelux (3%) et Portugal (1%). Une autre observation relevée concerne l'évolution des exportations de produits chaîne et trame qui a été moins favorable que celle des autres produits textile-habillement.

Evolution des exportations marocaines en millions de dirhams et en indice					
	1998	1999	2000	2001	2002
Ensemble	25 461	25 644	26 300	27 837	27 947
Vêtements Ch&T	17 677	17 353	17 461	18 596	18 388
Autres	7 784	8 291	8 659	9 241	9 559
Ensemble	100	100,7	103,3	109,3	109,8
Vêtements Ch & T	100	98,2	98,8	105,2	104
Autres	100	106,5	111,2	118,7	122,8

Source : AMITH

Sur la période 1998-2002, les exportations de vêtements confectionnés ont progressé de 4 % alors que celles des autres produits textile-habillement ont augmenté de 22,8 %.

Il est également relevé une stagnation des exportations marocaines en 2002 (+0,4%) et une légère régression de celles des vêtements confectionnés (-1,1%). Cette évolution illustre à la fois la contraction conjoncturelle des marchés, principalement du marché européen, et l'accroissement de la concurrence asiatique et est-européenne.



### 3.2 - LES EXPORTATIONS D'HABILLEMENT PAR COUPLES PRODUITS/MARCHES

En 2001, les exportations marocaines d'habillement et accessoires chaîne et trame sur le marché de l'Union Européenne ont atteint une valeur de 1,725 milliard d'euro.

Ces exportations portent sur 17 produits, allant des pantalons aux cravates. Ces produits sont classés dans le tableau ci-dessous par catégories AMF.

Rang	Catégories	1000 euro	%
1	cat 6: culottes, shorts et pantalons tissés	825 382	47,8%
2	cat 7: chemisiers	146 396	8,5%
3	cat 27: jupes	118 345	6,9%
4	cat 8: chemises tissées	113 907	6,6%
5	cat 15: manteaux, imperméables et vestes tissées, F	102 181	5,9%
6	cat 76: vêtements de travail tissés	87 920	5,1%
7	cat 68: vêtements et sous-vêtements pour bébés	75 622	4,4%
8	cat 26: robes	64 176	3,7%
9	cat 17: vestes et vestons tissés, H	42 236	2,4%
10	cat 16: costumes tissés, H	35 931	2,1%
11	cat 21: parkas et anoraks tissés	35 003	2,0%
12	cat 14: manteaux et imperméables tissés, H	32 939	1,9%
13	cat 18: sous-vêtements et vêts de nuit tissés, H&F	25 455	1,5%
14	cat 29: ensembles et tailleurs tissés, F	17 177	1,0%
15	cat 62: étiquettes tissées	2 758	0,2%
16	cat 61: rubanerie	178	0,01%
17	cat 85: cravates	77	0,0%
	<b>Ensemble</b>	<b>1 725 683</b>	<b>100%</b>

Source : Eurostat

Par produit, les plus fortes exportations ont été réalisées dans les catégories de pantalons, de chemisiers, de jupes et de chemises.

Selon l'AMITH, plus de la moitié de l'activité des entreprises correspond à des activités de sous-traitance, 10% à de la co-traitance et 35% à des ventes de produits finis.

En conclusion, les exportations marocaines correspondent à des réexportations de produits fabriqués en sous-traitance à partir de tissus importés temporairement, appartenant aux donneurs d'ordre.

De plus et toujours selon un sondage effectué par l'AMITH, les ventes à l'exportation se répartissent ainsi par canaux de distribution :

- chaînes spécialisées : 31%
- donneurs d'ordre industriels : 22%
- grossistes : 15%
- grands magasins : 14%
- hyper & supermarchés : 6%
- VPC (vente par correspondance) : 6%

### 3.3 - LES EXPORTATIONS MAROCAINES DE PRODUITS TEXTILES

En 2001, le Maroc a vendu pour 66 millions d'euro de produits textiles sur le marché de l'Union Européenne. Ces produits, répertoriés dans le tableau ci-dessous, comprennent 5 catégories de fils et trois catégories de tissus.

Importations européennes de produits textiles en 2001, de toutes origines et en provenance du Maroc				
Catégories de produits textiles	Union Européenne		Maroc	
	1000 euro	%	1000 euro	%
cat 1: fils de coton	1 149 181	19,0%	7 740	11,7%
cat 2: tissus de coton	2 058 290	34,1%	32 898	49,7%
cat 3: tissus de fibres synthét. discontinues	782 088	13,0%	18 405	27,8%
cat 22: fils de fibres synthétiques discontinues	503 658	8,3%	3 453	5,2%
cat 41: fils de fibres textiles continues	1 064 577	17,6%	1 769	2,7%
cat 47: fils de laine ou de poils fins cardés	23 064	0,4%	82	0,1%
cat 48: fils de laine peignée	276 844	4,6%	108	0,2%
cat 50: tissus de laine	178 955	3,0%	1 742	2,6%
<b>Ensemble</b>	<b>6 036 657</b>	<b>100%</b>	<b>66 197</b>	<b>100%</b>

Source : Eurostat

Le Maroc est un importateur net de produits textiles et non un exportateur. En 2001, le Maroc n'a en effet vendu que pour 66 millions d'euro alors que l'Union Européenne a acheté sur le marché international pour plus de 6 milliards d'euro.

Les causes de cette situation sont principalement les suivantes :

- La majorité des entreprises marocaines d'habillement sont des sous-traitants qui reçoivent directement de leurs donneurs d'ordre les tissus que ces derniers achètent sur le marché international.
- Le développement de la co-traitance au Maroc est encore limité et la co-traitance se fait généralement à partir de tissus européens ou asiatiques fortement «recommandés» par les clients.
- Globalement, à quelques exceptions près, les tisseurs et ennoblisseurs marocains sont peu compétitifs, tant en ce qui concerne la qualité que les prix et la créativité.
- Le Maroc ne dispose pas de matières premières naturelles (coton, lin, laine) en qualité et en quantité suffisantes, et n'a donc pas développé, contrairement à des pays comme la Turquie, une industrie textile «amont» puissante et compétitive.
- Jusqu'à présent, le partenariat industriel entre les entreprises du textile marocaines et européennes ne s'est guère développé, contrairement à ce qui s'est passé en Roumanie avec les tisseurs italiens. A l'évidence, ceci a contrarié le développement compétitif de la filière chaîne et trame.

## 4- L'ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE

### 4.1 - L'ENVIRONNEMENT NATIONAL

Noté A 4 par la Coface en avril 2003, le Maroc se situe plutôt dans le peloton de tête des grands pays fournisseurs de textile-habillement et bénéficie d'une appréciation favorable de cette institution. Cette dernière a formulé les commentaires suivants :

- Les richesses potentielles du pays qui attirent les investisseurs;
- Sa proximité politique, économique et financière avec l'Union Européenne qui contribue au dynamisme de l'économie;
- Sa stabilité politique et son évolution démocratique qui lui assurent le soutien des bailleurs de fonds;
- Sa politique de gestion active de la dette qui a réduit la contrainte extérieure.

Cependant, la Coface tempère son appréciation en soulignant que «l'économie marocaine est encore trop dépendante de l'agriculture», une opinion qui ne peut que conforter les industriels marocains du textile-habillement dans l'idée que les autorités du pays devraient accorder davantage de soutien à leur secteur qui constitue une des activités les plus dynamiques de l'économie du Maroc confrontée aujourd'hui aux défis de la mondialisation.

#### 4.1.1- Fiscalité

Impôt sur les sociétés	35%
Patente	10% de la valeur locative des établissements Industriels
Taxe urbaine	13,5% de la valeur locative des immeubles bâtis, des terrains , constructions , matériels et appareils.
Droits de douane	2,5% ou 10% pour les biens d'équipement entrant dans le cadre d'un Programme d'investissement. Ils sont calculés sur la valeur CIF de l'importation plus le coût d'aconage
Taxe sur la Valeur Ajoutée "TVA"	20% constitue le taux normal. Des taux inférieurs sont appliqués à l'immobilier , aux produits de première nécessité, aux banques etc. La TVA est due à l'occasion de l'acquisition de produits au marché local et à l'importation

Source : Ministère des Finances

Des exonérations et des réductions d'impôt sont appliquées dans le cadre de la charte de l'investissement. De même, les marchandises sous régimes économiques en douane sont exonérées de tous les droits et taxes dont elles sont passibles. Par ailleurs, le Maroc a signé des conventions avec près de 30 pays pour éviter la double imposition.

#### **4.1.2- Principales incitations à l'investissement**

Il s'agit de l'exonération fiscale totale pendant les cinq premières années et partielle de 50 % au-delà (IS de 35 %). En plus de la liberté de transfert des produits d'exploitation pour les investisseurs étrangers.

#### **4.1.3- Aides au secteur**

Le 23 août 2002, l'AMITH a signé un accord-cadre avec le Gouvernement visant à soutenir la compétitivité du secteur au moyen de diverses mesures incitatives :

- Encouragement de l'investissement (subvention pour le terrain et construction) ;
- Allègement des charges sociales;
- Ristourne sur les consommations électriques;
- Financement des programmes de restructuration financière FORTEX;
- Mise à niveau structurelle et technique ( FOMAN ).

Les professionnels qualifient cette aide de positive et intéressante pour les allègements de la facture énergétique de la filière et pour la réduction des charges sociales.

Les professionnels estiment aussi que les autorités marocaines ont ainsi envoyé un signal fort de soutien public au secteur.

### **4.2 - L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL**

#### **4.2.1- Zoom sur la situation en Europe**

Au cours de ces dernières années, l'échiquier international textile-habillement a connu d'importants bouleversements qui se sont opérés au détriment des producteurs occidentaux et de leurs partenaires traditionnels, et au profit des pays de l'Asie.

En 7 ans, de 1995 à 2002, les importations européennes ont augmenté de:

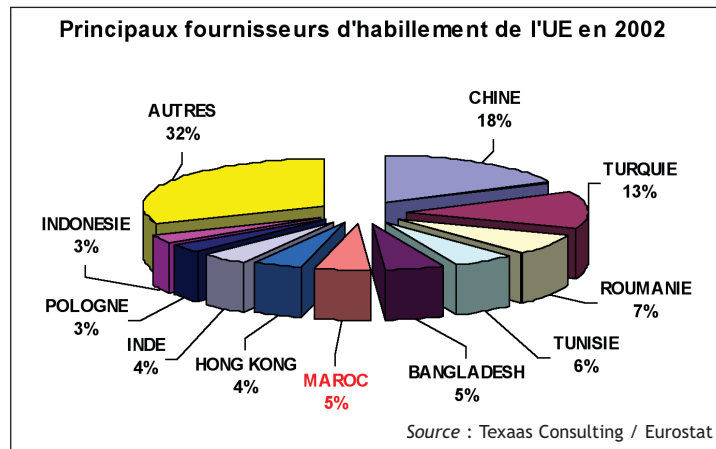
- + 82 % en provenance de la Méditerranée;
- + 97 % en provenance de l'Europe de l'Est;
- + 112 % en provenance d'Asie.

On assiste donc à un recul de la Méditerranée par rapport aux deux autres grandes régions, recul qui devrait s'accroître au cours des prochaines années.

Par ailleurs, premier producteur et exportateur mondial de textile-habillement, la Chine est le premier fournisseur de l'Union Européenne. Avec Hong-Kong, la Chine contrôle 22,3 % des importations européennes.

La Méditerranée compte toujours trois représentants dans le classement des fournisseurs de l'Union Européenne: la Turquie, la Tunisie et le Maroc. Mais ils sont talonnés, voire même dépassés, par des compétiteurs très agressifs parmi lesquels on trouve la Roumanie (pièces à manches, casualwear), le Bangladesh (chemises), l'Inde (chemisiers, robes, jupes ), la Bulgarie (pièces à manches, enfant, casualwear ), le Vietnam (pantalons, anoraks, chemises, jupes), l'Ile Maurice (chandails, sweat-shirts, polos,..).

## 4.2.2- Impact prévisible des accords internationaux



Au cours de ces dernières années, divers accords ayant un impact sur l'environnement concurrentiel textile-habillement ont été mis en œuvre.

Ces accords s'inspirent tous de la même philosophie: favoriser la mondialisation des échanges au moyen du démantèlement tarifaire, de l'abolition d'obstacles non tarifaires (licences, normes techniques, etc.) ainsi que du démantèlement des dispositifs de contingentement des importations au moyen de quotas quantitatifs.

Cette politique d'ouverture des frontières qui se pratique au moyen d'accords bilatéraux et multilatéraux s'est accélérée au cours de ces deux dernières années. Elle va principalement conduire à :

- Ouvrir totalement et de manière irréversible les marchés occidentaux aux producteurs asiatiques;
- Accentuer les pratiques d'outsourcing menées à l'échelle mondiale par les grands distributeurs internationaux au détriment des préférences nationales ou régionales.

Cette mutation en profondeur de l'univers textile affectera directement les producteurs méditerranéens qui devront affronter la concurrence asiatique et est-européenne sur leurs propres marchés et sur les marchés d'exportations.

L'environnement concurrentiel des entreprises marocaines de la filière chaîne et trame en sera profondément modifié au cours de ces toutes prochaines années, dans le sens d'un durcissement considérable des conditions de la compétition, notamment en matière de prix.

## 4.2.3- Le marché européen et la concurrence

### a- Le marché européen : caractéristiques, évolution

Le marché européen de l'habillement est le débouché principal des producteurs méditerranéens. En 2001, il a représenté une valeur de 212 milliards d'euro, en progression de 2,4% par rapport à l'année précédente.

Le principal segment de ce marché est celui du prêt-à-porter féminin. Le marché du prêt-à-porter féminin représente environ 40 % de la consommation totale d'habillement. C'est aussi le marché le plus actif.

A l'intérieur de la Communauté Européenne, les principaux marchés sont l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie, la France et l'Espagne.

Une des principales caractéristiques de l'évolution du marché européen en 2001 a été la confirmation de la poussée de la distribution concentrée, en particulier les chaînes spécialisées.

Cette évolution témoigne de l'internationalisation croissante des chaînes. Les enseignes du sud de l'Europe ont continué leur progression vers le nord, à l'image des chaînes espagnoles Zara et Mango en Allemagne et, dans une moindre mesure, des français Pimkie, Etam ou Celio.

