



**MASTER SPECIALISE MANAGEMENT
DES SERVICES PUBLICS**

THESE PROFESSIONNELLE

Sous le thème

**L'ARTISANAT GRAND INCUBATEUR
D'ENTREPRISES DE DEMAIN
(Stratégie et Actions)**

Présentée par M.Hassan CHOUIKH

**SOUS LA DIRECTION
DE M. Mustapha EL BAZ
PROFESSEUR A L'I.S.C.A.E**

Novembre 2004

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) et l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) n'entendent donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce travail. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

A la mémoire de mes parents

A ma femme et mes enfants

A toute la famille

A mes amis

REMERCIEMENTS

C'est avec un grand plaisir que je me permets d'exprimer ma reconnaissance à Monsieur le professeur **Mustapha EL BAZ**, Directeur de recherche pour la qualité de son encadrement et les conseils, qu'il m'a prodigués tout au long de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble de l'équipe pédagogique du cycle du Master Spécialisé Management des Services Publics de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE-Casablanca) et de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC-Paris).

Je tiens par la même occasion à remercier les responsables du Département de l'Artisanat pour l'appui et l'intérêt qu'ils ont bien voulu apporter à cette formation et au choix du sujet traité, particulièrement Messieurs le Secrétaire Général, le Directeur de la Formation Professionnelle et de la Formation Continue des Artisans et le Directeur des Ressources et des Systèmes d'Information

Mes remerciements vont également, aux dirigeants des entreprises qui ont bien voulu accepter d'enrichir ce travail à travers leurs pratiques professionnelles dans le secteur.

Que toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, soit assurée de ma profonde reconnaissance.

Abréviations et acronymes

ANSI	: Américain National Standard Institut;
ADPIC	: Accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touche au Commerce ;
ARTCO	: Art Contemporain du Tapis ;
CA	: Chiffre d’Affaire ;
CMPE	: Centre Marocain de Promotion des Exportations.
CGEM	: Confédération Générale des Entreprises Marocaines ;
CNSS	: Caisse Nationale de la Sécurité Sociale ;
DH	: Dirham marocain ;
FEC	: Fonds d’Equipeement Communal ;
ICT	: Société Internationale Allemande de Tapis ;
ISO	: Organisation Internationale de Normalisation ;
IGR	: Impôt Général sur le Revenu ;
IS	: Impôt sur les sociétés ;
IP	: Impôt des Patentes ;
MA	: Maison de l’Artisan ;
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce ;
OFPPT	: Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail ;
OMPIC	: Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Culturelle ;
OMPI	: Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle ;
ONMT	: Office National Marocain du Tourisme ;
PIB	: Produit Intérieur Brut ;
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée ;
UE	: Union Européenne ;
USA	: Etats-Unis d’Amérique ;
VL	: Valeur Locative ;
ZLE	: Zone de Libre Echange ;
ZUS	: Zones Urbaines Sensibles.

Sommaire

Dédicace

Remerciement

Abréviations et acronymes

Introduction générale

Partie I : ARTISANAT ESPACE PORTEUR : DIAGNOSTIC ET ANALYSE.....	11
Introduction de la première partie.....	12
1 – Environnement général	13
1-1 Champs de l'artisanat.....	13
1-2 Cadre juridique et organisationnel.....	14
1-3 Dimensions économique et sociale	15
1-3-1 Aspect économique.....	16
1-3-2 Aspect social.....	16
2 – Atouts et potentialités.....	17
2-1 Artisanat moteur économique au niveau local.....	17
2-1-1 Entreprise artisanale moyen de mobilisation de l'épargne.....	17
2-1-2 Artisans animateurs des territoires.....	17
2-2 Artisanat facteur d'émergence d'entreprises.....	18
2-2-1 Emergence d'entreprises au niveau local.....	18
2-2-2 Emergence de l'entrepreneur-artisan.....	19
2-2-3 Développement d'une nouvelle approche commerciale.....	19
2-3 Potentiel à l'exportation.....	19
3 – Contraintes et faiblesses.....	22
3-1 Non maîtrise de la qualité et limite de l'innovation	22
3-1-1 Faiblesse de la qualité.....	22
3-1-2 Limite de l'innovation.....	22
3-2 Contraintes du marché.....	23
3-2-1 Limite des circuits de distribution.....	23
3-2-2 Etroitesse de la demande interne.....	23
3-2-3 Fragilité de la capacité de promotion.....	24
3-2-4 Instabilité de la demande externe.....	24
3-3 Faiblesse de l'offre de financement.....	25
3-4 Fiscalité pesante.....	25
3-4-1 Impôt Général sur le Revenu	26
3-4-2 Impôt des patentes.....	27
3-4-3 Impôt sur les sociétés, taxe sur la valeur ajoutée et taxes locales.....	28
3-5 Faiblesse de l'organisation professionnelle.....	29
4 – Exigences du nouveau contexte.....	30
4-1 Exigences de la mondialisation.....	30
4-1-1 Ampleur du changement.....	30
4-1-2 Impact de la mondialisation.....	30
4-2 Accords de libre-échange.....	30
4-2-1 Accords de libre échange avec l'UE.....	30
4-2-2 Accord de libre échange avec les USA.....	32
4-3 Principes du commerce équitable	33
4-3-1 Commerce équitable et achat éthique.....	33
4-3-2 Principe du « mieux disant social ».....	33
5 – Réformes et programmes de soutien	34
5-1 Réformes annoncées	34
5-1-1 Aspect organisationnel du secteur.....	34
5-1-2 Compétitivité du secteur.....	34
5-1-3 Environnement de l'entreprise.....	35
5-2 Programmes de soutien	36
5-2-1 Dispositif d'encadrement.....	36
5-2-2 Mesures de soutien.....	38
Conclusion de la première partie	41

Partie II : ARTISANAT CHAMP D'INCUBATION D'ENTREPRISES DE DEMAIN : STRATEGIE ET ACTIONS.....	42
Introduction de la deuxième partie.....	43
6 – Concepts essentiels.....	44
6-1 Concept d'incubateur.....	44
6-1-1 Notion d'incubateur.....	44
6-1-2 Types d'incubateurs.....	45
6-1-3 Variables clés pour comprendre les incubateurs.....	45
6-2 Concept d'entreprises de demain.....	45
6-2-1 Terminologie en évolution.....	45
6-2-2 Positionnement par rapport aux attraits des marchés et des produits.....	46
6-2-3 Entreprise de demain dans le secteur de l'artisanat.....	47
7 – Modèles et leviers stratégiques.....	49
7-1 Dimension stratégique et enjeux.....	49
7-2 Modèles d'entreprises de demain dans le secteur.....	50
7-3 Leviers stratégiques.....	54
8 – Conditions d'incubation des entreprises de demain	56
8-1 Repositionner le rôle de l'Etat.....	56
8-1-1 Recentrage du rôle de l'Etat.....	56
8-1-2 Partenariat stratégique.....	56
8-1-3 Stratégie d'internationalisation.....	57
8-2 Mise à niveau des compétences.....	58
8-2-1 Cadre juridique et organisationnel.....	58
8-2-2 Rôle des Chambres d'Artisanat.....	59
8-2-3 Développer les compétences des artisans.....	59
8-3 Promouvoir les sites porteurs	60
8-3-1 Approche Marketing	60
8-3-2 Zones franches d'artisanat.....	61
8-3-3 Système de financement	62
9 – Facteurs de compétitivité.	63
9-1 Canaliser les énergies sur la démarche qualité et l'innovation.....	63
9-2 S'approprier les outils de protection de la propriété.....	63
9-2-1 Raisons de la protection.....	65
9-2-2 Catégories de propriétés essentielles pour le secteur.....	65
9-2-3 Structures de gestion.....	66
9-3 Investir dans les valeurs immatérielles.....	67
9-3-1 Valeurs immatérielles.....	67
9-3-2 Commerce électronique.....	68
9-4 Promouvoir une stratégie de marketing agressive.....	69
9-4-1 Combinaison des attraits perçus par le consommateur.....	69
9-4-2 Approche pour une promotion intégrée des produits	69
9-4-3 Circuits de distribution typique.	71
10 – Reconfiguration et travail en réseau.....	73
10-1 Créer les conditions de la reconfiguration.....	73
10-2 Développer le travail en réseau.....	74
10-2-1 Travail en réseau.....	74
10-2-2 Pluridisciplinarité.....	76
10-2-3 «Coaching».....	76
Conclusion de la deuxième partie.....	78
CONCLUSION GENERALE.....	79
Guide d'entretien.....	82
Répertoire des figures.....	83
Références bibliographiques.....	84

INTRODUCTION GENERALE

Dans la phase actuelle du développement du Maroc, le secteur de l'artisanat constitue une voie stratégique et un champ privilégié pour la création d'entreprises de demain. Porteur de traditions, de valeurs humaines, d'identité culturelle et pouvant intégrer la modernité comme une voie de développement, l'artisanat a su poursuivre les mutations nécessaires à sa perpétuelle adaptation à l'évolution des exigences du marché interne et externe.

Les diagnostics établis sur le secteur laissent apparaître des acquis considérables de l'artisanat marocain tant dans ses structures de production que dans ses orientations stratégiques. Il occupe une place importante parmi les agrégats économiques du pays, avec un poids considérable dans le PIB, avoisinant 19 %, faisant travailler près de 2 millions d'actifs, sur tout l'espace national, tant urbain que rural. Il renferme ainsi des potentialités considérables qui le prédisposent à jouer le rôle de grand incubateur d'entreprises de demain.

En effet, la fragilité des entreprises de l'artisanat face aux concurrents établis, laisse apparaître la nécessité de trouver les voies et les moyens pour rééquilibrer la situation concurrentielle en leur faveur. Des politiques publiques d'appui sont progressivement apparues, utilisant une panoplie de leviers.

Parmi ces leviers, la mise en place de structures d'appui à la promotion des produits, au niveau interne et externe (Etablissements Publics -Maison de l'Artisan et Chambres d'Artisanat-, Coopartimes, etc.), dotées de ressources spécifiques et de statuts particuliers dédiés à l'accompagnement et l'assistance des artisans, notamment, en matière de commercialisation des produits artisanaux.

Ces entités ayant fait leur preuve pendant longtemps, se trouvent aujourd'hui devant l'obligation de repenser leurs missions, étant donné que l'étendu de leurs actions devient de plus en plus limité par rapport à l'importance du secteur et la diversité des produits. Cette évolution conjuguée aux exigences du nouveau contexte économique et social, national et international, nécessite un développement de structures appropriées. Actuellement, la promotion commerciale est devenue un métier en évolution permanente qui a ses outils, ses méthodes et ses standards. Autrement dit, l'entreprise de demain dans le secteur est appelée à se doter d'une capacité maximale de mobilisation des compétences existantes pour faire face à la concurrence et à la demande d'une clientèle désireuse d'imposer ses critères et non plus de se plier à l'offre. Ce rapport de force se place dans un contexte économique, où produire n'est plus suffisant, mais au contraire, la tendance est orientée « client » avec tout ce que cela entraîne comme organisation et stratégies d'actions nouvelles. Il s'agira d'être plus rapide à produire, meilleur et plus créatif que l'autre en vue d'emporter le marché.

De même, cette entreprise constituera un atout considérable pour aider « le secteur informel » à émerger comme une composante de l'économie nationale, en mettant à contribution toutes ses potentialités, notamment culturelles et son rôle d'animateur du territoire au service d'une économie nationale modernisée et capable d'affronter la compétition internationale.

Les expériences de certains promoteurs à travers le pays, qui se positionne comme des entreprises de demain, ont montré le rôle primordial que peuvent jouer ces entreprises dans le processus de développement du secteur, dans la mesure où elles constituent la base même de la croissance de certains produits du terroir, et partant, un facteur essentiel du progrès et de l'épanouissement des artisans concernés.

Par ailleurs, même si le marché domestique reste porteur, les exportations directes des produits de l'artisanat marocain sont en stagnation et ne dépassent guère 600 millions de DH/an. Les achats des touristes étrangers, sont estimés à 4,4 milliards de DH/an, ce qui représente 23% des recettes provenant du tourisme international¹. Cette situation montre la grande dépendance de la vente du produit du secteur touristique.

L'analyse des potentialités du secteur, appréciées à travers le taux moyen de croissance annuelle qui se situe à 5,5% en terme de production et 3,5% en terme d'emploi, et leur prise en considération dans les stratégies de développement du pays, ne sera pas sans offrir de nouvelles perspectives lui permettant de jouer le rôle de levier de croissance.

I- CHOIX DU SUJET

Pendant longtemps, le secteur de l'artisanat était considéré comme un domaine social par excellence, qui renferme des particularités liées principalement à la fragilité de l'entreprise artisanale et à la modestie des revenus assurés par ses différentes activités. De ce fait, les différentes interventions des pouvoirs publics étaient orientées beaucoup plus vers des actions d'assistance et d'aide aux artisans dans les différentes phases de production et de commercialisation.

La vie des entreprises dans le secteur, comme dans les autres secteurs de l'économie, était marquée par un fait économique capital : la demande excédait l'offre. La croissance est due à l'évolution démographique et à l'augmentation de la population et du pouvoir d'achat. Dans ce sens, le souci majeur des entreprises était de satisfaire une demande qui semble insatiable. De même, la formule gagnante qui profitait à ces entreprises était le recours aux mesures protectionnistes préservant surtout le marché local.

¹ : Statistiques fournies par le Département de l'Artisanat

Aujourd'hui, l'importance économique du secteur est indéniable, et l'ouverture d'un débat public sur la problématique et la démarche à développer pour permettre l'épanouissement de la petite entreprise artisanale s'impose, en vue d'amener les pouvoirs publics à proposer les solutions idoines qui consistent à conduire une véritable politique d'entreprise de demain dans le secteur, par la clarification des rôles des acteurs, par l'orientation des différents intervenants vers des actions bien ciblées et planifiées, favorisant la transformation du potentiel que renferme le secteur en création de richesses et de valeurs ajoutées.

Ainsi, ce travail cherche à contribuer au processus de détermination des choix stratégiques et des actions à mettre en oeuvre, que les pouvoirs publics doivent entreprendre en vue d'assurer une meilleure allocation des ressources disponibles et une mobilisation effective des acteurs privés concernés afin d'atteindre les objectifs recherchés.

II- PROBLEMATIQUE

Dans ce contexte socio-économique global, marqué par la libéralisation de l'économie et l'ouverture sur les marchés extérieurs, le secteur de l'artisanat est en quête de moyens et de mode de gestion susceptibles de renforcer sa vocation économique et son intégration dans le processus de la globalisation et de la mondialisation des échanges et de permettre sa relance, en prenant en considération ses spécificités et les changements qui interviennent d'une façon continue au niveau des marchés auxquels sont destinés ses produits et ses prestations.

Plusieurs mesures ont été déjà prises en faveur du secteur et n'ont pas manqué de produire leurs effets positifs. Il s'agit désormais d'évaluer leur efficacité et leur opérationnalité, et d'y introduire une organisation par objectifs, afin de permettre à ce secteur de jouer le rôle de grand incubateur d'entreprises de demain.

Les enjeux sont donc de taille, tant sur le plan de l'organisation, que sur les plans de l'incitation et de l'encouragement. Cette situation interpelle, de façon plus ou moins explicite et avec une force variable, les acteurs institutionnels, économiques et sociaux (Administration, Chambres d'Artisanat et Partenaires privés) à déployer plus d'efforts en vue de réunir les conditions nécessaires en vue de favoriser l'émergence de l' « **entreprise de demain** ».

Une première réflexion suggère un recentrage de l'intervention des pouvoirs publics dans le secteur, qui doivent désormais considérer le secteur comme un vrai « incubateur » et une véritable « pépinière d'entreprises de demain », où ces entreprises peuvent démarrer et croître, en mettant l'accent sur la diversité des activités, le savoir-faire et l'originalité des produits.

Pour s'inscrire dans cette orientation, des mesures appropriées doivent être mises en oeuvre, tout en poussant l'artisan à s'inscrire dans le cadre de cette nouvelle organisation, seules voies susceptibles de le conduire vers une auto-discipline et un auto-contrôle, afin de produire des produits de qualité et à de meilleurs prix, en s'adaptant à la demande d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Dans cette perspective, ce projet de thèse professionnelle intitulé « **artisanat grand incubateur d'entreprises de demain (stratégie et actions)** », s'efforce d'aborder ce thème en le reliant à la dynamique du système productif et à la particularité du domaine, en essayant d'examiner la **pertinence** de l'artisanat comme grand incubateur d'entreprises de demain, ainsi que la stratégie et les actions à mettre en oeuvre pour stimuler son émergence en tant que secteur économique stratégique qui nécessite de la part des pouvoirs publics une redéfinition des missions en vers lui et de l'entreprise de demain d'assurer son développement.

