

EVOLUTION DU SECTEUR DES ENTREPRISES

par Mohamed LAGHRARI
Directeur de l'entreprise ENPC

I. Evolution de l'activité du secteur de 1974 à 1983

Le contexte économique national a été dominé pendant la décennie 1974-1983 par la mise en œuvre de plans ayant des objectifs et des portées complètement différents :

- le plan quinquennal 1973-1977 caractérisé par une croissance économique très élevée atteignant jusqu'à 11,8% en 1976 en prix constants (valeur 1969).

- le plan triennal 1978-1980 constituant un frein brutal aux investissements et visant à terminer les opérations entamées lors du plan précédent.

- le démarrage « avortée » du plan quinquennal 1981-1985 visant la relance économique de façon ambitieuse mais allant connaître un arrêt brutal en 1983.

L'activité du secteur du Bâtiment et Travaux Publics qui absorbe une part importante de la Formation Brute de Capital Fixe (cf. tableau III) a suivi de façon plus accentuée l'évolution générale. En effet, les variations de la valeur ajoutée du secteur (en prix constants 1969, Tableau II) ont connu une croissance au début du plan 1973-1977 avec une pointe très grande (117,4%) en 1975 pour diminuer à la fin du plan jusqu'à devenir négative pendant la période 1978-1981. Une légère relance a été amorcée en 1982 avant d'être freinée en 1983.

La part du secteur dans l'économie marocaine après une évolution très positive à la fin du plan 1973-1977 (Valeur ajoutée représentant autour de 8% du P.I.B.) a connu une chute importante lors de la période 1978-1980 (Valeur ajoutée autour de 5% du P.I.B.) et n'a cessé de décroître en 1981 et 1982 (Part du secteur stabilisée autour de 4,5%).

De façon plus spécifique au secteur routier qui nous intéresse l'examen des programmes routiers pour les périodes 1973-77, 1978-80 et 1981-83 fait ressortir les mêmes tendances générales :

— équipements routiers importants pour la période 1973-77 : investissements s'élevant en fin de plan à 2.156.000.000 DH (valeur 1981) avec une moyenne annuelle de 431.000.000 DH.

— achèvement des travaux entamés au cours du plan quinquennal précédent investissement global atteignant 751.000.000 DH (Val. 1981) avec une moyenne annuelle de 250.000.000 DH, soit 32% de moins par rapport à la période précédente.

— prévisions ambitieuses du plan 1981-85 puisque les investissements routiers s'élèvent à 3.590.000.000 DH (valeur 1981) avec une moyenne annuelle de 718.000.000 DH, soit le triple par rapport à la moyenne du plan quinquennal. Toutefois, la Loi des Finances rectificative de 1983 est venue mettre un terme à ces belles perspectives en apportant une réduction de l'ordre de 40% pour les années 83 et 84 qui nous intéressent. En réalité, il faut s'attendre à un frein plus important au niveau des investissements compte-tenu du fait que même la Loi des Finances rectificative n'a pas beaucoup de chance d'être appliquée.

L'activité du secteur routier a donc été caractérisée au cours de la période 1974-1983 par les changements brusques de conjoncture qui ont entraîné une gêne considérable aux entreprises aussi bien au niveau des investissements qu'au niveau de leur politique générale (recrutement, formation, structuration).

TABLEAU I

P.I.B. – PRIX COURANTS (millions de dirhams)

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
P.I.B. secteur	960	1230	2381	3262	4668	4507	4939	4841	5364	6181
Variations (%)	- 0,3	28,1	93,6	37	43,1	- 3,4	9,6	- 2,0	10,8	15,2
P.I.B. Total	24915	33602	36418	41316	49761	55154	62043	70161	76737	88519
Variations	9,8	34,9	8,4	13,4	20,4	10,8	12,5	13,1	9,4	15,4
Part du secteur	3,85	3,66	6,54	7,90	9,38	8,17	7,96	6,90	6,99	6,98

TABLEAU II

P.I.B. PRIX 1969 (millions de dirhams)

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
P.I.B. secteur	797	798	1735	2099	2085	1673	1622	1469	1434	1504
Variations (%)	- 11,1	0,1	117,4	21	- 0,7	- 19,8	- 3	- 9,4	- 2,4	4,9
P.I.B. Total	21187	22416	24490	27387	28934	29580	30998	32127	31712	33497
Variations	3,8	5,8	9,3	11,8	5,7	2,2 *	4,8	3,6	- 1,3	5,6
Part du secteur (%)	3,76	3,56	7,08	7,66	7,21	5,66	5,23	4,57	4,52	4,49