La distribution organisée réalise ainsi 75% des ventes au Royaume-Uni, 70% en France, 60% en Allemagne, 31 % en Italie et 38 % en Espagne.

Les indépendants restent majoritaires, toutefois la pression de la grande distribution se fait de plus en plus forte.

Cette grande distribution (chaînes spécialisées comme Zara, Hennes & Mauritz, Mango, Arcadia, Zannier, Marks & Spencer, etc), (Vente par Correspondance : Redoute, Quelle, Trois Suisses, ..), Hypermarchés (Auchan, Carrefour,..) pratique une politique globale d'outsourcing consistant à s'approvisionner au niveau mondial là où les conditions sont les meilleures.

## **b- La concurrence**

Sous les effets conjugués de la mondialisation des marchés et de la globalisation, des stratégies d'outsourcing des grands distributeurs internationaux, la concurrence est de plus en plus grande entre tous les acteurs de la filière textile-habillement, tant au niveau des producteurs qu'à celui des distributeurs.

Cette concurrence est d'autant plus vive qu'elle s'exerce sur des marchés occidentaux en faible croissance (le poste budgétaire «habillement» des ménages est (avec le poste "Alimentation") celui qui a le plus faible taux d'augmentation) sur lesquels on observe un déséquilibre croissant entre l'offre et la demande.

Elle s'exerce avec une particulière vigueur sur les producteurs (pression accrue sur les prix, exigences toujours plus grandes des donneurs d'ordre en matière de délais, de qualité, de raccourcissement des séries, de réduction des volumes commandés en entrée de saison, etc.).

Cette concurrence à laquelle la filière marocaine chaîne et trame doit faire face, s'exerce à trois niveaux:

### **- La concurrence européenne**

La concurrence européenne se place de plus en plus sur le créneau des services et du luxe (positionnement sur des créateurs et griffes prestigieuses avec des exigences de qualité draconiennes) mais parfois encore sur la très grande série avec une haute productivité.

La concurrence européenne constitue donc une menace de plus en plus faible pour les producteurs méditerranéens.

Face au retrecissement de leurs parts de marché, les producteurs européens délocalisent leurs fabrications, se transforment en donneurs d'ordre, offrant ainsi des possibilités alternatives intéressantes de production pour les producteurs méditerranéens.

## - La concurrence asiatique

Pour les raisons déjà exposées, la concurrence asiatique constitue une grave menace.

Il est d'ailleurs observé que les distributeurs et les marques s'approvisionnent de plus en plus en Asie: les britanniques y réalisent 56% de leurs achats (importations directes et importations de produits fabriqués en sous-traitance), les allemands (50%), les français (44%) et les italiens (37%).

Cette concurrence s'exerce principalement sur les produits de bas/moyen de gamme et les grandes séries. Toutefois, les producteurs asiatiques s'organisent pour produire du haut de gamme, développer leurs propres créations, produire de plus petites séries, réduire les délais....

Libérée des quotas de l'Accord Multifibres, la concurrence asiatique constitue une menace directe pour de très nombreux producteurs européens, est-européens et méditerranéens. Les principaux producteurs sont la Chine, Hong-Kong, le Bangladesh, l'Inde, le Pakistan, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam.

## La concurrence euro-méditerranéenne

Cette concurrence s'articule autour de quatre principaux pôles de production : Turquie, Tunisie, Roumanie et Maroc.

**La Turquie**, second fournisseur de l'Union Européenne en habillement après la Chine, gagne de plus en plus de parts de marché grâce à une politique très active de promotion, soutenue par les Pouvoirs Publics turcs, sur l'ensemble des marchés européens et américains. Adossée à une puissante industrie textile (tissage, filature, ennoblissement), elle est très performante en prêt-à-porter féminin, notamment pour les petites pièces légères de dessus en maille : pulls, sweatshirts, T-shirts, polos,..

Les salaires mensuels dans les entreprises de sous-traitance dépassent rarement 200 euro par mois pour 45 heures par semaine. A titre de comparaison, le SMIC français est de 1035 euro pour 35 heures hebdomadaires.

**La Tunisie**, quatrième fournisseur de l'Union Européenne après la Chine, la Turquie et la Roumanie, accroît et consolide chaque année ses positions à l'exportation. A travers une stratégie très active de diversification de ses débouchés extérieurs, la Tunisie a conquis récemment le marché britannique et, depuis mars 2002, le marché espagnol, principalement sur les segments féminins et sportswear, ainsi que les marchés nordiques.

**La Roumanie** progresse très rapidement à l'exportation sur les marchés européens. Bénéficiant de coûts de production inférieurs de 20% à ceux du Maroc ou de la Tunisie, la Roumanie est devenue le premier sous-traitant de l'Italie.

De nombreuses firmes italiennes et allemandes sont implantées en Roumanie, ce pays occupe actuellement le troisième rang comme fournisseur de l'Union Européenne en habillement, derrière la Turquie. Les distributeurs comme Zara, Promod, Kiabi, Zannier,...s'y approvisionnent de plus en plus.

**2<sup>ème</sup> Partie :**

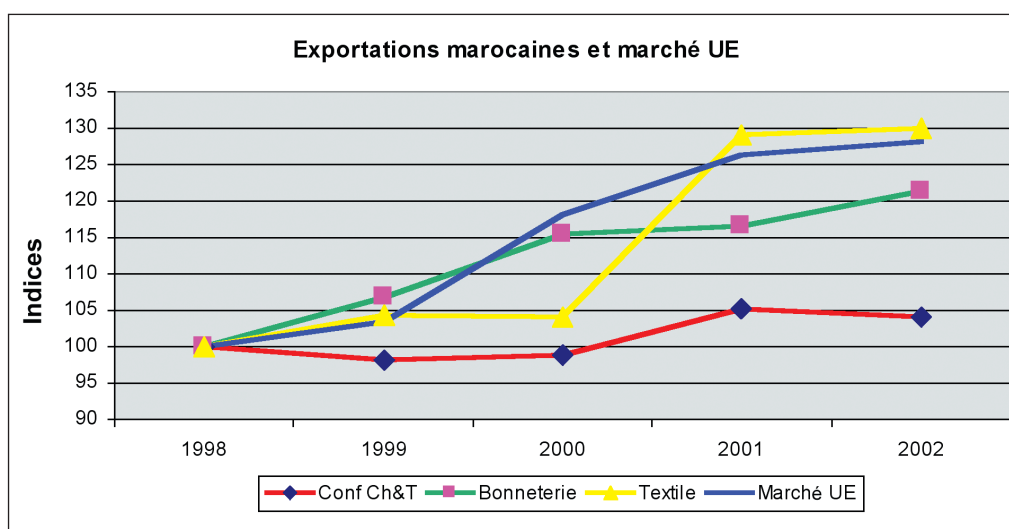
# **SYNTHESE ET AXES STRATEGIQUES**

Globalement, la situation actuelle de la filière chaîne et trame au Maroc n'est pas très favorable et les perspectives de redressement sont incertaines dans un environnement concurrentiel et des conditions de marché difficiles.

## 1- PRINCIPALES CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC

### 1.1- Dégradation de la compétitivité globale de la filière

Au cours des dernières années, le Maroc a regressé à la sixième place en tant que fournisseur d'habillement de l'Union Européenne. Toutes causes confondues, on observe une baisse globale de la compétitivité du Maroc, bien que sa part relative du marché européen n'ait baissé que de 0,5 point entre 1996 et 2002 (5,5% en 1996 contre 5% en 2002).

















Source : Amith / Texaas Consulting

Cette évolution est d'autant plus préoccupante qu'elle a principalement pour origine les faibles performances de la confection comme l'illustre le graphique ci-dessus.

Indices d'évolution des exportations marocaines sur le marché européen					
	1998	1999	2000	2001	2002
Conf Ch et T	100	98,2	98,8	105,2	104
Bonneterie	100	106,9	115,4	116,7	121,4
Textile	100	104,4	104,1	129,2	129,9
Marché UE	100	103,5	118,1	126,4	128,2

Source : AMITH

Alors que le marché européen a progressé de 28 % entre 1998 et 2002, les exportations marocaines de produits textiles ont augmenté de 30 % et celles d'articles de bonneterie de 21 %. En revanche, les exportations marocaines d'habillement chaîne et trame n'ont progressé que de 4 %. La dégradation de la filière chaîne et trame est donc incontestable.

Compétitivité des produits marocains		
Pantalons		
Chemisiers		
Chemises		
Manteaux et imperméables homme		
Manteaux, imperméables et vestes femme		
Costumes homme		
Vestes et vestons homme		
Sous vêts et vêtements tissés de nuit homme et femme		
Anoraks et parkas		
Robes		
Jupes		
Tailleurs et ensembles		
Vêts et sous-vêtements tissés pour bébés		
Vêtements de travail		

Source : Texaas Consulting

## 1.2 - Productivité

A partir des différentes données recueillies, la productivité dans la filière habillement chaîne et trame est qualifiée de passable voire médiocre. Cependant d'importants gisements de productivité peuvent être exploités à condition d'améliorer significativement le niveau de qualification de l'encadrement technique.

## 1.3 - Prix de revient et coûts/minutes

En dépit des problèmes d'encadrement, les performances des entreprises sont voisines des moyennes observées à l'étranger.

## 1.4 - Marketing

Dans ce domaine, la situation est peu favorable du fait de l'absence, dans une majorité des entreprises, de structures marketing, d'outils performants de promotion/prospection et de ressources humaines de bon niveau.

## 1.5 - Gestion

Peu d'entreprises sont correctement organisées pour gérer efficacement leurs coûts.

## 1.6 - Ressources humaines

Les qualifications ouvrières sont bonnes aussi bien dans le textile que dans l'habillement. En revanche, celles de l'encadrement dans l'habillement sont insuffisantes. Le personnel est plutôt jeune et stable. Le taux d'absentéisme moyen est bas.

### **1.7- Réactivité, flexibilité, ponctualité, qualité**

Les entreprises maîtrisent bien les délais. Elles sont réactives, flexibles et capables de livrer en deux/trois semaines. Le niveau de qualité est assez bon.

### **1.8 - Investissements**

Dans l'ensemble, le matériel utilisé est performant et assez récent.

### **1.9 - Vulnérabilité commerciale**

Plusieurs entreprises n'ont que trois à cinq clients et sont, de ce fait, très vulnérables.

### **1.10 - Relations intra-filière**

L'offre textile peu satisfaisante n'est pas en mesure de jouer un rôle significatif pour l'approvisionnement de l'aval si celui-ci développe une politique de co-traitance.

### **1.11- Conjoncture**

La situation conjoncturelle des entreprises est assez tendue et les perspectives à moyen terme sont incertaines. De nombreuses entreprises fonctionnent à 50 % de leurs capacités de production.

## **2 – AXES STRATEGIQUES**

La stratégie compétitive à mettre en œuvre s'articule autour des axes suivants:

### **2.1- Repositionnement produits/marchés**

Une politique d'encouragement devra être menée en faveur de la valorisation des produits.

### **2.2- Repositionnement «activités»**

Des voies et moyens devront être proposés afin d'affranchir la profession de sa fonction actuelle de sous-traitance pour la faire évoluer vers des activités plus sécurisées et rémunératrices: co-traitance, plateformes, actualisation,...

### **2.3 - Amélioration de la compétitivité globale**

Une multitude d'actions sera proposée pour améliorer la productivité et la gestion des entreprises ainsi que la modernisation des investissements. L'accent sera mis sur l'intégration des nouvelles technologies. Un vaste effort de formation sera proposé. De même, des actions seront proposées pour mutualiser les ressources.

## **2.4 - Développement du partenariat intra-filière et international**

L'idée centrale de cet axe est double: constituer une filière complète textile performante permettant à l'amont de proposer une offre textile performante aux confectionneurs, tant en qualité qu'en prix et en créativité. Des propositions seront formulées pour associer des investisseurs étrangers et développer des formules de partenariat. Il s'agit, d'autre part, de proposer des démarches originales pour mobiliser la filière autour de politiques de compétitivité et d'attractivité internationale.

## **2. 5- Consolidation et renforcement des positions sur les marchés internationaux**

De nouvelles formules seront proposées visant à diversifier les débouchés extérieurs, à consolider les positions sur les marchés traditionnels et à exploiter de nouvelles niches. Certains modes traditionnels de promotion/prospection devront être revus.

**3<sup>ème</sup> Partie :**

# **BENCHMARKING**



# 1 – INTRODUCTION

Ce rapport a pour objet de présenter les résultats d'un benchmarking entre la situation de l'industrie textile-habillement chaîne et trame du Maroc et celle de quatre pays comparables choisis par l'AMITH : Tunisie, Turquie, Portugal et Roumanie.

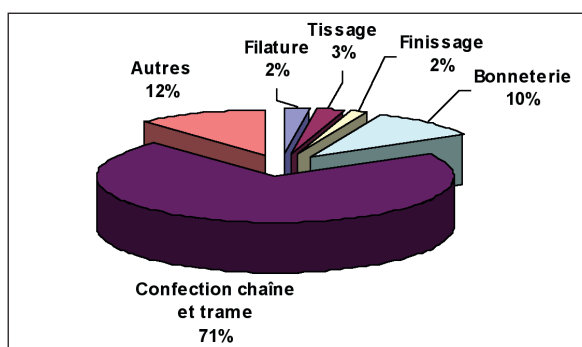
L'objectif est de mesurer les performances industrielles et commerciales des industries textile-habillement et chaîne et trame de ces quatre pays, d'analyser leurs forces et leurs faiblesses, d'examiner leur environnement et de comprendre le sens et la portée des stratégies sectorielles et publiques mises en œuvre dans cette branche d'activité.

Les enseignements tirés de cette démarche conduiront à proposer à la profession des orientations de politique professionnelle, des objectifs et un plan d'action opérationnel.

## 2. TUNISIE

### 2.1 - Caractéristiques du secteur

L'industrie tunisienne du textile-habillement procure la moitié des emplois industriels du pays. Elle représente près de 50 % des exportations nationales et constitue une importante source de rentrées de devises. Le principal marché extérieur de la Tunisie est la France qui absorbe 40 % des exportations, suivie de l'Italie, de la Belgique et de l'Allemagne.