Autrement, la problématique du sujet peut se formuler comme suit : « partant de la particularité du domaine de l'artisanat, qualifié de traditionnel, et la nécessité d'introduction d'outils de production et de création comme vecteurs de son développement, il y a lieu de s'interroger sur la pertinence de l'artisanat grand incubateur d'entreprises de demain ? et quelles stratégie et actions à entreprendre ?, pour permettre au secteur de jouer ce rôle».

III- APPROCHE METHODOLOGIQUE

Les enjeux liés au secteur de l'artisanat sont multiples et font l'objet de vifs débats impliquant les différents intervenants dans le processus du développement économique et social du secteur. Pour éclairer ces débats, ce travail va faire référence à une série d'études et d'analyses afin de dégager les principaux aspects ayant trait à ses grandeurs économiques fondamentales, son mode de fonctionnement, ses interactions avec le secteur formel et aux problèmes qui entravent ou qui risquent d'entraver, son développement.

Il sera complété par des études de cas en vue de présenter des modèles d'entreprises de demain ayant réussi d'introduire des changements importants au niveau des processus de production et de commercialisation leur permettant de développer des parts de marchés non négligeables.

IV- PLAN DE L'ETUDE

Dans cette perspective, l'architecture générale de ce travail se résume comme suit:

La première partie : artisanat espace porteur : diagnostic et analyse, cherche à :

- i) Dresser un diagnostic socio-économique du secteur et de l'environnement juridico-administratif de l'entreprise artisanale;
- ii) Offrir une analyse sur les perspectives de son développement ;
- iii) Analyser les exigences du nouveau contexte ;
- iv) Présenter les réformes et le programme de soutien.

Quant à la deuxième partie : artisanat champ d'incubation d'entreprises de demain : stratégie et actions, elle vise à :

- i) Présenter et analyser les caractéristiques de l'entreprise de demain ;
- ii) Analyser l'opportunité que représente l'entreprise de demain pour l'artisanat et présentation de modèles de ces entreprises;
- iii) Contribuer à la réflexion sur le repositionnement et le partage des responsabilités entre l'Etat et l'entreprise de demain en vue de créer les conditions d'incubation des entreprises de demain ;
- iv) Présenter des leviers stratégiques;
- v) Distinguer les mesures préalables et les actions à soutenir pour atteindre les objectifs de la stratégie.

V- DEMARCHE ADOPTEE

Les étapes de réalisation se présentent comme suit :

- Une investigation documentaire ciblée pour cerner les différents concepts de base et les différents centres d'intérêt du sujet ;
- Une exploitation des données disponibles sur le secteur;
- Une recherche élargie sur les différents éléments et indicateurs renseignant sur la pertinence de la problématique ;
- Interviews directs concernant les domaines nécessitant l'avis des opérateurs ;
- Présentation de modèles d'entreprises de demain;
- Proposition de leviers stratégiques et d'un programme d'action en faveur de la nouvelle mission du secteur « grand incubateur d'entreprises de demain » ;
- Commentaire du programme d'action.

PARTIE I : ARTISANAT ESPACE PORTEUR: DIAGNOSTIC ET ANALYSE

Introduction de la première partie.....	12
1 – Environnement général.....	13
2 – Atouts et potentialités.....	17
3 – Contraintes et faiblesses.....	22
4 – Exigences du nouveau contexte.....	30
5 – Réformes et programmes de soutien.....	34
Conclusion de la première partie.....	41

Introduction de la première partie

L'entreprise de demain est amenée à dépasser le cadre national et de fonctionner comme une organisation qui comporte de moins en moins de salariés, mais qui fait travailler des actifs indépendants qui deviennent des collaborateurs occasionnels. L'orientation se fait de plus en plus vers une société de réseaux que vers une société de salariat.²

Ainsi, le développement d'un tissu viable d'entreprises de demain implique, d'une part, une analyse spécifique de l'environnement général du secteur, des facteurs qui relèvent de l'histoire propre de l'artisanat et de ses choix stratégiques et, d'autre part, des facteurs liés aux marchés et à la demande, aux exigences du nouveau contexte marqué par l'internationalisation des économies et l'élargissement du champ concurrentiel.

C'est à travers ces analyses et les différentes concertations prévues avec des acteurs, que seront appréciés les impacts des politiques publiques mises en place sur la population concernée et sur le secteur en générale. En outre, la référence à des études et enquêtes permettra de porter un éclairage complémentaire pour l'élaboration d'une stratégie et des actions à mettre en oeuvre en vue de créer les conditions d'incubation des entreprises de demain.

Dans cette première partie, l'accent sera mis sur l'analyse de cinq aspects à savoir : l'environnement institutionnel de l'entreprise artisanale, les atouts et potentialités, les contraintes actuelles, les exigences du nouveau contexte, les programmes de soutien et les réformes annoncées.

² : L'entreprise de demain, la Fondation DRUCKER, édition Village Mondial, Paris 1998 ;

⁴ : Définition donnée par Strategor : " ...élaborer une stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et se développe".

1- Environnement Général

1-1 Champs de l'artisanat

La définition et la délimitation du secteur de l'artisanat posent problème. En effet, et au-delà du problème d'image dont il souffre, l'artisanat est un secteur hétérogène aux limites floues et imprécises. Sous le vocable « artisanat », on désigne souvent des activités multiples qui n'obéissent pas souvent aux mêmes finalités.

Au niveau de la définition, il y'a lieu de citer les plus courantes :

- L'artisan est une « personne qui fait un travail à son propre compte, aidée souvent par sa propre famille ou par des apprentis ». De cette définition usuelle, nous pouvons dégager déjà trois caractéristiques principales :
- L'artisanat est une profession qui se caractérise par la modestie des moyens et le caractère familial de l'entreprise ;
- L'artisan est indépendant et possède ses moyens de production ;
- Le travail de l'artisan est fondamentalement manuel.

L'artisanat est souvent défini négativement : « C'est toute activité se détachant de l'agriculture mais qui n'est pas encore industrielle ». Cette définition qui assimile l'artisanat à toute activité pré-industrielle reste ambiguë et souvent inadaptée, particulièrement dans le contexte marocain.

D'autres définitions, basées sur les aspects qualitatifs (technique utilisée...) de la production et/ou sur les formes de commercialisation, ont été proposées. Elles restent aussi critiquables que les précédentes et ne présentent que peu d'intérêt pratique.

Le secteur artisanal apparaît donc comme un vaste champ économique qui recouvre un ensemble d'activités extrêmement diversifiées et hétérogènes. Afin de mieux cerner ce secteur et de dépasser les problèmes conceptuels, une définition pratique a été retenue dans le cadre du «Livre Blanc de l'Artisanat et des Métiers» qui distingue, d'une part, l'artisanat avec ses composantes artisanat d'art et artisanat de production et, d'autre part, les métiers subdivisés eux-mêmes en métiers de production et métiers de services.

Selon cette définition, appartient aux métiers de production ou de service toute activité qui:

- prend en compte essentiellement l'intervention de l'homme de sorte que le travail manuel demeure prépondérant et irremplaçable, sans exclure, toutefois, l'apport de capitaux et l'usage de machines-outils. La valeur ajoutée, provenant du degré du mécanisme et du niveau technologique, doit rester inférieur à celle issue de l'habileté professionnelle de l'artisan ;
- vis, à titre principale ou secondaire de la production par la transformation de matières premières en produits et biens finis ou semi-finis. Ces derniers peuvent

satisfaire un besoin utilitaire, fonctionnel et/ou décoratif, dont la nature particulière et fondée sur leurs caractères distinctifs portant un cachet artistique qui s'inspire des traits de l'identité du patrimoine national. Ces biens et produits peuvent aussi incorporer une dimension innovatrice répondant à un souci ou un besoin d'ordre civilisationnel ;

- nécessite des qualifications professionnelles supérieures chez le responsable de la production, attestées soit par des diplômes, soit par une expérience professionnelle d'une durée probante ;
- se distingue par le caractère indépendant dans l'exécution du travail, dans le cadre d'une organisation autonome de l'entreprise;

A partir de cette définition, deux niveaux de qualification sont envisagés :

L'artisan : Toute personne exerçant un métier de l'artisanat ayant des connaissances générales sur tout le processus de production. Il peut exercer pour son propre compte, comme il peut travailler pour le compte d'autrui.

Le maître-artisan : Toute personne qui maîtrise après un certain nombre d'années d'expérience le processus complet de production de son métier et qui est capable de gérer et de superviser un atelier ou une unité de production. Il est également capable de mener des actions d'amélioration et d'innovation. Le maître-artisan peut posséder son entreprise, comme il peut diriger pour le compte d'autrui, une entreprise artisanale.

1-2 Cadre juridique et organisationnel

L'organisation de l'artisanat était assurée par un système corporatif ancestral, l'Amine et le Mouhtassaib. Ce système, qui a joué avant un rôle déterminant dans tous les aspects ayant trait à l'exercice des activités artisanales, se trouve aujourd'hui incapable de se moderniser et de se restructurer pour continuer à assurer ses missions.

Le nouveau code du travail³ prévoit la promulgation de dispositions spécifiques au secteur de l'artisanat.

Le statut légal d'exercice des activités de l'artisanat est régi par un ensemble d'enregistrements administratifs qui leur attribue la légalité vis à vis du système juridique et de l'administration publique. Ces procédés s'articulent autour de l'enregistrement à la patente, l'inscription au registre de commerce et l'affiliation à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS).

L'enregistrement à la patente est le premier pas vers la reconnaissance de cette légalité. Il conditionne l'exercice de l'activité et constitue une étape indispensable pour l'inscription au registre de commerce.

³ Loi n° 65 – 99 relative au code du travail, livre préliminaire ; titre premier ; champ d'application

Selon les données disponibles⁴, seulement 23.3% des unités artisanales sont inscrites à la patente. Ce taux est à son niveau le plus élevé pour les unités disposant de locaux professionnels. En revanche, les taux les plus bas de l'enregistrement à la patente sont ceux des unités sans local et les unités de petite taille.

Ainsi, la taille élevée de l'unité (en termes d'emplois), tout comme la possession d'un local professionnel, sont deux facteurs encourageant l'inscription à la patente et partant, l'acquisition d'un statut légal.

Les raisons de non-enregistrement à la patente, sont en premier lieu, le caractère non obligatoire de cet acte et la méconnaissance de la réglementation.

L'inscription au registre de commerce demeure faible comparativement à la patente. Elle n'est effectuée que par 13.0% des unités. Le niveau bas de ce type d'enregistrement se justifie par le fait qu'il ne conditionne pas l'exercice de l'activité et nécessite l'enregistrement préalable à la patente.

Il en ressort des études réalisées sur le secteur, que plus l'unité est grande, plus elle a besoin d'un local fixe pour exercer ses activités, et plus elle cherche un cadre légal pour se développer; soit un numéro de patente pour acquérir le droit d'exercer et une inscription au registre de commerce pour bénéficier des avantages qui y sont liés, notamment l'accès au crédit bancaire et aux programmes publics de promotion sectorielle, etc.

L'affiliation à la CNSS est assurée par une minorité des unités assujetties. Elle est donc moins respectée que l'enregistrement à la patente et au registre de commerce.

A côté de ces formalités à caractère administratif, la reconnaissance du statut d'artisan est évoquée dans le statut des Chambres d'Artisanat, qui définit les personnes éligibles à participer aux élections des représentants des artisans au sein des Chambres d'Artisanat et au niveau de la Chambre des Conseillers.

1-3 Dimensions économique et sociale

Au Maroc l'artisanat constitue un des secteurs piliers de l'économie nationale par sa contribution à l'emploi, aux exportations et à l'investissement. Même s'il n'est pas aisé d'avoir une idée exacte de son rôle, étant donné l'imprécision des données relatives à ce secteur et à la faiblesse des sources statistiques existantes, son importance économique et sociale est indéniable.

1-3-1 Aspect économique

La production du secteur est difficile à évaluer pour au moins deux raisons: d'une part, ce secteur est hétérogène et ses frontières sont mal définies et, d'autre part, les artisans ne tiennent pas de comptabilité moderne et rigoureuse.

⁴ Enquête nationale sur le secteur informel suivant l'approche "ménages" (ENSI), publiée en 2003

Actuellement, la production artisanale est estimée à environ 19 % du P.I.B., contre 2,8 % seulement à la veille de l'indépendance.

Quant aux exportations, elles sont passées de 11 millions de dirhams en 1956 à 374 millions en 1980, pour atteindre plus de 600 millions actuellement. Le dynamisme des exportations tient essentiellement à la diversité des produits destinés à l'exportation.

Ainsi, l'artisanat participe d'une manière directe à 1% des exportations totales des biens, et d'une manière indirecte à 6.5% des exportations totales des biens par le biais des achats effectués par les touristes étrangers.

1-3-2 Aspect social

La population active employée dans le secteur est estimée à environ 2 millions de personnes, soit 20 % de la population active estimée après le recensement de 1994 (avec une frange importante de 20% de sexe féminine, notamment en milieu rural et un taux de 3.5 % de croissance annuelle du nombre d'actifs occupés). La part de l'emploi dans l'artisanat est importante, particulièrement en milieu urbain. En milieu rural, sa contribution est probablement masquée par le fait que l'activité artisanale est une activité occasionnelle et n'est pas déclarée comme telle, c'est à dire comme profession. Il est très difficile de chiffrer les activités familiales dont l'importance échappe à toute estimation valable.

Le secteur de l'artisanat est principalement constitué d'unités de production exploitées par des personnes travaillant seules pour leur propre compte, avec l'aide de travailleurs familiaux et d'apprentis non rémunérés ou en association avec des personnes apparentées ou non. Les artisans indépendants forment la principale composante du secteur, avec une proportion de 87.2%. D'autre part, près de la moitié des unités de l'artisanat ne dispose pas de local et 11.1% exercent à domicile.

De même, la tradition familiale professionnelle est encore répandue au sein du secteur de l'artisanat puisque la grande majorité des artisans le considère comme raison principale du choix de leur activité présente.

Concernant la répartition des chefs d'unités selon le sexe, la majorité des unités sont dirigées par des hommes. Les activités caractérisées par la présence de femmes artisanes, sont généralement celles qui relèvent du textile, particulièrement le travail des tapis, de broderie et d'habillement (couture traditionnelle).

2 – Atouts et potentialités

2-1 Artisanat moteur économique au niveau local

2-1-1 Entreprise artisanale moyen de mobilisation de l'épargne

Par la nature même de leur structure et en raison de leur petite taille et du caractère peu capitalistique, les unités de production artisanales sont financées dans la majorité des cas par leur épargne personnelle. De ce fait, on peut affirmer que les activités artisanales permettent une meilleure mobilisation de l'épargne privée, en l'orientant vers des affectations productives, plutôt que consommatrices.

En effet, le secteur de l'artisanat renferme d'atouts qui le prédispose à jouer le rôle d'un véritable levier de développement local et de mobilisateur de l'épargne privée, si on prend en considération les éléments suivants:

- Il représente une source de compétitivité potentielle importante par sa capacité de mettre en valeur des ressources locales;
- Il constitue le centre d'intérêt des jeunes promoteurs pour la création d'entreprises dans des créneaux porteurs de l'artisanat;
- Il favorise la création de coopératives, en particulier pour les femmes en milieu rural ;
- Il bénéficie d'un important programme de développement d'infrastructures d'accueil au niveau local;
- Il constitue un espace de partenariat entre les pouvoirs publics et les différents organismes gouvernementaux et non gouvernementaux ;
- Il permet le développement de l'économie de proximité, surtout dans les zones montagneuses et en milieu rural (lutte contre l'exode rural).

2-1-2 Artisans animateurs des territoires

Le rôle que peut jouer l'artisanat dans le développement régional est déterminant. En effet, les artisans qui sont éparpillés sur l'ensemble du territoire national, et rural, représentent un moteur économique essentiel du développement local et, par conséquent, participent au développement et à la création de la richesse nationale. Dans le milieu rural, l'artisanat se présente comme un secteur clé conditionnant le devenir des espaces, dont la survie dépend notamment de la pérennité de l'offre de services à la population. En milieu urbain le dynamisme économique des centres villes (particulièrement les petits et moyens centres urbains), leur attrait, leur convivialité sont aussi déterminés par l'existence de l'artisanat et le commerce de proximité.