TABLEAU III

EVOLUTION DE LA FORMATION BRUTE DE CAPITAL FIXE
(en Million de Dirhams)

DESIGNATION	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
FBCF — BTP	2335	4625	6410	8302	7992	8746	8530	9500	113
Total FBCF	4932	8863	11778	15901	13732	14876	14767	16934	2036
Part allant au secteur BTP (%)	47,3	52,2	54,4	52,2	58,2	58,8	57,8	56,1	2055
PIB — Total	33602	36418	41316	49761	55154	62043	70161	76737	8851
Taux d'inv. (%)	14,7	24,3	28,5	32,0	24,9	24,-	21,0	22,1	23,-

II. Etat des entreprises du secteur

II.1 – Définitions

La réalisation de travaux routiers fait appel directement à un certain nombre d'activités d'entreprises que l'on peut classer en s'inspirant du recueil des qualifications adopté récemment au Maroc, en :

- travaux de terrassements (Branche 1 d'après le recueil des qualifications)
- travaux de chaussées (Branche 2)
- construction d'ouvrages d'art (Branche 4)
- fabrication de matériaux (liants, agrégats, buses, panneaux de signalisation, etc... (Branche 20)

Actuellement, au Maroc, il n'existe presque pas d'entreprises intégrant l'ensemble de ces activités à la fois.

II.2.1 – Principales caractéristiques

L'étude des entreprises du secteur permet de dégager certaines caractéristiques que l'on présentera séparément pour :

- les entreprises de terrassements et de chaussées
- les entreprises de construction d'ouvrages d'art
- les entreprises de fabrication de matériaux.

II.2.2 – Entreprises de terrassements et chaussées

a) Nombre d'entreprises :

Le recensement des entreprises de travaux routiers effectué à partir de différentes sources (Fichier Direction des Routes, Fichier A.M.R., KOMPASS,...) indique un nombre oscillant autour de 50. Il s'agit, bien entendu, d'entreprises de toute taille mais ayant une activité permanente.

b) Age des entreprises :

L'examen de la date de création des entreprises en question révèle le caractère récent de la plupart d'entre elles. Ainsi, on remarque :

- 10 entreprises environ, soit 20%, sont de création antérieure à 1960
- 12 entreprises environ, soit 24%, ont été créées entre 1961 et 1972
- 24 entreprises environ, soit 48%, ont été créées lors du plan quinquennal 1973-1977.
- 4 entreprises seulement ont été créées depuis 1978.

Dans l'ensemble, le rythme de création est de 1 création par an, sauf pour la période exceptionnelle de 1973 à 1977, où la moyenne est passée à 5 créations par an.

c) Domaines d'activité :

On distingue différents types d'entreprises selon les domaines d'activités lesquels sont déterminés essentiellement par deux facteurs :

- le choix du client
- les moyens de l'entreprise

Ainsi, certaines entreprises travaillant surtout avec le Ministère de l'Agriculture (Offices, Eaux et Forêts, etc...) exercent une activité essentiellement de terrassements (canaux, pistes agricoles, défrichement,...).

D'autres entreprises, à moyens limités, se sont spécialisées dans les travaux qui demandent peu de moyens de terrassements mais du matériel de revêtement superficiel (lotissement, parking, etc...). Ces entreprises s'adressent surtout aux municipalités et aux promoteurs privés.

La route, enfin, constitue le domaine d'activité qui attire la plupart des entreprises. Celles-ci travaillent essentiellement avec la Direction des Routes et mettent en œuvre, généralement, des équipements importants aussi bien au niveau des terrassements qu'au niveau de la fabrication des matériaux et de leur mise en place.

d) Zones géographiques d'intervention :

La suppression des marchés généraux d'entretien en pratique jusqu'aux années 1975-1976, a provoqué une nouvelle distribution géographique des entreprises avec la disparition des zones préférentielles d'intervention. Il subsiste cependant une certaine stratégie régionale pour quelques entreprises seulement qui conservent des représentations locales sous forme d'agence.

Par ailleurs, l'éclosion de petites entreprises locales constitue de plus en plus un frein à l'intervention des entreprises non locales pour les marchés de faible importance (enveloppe 1.500.000 DH).