Ces quatre marchés concentrent 90 % des exportations tunisiennes vers l'Europe. Ce secteur clé pour les équilibres socio-économiques de la Tunisie fait l'objet d'un soutien permanent de la part du gouvernement et des administrations pour son développement industriel et commercial.

En 2002, le secteur comptait 2305 entreprises dont 1799 totalement orientées vers l'exportation, les 3/4 sont spécialisées dans la chaîne et trame .

Activités	TE <sup>(1)</sup>	ATE <sup>(2)</sup>	TOTAL
Filature	14	35	49
Tissage	10	51	61
Finissage	13	23	36
Bonneterie	167	62	229
Confection chaîne et trame	1779	219	1652
Autres articles textiles	142	136	278
<b>Total</b>	<b>2125</b>	<b>526</b>	<b>2305</b>

(1) Totalement Exportatrices

(2) Autres que Totalement Exportatrices

Source : Ministère de l'Industrie

En 2002, la production totale du secteur a atteint une valeur de 5.537 millions de Dinars, soit 3,765 milliards d'euro.

Cette production est principalement dirigée vers les marchés extérieurs. En effet, les exportations ont représenté 3,15 milliards d'euro dont 95 % vers les marchés de l'Union Européenne.

L'industrie tunisienne écoule donc des produits textiles pour 615 millions d'euro sur son marché intérieur (9,5 millions d'habitants), soit 16% de sa production.

Les importations totales se sont élevées à 2.918,9 millions de dinars en 2002 dont 713 millions de dinars en produits finis (483 millions de dinars en vêtements chaîne et trame et 230 millions de dinars de vêtements en bonneterie).

### **2.1.1- Faiblesse de l'amont**

Une des principales caractéristiques du secteur est sa faiblesse en amont, en particulier le finissage.

Longtemps protégé contre la concurrence internationale, l'amont (filature, tissage, finissage) n'a pas consenti les efforts suffisants de modernisation et d'adaptation aux nouvelles conditions du marché. Ces branches sont donc peu compétitives et participent peu à l'essor de l'aval, en particulier la confection chaîne et trame.

La Tunisie importe donc la quasi-totalité de ses besoins en matières (tissus et doublures).

Concernant le secteur de la filature, la comparaison des capacités installées montre que la Tunisie est loin de faire partie des principaux acteurs du marché mondial. Elle occupe une place très modeste aussi bien en filature fibre courte et fibre longue, qu'en filature open-end.

A titre d'exemple, la Tunisie dispose de 160.000 broches installées contre 6,5 millions en Turquie. En outre, 25% de ces broches sont à l'arrêt et 20% concernent des entreprises intégrées.

De ce fait, la production tunisienne par type de fil est très faible et elle est souvent réduite à un petit nombre d'entreprises.

L'offre en fil de coton, pour le marché local, émane de 7 entreprises ayant une capacité de 8500 tonnes pour 44.000 broches, soit une moyenne de 6285 broches par entreprise contre un minimum de 18000 pour une filature performante.

Les niveaux de productivité sont généralement très bas, d'où des prix non compétitifs.

Dans le secteur du tissage, 76% du parc machines installé en Tunisie a un âge supérieur à 10 ans, alors que les équipements installés en Turquie, au Maroc et au Portugal sont beaucoup plus récents et performants.

Ceci représente une structure trop faible et peu porteuse, surtout en comparaison avec les pays de référence, ce qui place la Tunisie dans une situation concurrentielle difficile à l'exception du denim et de quelques créneaux limités, tels que l'ameublement.

Pour le secteur du finissage, 95 % des entreprises ont moins de 50 employés. Seulement deux d'entre elles ont une taille qui permet une économie d'échelle, avec une production de 6 millions de mètres par an. Par ailleurs, le niveau technologique des entreprises de finissage est faible et leur prix ne sont pas compétitifs.

### **2.1.2- Produits**

En chaîne et trame, la production tunisienne est surtout concentrée sur la fabrication de pantalons, de vêtements de travail, de chemises, de jupes et de vestes et ensembles pour femmes.

La Tunisie excelle aussi dans le secteur de la lingerie. En effet, la plupart des grandes marques internationales sont fabriquées dans les usines tunisiennes: Barbara, Chantelle, Dim, Gossard, Hom, Huit, Lovable, Playtex, Simone Perele, Triumph, La Perla, etc.

La production de chaîne et trame concerne principalement les produits cotonniers et synthétiques, purs ou mélangés, car la Tunisie est avant tout un producteur de sportswear, de casualwear et de workwear.

Les entreprises fabriquant des pièces à manches à base de produits lainiers (costumes, vestes, manteaux,..) sont peu nombreuses et peu compétitives.

Globalement, l'aval de la filière (confection chaîne et trame et lingerie/bonneterie) est compétitif comme l'atteste le quatrième rang de la Tunisie comme fournisseur de l'Union Européenne et sa première position en tant que fournisseur de jeans.

### **2.1.3- Activité des entreprises tournées vers la sous-traitance**

La plupart des entreprises sont de taille modeste: 96 personnes pour un chiffre d'affaires moyen de 1,8 million d'euro.

Les entreprises de chaîne et trame sont presque toutes des entreprises de travail à façon: sous-traitance et co-traitance. Selon les estimations, 10 % travaillent en produits finis.

Elles travaillent pour le compte de donneurs d'ordre européens: industriels, chaînes spécialisées, grandes surfaces, vente par correspondance, centrales d'achat. Les tissus sont généralement fournis par les donneurs d'ordre. Peu d'entreprises tunisiennes ont leurs propres collections et leurs propres marques. Dans le secteur amont, à l'exception de quelques entreprises comme Sitex (1480 personnes/tissage de denim), la plupart ne sont pas compétitives et les années 2002/2003 ont vu la fermeture de plusieurs d'entre elles.

### **2.1.4- Investissements**

En matière de niveau d'investissements, la situation reste très hétérogène. Beaucoup d'entreprises de chaîne et trame ont fourni de gros efforts de modernisation et de rationalisation de la production, souvent avec le concours de partenaires étrangers français, italiens,...

Globalement, le secteur textile-habillement est le premier secteur investisseur en Tunisie avec une part de 25 %.

Les grandes entreprises tunisiennes de chaîne et trame sont très bien équipées: beaucoup d'entre elles possèdent des coupes automatiques, des chariots matelasseurs automatiques, des systèmes CAO, des convoyeurs aériens, des automates performants,...

Dans la chaîne et trame, la quasi-totalité des entreprises exportatrices utilise l'internet pour collecter des informations commerciales et recourt quotidiennement à la messagerie électronique dans leurs relations commerciales

avec les donneurs d'ordre. Un nombre croissant d'entre elles disposent d'un site Web.

### **2.1.5- Salaires, coûts de production, productivité**

En juin 2003, le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti, «SMIG» est de 0,974 dinars par heure, soit 0,61 euro. A titre de comparaison, il est de 0,82 euro au Maroc ( 8,78 dirhams).

Le SMIG mensuel est de 202,592 dinars pour 48 heures par semaine soit 127 euro. Les charges sociales représentent 18,8 % des salaires.

Le personnel ouvrier touche un salaire allant en moyenne de 0,61 euro/h (SMIG) pour les manœuvres non spécialisés à environ 0,90/1 euro pour une ouvrière qualifiée. Le coût salarial dans la filière chaîne et trame marocaine est de 1,2/1,3 euro pour une ouvrière qualifiée.

Dans les entreprises de chaîne et trame, le coût/minute est en moyenne d'environ 7,8 centimes d'euro. Dans l'amont de la filière, il est de l'ordre de 5,8 à 6 euro par heure.

La productivité est d'environ 70 %.

Les temps de fabrication sont compris dans les fourchettes suivantes:

- Chemise classique ville homme : 34-42 minutes
- Jupe droite doublée : 25-30 minutes
- Pantalon classique ville homme : 38-46 minutes

### **2.1.6- Délais, réactivité, ponctualité**

Grâce, entre autres, à des programmes de mise à niveau ou à des investissements individuels matériels et immatériels de toutes natures, beaucoup d'entreprises ont un excellent niveau de réactivité, de flexibilité et de qualité des produits.

Les entreprises sont capables de bonnes performances en circuit court, voire ultra court, 2 à 3 semaines et parfois une semaine.

De plus, la souplesse et la ponctualité des livraisons sont favorisées par un système douanier très performant grâce au détachement de fonctionnaires des douanes auprès des entreprises exportatrices. Ainsi, les formalités prennent un minimum de temps et se font dans d'excellentes conditions d'efficacité.

La flexibilité est également favorisée par un accord d'annualisation des horaires permettant de faire fluctuer la durée du travail effectif en fonction des commandes à produire.

### **2.1.7- Les ressources humaines**

La disponibilité quantitative de la main-d'œuvre est excellente. Toutefois, sa qualification dépend du degré de formation qui lui est offert dans les entreprises du fait de la faiblesse de l'offre de formation.

Le rapport personnel indirect/main d'œuvre directe est en moyenne de 3,5 à 4 % dans les entreprises tunisiennes de chaîne et trame, alors qu'il est généralement d'environ 1 à 15 dans les (grandes) usines européennes. Ce ratio défavorable est surtout dû à la faible disponibilité de personnel d'encadrement technique qualifié en Tunisie. Il est aussi largement influencé par l'activité dominante de pure sous-traitance des entreprises.

Structure moyenne du personnel d'un sous-traitant pour un effectif productif moyen de 100 personnes		
Personnel	U.E	Tunisie
Effectif productif	100	100
Distributrice	1	
Maîtrise	6	1
Chef d'atelier	1	
Mécanicien	1,5	
Méthodes	1	0,5
Ordonnancement, lancement, préparation	1	0,5
Administration	2	1
Patronage, mise au point	0,5	
Direction	1	1
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>104</b>

Le personnel ouvrier est qualifié et principalement féminin, ce personnel sait généralement lire et écrire.

Par ailleurs, un important déficit des ressources humaines est observé dans le domaine du marketing/management.

La formation du personnel ouvrier est généralement assurée dans les entreprises elles-mêmes.

La formation technique continue est assurée essentiellement par le centre technique Cettex.

Concernant l'absentéisme, s'il est vrai que le taux moyen de 12% est relativement élevé, certaines entreprises ont pu ramener ce taux en dessous de 5%, grâce à une série d'actions pratiques.

## 2.2 - Partenariat international

Le textile-habillement tunisien concentre une forte présence étrangère, notamment dans la filière chaîne et trame.

Globalement, en juin 2002, sur les 2305 entreprises industrielles du secteur, 977 étaient à participation étrangère :

- 361 en partenariat, principalement avec des investisseurs de l'Union Européenne;
- 616 à capitaux 100 % étrangers.

Cette forte présence de capitaux étrangers résulte essentiellement de la grande attractivité de l'arsenal fiscal et réglementaire mis en place en Tunisie pour y promouvoir l'investissement étranger.

Les entreprises françaises (Adidas, Camaïeu, Celio, Lacoste, Morgan, Rodier,...) et italiennes (Benetton, Diesel, Lovable, Marzotto, Miroglio, Boss,...) sont très présentes en Tunisie.

## 2.2 - Promotion, communication

La promotion sur les marchés s'effectue par voie individuelle et collective. Les opérations de promotion organisées en Tunisie se font soit par l'invitation de délégations d'industriels et de distributeurs ( en général européens ), soit par le biais du salon Texmed Tunisia.

Cette manifestation se déroule une fois par an à Tunis, en septembre ou en octobre, et compte généralement une centaine d'exposants.

Sur les marchés extérieurs, le Centre de promotion des Exportations organise chaque année quelques opérations collectives: Londres, Manchester, Barcelone, Paris. La promotion sectorielle est soutenue par un fonds d'aide nommé Foprodex qui attribue des aides à l'exportation sous forme de subventions et de prêts. La dotation de ce fonds est plafonnée à 80 % du coût de l'action. Les actions de promotion vers l'Afrique sub-saharienne sont bonifiées de 10 points sur la partie subvention.

## 2.3 - Modernisation de l'industrie: Mise à niveau

Le programme tunisien de mise à niveau concerne les actions qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle de l'entreprise industrielle et de son environnement.

Les aides financières se répartissent de la façon suivante:

- Investissements immatériels :

70% du coût de l'étude de diagnostic avec un plafond de 30.000 dinars;

70% du coût des autres investissements immatériels.

- Investissements matériels :

20% de la part de l'investissement éligible financé par fonds propres;

10% de l'investissement financé par crédit.

Ces aides financières sont cumulables avec celles prévues par le code des investissements et plafonnées à 25% pour les investissements matériels.

De plus, le Fonds FODEC permet la prise en charge à 70 % du salaire annuel de trois cadres au maximum avec un plafond de 7000 dinars par an et par cadre, pendant deux ans si ces cadres sont recrutés pour la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

Il est à signaler enfin que la modernisation du secteur ainsi que ses efforts de productivité et de compétitivité sont collectivement et individuellement organisés à travers le centre technique professionnel Cettex.

Pour rappel, ce centre technique a comme principales missions d'effectuer des diagnostics, des assistances techniques de mise à niveau et des expertises de laboratoire, ainsi que d'organiser des stages de formation et enfin d'exercer un rôle de veille économique et technologique.

## 2.4 -Stratégies industrielles et commerciales

Comme la plupart des secteurs textile-habillement des pays euro-méditerranéens, la filière textile-habillement tunisienne chaîne et trame joue essentiellement un rôle de sous-traitance pour le compte de donneurs d'ordre européens.

La filière observe donc avec une certaine inquiétude l'échéance prochaine du démantèlement de l'AMF et la montée en puissance des concurrents est-européens.

Néanmoins, elle développe une stratégie dynamique d'adaptation et de modernisation qui a pour principaux buts :

- D'affranchir les entreprises de leur rôle vulnérable et peu rémunérateur de sous-traitants marchands de coûts-minutes;
- D'aller vers la co-traitance et le produit fini;
- De monter en gamme;
- D'exploiter de nouvelles niches de produits à plus forte valeur ajoutée;
- De diversifier les débouchés et de prospecter de nouveaux marchés;
- D'accroître le taux d'intégration des nouvelles technologies;
- De renforcer le partenariat international.

Ces stratégies s'appuient sur le développement de l'investissement en matériels, en organisation et en formation professionnelle.

Quelques entreprises de la filière chaîne et trame s'orientent vers les services, soit par le développement de plateformes, soit par une intégration dans la distribution.