Ce maillage territorial se présente comme une base intéressante à la valorisation des complémentarités entre villes et campagnes à l'échelle régionale. En effet, chaque région détient des richesses et des potentialités particulières, ce qui permettra aux unités

de production artisanales de promouvoir en partie la décentralisation de l'appareil productif. La création intensive de ces unités de production, qui emploient une main d'oeuvre considérable, permettra ainsi l'essor de toutes les régions économiques du pays, et partant de toute l'économie nationale, ce qui permettra de faire des activités artisanales un instrument fondamental pour le développement économique et social du Maroc.

Sur le plan de l'aménagement du territoire, le secteur de l'artisanat, compte tenu de son omniprésence sur l'ensemble du territoire national, aussi bien dans les agglomérations urbaines que dans les petits villages, permet une meilleure distribution des richesses et constitue un moyen important pour la résorption du sous emploi en milieu rural. Le poids et l'importance du secteur proviennent essentiellement de sa capacité d'adaptation aux changements, de ses potentialités à créer de l'emploi, de sa capacité à mobiliser l'épargne et à engendrer le développement régional.

2-2 Artisanat facteur d'émergence d'entreprises

2-2-1 Emergence d'entreprises au niveau local

Le développement économique des villes nécessite l'existence d'un nombre croissant d'entrepreneurs qualifiés. Cet objectif peut se réaliser à travers la modernisation de l'entreprise artisanale par le biais de renforcement de ses moyens humains qui pourraient ainsi favoriser l'émergence de nouveaux artisans au niveau local. Les petites entreprises artisanales constituent, non seulement, un facteur efficace pour réduire la répartition inégale des revenus entre les catégories sociales et les régions, mais aussi un moyen opérant pour la formation d'entrepreneurs dynamiques et de techniciens ayant des aptitudes à diriger des entreprises modernes capables de réaliser des projets d'investissements porteurs, d'où l'importance de favoriser la création d'un nombre de plus en plus grand des petites entreprises artisanales.

Le secteur de l'artisanat est caractérisé par sa capacité à créer un nombre suffisant d'entreprises et d'emplois, surtout les petites et micro entreprises. Chaque promoteur dans le secteur crée en moyenne cinq nouveaux emplois. Les atouts de l'artisanat sont appréciables dans le sens où le secteur est peu capitalistique par rapport à l'industrie ou l'agriculture, offrant par conséquent d'énormes potentialités d'investissement et d'emploi. Si l'objectif de 10 millions de touristes en 2010 serait atteint, le secteur, selon les estimations disponibles, devrait multiplier sa production destinée au tourisme international par 4.4, en créant 450 000 nouveaux postes de travail⁵.

2-2-2 Emergence de l'entrepreneur-artisan

Le terme entrepreneur contient la notion de succès. Il est synonyme de nouveaux produits et de percée, de qualité et de service. Il caractérise un certain type d'individu

⁵ Activités artisanales et développement des territoires, rapport du Département de l'Aménagement du territoire relatif à la phase du diagnostic stratégique, juillet 2003.

dynamique dont la volonté, la créativité, la ténacité et la réussite font de lui un leader et un héros contemporain⁶. Le secteur de l'artisanat observe actuellement l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs-artisans. Il constitue un champ favorable à l'investissement et à l'épanouissement des compétences et des savoir-faire, aussi bien pour les artisans qui y exercent que pour d'autres personnes qui y trouvent un domaine d'activité porteur. Ceux-ci ne sont pas forcément des artisans de métier, mais « il s'agit de toute personne qui dispose de fonds nécessaires et de la prédisposition à investir dans le secteur pour la promotion d'un ou de plusieurs métiers »⁷. L'entrepreneur-artisan doit être réceptif à des politiques d'incitation à l'investissement et à des programmes efficaces de perfectionnement, de vulgarisation et de promotion du produit. La vocation économique du secteur de l'artisanat impose aux opérateurs et aux artisans un comportement particulier qui rompt avec la situation actuelle, comme elle leur impose le développement d'une culture de l'entreprise et une démarche qualité.

Le processus de production lui-même peut être modifié. Il y a des tâches manuelles qui gagneraient à être mécanisées sans nuire au caractère artisanal du produit final, estiment les concepteurs de cette stratégie. La modernisation des produits de l'artisanat serait davantage une adaptation du produit aux besoins du marché plutôt qu'une transformation de la nature du produit, surtout lorsque celui-ci est destiné à l'exportation.

2-2-3 Développement d'une nouvelle approche commerciale

L'action commerciale n'était considérée par les entreprises artisanales que de manière accessoire. Le plus important consistait avant tout de produire et non de vendre. Les activités des intermédiaires, ramasseurs et bazaristes, se limitaient pour l'essentiel à la distribution physique des produits, en accordant peu d'intérêt à la promotion.

Aujourd'hui, une nouvelle approche du marché est en cours de s'installer et un recours systématique aux techniques du marketing devient de plus en plus une composante de l'approche commerciale. Il s'agit, d'apprendre à argumenter et à conclure en matière de vente. L'activité de l'entreprise artisanale s'imprègne davantage de la culture marketing.

2-3 Potentiel à l'exportation

Au niveau des exportations, le secteur de l'artisanat a su se positionner sur l'échiquier international sur les plans à la fois quantitatif et qualitatif. Il a connu un développement considérable dans ce domaine. C'est principalement le cas, par exemple du tapis, de la maroquinerie, des vêtements, du tissage, du travail du bois, de la vannerie, de la poterie, du fer forgé...où le Maroc avait toujours de vieilles traditions.

⁶ : Devenez l'entrepreneur qui gagne ; Jmes COOK ;1986.

⁷ : Politiques publiques et Société, essai d'analyse de l'impact des politiques publiques sur l'artisanat au Maroc; Saïd CHIKHAOUI ; 2003 ;

L'analyse des statistiques des exportations de l'artisanat laisse apparaître des tendances très différentes d'un produit à l'autre et d'une période à une autre. D'une façon générale, les produits en question ont enregistré, en Dirhams Courants, une légère baisse moyenne annuelle de 0.12%. Mais cette moyenne, cache de fortes disparités allant de moins 9 % pour le Tapis à plus de 47 % pour le Fer Forgé.

Analyse des trends statistiques : dynamique des exportations par produit

Valeur en millions de Dirhams

nature des produits	1990	1995	2000	2002	2003	Moyenne annuelle	%	Accroissement moyen 90-03(%)
Tapis	430	274	190	184	125	240	37	- 9
Maroquinerie	48	31	41	25	39	37	6	-1.6
Vêtements	80	51	43	34	34	49	8	-6.4
Couvertures	5	21	29	25	27	25	3	+14
Cuivre	12	14	15	17	15	15	2	+2
Bois	16	29	56	57	61	44	7	+11
Vannerie	40	34	43	49	47	43	7	+1.2
Arts chaussant	12	2	7	6	29	11	2	+7
Poterie	16	43	125	119	111	90	13	+16
Bijouterie fantaisie	2	6	8	3	14	7	1	+16
Fer forgé	1	4	118	128	153	81	13	+47
Divers	30	21	13	8	2	15	2	-19
Total	694	529	689	655	657	657	100	-0.4

Source: Département de l'Artisanat

Classification, éléments d'analyse et mesures de relance

Sous secteur	Rang/2003	Tendance	Eléments d'analyse	Mesures de relance
Le fer forgé	1 ^{ère} place	Croissance spectaculaire.	Cette croissance est due au dynamisme que ne cesse de connaître sur les plans de l'innovation et de l'adaptation aux goûts et aux besoins des utilisateurs.	Maintien de la tendance.
Le tapis	2 ^{ème} place	En régression, mais il continue à préserver une place importante sur le plan des exportations.	Malgré la concurrence du tapis mécanique et du tapis des pays de l'est asiatique, celui-ci fait preuve d'un certain dynamisme.	Il recèle un potentiel de production et des possibilités de développement. Il y a lieu d'apporter des soins à la qualité, aux matières premières utilisées, à l'adaptation des designs aux goûts des marchés.
La poterie	3 ^{ème} place	Succès continue.	De part ses aspects artistiques et utilitaires, la poterie Marocaine a su s'adapter à la demande nationale et internationale.	Il s'agira de réconforter cette tendance par la facilitation des opérations de publicité et de transports.
Les vêtements	4 ^{ème} place	En régression mais à un niveau acceptable.	Le Maroc enregistre sur ce plan une avance. le vêtement artisanal pourrait avoir des jours prometteurs à l'avenir, surtout la haute couture.	Il convient d'exploiter davantage ce créneau en y introduisant les adaptations nécessaires ainsi que le recours aux méthodes de Marketing évoluées, (exposition de modes, foires de textile etc.).
La vannerie	5 ^{ème} place	En croissance quasi constante.	Ses exportations étant restées en augmentation quasi-constante grâce à l'innovation et l'adaptation.	Ce secteur est susceptible de s'étendre à d'autres produits adjuvants qui intéressent beaucoup plus les marchés (Rotins...).
Le bois	5 ^{ème} place	En croissance acceptable.	N'a pas connu la récession. Il pourrait avoir des conséquences néfastes sur les forêts marocaines et en particulier des espèces fragiles.	Encourager l'utilisation du bois importé et d'éviter l'utilisation massive des bois appréciés comme le thuya et l'arganier.
La maroquinerie	7 ^{ème} place	En stagnation.	Sous-secteur traditionnellement important. Semble être frappé de léthargie.	Par une politique de ciblage de la clientèle et de réadaptation, on pourrait aboutir à un redressement de sorte à exploiter le potentiel qu'il représente ses côtés artistiques, historiques, utilitaires et économiques.

Face à ces tendances, il s'avère que plusieurs efforts restent à entreprendre pour consolider la place des produits en plein essor, relancer certains produits en décroissance et encourager la croissance timide, mais prometteuse, d'autres produits. Une politique globale est certes à concevoir pour l'artisanat, basée sur des stratégies spécifiques, des potentialités propres à chaque produit, l'évolution historique, la clientèle réelle et virtuelle et les changements et mutations qui caractérisent la clientèle et la demande nationale et internationale.

3 - Contraintes et faiblesses

3-1 Non maîtrise de la qualité et limite de l'innovation

3-1-1 Faiblesse de la qualité

Cette faiblesse est due essentiellement à :

- L'absence d'informations pertinentes sur les concepts liés à la qualité (normes, coûts de non qualité, politique de qualité, etc.) ;
- La dégénérescence de la corporation (Hanta) qui veillait sur le contrôle de la qualité des produits ;
- L'introduction de nouvelles matières premières et produits intermédiaires dont les artisans ne maîtrisent pas parfaitement l'utilisation ou dont la qualité n'est pas toujours sûre ;
- Le contrôle de la qualité reste limité au domaine du tapis⁸, en l'absence d'approche normative pour les autres produits artisanaux ;
- Le recours à l'utilisation de matière première de faible qualité afin de dégager un prix de revient faible pour s'aligner sur les prix de vente pratiqué sur le marché ;
- La non maîtrise de la technicité, due généralement au recours à une main d'œuvre non qualifiée.
- L'artisan ne constitue ni stocks, ni fonds de roulement et ne peut acheter la quantité dont il a besoin qu'aux cours que lui impose le marché et selon la nature de la commande. Il subit les difficultés liées à l'approvisionnement, telles la pénurie, la mauvaise qualité et la hausse énorme des prix des matières premières, ce qui nuit à la production artisanale ;
- L'intervention des intermédiaires et des négociants en position de monopole qui grossissent le montant de la valeur des matières premières et que l'artisan ne peut se permettre de payer. Elle prend de plus en plus d'ampleur avec l'implantation des grandes entreprises industrielles mieux structurée et mieux outillée financièrement. Ceci est très apparent dans le cas du tissage et du cuir où l'artisan doit se contenter le plus souvent de laines et de peaux de qualité inférieure.

3-1-2 Limite de l'innovation

En général, l'artisan s'évalue par rapport à sa capacité à suivre les exigences de ces clients et non par rapport à un marché en général. Cette recherche de la proximité a

⁸ : - Le Dahir portant loi n° 1-73-220 du 23 Avril 1974 qui modifie le Dahir du 13/10/1947 instituant un estampille de l'Etat. Cette loi définit les caractéristiques des différentes catégories de tapis demeure le seul texte du genre que connaît le secteur.

- Concernant les produits de l'artisanat destinés à l'exportation, ils sont soumis aux dispositions du Dahir portant loi n° 1-73-653 du 29/8/1975 relatif au contrôle des produits artisanaux exportés. En vertu de ce texte, le Département de l'Artisanat s'est substitué à l'OCE pour le contrôle technique de la fabrication, du conditionnement et de l'exportation de produits artisanaux.

sans aucun doute des causes « culturelles » mais elle résulte aussi de causes plus objectives, plus rationnelles. Elle est en effet liée au manque de ressources.

Ainsi, les exigences de la clientèle constituent la première impulsion à l'innovation. L'artisan, dans la majorité des cas, innove non pour se positionner, mais pour répondre à une demande explicite d'un client. C'est sa relation avec le client ou les clients qui structurent son processus innovant. Innover exige donc de la part de l'artisan, une connaissance intime de ces derniers. De ce point de vue, la structure de la clientèle de ces entreprises a une forte influence sur leur propension à innover. On constate que plus les entreprises de l'artisanat sont en relation avec des clientèles exigeantes, plus leur propension à innover est grande. Ces constatations expliquent aussi, en partie, la dépendance, que permet la proximité entre l'artisan et son environnement. Comme pour le cas de la commercialisation, la relation intime avec le client permet à l'artisan de répercuter les exigences de ce dernier le plus fidèlement et le plus rapidement possibles pour les traduire en innovation.

3-2 Contraintes du marché

3-2-1 Limite des circuits de distribution

Les artisans, ne sont pas toujours en mesure d'organiser seules leurs productions, d'atteindre les marchés extérieurs et d'exporter directement leurs produits. Il y a plusieurs couches d'intermédiaires qui remplissent des fonctions multiples ayant trait à la production et à la commercialisation. Ces intermédiaires fournissent les matières premières, teintures, couleurs et modèles. Ils achètent également le produit pour le revendre à d'autres intermédiaires «collecteurs», qui de leur tour le remettent aux fins de commercialisation. Les intermédiaires jouent dans les deux sens et ils contribuent beaucoup au bon fonctionnement de l'économie artisanale.

Toutefois, ils sont accusés d'être des « exploiters » car ils maintiennent souvent les artisans dans une situation de précarité économique et tirent le maximum de profit de chaque opération, ce qui porte préjudice au développement des producteurs de base. Ce scénario conduit à une dilution continue de la qualité et à une perte de crédibilité, à la fois sur le marché intérieur et plus particulièrement sur les marchés étrangers.

3-2-2 Etroitesse de la demande interne

La gestion de la proximité dans le secteur est le véritable « invariant ». Elle présente à la fois des aspects internes et des aspects externes. En personnalisant sa relation avec l'environnement immédiat, l'artisan restreint son champ d'intervention. Autrement dit, il préfère une clientèle peu nombreuse fidèle et géographiquement proche à un marché plus large, difficile à maîtriser et géographiquement éloigné. C'est la prédominance des activités plutôt soutenues par la demande intérieure des ménages et organisées autour des marchés locaux qui expliquent en particulier le désintérêt de ces

entreprises pour les outils commerciaux. Déclarant parfaitement connaître leur clientèle (confondue avec le marché) les artisans ne voient pas l'intérêt des études de marché ni celui de l'utilisation d'outils commerciaux, même très simples (publipostages).

3-2-2 Fragilité de la capacité de promotion

L'entreprise artisanale n'est pas en mesure, sur le plan financier, de mettre en place un système continu de production et de publicité et d'études de marché pour apprécier continuellement le niveau de la demande et la nature de la concurrence. Ceci a des conséquences sérieuses sur la compétitivité et à la survie des entreprises qui sont vulnérables face à des concurrents plus puissants, mieux organisés et plus connus par le public.

Les foires régionales et locales et les expositions d'artisanat sont organisées par certaines parties n'appartenant généralement pas au secteur et qui poursuivent des objectifs essentiellement folkloriques comme moyen d'attirer le public. Ces expositions et foires portent souvent préjudice aux artisans et limitent l'impact économique des expositions dont l'objectif est de faire connaître le produit artisanal et de le rapprocher du consommateur.

Les expositions ventes organisées par certains pays au Maroc ne manquent pas de drainer une partie des consommateurs, d'autant plus que le consommateur marocain penche souvent vers l'acquisition du produit étranger. Ces manifestations sont considérées par les artisans comme des activités anti-commerciales qui concurrencent de manière inégale le produit marocain.