L'entreprise locale joue de plus en plus le rôle de l'ancienne agence pour tous les travaux courants.

e) Type de structures

Les différentes entreprises de travaux routiers peuvent être regroupées selon trois catégories :

— les entreprises type « tacherons » caractérisées par l'absence de structure à proprement parler. Les différentes fonctions de l'entreprise sont centralisées autour de quelques hommes de confiance. Ces entreprises réalisent parfois des chiffres d'affaires importants mais sur des chantiers en nombre limité. Pratiquement, 60% des entreprises rentrent dans cette catégorie.

- les entreprises nationales à structure bien définie et à encadrement marocain de plus en plus important.

- les filiales des sociétés étrangères assez bien structurées en général mais s'appuyant sur un encadrement étranger allant de la Direction jusqu'à la conduite des travaux.

f) Evolution générale de 1974 à 1983

La période 1974-1983 a connu un certain nombre de phénomènes que l'on peut brièvement résumer dans les points suivants :

- mutations ou diversifications des entreprises : certaines entreprises de génie civil ont étendu leurs activités aux travaux routiers. D'autres, plus rares cependant, ont abandonné le secteur routier au profit des travaux de bâtiments et génie civil.

- Redéploiement géographique : certaines entreprises ont vu leurs zones d'intervention réduites, d'autres ont plutôt élargi leur champ d'action.

- créations de nouvelles entreprises mais aussi disparitions de certaines entreprises même parmi les plus importantes en raison de difficultés financières graves.

- apparition de beaucoup de sociétés nationales non liées à des intérêts étrangers.

- grande augmentation du chiffre d'affaires des entreprises dû essentiellement à l'inflation et aux augmentations des prix qui en résultent.

II.2.3 — Entreprises de construction d'ouvrages d'art

Dans cette partie, on ne s'intéresse pas aux travaux courants d'assainissement et de petits ouvrages (dalots...) que toute entreprise de terrassement réalise dans le cadre de ses autres marchés. Il sera donc question des entreprises spécialisées ou non, disposant des moyens de réaliser des ponts routiers.

a) Nombre d'entreprises

Dans cette catégorie, on trouve peu d'entreprises compte-tenu de la faible importance du marché (80 ouvrages construits entre 1974 et 1983). Le nombre de ces entreprises d'élève à moins de 10.

b) Age des entreprises

La plupart de ces entreprises sont de création récente, deux entreprises seulement ont été créées avant 1970.

c) Domaines d'activité

Mis à part les deux entreprises les plus anciennes d'ailleurs qui se

sont particulièrement spécialisées dans les ouvrages d'art, on rencontre des entreprises qui sont essentiellement des entreprises de bâtiment ou de génie civil. Paradoxalement, les entreprises de terrassements routiers ne s'intéressent guère à la réalisation des grands ouvrages d'art.

d) Types de structure

Dans cette catégorie d'entreprises, on ne rencontre pas d'entreprises du type « tacherons ». Les deux types que l'on rencontre sont :

- les entreprises nationales qui s'organisent et se structurent de plus en plus. Certaines disposent déjà de bureau d'études et de bureaux de méthodes leur permettant de faire des offres avec des variantes différentes de celles de l'Administration.

- les entreprises étrangères bien structurées pour le travail hors de leur pays et qui se manifestent à l'occasion seulement des grands travaux (Ponts de l'Autoroute par exemple) lancés par appels d'offres internationaux.

II.3 – Moyens financiers

Dans cette partie, on ne va considérer que les entreprises de travaux de terrassements et de chaussées et ce, pour les raisons suivantes :

- les entreprises de construction d'ouvrages d'art sont peu nombreuses et ne constituent pas un échantillon valable permettant de dégager des aspects généraux significatifs. De même, les informations dont on peut disposer sur les moyens financiers ne concernent pas seulement l'activité ouvrages d'art qui est un des volets de l'activité générale.

- les entreprises de fabrication de matériaux exercent différentes activités qui s'adressent à des secteurs autres que le secteur routier. L'examen de leurs aspects financiers n'apporte rien de bien spécifique pour le secteur qui nous intéresse.

a) Capital Social (C.S.) et Chiffre d'Affaires (C.A.)

L'examen du capital social des différentes entreprises montre la répartition suivante :

- C.S. supérieur à 10 MDH : 8% des entreprises
- C.S. compris entre 5 et 10 MDH : 4% des entreprises
- C.S. compris entre 2 et 5 MDH : 8% des entreprises
- C.S. compris entre 1 et 2 MDH : 12% des entreprises
- C.S. compris entre 500.000 et 1 MDH : 14% des entreprises
- C.S. inférieur à 500.000 DH : 54% des entreprises.