## 3. TURQUIE

### 3.1 - Caractéristiques du secteur

Deuxième fournisseur de l'Union Européenne en habillement derrière la Chine, l'industrie turque de l'habillement s'adosse à une industrie textile très puissante, moderne et compétitive.

L'industrie textile (filature, tissage, ennoblissement) est elle-même le premier fournisseur de l'Union Européenne avec des exportations supérieures à deux milliards d'euro. Le principal débouché à l'exportation de l'industrie turque d'habillement chaîne et trame est l'Allemagne, suivie de la Grande-Bretagne, de la France et des Pays-Bas. Les principaux produits exportés par la Turquie en chaîne et trame sont les pantalons (généralement de coton), les chemisiers, les jupes et les chemises. Ces quatre groupes de produits représentent en valeur les deux tiers des exportations du secteur chaîne et trame.

Le secteur textile-habillement représente 14 % du total de la production industrielle turque et joue un rôle primordial dans l'économie du pays, tant sur le plan de l'emploi que sur celui de rentrées de devises.

Un quart des 1.000 premières entreprises industrielles turques appartiennent au secteur textile-habillement. Les sous-secteurs les plus performants du secteur sont la filature, le tissage et le tricotage de coton, les fibres synthétiques et la maille-bonneterie.

Il est à préciser que les industriels turcs bénéficient de la règle de la simple transformation: ils peuvent fabriquer en Turquie et exporter sans droits de douane vers l'UE des vêtements à partir de tissus tiers importés d'Asie.

### 3.1.1- Les entreprises

Bien qu'il existe de grandes entreprises textiles à dimension mondiale en Turquie, le tissu industriel reste dominé par des PME. Selon les estimations, il existerait près de 44.000 entreprises dans le textile-habillement turc dont 80 % environ de PME et 10.000 entreprises exportatrices.

La majorité des groupes qui opèrent dans le secteur ont structuré leur activité autour d'une forte intégration des processus industriels et ont principalement tourné leurs activités vers l'exportation. Les PME travaillent essentiellement en sous-traitance, fréquemment comme producteurs satellites de grandes firmes textiles.

Deux grandes catégories d'entreprises se distinguent :

- **Les grands groupes** du secteur privé, entreprises modernes, compétitives et exportatrices, administrées par des gestionnaires de haut niveau, polyglottes et souvent formés dans les meilleures écoles anglaises ou universités américaines.

Nom de l'entreprise	Secteur	CA de 1999 millions d'euro	Rang Mondial
Sahinler holding	Tissage, tricotage	1023	31
Sabancı holding	Filature, tissage	373	78
Korteks	Textile de maison	324	94
Bilkont	Textile-Habillement	282	106
Taris Pamuk	Textile	221	130
Sanko Tekstil	Tissage, filature	214	141
Kordsa	Tissage	164	190
Güney Sanayi	Tissage, filature	162	191
Yesim Tekstil	Tissage, PàP	160	193
Bossa	Filature, Tissage	150	203

Source : TextilWirtschaft-2002

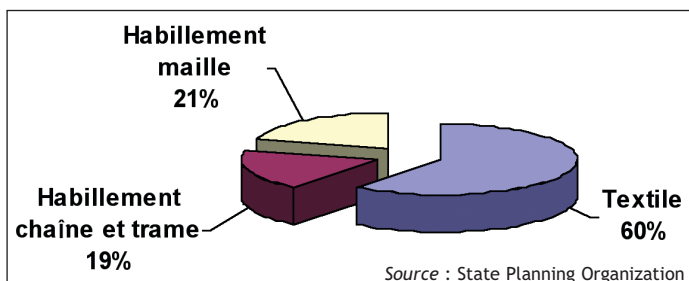
#### - Les PME

Selon les estimations, il y aurait plus de 35.000 PME et petits ateliers, opérant en majorité dans la confection. Il s'agit souvent de structures familiales, faiblement équipées, mais flexibles. Beaucoup d'entre elles interviennent dans le secteur informel.

### 3.1.2- La production

En 2002, la production totale du secteur a atteint une valeur estimée à 30 milliards d'euro dont 18,3 milliards pour le textile et 11,7 milliards pour l'habillement.

La production d'habillement chaîne et trame représente, selon la State Planning Organization, 5,6 milliards d'euro.



## a- Production textile

- **Les fibres** : La Turquie est actuellement le 7<sup>ème</sup> producteur mondial de coton avec un volume de 880.000 tonnes en 2001, soit 4 % de la production mondiale. La Turquie produit également 58.000 tonnes de laine et environ 350.000 tonnes de matières premières synthétiques.
- **Les fils** : Le secteur turc de la filature se situe au 5<sup>ème</sup> rang mondial avec 6,5 millions de broches. La production annuelle estimée à 1,7 millions de tonnes se répartit ainsi :

Types de matières	Volume en 1000 tonnes	Part du total
Coton	938	56 %
Synthétique et artificiel	590	36 %
Laine	133	8 %
<b>Total</b>	<b>1.661</b>	<b>100 %</b>

Source : SPO ( State Planning Organization )

- **Les tissus chaîne et trame** : En 2000, la Turquie a produit 2,2 milliards de tissus chaîne et trame dont environ les trois-quarts en coton.

Types de matières	Volume en millions de mètres	Part du total
Tissus en coton	1.665	76 %
Tissus synthétiques et artificiel	430	20 %
Tissus de laine	80	4 %
<b>Total</b>	<b>2.175</b>	<b>100 %</b>

Source : SPO ( State Planning Organization )

- **Le finissage** : Selon l'Association turque de l'ennoblissement, 360 entreprises interviennent dans le finissage en Turquie, disposant d'une capacité totale de 2 millions de tonnes/an se répartissant ainsi :

CAPACITE DU SECTEUR DE L'ENNOBLISSEMENT	
Blanchiment et teinture de tissus chaîne et trame	906.144
Blanchiment et teinture de tissus maille	508.925
Impression	303.818
Teinture de fibres et de fils	222.194
Teinture en pièces	29.319
<b>Total</b>	<b>1.970.400</b>

## b- Production d'habillement chaîne et trame

Selon les statistiques d'importations européennes d'Eurostat, les pantalons, les chemisiers, les chemises et les jupes constituent les principaux produits exportés et donc fabriqués par les confectionneurs turcs d'articles chaîne et trame. En considérant que les exportations sont dirigées à 95 % vers les marchés européens et que celles-ci ont atteint en 2002 une valeur de 3,1 milliards d'euro,

on peut en conclure que la production d'habillement chaîne et trame se répartit en 55 % à l'exportation et 45 % de ventes sur la marché intérieur. De plus, la moitié du chiffre d'affaires du secteur provient de la fabrication de pantalons.

La grande majorité des entreprises agissent comme sous-traitants et un nombre significatif d'entre elles ont des liens, informels ou juridiques, avec de grands groupes textiles turcs.

La raison en est que les grands distributeurs européens ont de plus en plus tendance à négocier directement avec des tisseurs turcs des achats de tissus qui seront utilisés dans la fabrication des vêtements. Le prix final du vêtement est obtenu en majorant le prix des tissus d'environ 20 % (pourcentage variable selon le prix de la matière utilisée). Ainsi, le tisseur ayant conclu un contrat confie la production des vêtements à un sous-traitant satellite.

### **3.1.3- Zones de production**

Il existe actuellement 17 zones franches en Turquie: 3 à Istanbul et les autres à Mersin, Antalya, Trabzon, Mardin, Menemen, Samsun, Rize, Gaziantep, Kayseri et Adana. 2775 entreprises y sont implantées dont 450 étrangères.

Le volume des exportations en partance des zones franches est de l'ordre de 250 millions d'euro dont 50 millions pour la confection.

La zone franche de Bursa, organisée en technopôle, joue un rôle particulièrement actif pour la promotion et les exportations du secteur en tant que vitrine valorisante du dynamisme turc.

### **3.1.4- Investissements**

L'industrie textile turque a fortement investi dans les années 1990 et dispose actuellement de matériels performants.

Les investissements en tissage, en filature et en ennoblissement ont été particulièrement importants. Selon certains experts, le secteur serait même actuellement dans une situation de surcapacité de production, en particulier dans l'ennoblissement.

Actuellement, la moitié du parc de machines de filatures et de tissage a moins de neuf ans.

Dans l'habillement chaîne et trame, les investissements sont beaucoup moins lourds, du fait que les entreprises sont généralement de taille modeste (80 personnes) et qu'elles basent leur compétitivité sur des coûts de salaires relativement bas.

Néanmoins, de nombreuses d'entreprises orientées vers l'exportation et développant leurs propres collections ont créé des unités de production très modernes avec convoyeurs aériens, automates, coupe automatique,...

### **3.1.5- Salaires, coûts de production, productivité**

Le salaire minimum mensuel garanti est de 306 millions de livres et le net de 223 millions de livres. Converti en euro et par heure au taux en vigueur au 10 juin 2003, le salaire minimum mensuel brut est de 131 euro net. Ce chiffre est tout à fait comparable à celui de la Tunisie: 127 euro.

Dans l'habillement chaîne et trame, le salaire mensuel d'une ouvrière non qualifiée est de 135 euro et celui d'une surjetteuse de 200 euro.

Une ouvrière touche en moyenne un salaire horaire de l'ordre de 0,70 euro à 1,1 euro.

Les charges sur salaires sont de 33 % du salaire net pour la sécurité sociale auxquels s'ajoute une taxe de 10 % du salaire net, soit au total 43% du salaire net. Ce poids important des charges explique pourquoi un bon nombre d'entreprises ne déclarent pas leur personnel et travaillent « au noir ».

Selon les estimations, 30 % à 40 % de l'activité d'habillement chaîne et trame relèveraient de l'informel.

La durée du travail est de 41,50 heures par semaine et de 2231 heures par an. Les heures supplémentaires sont de 50 % en semaine et de 100 % le dimanche.

L'absentéisme est de l'ordre de 3 % à 4 %.

La productivité est d'environ 65-70 % dans l'habillement chaîne et trame et de 80 % dans le textile amont.

Les temps de fabrication sont les suivants :

- Pantalon classique ville: 32-46 minutes;
- Chemise classique ville homme: 30-40 minutes;
- Jupe droite doublée: 22-28 minutes.

Le coût minute moyen dans la confection chaîne et trame est de 8 centimes d'euro.

### **3.1.6- Délais, réactivité, ponctualité**

Les délais de livraison sont de 2 à 4 semaines, performances tout à fait remarquables qui sont dues à la bonne organisation des ateliers, au faible taux absentéisme, au bon niveau d'équipement et à la grande flexibilité du travail. A cet égard, les entreprises travaillent facilement la nuit et le dimanche pour satisfaire des commandes et respecter les délais.

La ponctualité est également un point fort des entreprises turques: les possibilités d'approvisionnement en tissu sur place et les relations fortes entre l'amont et l'aval sont un grand facteur de compétitivité des confectionneurs chaîne et trame.

### **3.1.7-Ressources humaines**

Les effectifs employés dans le secteur textile-habillement varient du simple au quadruple.

Selon les fédérations, le secteur occuperait au total 2.500.000 salariés dont près d'un million pour la confection chaîne et trame et 300.000 dans le textile amont chaîne et trame.

Les statistiques officielles ne recensent que 651.000 salariés. Il s'agit en réalité des salariés déclarés. Le chiffre réel serait sans doute à mi-chemin entre les données statistiques officielles et les estimations professionnelles, soit environ un million de personnes, chiffre cohérent avec la valeur des exportations du secteur et la part de production supposée être écoulee sur le marché intérieur.

Le personnel est très stable, le turnover ne dépassant pas en moyenne 4 à 5 % et les procédures de licenciement sont faciles.

Concernant la scolarisation du personnel, il n'existe pas de données propres au

secteur mais des statistiques pour l'ensemble de l'industrie manufacturière donnent les résultats suivants:

- Illettrés ou sans diplômes : 6 %
- Ecole primaire ( 5 ans ) : 67 %
- Ecole secondaire ( 3 ans ) : 11 %
- Lycées : 12 %
- Enseignement supérieur : 4 %

La formation du personnel est généralement assurée en entreprise, «sur le tas». Elle vise pour l'essentiel à adapter le personnel aux cadences industrielles, à l'amélioration de la productivité, à la qualité et à la polyvalence. La question de la polyvalence revêt une importance cruciale pour les chefs d'entreprises car, comme dans les autres pays du benchmarking, on observe un raccourcissement important des séries; d'où la nécessité de produire dans de bonnes conditions de productivité et de qualité une grande variété d'articles et de tissus.

On observera par ailleurs que le dispositif de formation est important :

- 28 universités d'ingénieurs et d'enseignement textile;
- 48 facultés ayant un département textile et/ou habillement;
- 181 lycées techniques de textiles et d'habillement.

En moyenne, 7500 ingénieurs et techniciens sont promus chaque année.

Il est à souligner, par ailleurs, la qualité du management et de la formation dans les entreprises textiles et, dans une moindre mesure, d'habillement : les dirigeants turcs du secteur ont souvent une formation universitaire, sont très ouverts à l'international, parlent souvent plusieurs langues (anglais, allemand, russe, français, etc.) et maîtrisent bien les techniques modernes de management et de marketing. Il s'agit là, indéniablement, d'un avantage comparatif très important par rapport au niveau moyen des dirigeants des pays du benchmark.

### 3.2 - Partenariat International

Les entreprises étrangères sont peu implantées en Turquie.

Selon le trésor turc, la situation est la suivante :

Secteur	Nb d'entreprises	Capital étranger millions de \$	Part dans le total des capitaux étrangers
Tissage, habillement, cuir	4	0,08	0,14
Filature, tricotage, finissage	60	3,9	0,14
Habillement	201	46,3	1,70
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>50,2</b>	<b>1,84</b>

### 3.3 - Promotion, communication

Outre les actions individuelles de prospection, les entreprises turques de chaîne et trame utilisent deux moyens collectifs de promotion.

En premier lieu, le salon turc ITSE- International Textile & Apparel Sourcing Exhibition qui se tient à Istanbul.

Ensuite, l'ITKIB, association semi-gouvernementale textile-habillement organise des manifestations commerciales à l'étranger, notamment aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

L'ITKIB a implanté un bureau permanent à Bruxelles pour aider les exportateurs turcs à promouvoir leurs produits en Europe. Cette association semi-gouvernementale gère une taxe parafiscale égale à 0,1 % des exportations pour mener des actions de promotion.