3-2-3 Instabilité de la demande externe

La commercialisation des produits artisanaux sur les marchés étrangers se caractérise par une concentration au niveau de quelques pays et une faible diversification de produits (tapis, poterie et fer forgé étant les plus vendus), qui représentent 65%, en moyenne de la valeur totale des produits exportés.

Deux types de goulots d'étranglement qui s'opposent à une politique commerciale efficace :

- insuffisance de représentants commerciaux aux pays importateurs, ce qui pose un problème de réception des outputs;
- Impossibilité de répondre à une commande importante dans un temps raisonnable, vu la taille de l'entreprise artisanale et la faiblesse des moyens techniques dont elle dispose.

Il ressort, selon les statistiques disponibles sur les exportations, que le produit de l'artisanat continue à connaître un grand succès au niveau du marché européen qui absorbe l'équivalent de 75% des exportations totales. Les pays de l'Amérique du Nord

viennent en second rang avec 15% des exportations. Le produit marocain se développe actuellement sur d'autres marchés tels que l'Amérique Latine, l'Australie et le Japon.

3-3 Faiblesse de l'offre de financement

L'entreprise artisanale doit assurer sa pérennité et stimuler sa croissance à long terme. Pour cela, elle est tenue d'effectuer un certain nombre de dépenses, dont elle ne peut différer l'échéance. Elle consent les crédits à la clientèle, et inversement, ses fournisseurs lui accordent des délais de paiement. Pendant la durée d'attente des encaissements, des décaissements continuent à courir. Ceux-ci ne peuvent pratiquement être effectués que dans le cadre où l'entreprise dispose d'un fonds de roulement suffisant. Or, la performance du financement n'est pas assurée pour au moins deux raisons, à savoir la faiblesse des fonds propres et les difficultés d'accès aux crédits bancaires, à cause du manque de garantie.

Malgré les avantages accordés en termes de procédure et de taux d'intérêt du crédit par la Banque Populaire à l'artisanat⁹, le financement dont a bénéficié ce secteur reste en deçà des résultats escomptés : montants très faibles (avec une moyenne de 7500 DH par artisan), accès difficile (le taux de satisfaction de la demande des crédits est d'environ 50 %; le montant annuel des crédits à l'artisanat tourne autour de 100 millions de DH.), importance des impayés, produits financiers non adaptés, etc.

Le système de cautionnement mutuel¹⁰ est né sur l'initiative de la Banque Centrale Populaire, sous forme de sociétés anonymes, pour fournir à leur place une garantie collective qu'ils ne sont pas capables d'offrir individuellement aux banquiers. Parallèlement, un certain nombre d'actions ont été entreprises pour permettre la diversification et la relance du financement de l'artisanat. Il s'agit, d'une part, de la contribution de la Caisse Nationale du Crédit Agricole, depuis 1989, au financement des activités artisanales, dans le monde rural, d'autre part la mise en place en 1995 d'un programme de financement des micro-entreprises, suite au protocole d'accord signé par le Gouvernement Marocain et l'USAID.

3-3 Fiscalité pesante

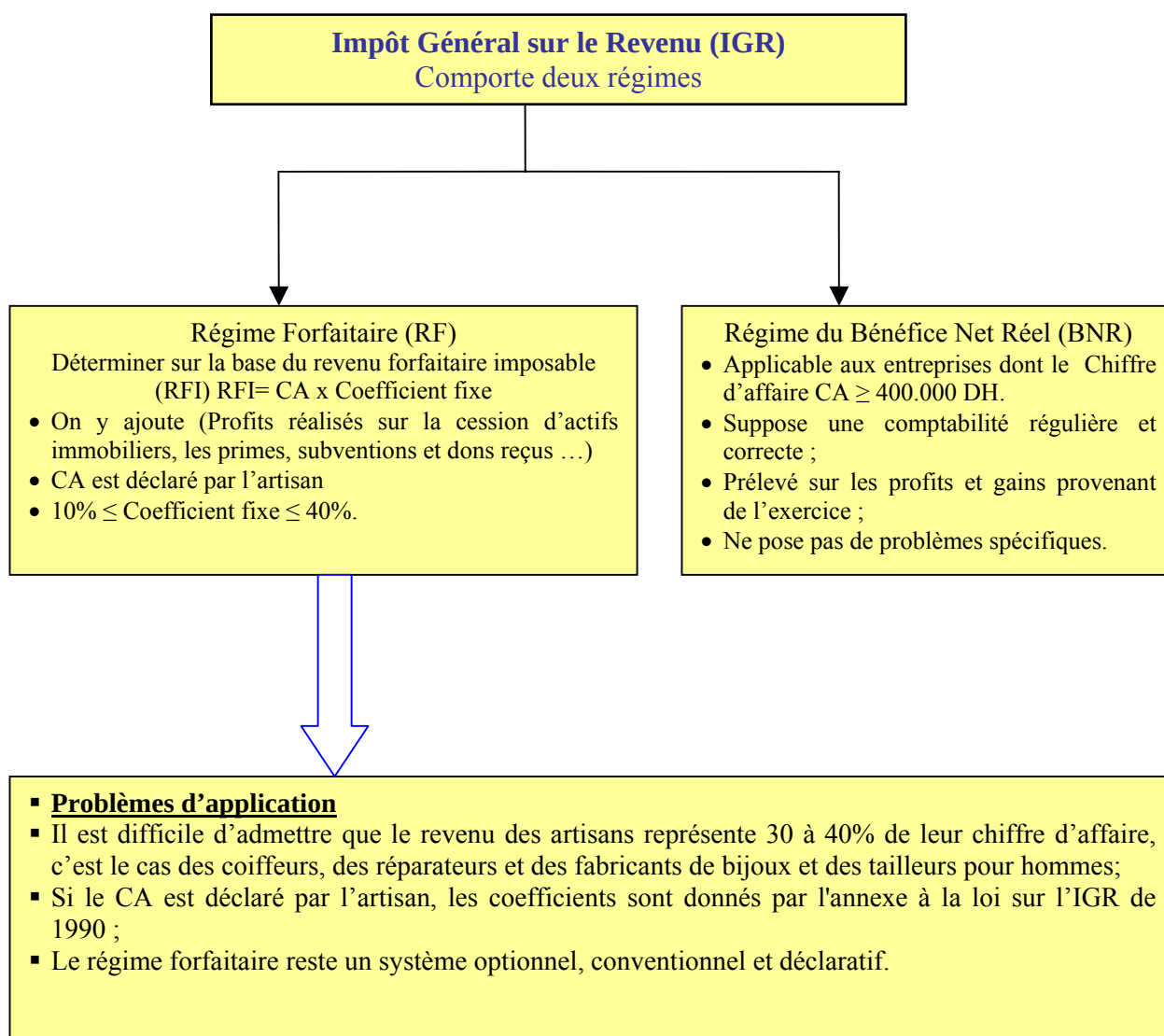
Le processus de production et de commercialisation dans le secteur de l'artisanat est assujéti à une fiscalité qui apparaît lourde et pénalisante eu égard à la nature de l'activité du secteur. Parmi les principaux impôts et taxes on trouve :

⁹ En vertu du Dahir du 02 février 1961 portant réforme du crédit populaire: « Le Crédit Populaire du Maroc est notamment chargé de favoriser l'activité et le développement de l'artisanat et de toute entreprise moyenne ou petite, par la distribution de crédit à court, moyen et long terme, tant sur ses ressources propres que sur les dépôts de sa clientèle et sur les fonds mis à sa disposition sous quelque forme que soit ».

¹⁰ : Les Sociétés de Cautionnement Mutuel ont été créées en vertu du Dahir du 02 février 1961 portant réforme du Crédit Populaire du Maroc qui stipulait que : "peuvent être placées sous le contrôle de l'Institution... toute société ou Association à caractère mutualiste ou coopératif ayant pour objet de cautionner les membres à raison de leurs engagements".

3-4-1 Impôt Général sur le Revenu¹¹

Figure 1 : Modalités de prélèvement de l'IGR et problèmes d'application

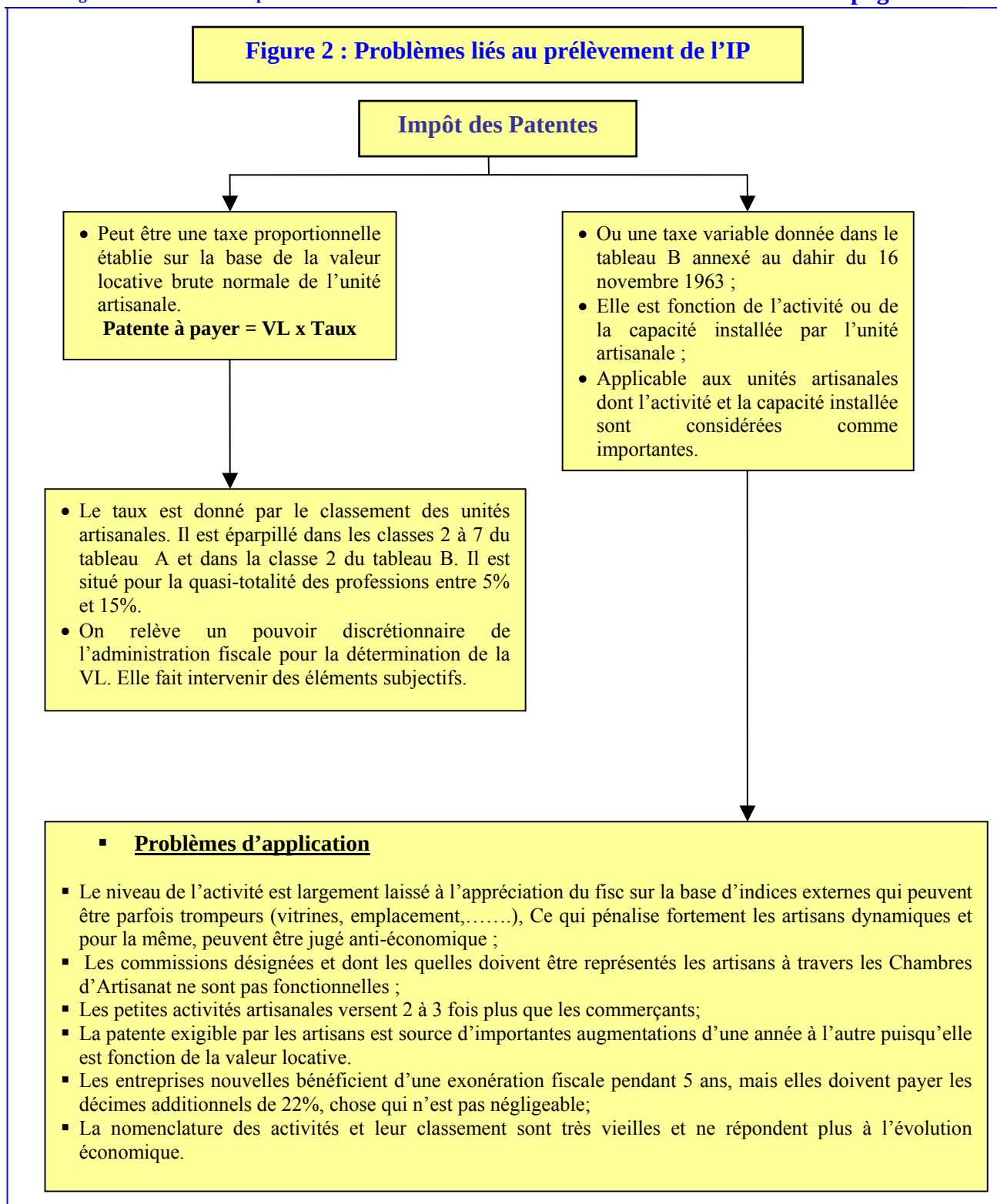


^{11 14} : L'IGR a été introduit depuis le 1^{er} janvier 1990. Toutes les entreprises non assujetties obligatoirement à l'IS peuvent opter pour l'IGR. Les petits contribuables ($CA \leq 2.000.000$), dont notamment les artisans sont soumis au régime forfaitaire de l'IGR, le revenu imposable est déterminé d'une façon approximative en appliquant au CA annuel un coefficient fixe. Ces coefficients sont prévus dans l'annexe de la loi de l'IGR (situés entre 0% et 44%). La loi de 1990 sur l'IGR oblige les bijoutiers à tenir une comptabilité quelque soit le niveau de leur Chiffre d'Affaire.

3-4-2 Impôt des patentes¹²

¹² : L'impôt du patente a été introduit en 1920 et a subi plusieurs réformes. Sont assujettie à cet impôt toutes les personnes physiques et morales.

- La valeur locative (VL) brute normale de l'unité artisanale est déterminée soit à partir du loyer contenu dans le contrat de bail et des équipements installés, soit par voie de comparaison, soit par appréciation directe par les agents du fisc.
- La CGEM demande constamment une réforme de l'impôt sur la patente, voir sa suppression.



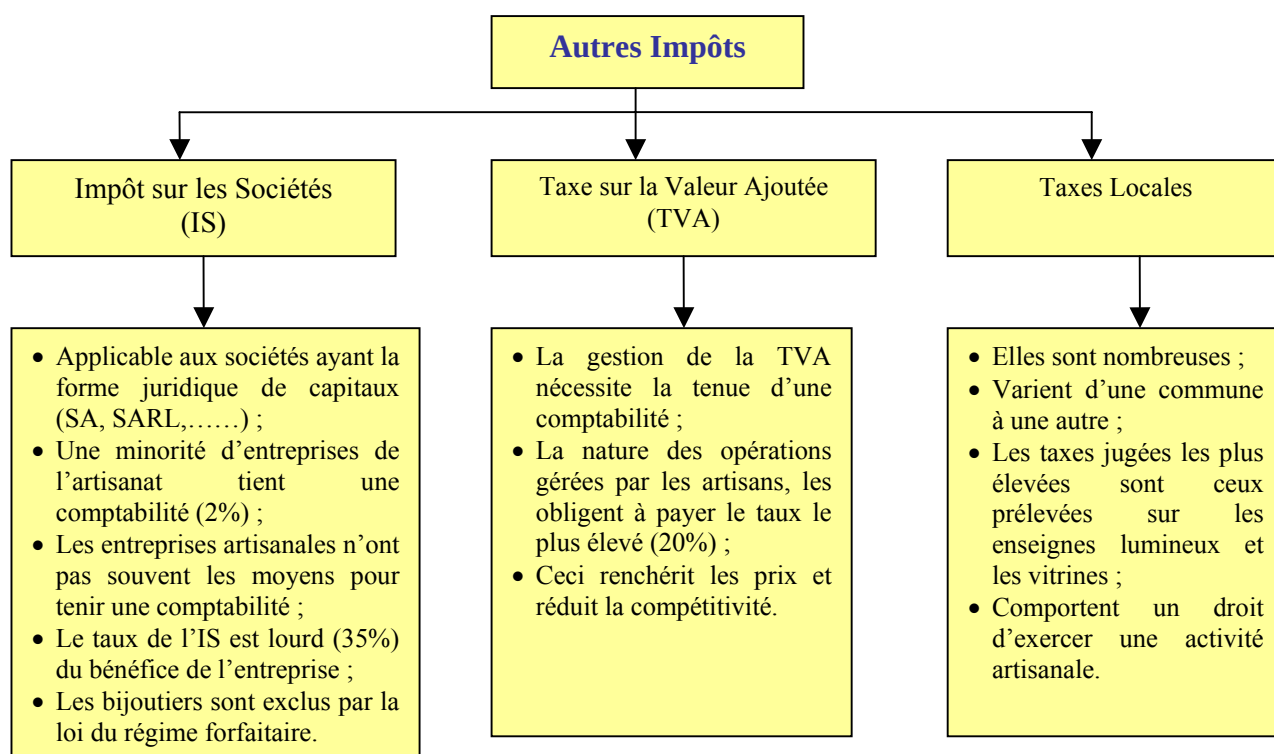
3-4-3 Impôt sur les sociétés¹³ , taxe sur la valeur ajoutée¹⁴ et taxes locales.

¹³ : L'Impôt sur les Sociétés (l'IS) s'est substitué à l'impôt sur les bénéfices professionnels (l'IBR) est entré en vigueur à partir du 1^{er} janvier 1987, (loi n° 1-86-289 du 31 décembre 1986, B.O n° 3873 du 21 janvier 1987).

¹⁴ : La TVA a été introduite au Maroc depuis le 1^{er} avril 1986, en remplacement de la taxe sur les produits et les services.