On constate donc que plus de la moitié des entreprises dispose

d'un capital relativement faible surtout comparé aux investissements coûteux que nécessitent les travaux routiers.

Mais bien-entendu, le capital social à lui seul ne renseigne pas sur les possibilités financières d'une entreprise. Il y a lieu d'y ajouter les autres capitaux permanents mis à la disposition de l'entreprise.

D'autre part, l'étude du rapport Capital Social/Chiffre d'Affaires dégage pour le secteur un chiffre compris entre 5 et 9%, sauf pour quelques entreprises pour lesquelles le rapport se situe autour de 14%. Cela s'explique probablement pour ces entreprises par une chute de chiffre d'affaires conjoncturelle.

La répartition du chiffre d'affaires pour les 3 dernières années se présente comme suit :

- C.A. supérieur à 30 MDH : 5 entreprises, soit 10% du nombre total des entreprises.
- C.A. compris entre 10 et 30 MDH : 20 entreprises, soit 40%
- C.A. compris entre 5 et 10 MDH : 5 entreprises, soit 10%
- C.A. inférieur à 5 MDH : 20 entreprises, soit 40%

Il est à remarquer qu'une seule entreprise réalise un C.A. supérieur à 250 MDH., soit l'équivalent de 40% du budget total d'équipements routiers pour l'année 1981.

En réalité, il existe une forte concentration du marché autour de deux entreprises. Cette bipolarisation ira en s'accroissant dans l'avenir proche, compte-tenu des difficultés sérieuses que connaissent les entreprises moyennes.

b) Moyens financiers à la disposition des entreprises

De façon générale, les crédits que peuvent mobiliser les entreprises sont essentiellement du type court ou moyen terme.

Au niveau des crédits de fonctionnement, les banques primaires et la Caisse Marocaine des Marchés apportent leurs concours sous différentes formes : facilités de caisse, cautions, nantissement des marchés.

Par contre pour le financement des investissements, les entreprises de travaux routiers ont généralement recours soit à la B.N.D.E. (Crédits à Moyen Terme), soit aux sociétés de leasing, soit encore aux banques primaires pour les petits investissements sous forme de crédits à court terme ou encore aux crédits fournisseurs.

Dans la pratique, la plupart des entreprises recourent au financement par leasing ce qui les rend d'ailleurs très vulnérables vis-à-vis des réductions brusques des investissements routiers.

Il est à remarquer que dans le secteur de la construction, seules les entreprises routières ont pu bénéficier jusqu'à une date récente des avantages du Code des Investissements Industriels et pour une

partie de leur activité seulement : station de concassage et centrales de fabrication d'enrobés.

II.4 – Moyens humains

II.4.1 – Main d'œuvre :

La main d'œuvre travaillant dans ce secteur groupe différentes catégories : manœuvres, boiseurs, maçons, ferrailleurs, mécaniciens, conducteurs d'engins, chauffeurs.

En général, le niveau de **qualification** de cette main-d'œuvre est insuffisant. Cela résulte, en fait, de plusieurs facteurs :

- niveau d'éducation faible ; la plupart des travailleurs du secteur sont même illettrés.

- **formation professionnelle** insuffisante : une infime partie des boiseurs, maçons, mécaniciens sortent des Centres de Formation professionnelle. Par ailleurs, il n'existe même pas d'école de formation pour les conducteurs d'engins. Cela coûte d'ailleurs très cher aux entreprises au niveau des dégâts de matériels provoqués par incompetence ou ignorance.

- **instabilité de l'emploi** : du fait de la mobilité et des fluctuations du marché, l'entreprise routière connaît beaucoup de mouvements de personnel qui entravent, en général, toute velleité de formation interne.

II.4.2 – Encadrement

L'encadrement dans les entreprises routières est assuré par les chefs de chantier, les conducteurs de travaux, les adjoints-techniques et les ingénieurs.

Différentes écoles de formation existent pour les conducteurs de travaux, les adjoints-techniques et les ingénieurs. Par contre, il n'existe pas de formation de chef de chantier qui, en fait, est une fonction propre à l'entreprise. D'ailleurs, le rôle du chef de chantier est tellement important au niveau de l'organisation, des rendements et de la qualité de travail que les associations d'entreprises devraient organiser la formation et réglementer le recrutement afin d'éviter les désagréables surprises que connaissent souvent les entreprises.