### 3.4 - Les aides de l'Etat

Les subventions directes aux exportations ont été supprimées en 1991 et les certificats d'encouragements à l'exportation en 1995.

Les encouragements de l'Etat sont non seulement motivés par des raisons économiques, mais également sociales. En effet, cette industrie nécessite beaucoup de main d'œuvre et permet à certaines régions de se développer et de créer des emplois.

Les derniers décrets en date concernent les aides relatives à la recherche et au développement, à la recherche de marchés, à l'ouverture de bureaux et de magasins ou à l'implantation de marques turques à l'étranger.

De nombreuses aides sont également consacrées à la participation aux principaux salons étrangers, à la promotion des salons locaux et à la protection de l'environnement.

Pour favoriser les travaux de Recherche et Développement, le Fonds de Stabilisation et de Soutien des Prix finance jusqu'à 50% des dépenses de recherche et développement d'un projet sur une durée maximale de 3 ans. Les entreprises désirant bénéficier de ces aides doivent déposer une demande auprès de TUBITAK (Institution pour la Recherche Scientifique et Technique) qui, après évaluation et détermination du pourcentage et du montant de l'aide, soumettra cette demande à l'approbation du Sous-Secrétariat d'Etat au Commerce Extérieur. Les paiements seront effectués par la Banque Centrale de Turquie.

Par ailleurs, les investissements locaux et étrangers bénéficiant de certificats d'encouragement sont éligibles aux aides publiques suivantes:

- Crédits du Fonds d'Incitation des Investissements;
- Exonération de droit de douane et de taxe à l'importation;
- Prime à l'investissement;
- Subvention de la TVA à l'achat de machines et d'équipements;
- Exonération de droits et taxes divers.

Le Gouvernement assiste également les petites et moyennes entreprises par l'intermédiaire du KOSGEB (Administration pour le Développement et le soutien

des PME) qui finance la modernisation de l'outil de production et la formation du personnel.

### **3.5 - Stratégies industrielles et commerciales**

Les entreprises turques d'habillement chaîne et trame cherchent à développer des stratégies leur permettant :

- de sortir du rôle de sous-traitant au profit d'une activité de co-traitance, de produits finis, voire de marques propres;
- de jouer au mieux la carte du circuit court, de la réactivité et de la ponctualité;
- de monter en gamme, entre autre par l'utilisation de tissus à plus forte valeur ajoutée;
- de diversifier leurs débouchés à l'exportation.

Les entreprises textiles chaîne et trame continuent à jouer la carte de la modernisation de leurs équipements (bien que les investissements aient sensiblement ralenti) dans l'objectif d'améliorer la qualité de leurs produits, leur créativité et la compétitivité des prix.

Elles travaillent souvent en réseau avec des confectionneurs et mutualisent ainsi leurs ressources.

En moyenne, les prix des tissus chaîne et trame sont 30 % à 35 % moins chers, à qualité égale, que dans l'Union Européenne.

Ceci constitue un avantage compétitif important pour l'amont textile mais aussi pour les entreprises d'habillement chaîne et trame qui en tirent le plus grand profit en restant dans le sillage de leurs fournisseurs (et souvent partenaires) turcs.

## **4. ROUMANIE**

La Roumanie est le troisième fournisseur de l'Union Européenne en habillement derrière la Chine et la Turquie avec des exportations de 3,7 milliards d'euro en 2002 et 356.000 salariés. L'industrie roumaine du textile et de l'habillement joue un rôle important dans les équilibres socio-économiques du pays.

Première base de sous-traitance de l'Italie, cette industrie jouit de deux grands atouts:

- Des coûts de salaires parmi les plus bas de l'espace euro-méditerranéen;
- Une proximité géographique des grands marchés européens.

Encore dixième fournisseur de l'Europe dans les années 90, la Roumanie est rapidement montée en puissance et est aujourd'hui une terre d'accueil extrêmement attractive pour bon nombre d'opérateurs et de donneurs d'ordre européens, notamment italiens et allemands, et de plus en plus français, belges, espagnols et même portugais.

### **4.1 - Caractéristiques du secteur**

#### **4.1.1- Les entreprises**

Selon les statistiques les plus récentes, le secteur textile-habillement roumain compte 7.100 entreprises se répartissant ainsi:

- 300 grandes entreprises occupant 250 à 4000 salariés;

- 600 entreprises de taille moyenne ayant de 50 à 249 employés;
- 1.200 petites entreprises de 10 à 49 salariés;
- 5.000 micro-sociétés de moins de 10 salariés.

On estime que 2.300 entreprises opèrent dans le textile et 4.800 dans la confection. Le secteur compte aujourd'hui environ 99 % d'entreprises privées qui représenteraient également 99 % de la production du secteur.

Les PME ont été créées soit de toutes pièces, parfois avec l'aide d'investisseurs étrangers, soit par la fragmentation des grandes entreprises de l'Etat. L'éclatement de ces entreprises a été provoqué grâce à la mise en œuvre du système MEBO, système de participation des salariés au capital.

#### **4.1.2- Production**

La production du secteur-textile habillement est destinée à la fois à alimenter le marché intérieur roumain et ses 21,7 millions de consommateurs ainsi qu'à fournir des marchés d'exportation dont notamment l'Italie et l'Allemagne. En raison de la grande importance de l'économie informelle, estimée selon les sources à 40 % ou 50 %, et du manque de fiabilité de l'outil statistique, il est extrêmement difficile d'apprécier la valeur de la production totale de l'industrie roumaine textile-habillement.

##### **a- Faiblesse de l'amont**

Une des caractéristiques du secteur est la faiblesse de l'amont.

Pourtant, jusqu'à la fin du régime communiste, la production textile en filature, tissage et ennoblissement était importante et permettait d'alimenter l'industrie roumaine de la confection et même d'exporter vers les pays du Comecon (Marché Commun du Bloc Soviétique) . La fin du régime communiste et le développement rapide d'une fonction de sous-traitance par les confectionneurs qui se sont vu livrer les tissus par les donneurs d'ordre allemands puis, plus récemment, italiens, ont accéléré la chute des grandes entreprises de l'Etat et la quasi disparition de l'aval.

Aujourd'hui, l'essentiel de la consommation des confectionneurs en tissus est fourni par les donneurs d'ordre (Marzoto, Miroglio, Steilmann,...)

Selon les statistiques officielles (Ministère de l'Industrie et des Ressources), la valeur de la production textile amont est d'environ 500 millions d'euro.

##### **b-Compétitivité de l'aval**

La vitalité du secteur textile-habillement roumain repose donc sur la confection.

Les confectionneurs sont implantés partout sur l'ensemble du territoire: Bucarest, Sibiu, Arges, Iasi, Bacau, Constanta,...

Les entreprises sont généralement de petites taille, de l'ordre de 60-80 personnes en moyenne, mais certaines sociétés dépassent 1000 salariés. Comme dans la plupart des pays du benchmark, la confection chaîne et trame est une branche bipolaire dans laquelle les grandes entreprises (500 à 2000 personnes) très structurées, très bien équipées et commercialement dynamiques côtoient de petites entreprises peu rentables et qui sont en partie tournées vers le marché intérieur.

Un bon exemple d'entreprise compétitive est Confarg S.A. Située à Curtea de Arges, l'entreprise emploie 3.000 salariés et produit des articles haut de gamme (1.000.000 pièces/an), tels que des manteaux, des pantalons, des blousons, des vestes, etc. (pour Scherrer, Marzotto, Corneliani, Stefanel, Camel Trophy, Marlboro Classics, etc.) destinés aux marchés italien, français et américain.

#### **4.1.3- Produits : pièces à manches et casualwear**

Comme dans les autres pays du benchmark, le principal article de chaîne et trame produit en Roumanie est le pantalon. Mais à la différence des autres pays, ce produit y tient une part relative plus modeste, de l'ordre de 30% si on se réfère aux exportations du secteur. Il s'agit de pantalons de ville et de sportswear.

La Roumanie produit aussi beaucoup de chemisiers, de vestes et ensembles pour hommes et femmes, de chemises, de blousons, etc. La Roumanie arrive également en tête pour des produits tels que les costumes.

En réalité, ce pays a développé avec succès pour le compte de grands donneurs d'ordre italiens et allemands:

- Une production de grande qualité en pièces à manches. Ces produits, d'une haute valeur ajoutée, sont souvent fabriqués à partir de lainages haut de gamme fournis par les donneurs d'ordre. Il en est ainsi par exemple de la production de costumes Hugo Boss du groupe italien textile-habillement Marzotto. La Roumanie produit également du prêt-à-porter moyen/haut de gamme à partir du lin, fibre dont le pays est un des premiers producteurs internationaux. De même, la Roumanie produit une partie des collections de marques allemandes tels que Steilmann ou Escada ou italiennes tels que Max Mara et Stefanel.
- Une production d'articles casualwear pour des marques telles que Marlboro Classics. La très grande majorité de la production d'habillement chaîne et trame est réalisée à partir des tissus exportés temporairement par les donneurs d'ordres. Peu d'entreprises ont leurs marques propres.

Il convient de noter enfin que certains donneurs d'ordre espagnols (Induitex / Zara, ..) et portugais (Maconde,..) commencent à s'intéresser à la Roumanie comme lieu de production en sous-traitance. Ces producteurs réduisent parfois corrélativement leur sourcing dans le Maghreb, à la fois pour des raisons de coûts et de logistique.

Selon la Mission Economique française à Bucarest, les exportations réalisées sont comme suit :

- 90 % en sous-traitance;
- 5 % sous marque propre;
- 5 % sous marque étrangère (licences).

#### **4.1.4- Investissements**

Le secteur textile-habillement roumain comprend trois types d'entreprises :

- Des sociétés modernes et exportatrices;
- Des sociétés intervenant dans l'économie informelle ou en marge de celle-ci;
- De grandes sociétés très anciennes et peu compétitives.

Le premier groupe, celui qui intéresse cette étude, est à l'image des secteurs marocains, turcs et tunisiens, où les entreprises compétitives cotoient les petites entreprises peu rentables. Il est à noter que les meilleures entreprises sont très bien équipées (Lectra, coupe automatique, convoyeurs aériens, automates, etc.). Ces équipements sont parfois installés et mis en œuvre avec l'appui ou en partenariat avec des investisseurs étrangers. Cette remarque s'applique aux entreprises de confection et de tissage/filature/ennoblissement.

Ces entreprises n'ont rien à envier à leurs concurrents marocains ou turcs et bénéficient de surcroît de coûts de salaires sensiblement plus bas.

#### **4.1.5- Salaires, coûts de production, productivité**

En juin 2003, le salaire minimum en Roumanie était de 67 euro.

Dans la filière chaîne et trame, les salaires bruts s'échelonnent ainsi:

- Manœuvre	: 70 à 80 euro
- Ouvrière non qualifiée	: 80-90 euro
- Ouvrière qualifiée	: 100-120 euro
- Chef d'équipe	: 150 à 200 euro
- Technicien (maintenance machines, réglage )	: 200 à 250 euro
- Responsable administratif ( comptabilité, approvisionnement,..)	: 150 à 250 euro
- Chef d'atelier	: 300 à 500 euro
- Directeur d'usine	: 800 à 1500 euro

En mars 2002, le salaire moyen brut dans le secteur était de 92 USD, soit 80 euro. De plus, les salaires moyens ci-dessus sont ceux en vigueur à Bucarest. Dans de nombreuses régions, le salaire est inférieur de 15 % à 25 % à celui de la capitale. Dans les bonnes entreprises, bien équipées et bien gérées, la productivité est de 80 %.

Concernant la productivité, il existe un centre technique ayant pour mission d'apporter un appui au secteur, que les professionnels considèrent comme déficient.

Quant au coût/minute, il est de 6 à 6,5 centimes d'euro.

#### **4.1.6- Délais, réactivité, ponctualité**

Le délai moyen entre une première commande et l'arrivée à destination des exportations est de 3 semaines.

Pour une commande de réassort, le délai moyen entre la commande et l'arrivée des marchandises à destination est d'une semaine. La logistique est un des points forts des entreprises roumaines, grâce à une bonne organisation, à la proximité des marchés et à une très grande souplesse sociale. Les délais de livraison sont courts: par exemple, 2 jours et demi pour une livraison à Paris.

Près de 80 % des livraisons vers l'U.E sont effectuées par route.

#### **4.1.7- Ressources humaines**

Le personnel travaillant dans le secteur chaîne et trame est de bon niveau, il est qualifié de stable, fier et consciencieux.

Le taux d'absentéisme est assez faible, de l'ordre de 4% à 7%.

Le turnover est de près de 4 %, ce qui traduit une grande stabilité du personnel, surtout hors de Bucarest.

Autre caractéristique: tout le personnel sait lire et peut donc recevoir des consignes écrites.

Le nombre moyen d'années de scolarisation est en effet compris entre 10 et 12 ans pour la main d'œuvre directe.

Les ingénieurs et techniciens roumains sont considérés comme particulièrement compétents. Chaque année, 500 ingénieurs textile-habillement sortent de l'Université de Lasi, au nord-est de la Roumanie, près de la Moldavie, et à Arad (nord-ouest).

Les lycées techniques de Galati, Braïla et Buzau assurent la formation d'ouvrières en confection.

La formation du personnel est également largement effectuée «sur le tas»: elle vise notamment à développer la polyvalence et à maîtriser les opérations délicates du prêt-à-porter chaîne et trame.

## 4.2 - Commerce extérieur

Exportations roumaines textile-habillement vers l'Union Européenne en 2002		
Marchés	1000 euro	%
Allemagne	1 062 930	28,40
France	396 974	10,61
Italie	1 346 460	35,97
Pays-Bas	68 751	1,84
Belgique	135 206	3,61
UK	591 972	15,82
Irlande	5 129	0,14
Danemark	8 025	0,21
Grèce	3 469	0,09
Espagne	17 670	0,47
Portugal	2 971	0,08
Autriche	76 147	2,03
Finlande	1 623	0,04
Suède	25 619	0,68
Luxembourg	25	0,00
<b>Ensemble</b>	<b>3 742 971</b>	<b>100</b>

Source : Eurostat

Les exportations roumaines de textile-habillement sont dirigées vers quatre grands marchés: l'Italie, l'Allemagne et, dans une moindre mesure, la Grande-Bretagne et la France.