- TVA (due) = TVA (exigible sur les ventes) – TVA (déductible sur les achats).
- Selon les dispositions des articles 7 et 8 de la loi n° 1-85-12-1985, tels qu'elles ont été modifiées, sont exonérées de la TVA sans droit à déduction :
 - les ventes portant sur le tapis d'origine artisanale de production locale ;

Figure 3 : Multiplicités des prélèvements fiscaux et leur inadaptation aux réalités de l'artisanat.



Selon le recensement de l'artisanat réalisé à Méknès, seul 2% des unités artisanales tiennent une comptabilité. De même, selon l'étude faite par F.Mourji¹⁵ 4.6% des micros et petites entreprises tiennent une comptabilité au sens moderne du terme. De plus 22% de ces entreprises qui tiennent la comptabilité n'ont pas l'objectif de fournir un des états comptables de synthèse aux services des impôts pour établir leur assiette. L'objectif visé concerne plus l'amélioration de leur gestion, la compréhension des choses et le suivi des clients et des fournisseurs.

3-5 Faiblesse de l'organisation professionnelle

La solidarité sociale a toujours existé au sein des corporations des métiers d'artisanat. Il est animé de manière conventionnelle par l'Amine. Cependant, l'altération du rôle de cette institution a provoqué une dislocation de l'esprit de solidarité entre les artisans et une situation où les artisans se trouvent sans soutien ni protection. Cette situation périlleuse n'est pas de nature à permettre l'émergence d'unités de production

- les ventes et prestations réalisées par les petits fabricants et prestataires dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 180.000 DH/an.

¹⁵ : Le développement des micros entreprises ; F.Mourji ; éditions Maghrébines ; 1998.

performantes œuvrant dans un climat de transparence et de concurrence loyale favorisant le développement des activités artisanales qui souffrent de l'absence de toute réglementation spécifique.

Parallèlement au système corporatif, un tissu associatif (520 associations locales et 8 unions nationales) a été créé, sans pour autant disposer des capacités et de compétences suffisantes pour jouer un rôle d'encadrement et d'animation économique des métiers.

4- Exigences du nouveau contexte

4-1 Exigences de la mondialisation

4-1-1 Ampleur du changement

L'environnement international connaît des mutations profondes, sous l'effet de l'expansion des nouvelles technologies et de l'émergence de nouveaux modes de production. Ces mutations s'opèrent dans un cadre marqué par la mondialisation et la montée de son corollaire, la compétitivité. Face à ces nouvelles dimensions, le secteur de l'artisanat est appelé à s'adapter et à s'ouvrir davantage sur le reste du monde.

Pour réussir son intégration dans ce nouveau environnement international, le secteur doit adapter ses structures de production en s'appuyant sur les nouvelles technologies pour accélérer la mise à niveau et d'accroître ses aptitudes à faire face aux nouvelles exigences du marché. Car la survie des entreprises de l'artisanat dépendra de leur capacité à s'adapter aux nouvelles données de l'économie mondiale.

4-1-2 Impact de la mondialisation

Pour nombre de personnes et d'institutions, la mondialisation est une chance pour les entreprises de l'artisanat. C'est un facteur essentiel pour la modernisation du secteur et faire partie, par la même, au réseau économique mondial qui se met en place. Réseau qui rend la question des frontières géographiques sans objet. Le secteur pourra bénéficier des nouvelles technologies de l'information et entrer de plein pied dans le nouvel univers communicationnel, passant d'un mode de management traditionnel à un mode entrepreneurial, et d'une vision aux références locales à une vision plus large et mondiale.

Dans cette perspective, les entreprises, qui jusqu'alors manquaient cruellement de ressources pourront, du fait de leur intégration dans le réseau mondial, bénéficier des avantages qui leur faisaient auparavant défaut. Les entrepreneurs du secteur pourront accéder à de nouveaux marchés sans se déplacer, évitant les trop fameux coûts de transaction, à condition que la transparence soit totale et l'information soit parfaite. C'est ainsi que la mondialisation des échanges pourrait constituer une chance pour les petites entreprises de l'artisanat parce que peu onéreuse et porteuse d'espérance.

4-2 Accords de libre échange

4-2-1 Accords de libre échange avec l'UE

La Zone de Libre Echange (ZLE), offre un éventail d'opportunités que le secteur de l'artisanat a intérêt à saisir : il s'agit d'abord de marchés potentiels qui sont offertes par l'élargissement de l'Union Européenne. La deuxième opportunité est constituée par les partenariats et « joint-ventures » qui pourraient être établis avec des entreprises européennes intéressés par l'investissement dans le domaine de l'artisanat.

Des effets positifs indirectes sur les entreprises de l'artisanat vont aussi découler de la création de la zone de libre-échange, du fait notamment, de la baisse des prix des équipements et des inputs importés suite à la pression concurrentielle générée par la libéralisation qui devrait inciter les entreprises artisanales à améliorer leur performances économiques.

Les opportunités ne sont que potentielles, et leur concrétisation nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions aussi bien au niveau de l'entreprise qu'à celui des pouvoirs publics. Dans ce cadre, l'entreprise doit être appréhendée comme un pôle de compétence et une unité de décision stratégique. Ainsi conçue, l'entreprise artisanale est insérée dans un ensemble de relations, au sein d'un sous-système (branche, filière, terroir,...), qui conditionnent dans une certaine mesure, son comportement et ses performances. Un autre aspect à prendre en considération, concerne la compétitivité dont l'importance n'est plus à démontrer et la diversité des catégories d'entreprises dans le secteur caractérisée par son atomisation et sa fragmentation.

Au niveau de l'import, la question n'est pas posée par cette perspective de démantèlement tarifaire sur 12 ans pour les produits de l'artisanat en provenance de l'UE. A ce sujet les remarques suivantes peuvent être annoncées :

- Avec la conférence de Barcelone, et l'adhésion à l'UE, nous allons progressivement vers un volume d'importation en franchise sans cesse croissant, étant donné que le Maroc est appelé, quelque soit le terme que requiera cette démarche, à s'intégrer, dans une vaste zone de libre échange euro-méditerranéenne;
- D'une manière générale, si la promotion des exportations doit être un objectif prioritaire, l'entreprise aura, sous l'impulsion de cette libéralisation accélérée, l'obligation de développer une stratégie de "mieux acheter". Acheter un intrant de qualité identique à un prix moindre, c'est cela aussi les grains de compétitivité.
- Face à ce mouvement de libre-échange qui est enclenché au niveau de la région euro-méditerranéenne, il ne faudra pas oublier les autres partenaires stratégiques tels que l'Amérique du Nord et l'Asie.

Au niveau de l'export, jusqu'à présent nos exportations, à près de 70% concentrées sur l'UE ont bénéficié d'une « rente de situation » dans la mesure où l'UE appliquait une préférence tarifaire pour quelques pays dont le Maroc et des barrières douanières pour d'autres tels que l'Asie ou les pays du continent Américain. Notre compétitivité était donc intimement liée à cette préférence.

4-2-2 Accord de libre échange conclu avec les USA

L'accord de libre échange conclu récemment avec les Etats Unis d'Amérique comporte un chapitre spécifique aux « **obstacles techniques au commerce** ». Ce chapitre, qui se base sur les dispositions de l'accord de l'OMC sur les obstacles techniques au commerce, s'applique à l'ensemble des normes, règlements techniques et procédures d'évaluation de conformité susceptibles d'affecter, directement ou indirectement, le commerce des marchandises entre les deux parties. Il précise les principes et les modalités devant présider à l'élaboration et à l'adoption des normes et règlements techniques, notamment en termes de transparence et de concertation¹⁶.

Les dispositions essentielles consacrées par ces textes sont :

- Le développement des normes se fait davantage par le secteur privé, en partenariat avec les Agences du Gouvernement, selon une démarche transparente, ouverte au commentaire du public et consensuelle entre les différentes parties concernées ;
- Les Agences du Gouvernement sont amenées, dans la mesure du possible, à adopter les normes développées par le secteur privé pour les besoins de règlements techniques à caractère obligatoire notamment dans les domaines de la sécurité, de la santé et de l'environnement, selon un processus transparent et ouvert aux proposition et commentaire du public;
- La normalisation n'est pas le ressort d'un seul Organisme, mais plusieurs entités interviennent dans ce domaine dont notamment :
 - ❖ **Américain National Standard Institute (ANSI)** : un Organisme non Gouvernemental qui assure la coordination entre les différentes organismes privés qui procèdent au développement de normes, l'accréditation de ces entités, l'homologation des normes développées et la représentation des USA auprès de l'Organisation Internationale de normalisation (ISO) ;
 - ❖ **National Institute of Standards and technology (NIST)** : un organisme relevant du Département du Commerce qui donne un appui technique aux opérateurs privés en matière d'élaboration de normes et assure pour les Etats Unis d'Amérique la fonction du centre national d'information pour les questions relatives aux normes.

¹⁶ : Les principaux textes législatifs et réglementaires qui précisent le cadre général d'élaboration et d'adoption des normes et règlements techniques sont :

- La loi sur les procédures administratives ;
- La loi sur les transferts et le progrès technologique;
- La circulaire de l'Office de Management and Budget (OMB n°A-119);
- L'arrêté exécutif 12866.

4-3 Principes du commerce équitable

4-3-1 Commerce équitable et achat éthique

Les exigences sociales et éthiques tendent à se normaliser à l'échelle planétaire. Dans cette perspective on se réfère à deux concepts : le commerce équitable et l'achat éthique. Tous deux s'inscrivent dans la lutte pour un monde plus juste. Le premier propose des solutions pour acheter et vendre de sorte que les producteurs soient rémunérés au juste prix, dans le cadre d'un développement durable. Le second exprime l'engagement des intermédiaires et des consommateurs à acheter des produits fabriqués par des entreprises respectant les droits de l'homme et les libertés fondamentales de leurs employés.

Attentif aux nouvelles sensibilités mondiales, Système U17 a adopté un référentiel inspiré de la norme SA 8 000, ce référentiel comporte neuf chapitres et cent vingt deux points de contrôle que les fournisseurs sont tenus de respecter. Le référentiel que le système a décidé de faire appliquer est structuré en 9 points :

- Travail des enfants ;
- Travail forcé ;
- Sécurité ;
- Hygiène ;
- Installation ;
- Liberté ;
- Discrimination ;
- Horaire de travail ;
- Rémunération.

4-3-2 Le principe du « mieux disant social »

« Le mieux disant social » est un slogan qui dans beaucoup de pays mobilise l'opinion publique d'une manière générale et le rend de plus en plus sensibles à cette éthique sociale. On se renseigne de plus en plus, avant tout achat, sur l'origine et la provenance des produits et les conditions de fabrication des produits. Il s'agit dans une première étape de sensibiliser pour entamer la sélection demain.

Ainsi, un nouveau pouvoir **des consommateurs** s'affirme chaque jour un peut plus. Les consommateurs veulent donner un sens à leur acte d'achat .Et si le prix est encore un élément fort, ils sont de plus en plus nombreux à vouloir savoir ce que cache l'étiquette. Ils se disent prêt à donner priorité aux produits dont les conditions de fabrication respectent le droit des enfants, des femmes et des travailleurs, assurent un prix juste aux producteurs et participent au développement local.

¹⁷ : Référentiel Social Système U Commun aux membres de la FCD (Normes Internationales du Concil Economic Priorites Accrediation Agency SA 000 (CEPAA/SA 8 000 1997).

5 – Réformes et programmes de soutien.

5-1 Réformes annoncées

En vertu des exigences d'ordre interne et externe, une nouvelle approche de gestion du développement économique et social du secteur s'est engagée et une stratégie d'action inscrite dans la cohérence et la complémentarité entre les différents intervenants est mise en place. Il en résulte un intérêt de plus en plus important accordé à l'association de tous les acteurs dans la gestion du secteur (secteur privé, Chambres d'Artisanat et Associations professionnelles).

L'accent a été mis sur :

- L'aspect organisationnel du secteur ;
- La mise à niveau l'environnement de l'entreprise artisanale
- Le développement de la compétitivité.

5-1-1 Aspect organisationnel du secteur

Il porte sur :

- La restructuration du secteur pour mieux exploiter ses potentialités. Il s'agit de mettre en place une organisation délimitant, régissant et réglementant les activités du secteur en vue de :
 - ❖ Faire émerger l'activité de l'artisanat du contexte dominant de l'informel ;
 - ❖ Créer un système de motivation et de promotion des compétences ;
 - ❖ Promouvoir une élite professionnelle parmi les maîtres-artisans, les artisans et les opérateurs divers du secteur ;
 - ❖ Mettre en place les outils permettant une plus grande prise en charge du secteur par les organisations et institutions professionnelles, une plus grande qualification des hommes et une meilleure qualité des produits.
- L'aménagement du texte instituant les chambres d'artisanat pour mieux préciser et élargir leurs missions, améliorer leur fonctionnement et rendre obligatoire un niveau minimum d'instruction et/ ou de professionnalisme pour devenir président ou vice-président.

5-1-2 Compétitivité du secteur

Il s'agit de mettre en œuvre d'une démarche qualité globale articulée autour de quatre volets, qui sont :

- La normalisation et le contrôle de la qualité par l'élaboration de chartes de qualité qui fixeront les déontologiques de chaque profession, et ce, dans le cadre d'une démarche participative, appuyée par des actions de

communication pour en promouvoir une image de marque crédible au sein des marchés;

- La sauvegarde du patrimoine par la transcription des savoir-faire de l'artisanat sur différents supports en vue de les déposer, en tant que patrimoine national, au niveau du Bureau Marocain des Droits d'Auteur;
- L'innovation et la créativité par l'incitation à la constitution de Collectifs d'Appui à l'Artisanat composés de maîtres-artisans de notoriété, d'architectes, d'artistes et de personnalités intéressées par le secteur pour promouvoir les nouvelles technologies et la dimension design dans le processus de la production ;
- La formation professionnelle par la mise à niveau du dispositif de formation en place, le renforcement des moyens humains et matériel, un meilleur dimensionnement des structures de formation au niveau régional et l'élaboration de curricula dans le cadre d'une approche par compétences en collaboration avec les Collectifs d'Appui à l'Artisanat.

5-1-3 Environnement de l'entreprise

En vue d'améliorer l'environnement de l'entreprise artisanale et lui ouvrir les perspectives de la compétitivité, il est proposé une série de mesures relatives au financement, à l'investissement et à la fiscalité, ces mesures sont :

- Le financement par l'institution d'une Société Nationale de Cautionnement Mutuel pluri-bancaire et multisectoriel ayant pour objet d'apporter sa garantie aux petites entreprises artisanales, et la création d'un fonds consorsial entre banques commerciales, banques de développement et institutions de garanties ;
- L'investissement par le renforcement de l'offre en terrains aménagés et en locaux professionnels sous forme de zones d'activité et de villages d'artisans dans un cadre de partenariat avec les collectivités locales ;
- La fiscalité par la mise en œuvre d'un dispositif d'exonération des impôts et taxes en faveur des entreprises artisanales selon leur taille et leur filière d'activités pour encourager les petites entreprises et celles opérant dans des activités en déclin ;
- La promotion des produits artisanaux par un meilleur usage des ressources disponibles pour la promotion du tourisme et de l'artisanat, ainsi que des procédés modernes du marketing et du commerce électronique devrait permettre d'assurer une meilleure promotion des produits de l'artisanat.

5-2 Programmes de soutien

5-2-1 Dispositif d'encadrement

5-2-1-1 Département ministériel de l'artisanat

Le département ministériel de l'artisanat est chargé notamment de¹⁸:

- élaborer les programmes de développement du secteur de l'artisanat et des métiers et d'en suivre la mise en oeuvre ;
- réaliser toute étude se rapportant au domaine de l'artisanat et des métiers et promouvoir les espaces de production et ses zones d'activité;
- promouvoir et organiser les activités relevant du secteur de l'artisanat et des métiers, en concertation avec les professionnels et les opérateurs concernés ;
- élaborer et mettre en oeuvre des politiques de promotion commerciale des produits artisanaux et faciliter l'adaptation des entreprises de l'artisanat et des métiers aux exigences des marchés, des technologies et de la concurrence internationale;
- oeuvrer à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques et des programmes de promotion du secteur et de contrôle de la qualité de ses produits en mettant en place un système de normalisation et en agissant pour la généralisation de son adoption;
- élaborer et mettre en oeuvre les politiques et les programmes visant la préservation du patrimoine artisanal, la sauvegarde des métiers d'art et la promotion de l'innovation et de la créativité ;
- planifier et organiser la formation professionnelle et promouvoir la formation par apprentissage dans le secteur de l'artisanat et des métiers en concertation avec le milieu professionnel et en liaison avec les ministères concernés ;
- veiller au suivi des activités des chambres d'artisanat et de leur fédération et les soutenir dans l'accomplissement de leur mission ;
- mettre en oeuvre les programmes d'action dans le domaine de la coopération internationale susceptibles de contribuer au développement du secteur ;
- assurer la tutelle sur les établissements publics qui relèvent de la compétence du département ministériel de l'artisanat conformément aux lois portant création de ces établissements.