Par ailleurs, on remarque, au niveau de l'encadrement supérieur, une insuffisance de cadres ingénieurs ayant une longue expérience de l'entreprise. Cette situation est, heureusement, en train de changer car de plus en plus de cadres travaillent dans l'entreprise. On estime à près de 60 le nombre d'ingénieurs travaillant dans les entreprises routières. L'encadrement est à 70% non marocain, car les entreprises filiales de groupes étrangers continuent à recruter des ingénieurs non nationaux et même, parfois débutants.

11.5 - Matériel

A l'occasion du lancement des différents programmes routiers, un sujet favori de discussion est celui de la capacité ou du potentiel de production des entreprises marocaines de travaux routiers. Comme ce potentiel est déterminé essentiellement par le parc de matériel, il serait intéressant d'en évaluer l'importance. Une enquête récente basée sur des informations directes ainsi que sur des sources diverses (fournisseurs, KOMPASS,...) et complétée par des estimations a permis d'évaluer approximativement le parc de matériel actuellement disponible auprès des entreprises routières.

Le tableau IV présente les chiffres obtenus ainsi que le chiffre des ventes entre 1977 et 1981 c'est-à-dire sur 5 ans.

De façon générale, l'examen des données relatives au matériel des entreprises routières permet de dégager un certain nombre d'observations :

1. Le parc de matériel existant est relativement en bon état et d'âge récent. Beaucoup de matériel a été acquis à la fin du plan quinquennal et même après 1978 lequel matériel n'a pas beaucoup servi en raison de la réduction des programmes routiers.

2. Les entreprises travaillant essentiellement avec l'Agriculture possèdent un parc important en pelles et scapers. Par contre, leurs moyens en chargeuses, compacteurs, ateliers de revêtement sont relativement réduits.

3. Le matériel polyvalent tel que chargeuses, pelles, concasseurs travaillent à des taux relativement corrects. Par contre, les ateliers de revêtements et surtout les centrales d'enrobés, les finishers et les scrapers sont en général sous-utilisés.

4. Au sujet des engins de transport, on observe en général deux politiques : certaines entreprises investissent beaucoup en camions-bennes par les terrassements, d'autres se contentent de faire systématiquement appel à la location en préservant leurs moyens de financement pour les autres types de matériel.

5. Le matériel commercialisé au Maroc est d'origine étrangère sauf pour les camions. D'ailleurs, toutes les marques sont pratiquement représentées au Maroc. Ce domaine reste donc tributaire de l'étranger et subit de plein fouet l'inflation internationale.

6. Les investissements en matériel routier sont devenus très lourds. Cela constitue une entrave importante à la création et au développement des entreprises des travaux routiers. D'une part, on n'est jamais assuré d'une durée d'utilisation suffisante du matériel et, d'autre part, on est obligé d'avoir recours à des financements à durées relativement courtes.

TABLEAU IV
PARC DE MATERIEL DES ENTREPRISES ROUTIERS

DESIGNATION	Parc estimé	Ventes 1977 - 1981
Chargeuse sur chenilles	150 à 180	208
Bulldozer	200 à 220	164
Chargeuse sur pneus	200 à 240	352
Pelles hydrauliques	120 à 140	155
Niveleuse	210 à 230	127
Concasseur	65 à 75	125
Atelier de revêtement superficiel	80 à 90	—
Compacteur	300 à 350	254
Poste d'enrobage	30	7
Finisher	30	6
Scraper	20 à 25	17

11.6 — Moyens d'études et de recherche

La conception et la définition des routes sont généralement faites avant le lancement des appels d'offres. Les études sont généralement confiées aux trois intervenants suivants : bureau de topographie, bureau d'études et laboratoire d'essais et d'études des sols. Ainsi, l'entreprise marocaine qui intervient toujours à l'aval n'a pas été amenée à développer ses moyens d'études et de recherche. Par contre, au niveau de l'exécution, les entreprises d'une certaine taille possèdent des unités de laboratoire, en général, mobiles qui leur permettent d'assurer elles-mêmes l'analyse et le contrôle de la qualité d'exécution.

Conclusion

Les entreprises de travaux routiers évoluent dans un environnement qui n'est pas propice à leur développement : fluctuations de marché et retournements de conjoncture les rendent vulnérables. L'absence de planification à moyen et long termes constitue un obstacle majeur à différents niveaux :

- au niveau du recrutement, de la stabilité de l'emploi et de la formation professionnelle.

— au niveau des techniques utilisées : l'innovation technologique nécessite comme support une enveloppe de travaux suffisante et s'étalant dans le temps.

— au niveau des systèmes de financement du matériel : des crédits à long terme ou des sociétés spécialisées de matériel doivent prendre la place des crédits à court terme utilisés actuellement.