Ensemble, ces quatre marchés représentent 91 % des débouchés du secteur et les deux premiers (Italie et Allemagne) absorbent à eux seuls un tiers des ventes.

Exportations roumaines d'habillement chaîne et trame vers l'U.E en 2002		
Marchés	1000 euro	%
Allemagne	815 184	30,43%
France	184 345	6,88%
Italie	944 984	35,27%
Pays-Bas	41 678	1,56%
Belgique	110 432	4,12%
UK	516 310	19,27%
Irlande	3 899	0,15%
Danemark	4 615	0,17%
Grèce	810	0,03%
Espagne	8 731	0,33%
Portugal	1 632	0,06%
Autriche	27 992	1,04%
Finlande	657	0,02%
Suède	17 783	0,66%
<b>Ensemble</b>	<b>2 679 053</b>	<b>100,00%</b>

Source : Eurostat

En chaîne et trame, on retrouve une distribution analogue : le premier marché étant l'Italie avec 35 % des exportations, suivie de l'Allemagne avec 30%. La Grande-Bretagne arrive en troisième position avec 19%.

Quatrième débouché de la Roumanie, la France plafonne à 7%. On notera toutefois que les donneurs d'ordre et investisseurs français s'intéressent de plus en plus à la Roumanie et à la Bulgarie. Il en est de même de pays comme l'Espagne.

Les principaux produits exportés par la Roumanie, en chaîne et trame, sont les pantalons, les chemisiers, les manteaux et vestes pour femmes, les chemises, les jupes et les blousons.

En réalité, la quasi-totalité des produits d'habillement chaîne et trame sont fabriqués en Roumanie, qu'il s'agisse du prêt-à-porter homme et femme, du casualwear ou du sportswear. Entre 80 et 90 % des exportations sont réalisées pour le compte des centrales d'achats et de la grande distribution.

### 4.3 - Partenariat international

Au cours des dix dernières années, le secteur a investi 1,5 milliard d'euro dont la moitié en provenance d'investisseurs étrangers. Le mouvement s'est amplifié et l'intérêt pour le sourcing en Roumanie est croissant. Le partenariat se développe donc sous toutes ses formes, y compris par l'implantation directe d'unités de production par des investisseurs étrangers (capitaux à 100 % étrangers ou mixtes).

Les implantations d'usines par des étrangers reposent sur les raisons suivantes:

1. Coûts de production très bas;
2. Personnel abondant et qualifié;
3. Relative stabilité politique du pays;
4. Intégration de la Roumanie dans l'U.E;
5. Proximité des grands marchés européens;
6. Communication aisée par la route;
7. Fiscalité relativement attractive.

La présence des Italiens et des Allemands en Roumanie est très forte: ils y envoient du matériel, des équipes techniques et y transfèrent leur savoir-faire. Pour les grands groupes textiles italiens intégrés comme Marzotto, la Roumanie offre également l'avantage d'utiliser leurs tissus et de produire, sous leur contrôle, les produits finis qui sont ensuite commercialisés dans toute l'Europe, directement à partir des unités de production. Certaines entreprises de confection chaîne et trame comme C.O Textile Group (costumes haut de gamme pour le marché italien) sont des joint-venture romano-américaines.

### 4.4 - Promotion, communication

Les entreprises roumaines réalisent peu de prospection de marchés à l'étranger et sont très peu présentes dans les salons internationaux, aussi bien sous forme individuelle que collectives.

La principale raison est que la Roumanie est très attractive et que ce sont les clients potentiels qui vont rechercher des producteurs.

Par ailleurs, la quasi totalité des entreprises ont des activités de pure sous-traitance; peu d'entre elles font du produit fini, de la co-traitance ou de marques propres.

La troisième raison est que les entreprises disposent généralement de peu de moyens pour financer des opérations export et ne semblent pas bénéficier d'aides de l'Etat dans ce domaine.

Autre raison, les organisations professionnelles sont des structures très faibles, dénuées de tous moyens financiers et humains pour agir efficacement et mobiliser la profession dans des actions collectives.

Il est à noter enfin que des salons d'habillement, de textile, de matériels et de services (Tinimtex) sont organisés dans plusieurs villes de Roumanie dont Bucarest. Ces manifestations sont tournées vers le marché intérieur et, malgré les efforts de leurs organisateurs, ne sont guère visitées par des professionnels étrangers, par manque d'attrait.

## 4.5 - Stratégies industrielles et commerciales

On ne peut pas véritablement parler de stratégie industrielle pour décrire le développement du secteur textile-habillement de Roumanie.

Sur le plan commercial, à quelques exceptions près, les entreprises de la filière chaîne et trame se contentent «d'attendre le client». Cette situation, qui était encore en vigueur au Maroc dans les années 70, devrait se poursuivre encore pendant plusieurs années car la compétitivité par les prix de la Roumanie est très forte, de même que son image et sa réputation de «pays bon marché».

Pour ce qui est du volet industriel, les entreprises roumaines multiplient les efforts de compétitivité et de productivité...avec l'aide vigoureuse des italiens, des allemands et d'autres investisseurs étrangers.

Pour sa part, le gouvernement s'apprête à mettre en œuvre un programme de développement de l'industrie textile (tissage, filature, finissage) avec l'aide de fonds européens.

## 5. PORTUGAL

L'industrie portugaise du textile-habillement a un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euro et emploie 220.000 salariés.

L'industrie de la confection portugaise est une industrie traditionnelle, essentiellement tournée vers la sous-traitance, mais qui évolue pour proposer parfois une co-traitance de qualité pour les grandes marques ou pour créer ses propres marques et modèles.

Le secteur de l'habillement a un poids économique important au Portugal puisqu'il compte 8.800 entreprises qui emploient 127.000 salariés, soit 15 % des salariés de l'industrie, et réalisent 20 % de la production industrielle. Le chiffre d'affaires du secteur est de 3.500 millions d'euro.

L'industrie de l'habillement et du textile est historiquement très concentrée sur le plan géographique. Porto, Braga et le Vale do Ave, région située au nord-est de Porto sont les principales zones de production du nord, qui regroupe 65 % des entreprises. D'autres pôles existent parallèlement à Covilha, Guarda, Coimbra, Figueira da Foz, Minde-Mira d'Aire ou même Lisbonne.

La région de Vale do Ave mérite une mention particulière dans la mesure où elle représente le cœur du textile-habillement portugais.

L'habillement est un secteur traditionnel de l'économie portugaise à vocation exportatrice puisque 70% de la production est exporté.

C'est un secteur tourné vers des activités de sous-traitance pour le compte de donneurs d'ordre européens.

Globalement, le secteur n'est pas très compétitif face aux producteurs méditerranéens et est-européens: les effectifs ont chuté de 20 % au cours des quatre dernières années et le chiffre d'affaires a baissé de 13 % en trois ans.

## 5.1 - Caractéristiques du secteur

### 5.1.1- Les entreprises

Les principales entreprises portugaises sont :

- Textil Manuel Goncalves;
- Maconde Confecções;
- Fabrica Textil Rio Pele;
- Larneirinho-Industria Textil;
- José Machado de Almeida;
- Coelima-Industrias Texteis;
- Antonio de Almeida e Filhos;
- Empresa Textil Nortenha;
- Colesi-Cia. de Texteis Sinteticos.

#### a- Habillement chaîne et trame

Il existe près de 10.000 entreprises portugaises d'habillement chaîne et trame : 9.747 en 2000 et environ 8.800 en 2001. Leur chiffre d'affaires moyen est de 360.000 euro.

Ces entités sont d'abord caractérisées par leur petite taille: 78 % des entreprises de confection ont moins de 20 salariés et réalisent 15 % du chiffre d'affaires de la branche. 53 % d'entre elles ont moins de 10 salariés; 34 % ont un effectif compris entre 10 et 50 salariés; 13 % seulement des entreprises ont un effectif supérieur à 50 salariés. Le poids relatif de ces petites entreprises tend même à augmenter, malgré la diminution du nombre total d'entreprises du secteur, car celles qui ferment sont en général de grandes ou moyennes entreprises alors que les entreprises de moins de 9 salariés augmentent en nombre. Les petites entités opèrent essentiellement dans le secteur de la confection chaîne et trame.

Certaines entreprises portugaises ont néanmoins une taille internationale : il s'agit notamment de Maconde Confecções (135 millions d'euro) en prêt-à-porter masculin.

Tableau synoptique des performances du secteur textile-habillement portugais en 2000

Rubriques	Filature	Tissage	Tricotage	Finissage	Textile maison	Confection maille	Confection ch et trame	Cordage	Textiles techniques
Chiffre d'affaires (millions €)	663	975,8	479	405,9	583,2	702	3509,4	193,9	22,6
Valeur ajoutée (millions €)	177,6	302,6	97,2	153,4	179,4	219,6	1229,9	61,1	8,5
Résultat Opérationnel (millions €)	2,7	-0,9	4,8	-6,5	2,6	1,8	66	-2,8	1,6
Rentabilité (RO/CA) %	0,40	-0,10	1	-1,60	0,40	0,30	1,90	-1,50	7,20
Nombre entreprises	172	310	343	340	1197	1133	9747	51	12
Nombre salariés	11 109	20 129	6 119	10 489	14 146	20 244	136 285	4 740	359
Productivité en 1000 € (VA/effectifs)	16	15	15,9	14,6	12,7	10,8	9	12,9	23,7
CA moyen/entreprise (millions €)	3,9	3,1	1,4	1,2	0,5	0,6	0,4	3,8	1,9

## b- Secteur textile

Le secteur textile amont comprend principalement une activité de tissage (976 millions d'euro de chiffre d'affaires) et de filature (663 millions de chiffre d'affaires). Ces deux sous-secteurs ont enregistré des résultats faibles, voire négatifs, de même que le finissage.

L'habillement maille compte 1.133 entreprises et réalise un chiffre d'affaires de 702 millions d'euro.

### 5.1.2- Production

Répartition du chiffre d'affaires de la confection par produits	
Costumes, vestes, pantalons (chaîne et trame, homme)	17,7 %
Chemises (chaîne et trame, homme)	10,5 %
Tailleurs, robes, jupes (chaîne et trame)	16,8 %
Ensemble de dessus en maille pour femmes	5,1 %
Gilets, pull-overs, sweat-shirts	15,0 %
Tee-shirts, sous-vêtements	12,4 %
Vêtements pour bébés	3,7 %
Articles chaussants	4,7 %
Autres	14,1 %

L'industrie portugaise produit tous types d'articles pour son marché intérieur et pour l'exportation. En chaîne et trame, les principaux groupes de produits sont les chemises et les chemisiers, les pantalons, les costumes et vestes pour hommes.

### 5.1.3- Investissements

Le niveau d'investissement dans l'aval de la filière chaîne et trame est fortement influencé par la taille modeste des entreprises. L'investissement moyen est donc faible.

Cependant, bon nombre d'entreprises, parmi celles occupant plus de 200 salariés sont bien équipées, y compris en systèmes de CAO, de découpe automatique, de gradation automatique, de coutures programmables, etc.

L'investissement dans l'amont est de bonne qualité et plutôt moderne, tourné vers les produits de niche et les tissus techniques (par exemple, les tissus à usage médical).

L'acquisition de nouveaux équipements constitue depuis déjà plusieurs années le principal facteur d'innovation des entreprises portugaises du secteur. En dépit d'aides communautaires importantes (programme Retex notamment, lancé en 1993 par la Commission Européenne et doté de 54 milliards d'escudos puis le programme IMIT (1996-2001), destinées à accélérer la mise à niveau des entreprises), la plupart d'entre elles investissent très peu dans la formation, le design, la R&D, ou le marketing. Il s'agit à priori d'une attitude de sous-traitance passive où seule la production compte. D'où le bon niveau en matériel de production mais insuffisant dans les autres domaines.

Le taux d'investissement (Investissement/Chiffre d'affaires) est de 4%.

### 5.1.4- Salaires, coûts de production, productivité

Dans la filière chaîne et trame, le salaire moyen d'une ouvrière qualifiée est de 380 euro. Celui du personnel de production est de 373 euro.

Quant au coût minute, il est en moyenne de 14 centimes d'euro dans l'habillement chaîne et trame, soit environ le double du coût minute au Maroc.

Dans les entreprises très bien organisées et équipées, le coût minute peut atteindre jusqu'à 12,5 centimes d'euro.

Les temps de fabrication relevés au cours de l'enquête sont les suivants :

- jupe droite classique : 22-25 minutes
- pantalon classique : 35-38 minutes
- chemisier : 30 minutes
- chemise classique homme : 28-32 minutes

La productivité moyenne relevée lors de l'enquête est de 73 %.

### 5.1.5- Structure des prix

En moyenne, la structure des prix relevés dans les entreprises de sous-traitance en confection chaîne et trame se compose ainsi :

Main d'oeuvre directe	43,2 %
Main d'oeuvre indirecte	12,2 %
Matériels	17,7 %
Locaux	1,4 %
Energie	1,5 %
Tissus, fournitures	7,2 %
Mise au point produits, création	1,5 %
Frais de commercialisation	0,3 %
Marge brute	15,3 %

### 5.1.6- Délais, réactivité, ponctualité

Le Portugal est l'un des derniers pays de l'Union Européenne à compter sur le textile pour tirer son économie. La flexibilité des fabricants portugais est à souligner. Les entreprises peuvent en effet fabriquer de toutes petites séries, toute l'année, dans des délais assez courts.

Les performances du secteur ne sont cependant pas exceptionnelles. Ainsi, le délai moyen de livraison est de quatre semaines.

Une des raisons de cette situation est la rigidité de la législation sociale et de l'Administration. Reste que la ponctualité et la réactivité semblent correctes.

### 5.1.7- Ressources humaines

Les entreprises portugaises sont le plus souvent familiales et leur gestion est peu professionnelle, d'autant plus que le taux d'encadrement est le plus bas, parmi les diverses branches de l'industrie de transformation. Les cadres moyens et

supérieurs constituent à peine 1% des effectifs.

Pour sa part, la main d'oeuvre directe représente en moyenne 80% de la masse salariale et la main d'oeuvre indirecte 20 %.