5-2-1-2 Chambres d'Artisanat

Les Chambres d'Artisanat sont appelées à :

- Donner au gouvernement les avis et les informations qui leur sont demandés sur les questions concernant l'artisanat ;
-

¹⁸ : Décret n° 2-02-638 17 septembre 2002, fixant les attributions du Ministère.

- Présenter des propositions concernant l'artisanat en général ou dans leurs ressorts territoriaux particuliers ;
- Aider à la création et à l'entretien d'établissements destinés à l'artisanat ;
- Aider le gouvernement à vulgariser auprès des artisans les méthodes modernes de travail ;
- Servir d'intermédiaire entre les artisans et les commerçants ;
- Servir d'intermédiaire entre les artisans du Maroc et leurs homologues à l'étranger en vue d'élargir le champ des relations commerciales du Maroc ;
- Favoriser la création de coopératives de l'artisanat et encourager les coopératives existantes ;
- Etre consultées sur toute réglementation concernant l'artisanat, la création de tribunaux de commerce, de tribunaux de travail, de magasins généraux, de salles publiques pour la commercialisation de produits artisanaux ;
- Etre autorisées à créer et à gérer dans leurs ressorts territoriaux des établissements destinés à l'artisanat.

Le financement des Chambres d'Artisanat et de leur Fédération provient du revenu du décime additionnel à l'impôt des patentes¹⁹. Le produit dudit décime consacre, annuellement, 31% aux Chambres d'Artisanat ; soit environ 40 millions de DH. En 1998, ce montant a régressé pour se stabiliser aujourd'hui autour de 31 millions de DH par an : montant permettant à peine de couvrir les frais de fonctionnement des chambres et de leur fédération.

5-2-1-3 La Maison de l'Artisan

La Maison²⁰ de l'artisan est chargée de promouvoir la commercialisation des produits et services de l'artisanat tant au niveau du marché intérieur qu'extérieur, ainsi que d'exécuter la politique gouvernementale dans ce domaine.

A ce titre, elle est chargée des missions suivantes :

- la promotion commerciale, et ce en effectuant des études sur les marchés susceptibles d'accueillir les produits de l'artisanat, ainsi que l'organisation d'expositions et de foires à l'intérieur et à l'extérieur du pays et l'assistance des entreprises d'artisanat dans leurs efforts de commercialisation ;
- la participation à l'information commerciale en collectant des données économiques relatives à ce domaine et en constituant une banque de données qui contient des

¹⁹ : Décret n° 2-97-930 du 28 janvier 1998, pris pour l'application de la loi 22-97 instituant au profit des chambres professionnelles et de leurs fédérations.

²⁰ : La Maison de l'artisan est créé sous le nom d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière par la loi n° 52-99 promulguée par le dahir n° 1-99-190.

renseignements sur les marchés intérieur et extérieur ainsi que sur les intervenants dans ces marchés, les produits, services et les éléments de concurrence;

- l'organisation de séminaires de formation ou la participation dans la formation des cadres des entreprises artisanales dans le domaine de la commercialisation, de la recherche de nouveaux marchés et de l'adaptation aux exigences des consommateurs;
- la recherche et l'incitation en vue d'adapter le produit artisanal aux goûts des consommateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays tout en préservant le cachet authentique et civilisationnel de ce produit.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'établissement. Le Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs au comité de gestion ou aux autres comités spécialisés et au directeur de la Maison de l'Artisan.

5-2-2 Mesures de soutien

Le cadre institutionnel ne prévoit pas des mesures suffisantes susceptibles de promouvoir l'investissement et le potentiel créatif dans le secteur.

5-2-1-4 Au niveau de la charte de l'investissement (loi 18/95)

▪ **Impôt sur les Sociétés (IS)**

- Réduction de 50% de l'IS pendant les cinq premiers exercices de leur activité.
- Exonération totale de l'IS pour les entreprises exportatrices pour une période de cinq ans. Elles bénéficient également d'une réduction de 50% dudit impôt au-delà de ladite période de cinq ans.

▪ **Impôt Général sur les Revenus (IGR)**

- Réduction de 50% de l'IRG pendant les cinq premiers exercices de leur activité.
- Exonération totale de l'IGR pour les contribuables exportateurs pour une période de cinq ans consécutifs. Ils bénéficient ensuite d'une réduction de 50% dudit impôt au-delà de ladite période de cinq ans. L'exonération et la réduction concernent le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'export.

▪ **Impôt des Patentes (IP)**

Toute personne physique ou morale qui exerce une activité (artisanale ou autre) est **exonérée** du principal de l'IP, pendant une période de cinq ans, à compter du début de son activité.

5-2-1-5 Les avantages douaniers ou économiques en douanes²¹

Ce sont des régimes suspensifs de droits sous lesquels les marchandises peuvent entrer à l'intérieur du territoire national en franchise fiscale.

Ces régimes permettent le stockage, la transformation, l'utilisation ou la circulation des marchandises destinées à l'exportation en suspension des droits de douane et en dispense des formalités du commerce extérieur et du régime de change.

▪ **L'Admission Temporaire AT**

Représente l'un des régimes économiques en douane les plus utilisés dans le secteur de l'artisanat. Ce régime permet aux opérateurs disposant de l'outillage nécessaire à la fabrication ou à l'ouvrage, d'importer en suspension des droits et taxes, des marchandises destinées à recevoir une transformation, une ouvrage ou un complément de main d'œuvre.

Pour assurer une meilleure promotion des exportations des produits de l'artisanat à travers le régime de l'Admission Temporaire, trois modes de cautionnement des importations de matières premières ont été institués :

- **La dispense de caution pour l'importation, dans le cadre de la sous-traitance, d'intrants restant propriété de donneurs d'ordres étrangers** : Cette dispense est consentie aux entreprises exportatrices qui, dans le cadre de la sous-traitance, importent des matières premières, fournitures et accessoires restant propriété étrangère (sans paiement).
- **Le cautionnement sur engagement des entreprises exportatrices** : Ce régime est consenti, à leur demande, aux entreprises :
 - réalisant un chiffre d'affaires à l'exportation d'au moins 20 millions de dirhams, y compris la valeur des intrants ;
 - s'engageant à réexporter les produits compensateurs obtenus dans un délai maximum de 12 mois, à compter de la date de la souscription des comptes en cause et à couvrir par des cautions mixtes les reliquats non régularisés au terme de ce délai ;
 - tenant une comptabilité matière des opérations en régimes économiques en douane.

²¹ : Il s'agit notamment de l'entrepôt en douane, de l'admission temporaire.... Il existe également le régime du drawback qui permet le remboursement des taux forfaitaires de certains droits et taxes perçus sur les importations de matière d'origine étrangère utilisées dans la fabrication des marchandises importées.

- **Le cautionnement mixte** : il combine à la fois l'engagement du soumissionnaire lui-même et la caution d'une institution bancaire de son choix. Dans cette formule, la caution bancaire couvre 20% du montant des droits et taxes exigibles à l'importation des marchandises déclarées, le reste des engagements est couvert par le soumissionnaire lui-même.

- **La fiscalité douanière**

Cette fiscalité ne concerne fondamentalement que les importations, étant donné que les exportations sont quasiment exonérées. Il existe plusieurs types de droits :

- Le prélèvement fiscal à l'importation (le PFI)²² : Il est évalué à un taux de 15% de la valeur des marchandises. Depuis plusieurs années, les tarifs douaniers ne cessent de baisser. Les taux applicables à l'importation des matières premières et des biens d'équipements sont de 2,5%.
- Les zones franches d'exportation : Il existe actuellement au Maroc, une seule zone franche d'exportation à Tanger et une deuxième est en cours de construction à Nador. Il s'agit de zones où peuvent être autorisées des activités exportatrices en dispense de la réglementation et du contrôle du commerce extérieur et des changes²³.

²² : Le PFI a remplacé depuis le 1^{er} janvier 1998 la taxe spéciale à l'importation et le timbre douanier. Il est évalué en sus des droits à l'importation à un taux de 15% de la valeur des marchandises. Ainsi en vue d'encourager les investissements, l'importation de matériels, outillages et biens d'équipement figurant dans les programmes d'investissement sont exonérés du P.F.I. Depuis plusieurs années, les tarifs douaniers ne cessent de baisser. Les taux applicables à l'importation des matières premières et des biens d'équipements sont de 2,5%.

²³ : Les zones franches bénéficient d'un régime fiscal de faveur comprenant un ensemble d'exemptions fiscales de nature diverse :

- réduction du taux de l'IS à 8,75% pendant 15 ans et abattement de 80% de l'IGR pendant la même période ;
- exonération de la patente pendant 15 ans pour les immeubles, machines et appareils ;
- exonération de la taxe urbaine pendant 15 ans ;
- exonération de la TVA pour les entrées de produits en zones franches d'exportation ;
- exonération des actes de constitutions, d'augmentation de capital des sociétés installées dans ses zones ainsi que les acquisitions de terrains nécessaires à la réalisation de leurs investissements des droits d'enregistrement et de timbre ;
- exonération de la taxe sur le produit des actions, parts sociales et revenus assimilés les dividendes distribués à des non résidents et taxation réduite au taux de 7,5% lorsqu'ils sont versés à des résidents.

Conclusion de la première partie

L'analyse des aspects socio-économiques du secteur laisse apparaître un tissu productif porteur mais très hétérogène. La caractéristique principale est sa fragilité et la prédominance de l'entreprise individuelle et familiale, où le patrimoine personnel et familial est souvent assimilé au patrimoine professionnel.

La gestion entrepreneuriale est reléguée à un second rôle, voire inexistante. En effet, dans la majorité des cas, l'artisan occupe à lui seul tous les postes de gestion de l'entreprise : approvisionnement, production, contrôle et commercialisation.

La commercialisation, surtout extérieure, présentée, comme un atout principal pour l'artisanat, se heurte à un problème majeur lié particulièrement à l'impossibilité de répondre favorablement à des commandes importantes dans un temps raisonnable, en raison de la taille de l'entreprise et de la faiblesse de ses moyens techniques et financiers, ce qui fragilise l'artisanat marocain face à ses concurrents asiatiques et de l'Est européen. Le savoir-faire et l'adaptation d'une démarche appropriée pour aborder le marché font souvent défaut en plus de la dépendance vis-à-vis du secteur touristique.

Plusieurs autres fonctions sont également négligées, notamment, celles qui touchent à l'innovation, à la démarche qualité et aux conditions de la modernisation.

En somme, si le secteur comporte un tissu productif important, sa promotion nécessite un accompagnement approprié orienté vers l'artisan et son entreprise et un travail en réseau, ayant pour but d'atteindre un niveau de performance optimale. « Or si les artisans n'ont pas la vocation de vendre et de gérer, il faudrait que ceux qui le savent puissent investir le secteur. Dans un environnement compétitif, la clairvoyance et la perspicacité sont exigées : voir, savoir et prévoir n'a rien à voir avec regarder, garder et sauvegarder. Ainsi, le produit demeure artisanal, mais l'outil de production et de gestion devra être moderne et rationnel »²⁴.

Devant un tel constat, il y'a lieu de se demander, quelle stratégie faut-il mettre en place pour surmonter les entraves ainsi évoquées pour amener l'entreprise artisanale à s'organiser autour de nouvelles structures de demain? de se passer des intermédiaires non professionnels ? en vue de mettre sur le marché une offre plus compétitive.

²⁴ Politiques publiques et Société, essai d'analyse de l'impact des politiques publiques sur l'artisanat au Maroc,; Saïd CHIKHAOUI ; 2003.

PARTIE II : ARTISANAT CHAMP D'INCUBATION D'ENTREPRISES DE DEMAIN : STRATEGIE ET ACTIONS

Introduction de la deuxième partie.....	43
6 – Concepts essentiels	44
7 – Modèles et leviers stratégiques.....	49
8 – Conditions d'incubation des entreprises de demain.....	56
9 – Facteurs de compétitivité.....	63
10 – Reconfiguration et travail en réseau.....	73
conclusion de la deuxième partie.....	78

Introduction de la deuxième partie

Du diagnostic présenté, l'éclosion d'entreprises de demain nécessite la création des conditions d'incubation et l'établissement d'un climat de confiance entre les différents intervenants dans le circuit de distribution, surtout au niveau final de la commercialisation où le consommateur est confronté à des produits dont le décoratif est souvent attrayant mais peut cacher des anomalies qui peuvent jeter le discrédit sur l'acte d'achat.

Il s'agit donc de rechercher les voies et les moyens les plus appropriés pour permettre à ces structures de fonctionner dans de meilleures conditions et d'atteindre les performances nécessaires pour la relance du secteur, notamment, par l'établissement d'une déontologie de l'activité commerciale, basée sur des valeurs professionnelles pouvant donner aux produits de l'artisanat marocain le synonyme de qualité et de l'acte d'achat un acte de confiance.

Dans cette deuxième partie, qui sera consacrée à la proposition d'une stratégie d'actions permettant de mettre en place les conditions de développement et d'émergence d'entreprises de demain, en tenant compte des réalités évoquées, notamment les atouts et les contraintes, il sera procédé dans une première étape à la présentation de certains modèles d'incubateurs et de leurs environnements et à la portée de l'artisanat grand incubateur d'entreprises de demain. Dans les sections qui vont suivre, le travail va porter sur la présentation et le commentaire des axes stratégiques proposés et des actions envisagées.

6- Concepts essentiels.

6-1 Concept d'incubateur

6-1-1 Notion d'incubateur

Les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers. Le terme « pépinière » a été utilisé plus couramment pour les structures d'appui aux entreprises après leur création, ce terme étant préféré à celui de nursery, de ruche, de couveuse, etc.

Au moment de la vague Internet, un grand nombre de structures se sont créées, notamment d'origine privée, pour accompagner et faciliter le lancement de start-up, moyennant une contre partie financière. Ces structures appelées «incubator» aux États-Unis se sont développées rapidement en Europe en gardant le nom d'incubateur. Pour simplifier le discours, nous parlerons donc dans ce rapport d'incubateur, quelque soit leur stade d'intervention, incluant ainsi les « couveuses » et les « pépinières » à la française.

L'objectif est d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des conditions d'accès plus faciles aux ressources qui leur sont nécessaires. Trois axes d'intervention des pouvoirs publics se sont développés parallèlement :

- les appuis financiers ;
 - le conseil et la formation ;
 - le soutien logistique.
- Les appuis financiers : sont des subventions, d'avances remboursables, de cautions et garanties d'accès au capital-risque.
 - Le conseil et la formation : la sensibilisation et la formation à la création d'entreprises, les différents types de conseils spécialisés ou généralistes apportés aux entrepreneurs se sont multipliés par les différents réseaux des Chambres de Commerce, des Chambres des Métiers, des Clubs de créateurs d'entreprises, etc.
 - Le soutien logistique : Il s'agit de mettre à disposition des jeunes entreprises un hébergement dans des locaux adaptés et flexibles pour une période temporaire et des services administratifs, en temps partagé.

Les mécanismes qui ont encouragé la création d'incubateurs sont essentiellement les suivants :

- créer des économies d'échelle par la mise à disposition de locaux et de services adaptés aux entreprises en création. Ces locaux adaptés et flexibles avec des

loyers souvent attractifs. C'est aussi une occasion idéale de briser la solitude du nouvel entrepreneur en partageant des locaux avec ses pairs ;

- créer des lieux d'apprentissage et de mise en relation d'affaires pour des entrepreneurs qui n'ont pas le capital social et l'expérience de la gestion des entreprises. L'incubateur sera un lieu idéal pour apprendre plus vite avec moins de risque d'échecs ;
- créer des lieux symboliques de l'esprit d'entreprise dans une communauté donnée.

6-1-2 Types d'incubateurs

Deux stratégies d'incubation sont nées en parallèle:

- Les incubateurs avec murs, les plus nombreux, privilégient l'accompagnement individuel des projets et tentent, avec plus ou moins de réussite, de créer des synergies et des échanges entre entrepreneurs ;
- Les programmes d'incubation, dont l'ossature est un programme qui s'étend en général sur plusieurs années, privilégient l'effet de groupe et les échanges entre participants auxquels ils rajoutent l'accompagnement et les conseils individuels.

6-1-3 Variables clés pour comprendre les incubateurs

En fait les incubateurs pourraient être définis en fonction de six variables principales:

1. Leur promoteur : c'est la clé...
2. Leur mission et objectifs ;
3. Le type de projets auxquels ils s'adressent ;
4. Le type de services offerts ;
5. Le modèle de financement ;
6. Le contexte qui est caractérisé par le milieu où s'exerce l'activité de l'incubateur.

6-2 Concept d'entreprises de demain

6-2-1 Terminologie en évolution

Plusieurs spécialistes du monde de l'entreprise doutent que les organisations du 21^{ème} siècle auront des points communs avec celles d'aujourd'hui. La réalisation d'un projet fait intervenir des salariés situés dans des espaces géographiques et dans des zones temporelles différents. Le téléphone, le fax, l'Internet relie les hommes entre eux et l'information devient la matière première de travail.

Ainsi, l'entreprise de demain ne sera probablement rien d'autre qu'un petit noyau de salariés permanents qui assurent la liaison avec les fournisseurs et les spécialistes externes, et rassemble ceux-ci en un réseau où se fabrique un produit commun. De l'extérieur, cette entité se présente comme une grande entreprise qui en réalité, consiste en un rassemblement de travailleurs indépendants ayant tissé entre eux des relations

professionnelles. Ce groupement se fait et se défait en fonction des missions et des exigences du marché²⁵.

Ces entreprises fonctionnant avec une poignée de salariés permanents. Toutes les tâches, de la conception à la production et de la commercialisation jusqu'au service clients, sont confiées à un réseau de travailleurs indépendants. Seules les fonctions essentielles, stratégiquement importantes et fortement bénéficiaires, notamment le pilotage du réseau, le contrôle des marques et le design des produits, restent concentrées au niveau central de l'entreprise. Tout le reste est « externalisé ».

Ces organisations n'éprouvent plus la nécessité d'avoir à demeure et en permanence sous les yeux la main d'œuvre indispensable pour réaliser le travail. Le partenariat et la sous-traitance, en particulier, leur offrent les moyens de limiter les risques, d'accroître leurs effectifs en période de pointe. La formule en vogue est celle des ½ X2 X3. Elle signifie que demain, en emploiera la moitié moins de salariée, que ceux-ci seront rémunérés et travailleront deux fois plus pour une productivité multipliée par trois²⁶.

En outre, l'essor technologique de l'information contribue à la mise en place d'une économie davantage fondée sur la production d'idées que la précédente, qui visait à produire des bien matériels. Ainsi se transforme la mission et la structure des organisations et des entreprises. Le principal facteur de compétitivité d'une entreprise de demain est sa capacité de produire le plus proprement possible de nouvelles connaissances à partir des connaissances disponibles.

6-2-2 Positionnement de l'entreprise de demain par rapport aux attraits des marchés et des produits

L'entreprise de demain est caractérisée par sa capacité d'anticiper et de bâtir sa stratégie d'expansion sur le monde de demain. Pour cela, elle doit satisfaire les conditions suivantes :

- Ne se base pas sur les produits existants ou historiques, ce qui implique une innovation permanente inscrite dans l'anticipation (la grande partie de la valeur ajoutée est générée par le design);
- Activité mondialisée et présente dans les pays étrangers par le développement de réseaux, la marque et des compétences adaptées;
- Le recours aux nouvelles technologies d'informations, l'appui sur le commerce électronique, se focalise sur demain et le recours à l'externalisation pour disposer de la logistique nécessaire et assurer le fonctionnement général de l'entreprise.

²⁵ : La nouvelle économie, défis et conséquences d'une économie orientée vers les valeurs immatérielles / La nouvelle économie / Ulrich Klotz ;

²⁶ : L'entreprise de demain, la Fondation DRUCKER, édition Village Mondial, Paris 1998 ;

La figure 4 présente la matrice de croissance, qui peut être extrêmement utile pour situer l'entreprise de demain. Elle présente quatre options fondamentales pour l'expansion d'une entreprise, à savoir :

- Le carré 1 : Pénétration du marché – l'entreprise répond avec une très grande efficacité aux besoins de la clientèle ;
- Le carré 2 : développement du marché- recherche de nouveaux segments de clientèle, y compris de nouveaux marchés à l'exportation, pour les produits actuellement offerts ;
- Le carré 3 : développement des produits – introduction de produits nouveaux ou améliorer dans le segment du marché actuellement exploité ;
- Le carré 4 : diversification- expansion dans de nouveaux segments de clientèle avec des offres de produits nouveaux.

Figure 4 : Positionnement de l'entreprise de demain dans la matrice de croissance

		MARCHES	
		Existants	Nouveaux
PRODUITS	Existants	pénétration 1	exportation 2
	Nouveaux	innovation 3 Entreprises	diversification 4 de demain

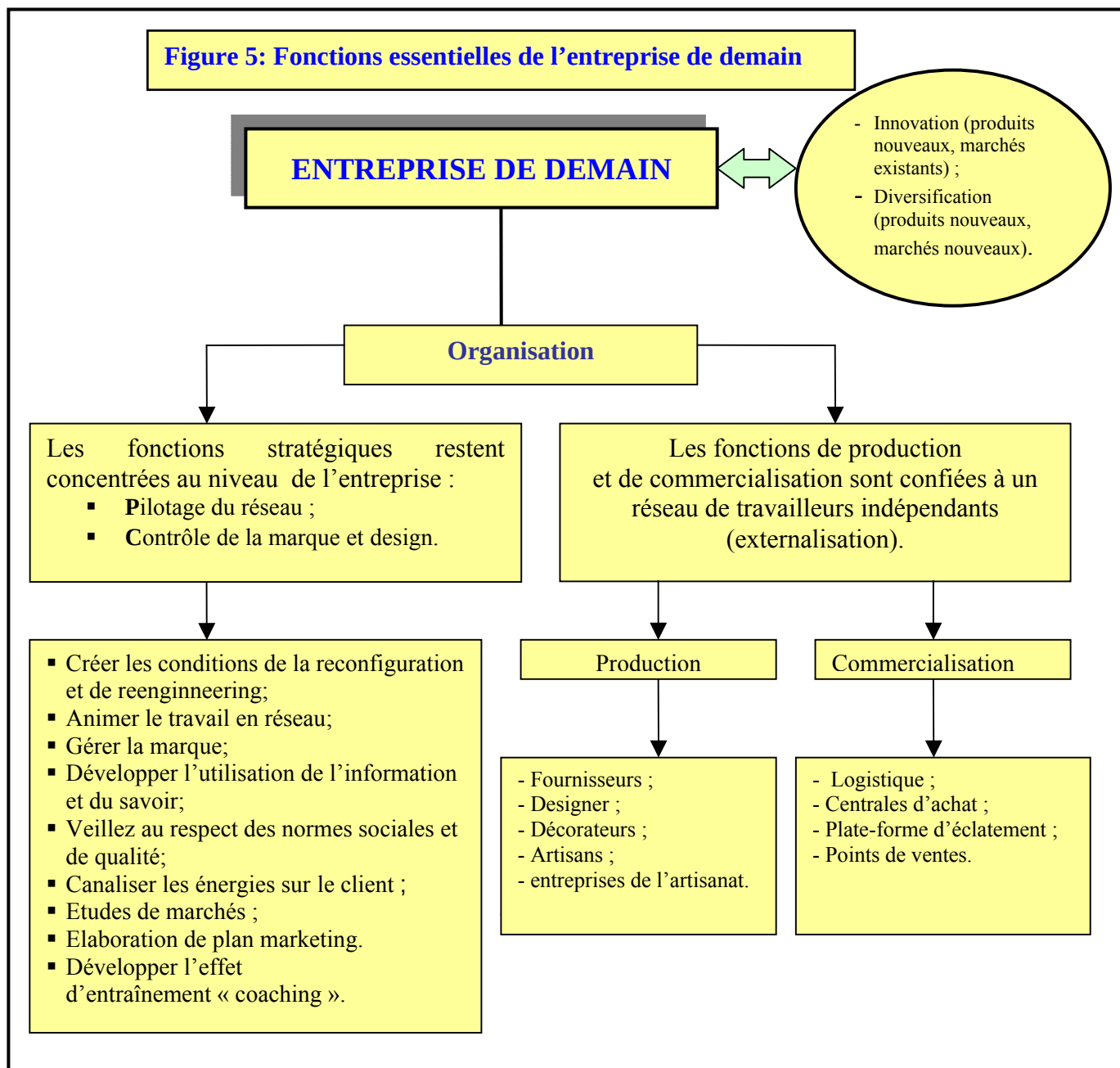
La position de l'entreprise de demain par rapport à ces quatre options se situe dans les carrés 3 et 4, car il s'agit d'introduire des produits nouveaux sur des marchés existants, stratégie d'innovation, et s'employer en permanence à mettre au points de nouveaux produits en vue de réussir durablement à commercialiser ses produits à l'étranger, stratégie de diversification.

6-2-3 Entreprise de demain dans le secteur de l'artisanat

Les entreprises de l'artisanat, qui sont gérées comme des entreprises familiales par les artisans, constituent une proportion importante dans le tissu économique marocain. Elles produisent des articles qui ont une valeur artistique et demandés dans les pays étrangers. Situées généralement dans des zones rurales et des petites agglomérations, elles ne peuvent pas accéder directement aux marchés d'exportation et aux organismes qui apportent un financement au commerce d'exportation. Elles ont besoin de conseils et

d'un soutien au niveau des techniques de production, de la conception des produits, de l'approvisionnement en matières premières et en matériel technique de production.

Ainsi, l'entreprise de demain dans le secteur de l'artisanat, peut être conçue comme étant une organisation structurée selon les normes juridiques, financières et organisationnels modernes, réunissant les compétences nécessaires pour une production de qualité des produits d'artisanat et leur commercialisation aussi bien sur le marché interne qu'externe (cf. figures 5).



7- Modèles et leviers stratégiques

7-1 Dimension stratégique et enjeux

Le secteur de l'artisanat, d'une importance économique et sociale considérable, se trouve bien placé dans le système productif marocain pour contribuer à la réalisation des objectifs nationaux : relance de la croissance économique, réalisation des équilibres macro-économiques et réduction des inégalités sociales. C'est un secteur qui renferme un potentiel insuffisamment exploité et qui ne demande pour se développer que quelques mesures appropriées s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie à moyen et à long terme.

De part l'analyse des potentialités et des contraintes qui entravent le processus de son intégration dans le nouveau contexte économique national et international, il apparaît que les entreprises de l'artisanat ont besoin d'un modèle de changement pertinent et efficace, face aux nombreux défis de l'environnement actuel et futur. Or, ce paradigme de changement est en émergence, Il s'inspire du concept ou d'organisation de demain. Il s'agit d'offrir au secteur les moyens nécessaires pour pouvoir jouer le rôle de grand incubateur d'entreprises de demain, dans la mesure où il offre d'importantes opportunités à la stimulation de l'activité économique au niveau locale en facilitant la création d'entreprises, la création d'emplois, en créant une image positive et un lieu de rassemblement de compétences et de nouveaux réseaux. La capacité de l'artisanat comme grand mobilisateur de l'épargne et des ressources de proximité, ne va pas sans lui conférer la vocation d'un éminent incubateur économique.

De même, à travers une optique multidimensionnelle prenant en considération la diversité des activités, l'entreprise, l'entrepreneur et le savoir-faire de l'artisan, il se dégage l'importance du secteur dans le processus d'incubation d'un tissu productif capable de s'adapter au nouveau contexte économique et social de plus en plus extraverti.

Toutefois, L'entreprise artisanale dans son ensemble est dépourvue d'une gestion rationnelle, d'un sens du commercial. Elle se distingue par son individualisme et la faiblesse de son capital, ce qui entrave sa capacité de s'introduire dans les marchés.

Aujourd'hui, il est primordial pour l'entreprise artisanale de disposer de structures propres pour conquérir son marché. Ces structures se chargeront avant toute production, de s'assurer des besoins du marché pour décider de ce que l'on va produire, et à quel prix le produit sera vendu. Le « commercial » étend son rayon en amont et en aval pour déterminer le prix de vente et le coût de distribution des produits mis à la consommation. La nécessité de disposer d'outils notamment comptables est déterminante pour la rationalisation de la gestion des entreprises artisanales. Il en va de son pouvoir de négociation avec ses partenaires notamment des grandes surfaces dont le prix est un élément concurrentiel de premier ordre.

7-2 Modèles d'entreprises de demain dans le secteur

Le secteur de l'artisanat dispose de « success story » qui peuvent donner l'exemple et servir de modèle d'entreprises de demain.

Trois entreprises peuvent être présentées comme modèles dans ce cadre. Il s'agit :

- L'entreprise de tissage « TADERTTITDRINE » à « Tamlouht », région de Marrakech ;
- L'entreprise de production de tapis Ait Khouzama, région de OUARZAZATE ;
- La société Art contemporain du tapis « Artco » a Salé.

Ces trois entreprises illustrent le modèle d'entreprises reconfigurer et focaliser beaucoup plus sur le marché externe. Le processus de changement ne s'est pas limité à la réorganisation des procédures de travail et de fabrication, mais, il s'agit d'un vrai travail de «reengineering» ayant permis l'émergence d'entreprises réinventer.

Les figures 6,7 et 8 offrent une présentation des concepts utilisés selon une fiche sommaire d'identification, la politique générale de l'entreprise, les options stratégiques fondamentales et les actions du Marketing Mix (figure 19 : guide d'entretien).

Figure 6 : Entreprise TADERT TIT DIRINE A MARRAKECH

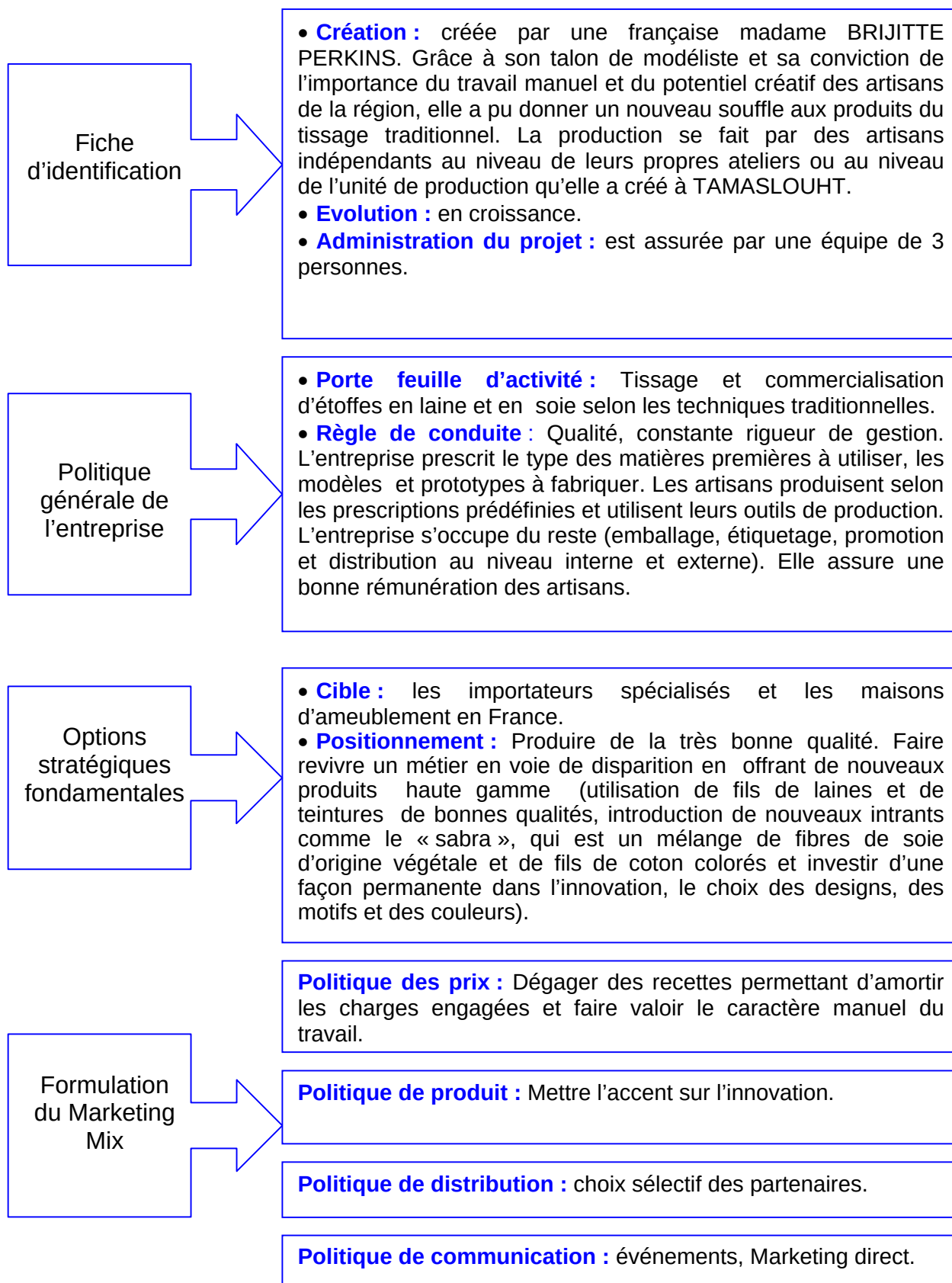


**Figure 7 : Projet de production du tapis « Ait Khouzama » région de Ouarzazate
Par la société Internationale Allemande de tapis(I.C.T)**