Globalement, 90 % des effectifs ouvriers sont des femmes, relativement jeunes (39 % d'entre elles ont moins de 25 ans). Cette main-d'oeuvre précaire et mobile est très faiblement qualifiée.

Le taux d'absentéisme est en moyenne de 6 % à 10 %.

Comme dans les autres pays du benchmark, la formation professionnelle est généralement assurée «sur le tas», du moins la formation ouvrière.

Cette formation vise notamment à développer la polyvalence.

Actuellement, la profession dispose de deux grands moyens de formation :

- **Le CITEX**, organisme très structuré, situé à Porto et disposant de moyens pédagogiques importants, développe des formations en confection chaîne et trame, en confection maille, en filature, en ennoblissement et en teinture. Il offre également une formation en organisation industrielle, en stylisme/modélisme, en logistique, en langues,...
- **Le CITEVE** (Centro Technologico das Industrias Textile e do Vestuario de Portugal) est un important centre technique de 150 personnes, situé dans la région de Porto, et qui, outre ses fonctions technologiques (veille, tests, brevets, certification, audits et mises à niveau, R&D, etc.) dispense une formation supérieure destinée aux cadres et techniciens de la production en textile et en confection.

## 5.2 - Commerce extérieur

En dépit de ses problèmes, l'industrie portugaise de l'habillement demeure un secteur performant à l'exportation.

En 2002, les exportations totales de textile-habillement se sont élevées à 3,32 milliards d'euro.

**Exportations portugaises de textile-habillement vers l'U.E en 2002**

Marchés	1000 euro	%
Allemagne	487 514	14,69%
France	617 959	18,62%
Italie	221 719	6,68%
Pays-Bas	117 141	3,53%
Belgique	136 490	4,11%
UK	660 991	19,92%
Irlande	42 571	1,28%
Danemark	97 999	2,95%
Grèce	20 259	0,61%
Espagne	698 406	21,05%
Autriche	46 643	1,41%
Finlande	57 395	1,73%
Suède	112 893	3,40%
Luxembourg	230	0,01%
<b>Ensemble des marchés européens</b>	<b>3 318 210</b>	<b>100,00%</b>

Source : Eurostat

**Exportations portugaises d'habillement chaîne et trame vers l'U.E en 2002**

Marchés	1000 euro	%
Allemagne	100 905	10%
France	198 173	19,63%
Italie	69 725	6,91%
Pays-Bas	25 587	2,53%
Belgique	44 261	4,38%
UK	207 650	20,57%
Irlande	17 474	1,73%
Danemark	35 620	3,53%
Grèce	6 963	0,69%
Espagne	237 154	23,49%
Autriche	4 829	0,48%
Finlande	18 104	1,79%
Suède	42 861	4,25%
Luxembourg	85	0,01%
<b>Ensemble des marchés européens</b>	<b>1 009 391</b>	<b>100%</b>

Source : Eurostat

Les trois principaux marchés du Portugal sont d'importance égale: il s'agit de l'Espagne, de la Grande-Bretagne et de la France. Ensemble, ils représentent les deux tiers des débouchés. Les autres marchés secondaires sont l'Italie, la Belgique et le Danemark.

Les exportations portugaises sont assez bien réparties entre divers produits, contrairement aux autres pays du benchmark dont les exportations sont très axées sur les ventes de pantalons. Celles des chemises, des chemisiers, des vêtements pour bébés et des costumes sont aussi significatives.

L'Allemagne achète surtout des pantalons, des vestes et ensembles pour femmes et des costumes hommes. La France achète principalement des vêtements pour bébés.

L'Italie importe essentiellement des pantalons du Portugal alors que la Grande-Bretagne s'oriente surtout vers les pantalons, les chemises et les chemisiers.

### **5.3 - Coûts de facteurs généraux**

- Droits de douane: Tarif Douanier Commun de l'Union Européenne
- Salaire minimum mensuel : 356,60 euro
- Durée légale du travail : 40 heures
- Heures supplémentaires : + 50 %
- Régime fiscal : taux d'imposition de l'IS de 30 %
- Pourcentage de charges sur salaires : 23,75 %
- Taux d'intérêt à moyen terme : 4 % à 5,5 %

### **5.4 - Subventions et aides publiques**

Après avoir bénéficié en 1995 d'un programme triennal spécial Retex (1996-2001) d'aide à la modernisation, le Portugal s'est vu octroyé en 2002 par l'UE un nouveau programme IMIT/Initiative pour la Modernisation de l'Industrie Textile.

Par ailleurs, le secteur bénéficie de deux dispositifs portugais, le PEDIP et le POE (Programme Opérationnel pour l'Economie) permettant de toucher jusqu'à 45 % de subventions.

### **5.5 - Promotion et communication**

La promotion interne vers le marché espagnol s'effectue à travers de petits salons comme Modtissimo qui regroupe une centaines d'exposants de textile et d'habillement.

Sur les marchés internationaux, les entreprises participent parfois en petits groupes autour d'un stand de l'organisme public portugais ICEP/Investimentos, Comercio e Turismo.

En règle générale, les entreprises du secteur habillement chaîne et trame participent peu à des opérations collectives et/ou individuelles de promotion, situation qui reflète le caractère de sous-traitance de cette activité. En tissage, une vingtaine d'entreprises portugaises se déplacent régulièrement à Première Vision et une trentaine à Expofil.

### **5.6- Stratégies industrielles et commerciales**

Jusqu'à son intégration dans l'Union Européenne, l'industrie portugaise s'est protégée de la concurrence européenne et internationale et a joué sur ses bas

salaires pour conquérir les marchés européens voisins.

Par ailleurs, même si les grands distributeurs espagnols (Inditex, Cortefiel, El Corte Ingles,..) et les hypers français sont bien implantés au Portugal, il n'en demeure pas moins que la distribution portugaise est très atomisée et que cela constitue un frein à la modernisation et à l'adaptation de l'industrie.

A l'instar des autres membres de l'Union Européenne, l'industrie portugaise subit maintenant les effets de l'ouverture des marchés, de l'intégration des PECO dans l'UE et du démantèlement de l'Accord Multifibres.

Souvent mal préparées à affronter ce nouveau défi de l'internationalisation des marchés, les entreprises portugaises subissent aujourd'hui, dans leur grande majorité, de douloureuses restructurations. Une tendance qui s'accélérera au cours des prochaines années.

Différents rapports, dont celui publié en avril 2000 par le cabinet KSA-Kurt Salmon Associates, annonçaient la suppression d'un tiers des emplois d'ici à 2005 si le secteur n'entamait pas une réforme en profondeur en appliquant une politique de marque et de distribution, en se spécialisant dans des productions à forte valeur ajoutée ou encore en se tournant vers une stratégie de sourcing en se délocalisant. Très en retard en matière de délocalisation par rapport aux autres industries européennes, les plus grandes des entreprises portugaises commencent maintenant à rechercher des partenaires industriels pour des fabrications en dehors de ses frontières. Le mouvement est encore peu développé et s'effectue vers le Brésil, le Mozambique, le Cap Vert et l'Europe de l'Est.

De même, les investissements commerciaux à l'étranger se développent rapidement (Rio Pele, J.M de Almeida, Lameirinho-Industria, A. de A. Filhos, Hoechst Fibras, etc.)

En conclusion, l'industrie portugaise est un univers très contrasté, composé de petites sociétés de sous-traitance et de grandes entreprises performantes, compétitives, créatives, ayant leurs propres collections, maîtrisant les nouvelles technologies et développant de véritables stratégies, y compris de diversification vers la distribution.

Le secteur commence à vivre les problèmes qu'ont connu avant lui les autres industries du textile-habillement de l'Union Européenne: celui de la concurrence des pays à bas prix sur ses marchés d'exportation et sur son propre marché intérieur.

Il ne peut plus se cantonner à la sous-traitance pour les autres pays de l'Europe et entreprend une mutation vers les axes suivants :

- L'évolution vers la co-traitance, les produits finis et les collections propres;
- La délocalisation (encore timide) de ses moyens de production;
- L'évolution vers les services;
- L'évolution vers la distribution
- En textile, l'évolution vers les tissus techniques.

**4<sup>ème</sup> Partie :**

# **POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET PLAN D'ACTION OPERATIONNEL**

# 1 – ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2003-2010

La stratégie proposée vise à assurer le développement durable et la rentabilité de la filière chaîne et trame. Elle se développe en trois phases au cours de la décennie :

- De septembre 2003 à décembre 2006 : phase de montée en puissance
- De janvier 2007 à décembre 2008 : phase de consolidation
- De janvier 2009 à décembre 2010 : phase de mutation

La première phase s'articule autour de trois axes majeurs :

- Restaurer et renforcer la compétitivité des entreprises
- Développer une offre globale et créative
- Créer une force de frappe commerciale au service d'une politique marketing dynamique de conquête des marchés

## 1.1 - Phase I : 2003-2006: vers le produit fini, la cotraitance, l'actualisation

La première phase est une phase de montée en puissance. Elle vise divers objectifs :

- Affranchir le secteur de son rôle de sous-traitant:  
Face à la progression rapide de compétiteurs européens à bas salaires les producteurs marocains doivent impérativement cesser d'être des vendeurs de « coûts-minute » et se tourner vers la co-traitance, le produit fini, l'actualisation, l'ultracourt et les services (délavage, sérigraphie, flockage, étude et mise au point de produits, broderie, etc. ). Il s'agit en réalité de faire effectuer à la filière chaîne et trame un premier saut qualitatif. Le renforcement des performances des entreprises de la filature, du tissage et du finissage devra s'accompagner d'un élargissement de l'offre textile vers des produits à plus forte valeur ajoutée ( lainages notamment ).
- Jouer la carte de l'excellence et de la différenciation:  
Les donneurs d'ordre sélectionnent strictement leurs fournisseurs sur la base de critères précis. Répondre pleinement à leurs attentes en termes de qualité, de délais, de prix, de coûts, ...et fournir des services spécifiques ( sérigraphie, plissage, délavage, etc..) devient donc un impératif absolu pour le producteur.
- Améliorer la rentabilité et l'activité des entreprises:  
La politique volontariste vise à améliorer la structure du bilan des entreprises et leur taux de rentabilité. A cette fin, des orientations et des mesures permettant d'améliorer la productivité, la qualité, l'organisation industrielle et la gestion ainsi qu'un soutien à une orientation vers des activités à plus forte valeur ajoutée seront proposées.  
De nouveaux marchés seront explorés, en particulier l'Europe du Nord et l'Italie, zones où il existe de fortes potentialités de développement, actuellement quasiment inexploitées par le Maroc.

## **1.2 - Phase II : 2007-2008, consolidation de l'acquis**

Cette seconde phase située entre 2007 et 2008 devrait être consacrée à la consolidation de l'acquis.

A cet effet, un plan d'action, mis au point à partir des résultats effectifs obtenus par la filière chaîne et trame par rapport aux objectifs fixés pour le Plan 2003-2006, devrait être élaboré au cours de l'année 2006 et être mis en œuvre au début de l'année 2007.

Cette phase est extrêmement importante car elle visera à effectuer des corrections de trajectoire par rapport aux objectifs et par rapport à l'évolution effective de la concurrence et des marchés. Son but est essentiellement de consolider la filière pour lui permettre de faire un second grand saut qualitatif à compter des années 2009 / 2010.

Cette phase devrait voir se développer le travail en réseau. En effet, peu d'entreprises de la filière ont une taille suffisante pour exporter vers les grands marchés compétiteurs turcs ou asiatiques.

## **1.3 - Phase III : 2009-2010, mutation vers la sphère immatérielle**

Au cours de la décennie, les marchés occidentaux vont totalement s'ouvrir aux importations des pays à bas salaires d'Asie. Les producteurs méditerranéens seront donc concurrencés sur leurs marchés occidentaux d'exportation et aussi sur leurs propres marchés intérieurs, par des concurrents qui non seulement continueront à dominer le marché des produits basiques mais aussi les produits moyen et haut de gamme.

Concurrencés par les produits bas et moyen de gamme en provenance d'Asie, les producteurs marocains, comme les autres producteurs euro-méditerranéens, le seront également par les produits moyen et haut de gamme et sur les services.

Les mêmes causes provoquant les mêmes effets, il serait possible qu'une politique essentiellement industrielle conduise la branche chaîne et trame au Maroc au déclin, comme cela a été le cas pour les producteurs de l'Union Européenne, des Etats-Unis et du Japon.

Aussi, dans une optique stratégique prospective, convient-il de faire effectuer à la filière, du moins à son élite, un second bond qualitatif après la phase de consolidation 2007-2008.

Ce saut qualitatif visera à sortir les entreprises leaders de la sphère industrielle et donc de déplacer leurs activités vers le commerce et les services, au moyen:

- d'une intégration vers la distribution, y compris en Europe;
- du transfert de leur production vers des réseaux de sous-traitants marocains hautement spécialisés ;
- de la délocalisation industrielle vers des pays producteurs à un coût compétitif;
- la constitution de sociétés de commerce international (trading companies) capables de se positionner comme acteurs majeurs dans le business textile-habillement au niveau mondial.

## 2- PLAN D'ACTION

### 2.1 - Pôle stratégique industriel (P1)

#### 2.1.1- Organisation de la filière

##### Action n°1: Création d'un Fashion Business Group

###### Objectif de la mission

- Piloter le Plan stratégique chaîne et trame;
- Développer des actions pilotes sur les marchés extérieurs.

###### Résultats attendus

- Mise en œuvre du Plan stratégique;
- Diversification et augmentation des exportations.

##### Action n°2: Création de centres régionaux de mode

###### Objectif de la mission

- Développer une offre complète chaîne et trame, compétitive et créative;
- Promouvoir l'activité régionale.

###### Résultats attendus

- Création de 25.000 à 30.000 emplois;
- Structuration de la filière;
- Renforcement de l'image internationale de la filière.

##### Action n°3: Journées de partenariat

###### Objectif de la mission

- Définir les modalités générales d'organisation des Journées de partenariat;
- Organiser la première des 11 Journées programmées.

###### Résultats attendus

- Augmentation sensible de l'investissement étranger;
- Renforcement de l'amont, notamment le finissage.

#### 2.1.2- Gestion/information

##### Action n°4: Référentiel de Benchmarking

###### Objectif de la mission

Elaborer un logiciel de benchmarking paramétrable des performances des entreprises.

###### Résultats attendus

Instrument de benchmarking consultable sur Internet

##### Action n°5: Création et diffusion d'un outil de gestion décisionnel

###### Objectif de la mission

Aider les entreprises de la filière à prendre des décisions rapides et pertinentes au moyen d'indicateurs de performances et d'alertes.

###### Résultats attendus

Intégration d'un outil d'aide à la décision dans 200 entreprises

## **Action n°6: Introduction d'une GPAO dans les entreprises**

### Objectif de la mission

Rationaliser la gestion de la production, des approvisionnements et des stocks dans les entreprises de la filière.

### Résultats attendus

Introduire GPAO dans 200 entreprises en trois ans.

## **Action n°7 : Maîtrise des prix de revient**

### Objectif de la mission

Favoriser l'utilisation de logiciels de calcul des prix de revient.

### Résultats attendus

Introduction d'un logiciel de calcul des prix de revient dans 450 entreprises au cours du plan.

## **Action n°8: Ratios d'activité et de résultats**

### Objectif de la mission

- Améliorer les sources et les moyens d'information sur la situation des entreprises;
- Fournir des indicateurs économiques sectoriels.

### Résultats attendus

Publication annuelle des ratios extraits des bilans et comptes d'exploitation des entreprises.

### **2.1.3- Création**

## **Action n°9 : Action de formation stylisme/modélisme**

### Objectif de la mission

Enseignement des techniques de stylisme/modélisme au moyen de quatre modules de formation.

### Résultats attendus

Formation ou mise à niveau de 300 stylistes, patronières et modélistes au cours du plan.

## **Action n°10 : Actions de formation en tissage/ennoblissement**

### Objectif de la mission

Enseignement au moyen de cinq modules concernant la teinture, l'impression, les apprêts, les solutions logicielles de création et le stylisme industriel.

### Résultats attendus

Formation ou mise à niveau de 300 cadres techniques et agents de maîtrise aux technologies d'impression de teinture, d'apprêt, de création sur écran et de stylisme industriel.

## **Action n°11: Organisation et coaching de collections**

### Objectif de la mission

Initier les entreprises aux méthodes de création/lancement/suivi d'une collection.

### Résultats attendus

Formation de 150 entreprises aux méthodes de création, de développement et de suivi d'une collection.

### **2.1.4- Compétitivité industrielle**

#### **Action n°12: Apprentissage à l'utilisation de logiciels des prix de revient industriels**

##### Objectif de la mission

Maîtriser des prix de revient compétitifs.

##### Résultats attendus

Formation en 3 ans de 450 à 500 agents d'études/ des méthodes aux techniques d'élaboration et de contrôle des prix de revient.

#### **Action n°13: Fonctionnement et mise en place de la GPAO**

##### Objectif de la mission

Maîtrise de la planification et de la gestion des capacités de production, juste à temps, qualité totale.

##### Résultats attendus

Formation sur 3 ans de 200 à 250 agents de maîtrise et chefs d'ateliers à l'utilisation d'une GPAO.

#### **Action n°14: Gestion des stocks de matières premières**

##### Objectif de la mission

Maîtrise de la gestion des flux et des stocks et des approvisionnements.

##### Résultats attendus

Formation de 500 agents de maîtrise en 3 ans à la gestion rationnelle des stocks.

#### **Action n°15: Gestion de la qualité des fabrications**

##### Objectif de la mission

Améliorer le niveau de qualité des produits et des services.

##### Résultats attendus

Formation ou mise à niveau de 500 responsables qualité et agents d'encadrement aux techniques de management de la qualité totale  
S'adressant aux responsables qualité et aux agents d'encadrement, l'enseignement devrait permettre :

- de suivre l'évolution qualité des groupes de fabrication;
- d'établir un tableau de bord qualité;
- d'évaluer les coûts d'obtention de la qualité;
- de lutter contre les causes chroniques de la non qualité;
- de répondre aux exigences des référentiels d'assurance qualité.

#### **Action n°16: Mise à niveau des agents d'encadrement technique**

##### Objectif de la mission

Améliorer des qualifications des agents de maîtrise et chefs de chaîne pour la gestion de la production et l'animation des groupes.

### Résultats attendus

Mise à niveau technique de 600 agents de maîtrise, apprentissage des techniques d'animation de groupes. Cet enseignement pourrait contenir les modules suivants :

- Entretien et réglages des machines;
- Analyse et simplification du travail au poste;
- Maîtrise du chronométrage;
- Gestion d'atelier; répartition des charges et équilibrage des groupes de travail;
- Optimisation de la flexibilité et de la polyvalence;
- Maîtrise des techniques de formation ouvrière en interne;
- Analyse et industrialisation du produit.

### **Action n°17: Formation des dirigeants**

#### Objectif de la mission

Elargissement et renforcement des compétences des dirigeants en management et marketing.

#### Résultats attendus

Former 150 dirigeants aux techniques de management et de marketing  
Suggestion: création d'un outil multimédia de formation spécialement destiné aux dirigeants de la filière. Il visera à permettre l'initiation, la formation et/ou la mise à niveau des cadres et dirigeants en management et en marketing. Les cours devraient être modulaires et dispensés soit sous la forme classique de séminaires soit par CD Rom ou Internet.

## **2.2- Pôle stratégique commercial (P2)**

### **2.2.1- Exportations**

#### **Action n°18: Réseau ANTEX**

##### Objectif de la mission

Mettre la filière en prise directe et permanente avec les principaux marchés européens.

##### Résultats attendus

Rapport justifiant et proposant la structure, les modalités de fonctionnement et l'impact espéré d'un réseau d'antennes de promotion des exportations de la filière chaîne et trame sur les cinq principaux marchés européens : France, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne, Espagne.

#### **Action n°19: Outils de promotion chaîne et trame**

##### Objectif de la mission

Doter la filière d'outils de promotion et de valorisation de l'offre marocaine textile-habillement afin de lui permettre d'être plus efficace sur les marchés d'exportation.

##### Résultats attendus

- Créer un site Web;
- Installer sur le site Web et mettre en ligne les entreprises de la filière chaîne et trame;
- Créer une brochure quatre langues sur la filière;
- Créer un CD Rom.

### **Action n°20- Création d'une banque de données clients/fournisseurs**

#### Objectif de la mission

Mettre à la disposition du Fashion Business Group et des entreprises de la filière d'une banque de données «acheteurs».

#### Résultats attendus

Mise en ligne d'une banque de données clients/fournisseurs accessible aux entreprises de la filière, gestion permanente de la banque pour mise à jour et élargissement.

### **Action n°21: Etude du marché allemand**

#### Objectif de la mission

- Préparer les opérations de reconquête du marché allemand;
- Alimenter la banque de données.

#### Résultats attendus

Annuaire des distributeurs, marques et donneurs d'ordre industriels allemands.

### **Action n°22 : Séminaire marché allemand**

#### Objectif de la mission

- Informer les entreprises de la filière sur les caractéristiques du marché allemand;
- Pré-sélectionner des entreprises pour une opération export.

#### Résultats attendus

Elaboration et préparation d'une opération de promotion en Allemagne.

### **Action n°23: Etude du marché italien**

#### Objectif de la mission

- Préparer les opérations de reconquête du marché italien;
- Alimenter la banque de données.

#### Résultats attendus

Annuaire des distributeurs, marques et donneurs d'ordre industriels italiens.

### **Action n°24 : Séminaire marché italien**

#### Objectif de la mission

- Informer les entreprises de la filière sur les caractéristiques du marché italien;
- Pré-sélectionner des entreprises pour une opération export.

#### Résultats attendus

Elaboration et préparation d'une opération de promotion en Italie.

### **Action n°25: Opération de prospection du marché allemand**

### Objectif de la mission

Amener un groupe pilote du Fashion Business Group sur un salon allemand du type Düsseldorf.

### Résultats attendus

- Faire passer la part relative de l'Allemagne de 4% à 5,5%;
- Augmenter de +15% les ventes de 2004 vers l'Allemagne.

## **Action n° 26 : Etude journée de partenariat France**

### Objectif de la mission

- Accroître l'investissement français dans la filière;
- Consolidation des ventes sur le marché français.

### Résultats attendus

- Augmentation de 15% des ventes en France;
- 5 nouveaux partenaires français en ennoblement/tissage.

## **Action n°27 : Opération de prospection du marché italien**

### Objectif de la mission

Amener un groupe pilote du Fashion Business Group sur un salon italien ou dans une opération spéciale.

### Résultats attendus

- Augmentation de 20% des ventes en Italie;
- Faire passer la part relative de l'Italie de 3% à 4,5%.

## **Action n°28 : Seconde opération de prospection du marché allemand**

### Objectif de la mission

Amener un groupe pilote du Fashion Business Group sur un salon allemand du type Düsseldorf.

### Résultats attendus

- Faire passer la part relative de l'Allemagne de 4% à 5,5%;
- Augmenter de +15% les ventes de 2004 vers l'Allemagne.

## **Action n° 29 : Etude journée de partenariat Italie**

### Objectif de la mission

Accroître l'investissement italien dans la filière, notamment en tissage/ennoblement.

### Résultats attendus

Trouver au moins 5 grands investisseurs italiens.

## **Action n°30 : Etude des marchés nordiques + Pays-Bas**

### Objectif de la mission

- Préparer les opérations de reconquête des marchés nordiques;
- Alimenter la banque de données.

### Résultats attendus

Annuaire des distributeurs, marques et donneurs d'ordre industriels nordiques et néerlandais.

## **Action n°31 : Seconde opération de prospection du marché italien**

### Objectif de la mission

Amener un groupe pilote du Fashion Business Group sur un salon italien pour y développer les exportations.

### Résultats attendus

- Augmentation de 20% des ventes en Italie;
- Faire passer la part relative de l'Italie de 3% à 4,5%.

### **Action n°32 : Séminaire marchés nordiques + Pays-Bas**

#### Objectif de la mission

- Informer les entreprises de la filière sur les caractéristiques des marchés nordiques;
- Pré-sélectionner des entreprises pour une opération export.

#### Résultats attendus

Elaboration et préparation d'une opération de promotion sur les marchés nordiques et aux Pays-Bas

### **Action n°33: Journée de partenariat Grande-Bretagne**

#### Objectif de la mission

Accroître l'investissement britannique dans la filière, notamment en tissage/ennoblissement.

#### Résultats attendus

Trouver au moins 5 grands investisseurs britanniques.

### **Action n°34: Journée de partenariat Turquie**

#### Objectif de la mission

- Accroître l'investissement turc dans la filière notamment en tissage / ennoblissement;
- Développer des relations triangulaires.

#### Résultats attendus

Trouver au moins 5 grands investisseurs turcs.

### **Action n°35 : Découverte des marchés nordiques + Pays-Bas**

#### Objectif de la mission

Développer des exportations sur les marchés nordiques + Pays-Bas.

#### Résultats attendus

Accroître de 1% la part relative des exportations sur les marchés nordiques et de 3% à 4% celle sur le Bénélux.

### **Action n°36: Etude du marché nord-américain (USA, Canada)**

#### Objectif de la mission

- Préparer les opérations de prospection du marché USA+Canada;
- Alimenter la banque de données.

#### Résultats attendus

Annuaire des distributeurs, marques et donneurs d'ordre industriels nord-américains.

### **Action n°37: Journée de partenariat France au Maroc**

### Objectif de la mission

Accroître l'investissement français dans la filière notamment en tissage/ennoblissement.

### Résultats attendus

Trouver au moins 5 nouveaux grands investisseurs français.

## **Action n°38 : Seconde opération de prospection des marchés nordiques + Pays-Bas**

### Objectif de la mission

Développer ses exportations sur les marchés nordiques + Pays-Bas.

### Résultats attendus

Accroître de 1,5% la part relative des exportations sur les marchés nordiques et de 4% à 5% sur le Benelux.

## **Action n°39: Journée de partenariat Italie**

### Objectif de la mission

Accroître l'investissement italien dans la filière notamment en tissage/ennoblissement.

### Résultats attendus

Trouver au moins 5 grands investisseurs italiens

## **Action n°40 : Séminaire sur le marché nord-américain**

### Objectif de la mission

- Informer les entreprises de la filière sur les caractéristiques du marché nord-américain;
- Pré-sélectionner des entreprises pour une opération export.

### Résultats attendus

Elaboration et préparation d'une opération de promotion sur le marché nord-américain.

## **Action n°41 : Opération de découverte du marché nord-américain (côte Est)**

### Objectif de la mission

Développer des exportations sur le marché nord-américain.

### Résultats attendus

Faire passer la part du marché US de 3% à 4%.

## **Action n°42: Journée de partenariat USA**

### Objectif de la mission

- Développer des exportations sur le marché nord-américain;
- Conclure des jointures avec des investisseurs US.

### Résultats attendus

Faire passer la part du marché US de 3% à 4%.

## **Action n°43: Journée de partenariat Espagne/Portugal**

### Objectif de la mission

- Consolider les relations avec la péninsule ibérique;
- Développer l'investissement espagnol dans la filière marocaine.

### Résultats attendus

- Monter de 20% à 23% la part du marché espagnol dans les exportations de la filière;
- Trouver 5 nouveaux investisseurs espagnols ou portugais.

### **Action n°44 : Opération de découverte du marché nord-américain (côte Est)**

#### Objectif de la mission

Développer des exportations sur le marché nord-américain.

#### Résultats attendus

Faire passer la part du marché US de 3% à 4%.

### **Action n°45 Journée de Partenariat Chine**

#### Objectif de la mission

- Nouer des relations de business avec les chinois, tant en textile qu'en habillement;
- Favoriser le sourcing international de la filière.

#### Résultats attendus

Développement d'un business avec la Chine.

### **Action n°46 Journée de Partenariat Inde**

#### Objectif de la mission

- Nouer des relations de business avec les indiens, tant en textile qu'en habillement;
- Favoriser le sourcing international de la filière.

#### Résultats attendus

Développement d'un business avec l'Inde.

## **2.2.2- Image/Notoriété**

### **Action n°47 Festival International de la Mode**

#### Objectif de la mission

- Gommer l'image actuelle d'une filière cotonnière bas de gamme;
- Développer une image «mode» compétitive.

#### Résultats attendus

Augmenter les exportations de la filière sur les marchés internationaux.