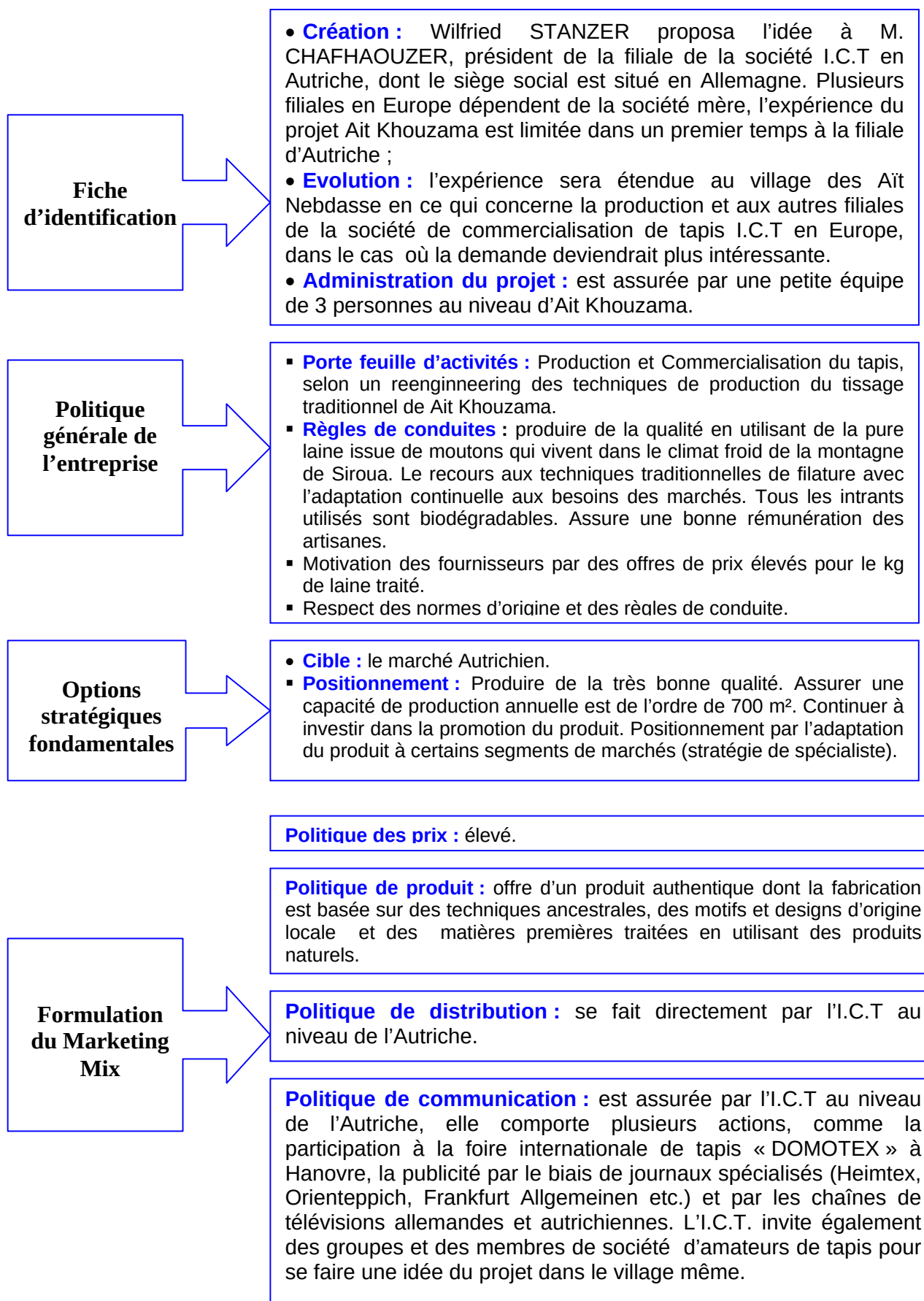


Figure 8 : La société Art Contemporain du Tapis (Artco.)

Fiche
d'identification

- **Création** : créée en 1992 par deux jeunes marocains passionnés d'artisanat, Artco a, en raison de ses exigences, conquis des clients, et des plus exigeants. Son ingéniosité, sa capacité à s'adapter à la demande et ses produits sur mesure, lui ont permis de gagner l'estime de plusieurs donneurs d'ordre nationaux et internationaux. Forte d'une expérience de plus de dix ans dans le domaine du tissage manuel de tapis pure laine, la société Art Contemporain du Tapis (Artco) est certifiée depuis juillet 2003 ISO 9001 versions 2000. ARTCO devient ainsi la première entreprise artisanale marocaine à être certifiée.
- **Evolution** : en croissance;
- **Administration de l'entreprise** : compétences qualifiées en gestion et en design.

Politique
générale de
l'entreprise

- **Porte feuille d'activités** : production et commercialisation du tapis manuel haute gamme ;
- Règles de conduites** : Artco a mis l'accent sur la démarche qualité. Selon le responsable marketing de la société, «l'attribution de la certification illustre parfaitement notre volonté d'évoluer dans une démarche de progrès et de toujours mieux répondre aux attentes de nos clients. Elle représente également une référence internationale en matière de management de la qualité». Sa spécialisation dans les tapis en pure laine, certifiée par la marque Woolmark, est dictée par plusieurs motifs.

Options
stratégiques
fondamentales

- **Cible** : le marché européen.
- **Positionnement** : Produire sur mesure des articles différenciés et s'appuyer sur les nouvelles technologies.
- Assurer à ses clients un produit de qualité et d'une valeur artistique élevée ;
- Atteindre une capacité de production de 2000 m² par mois, et des débouchés aussi bien au Maroc qu'en France ou en Espagne, Artco se base sur un capital humain de 85 professionnels aguerris. L'innovation constitue un facteur fondamental pour répondre aux exigences des clients.

Politique des prix : s'aligner sur les prix de la concurrence et recherche des avantages concurrentiels par la qualité et l'authenticité.

Formulation
du Marketing
Mix

Politique de produit : diversification, qualité et innovation.

Politique de distribution : choix sélectif des partenaires.

Politique de communication : elle comporte la participation aux foires internationales de tapis, notamment en collaboration de la Maison de l'Artisan, la publicité par le biais de journaux spécialisés, supports de communication et la participation aux événements.

7-3 Leviers stratégiques

Après le diagnostic exposé dans la première partie, et qui a permis d'identifier les causes qui entravent l'intégration du secteur dans le nouveau contexte économique, et à la lumière des modèles d'entreprises de demain présentés, il serait utile d'élaborer une stratégie et de proposer les mesures adéquates afin d'accroître le taux de création des entreprises de demain en vue d'assurer un renouvellement du tissu productif existant.

Ces modèles, ont permis de mettre en évidence le rôle éminent des entreprises de demain dans le processus de modernisation, d'adaptation et d'offre d'opportunités d'accès aux marchés extérieurs.

En effet, chacune des entreprises présentées a contribué différemment à mettre en valeur des produits de l'artisanat. Il s'agit particulièrement de l'apport de l'entreprise de M^{me} BRIJJETTE qui a fait revivre un métier menacé de disparition, celui du tissage traditionnel, de l'apport de M. STANZER qui a donné un nouveau souffle à un produit de terroir et la contribution de la société Artco en ce qui concerne l'introduction de nouvelles approches de management dans la production du tapis manuel.

Ainsi, la modernisation et la promotion du secteur passent nécessairement par l'élaboration d'une stratégie et la définition d'un cadre d'action en vue de préserver la place de l'artisanat dans l'économie et lui permettre de jouer le rôle d'incubateur d'entreprises de demain.

Pour s'inscrire dans cette orientation, certaines mesures devraient intervenir en faveur du secteur tout en veillant à investir l'Etat d'une mission d'impulsion et d'accompagnement et à pousser l'entreprise de demain à son auto-prise en charge, son auto-discipline et son auto-contrôle, tout en assurant aux artisans les conditions nécessaires à leur épanouissement.

Cela, interpelle l'Etat et les entreprises de demain à se mobiliser ensemble dans le cadre d'une **approche de partenariat public privé** afin de développer un environnement économique et professionnel, à même de permettre l'encouragement des initiatives, de relever le défi de la mise à niveau, de la modernisation et de la compétitivité.

Pour cela, trois leviers stratégiques peuvent être avancés, prônant le recentrage des missions de l'Etat, qui devrait apporter l'appui nécessaire aux entreprises de demain afin qu'elles contribuent efficacement au développement du secteur.

Figure 9 : Leviers stratégiques

▪ Créer les conditions d'incubation des entreprises de demain ;

▪ Repositionner le rôle de l'Etat;

▪ Mise à niveau des compétences ;

▪ Promotion des sites porteurs.

Développer les facteurs de la compétitivité

▪ Canaliser les énergies sur la démarche qualité et l'innovation;

▪ S'approprier les outils de protection de la propriété;

▪ Investir dans les valeurs immatérielles.

▪ Développer une stratégie de marketing agressive.

Reconfiguration et travail en réseau

▪ Créer les conditions de la reconfiguration ;

▪ Développer le travail en réseau et créer les conditions de la pluridisciplinarité.

8- Conditions d'incubation des entreprises de demain

8-1 Repositionner le rôle de l'Etat

8-1-1 Recentrage du rôle de l'Etat

A travers les études de cas présentés, l'entreprise de demain se voit investi d'une mission importante dans le développement économique et social du secteur. Elle constitue une chance pour l'intégration de l'artisanat dans le nouveau contexte économique. Par conséquent le rôle de l'Etat dans le secteur doit être redéfinie en fonction de cette évolution et doit être guidées par un processus généralisé de recentrage sur les missions essentielles et la prédominance des règles de l'économie de marché.

La primauté nouvelle du principe de redéfinition des missions de l'Etat, inaugure une conception selon laquelle il doit se limiter aux seules fonctions qu'il peut mieux assurer que le secteur privé. Selon ce principe, les domaines de préférence des pouvoirs publics correspondent aux fonctions de régulation macro-économique. Les fonctions productives et de promotion peuvent être livrées au marché.

Au-delà de ce recentrage des interventions de l'appareil public, la tendance doit marquer l'établissement d'un nouveau type de rapports entre l'Etat et l'entreprise de demain. A la fonction de contrôle doit se greffer une **mission de dialogue, de concertation et de partenariat**. L'Etat ne doit plus gérer seul, de façon centralisée, les domaines qui peuvent faire l'objet d'une concertation.

8-1-2 Partenariat stratégique

Le fait que le secteur constitue un espace socio-économique atomisé et peu structuré rend impératif de considérer les entreprises de demain comme des partenaires susceptibles de prendre le relais.

En outre, l'action des pouvoirs publics doit être désormais soumise aux critères d'efficacité et à la discipline du marché. Ce mode de gestion conduit, au préalable à redéfinir les domaines prioritaires nécessitant leurs interventions et les domaines qui peuvent être laissés à la régulation du marché et aux initiatives de l'entreprise de demain.

Selon ce principe de recentrage, et en vue de concrétiser le partenariat avec les entreprises de demain, celles-ci devraient s'organiser en **fédération** à caractère national afin de constituer un associé professionnel de l'Etat.

Pour cela, un **contrat programme** doit être établi entre l'Etat et la fédération pour définir les missions et les responsabilités de chaque partie. Il doit faire intervenir d'une part, le secteur public représenté par l'administration et les élus, et d'autre part la fédération des entreprises de demain.

Cette fédération doit représenter les intérêts de ses membres et doit constituer une force de proposition vis-à-vis de l'Etat en matière de développement et de promotion du secteur aussi bien au niveau interne qu'externe.

▪ **Termes du contrat programme:**

- Créer les conditions d'incubation des entreprises de demain en vue de relever le challenge des enjeux que présentent les changements de l'environnement national et international du secteur ;
- Développer le processus de mise en place de pôles d'excellences pour accompagner les entreprises de demain dans leur processus d'intégration de l'artisanat marocain dans la nouvelle donne du commerce mondial, en leur fournissant l'expertise nécessaire en terme d'ingénierie, de recherche de nouveaux marchés, de marketing, la mise en réseau, la démarche qualité et toutes autres techniques susceptibles de promouvoir ce type d'entreprises;
- Faire de l'administration une source d'impulsion pour développer les capacités de négociation des entreprises de demain et transformer le potentiel de l'artisanat en offre compétitive ;
- Mettre en place un système d'information permettant la maîtrise de l'offre et de la demande internationale, en terme d'opportunité et de contraintes et l'orientation du potentiel existant ;
- Déterminer les moyens et les principes pour le développement des relations de soutien aux profils des artisans et aux petites entreprises de l'artisanat ;
- Organiser des campagnes de vulgarisation pour faire connaître les vertus de l'entreprise de demain dans le secteur auprès du public en mettant en exergue les <<Success Storg>> ;
- Identifier les mesures favorisant la culture entrepreneuriale dans le secteur et proposer des mécanismes d'appui à l'émergence d'entreprises de demain.

La fédération doit être mieux structurée pour être efficace et plus efficiente. Ceci lui permettra d'avoir un rôle plus actif et d'améliorer ses influences sur les différents intervenants.

8-1-3 Stratégie d'internationalisation

La mise en place d'une politique prônant la gestion internationale du secteur et de l'entreprise comme un préalable s'avère indispensable. Elle doit traiter de ce que l'entreprise fait ou peut faire hors des frontières du pays. Cette politique doit dépasser les stratégies de développement des exportations axées sur la mise en place de mesures incitatives ou d'exonération. Elle doit prendre en considération toute la sphère de la

gestion de l'entreprise de demain en dehors de ses frontières, dès lors qu'elle vise à jouer à fond la carte de la compétitivité.

En effet, au terme des accords de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), en 2005 tous les pays membres de l'OMC devront avoir éliminé les quotas à l'importation. En Europe, tous les droits à l'importation sont dérisoires, sur tous les produits. Le Maroc se trouvera devant un énorme marché européen où la circulation de marchandises sera totalement libre, à l'exception temporaire des produits agricoles et de la pêche. Par conséquent, le secteur de l'artisanat marocain doit se préparer à être compétitif sur cette vaste zone internationale.

L'internationalisation nécessite la mise en place d'une démarche permettant de disposer d'une stratégie claire avec des plans d'actions, notamment :

- Déployer les compétences de la Maison de l'Artisan comme structure essentielle pour développer et consolider l'ouverture commerciale sur l'étranger ;
- Créer des structures au niveau de chambres d'artisanat dédiées aux questions du commerce international ;
- Maîtriser l'information nécessaire :
 - Information sur le marché (la demande, attitudes et comportement spécifiques des consommateurs, canaux de distribution, canaux de ventes disponibles, produits existants sur le marché, obstacles mis à l'entrée).
 - Information sur la concurrence (identifier les concurrents, leur capacité de production, moyens techniques, ressources humaines et leurs stratégies).
 - Commerce international des pays ciblés (balance de paiement, action gouvernementale visant à améliorer la compétitivité).
 - Information légale (taxes à payer pour un commerçant étranger, normes, dispositions favorables).
 - Information générale (économique, pouvoir d'achat, tendances des goûts, etc.).

Information sur l'offre (forces et faiblesse, avantages compétitifs).

8-2 Mise à niveau des compétences

8-2-1 Cadre juridique et organisationnel

L'absence d'un cadre juridique permettant de définir le statut du maître artisan, de l'artisan et de l'entreprise de l'artisanat, a ouvert la voie à toutes les personnes d'exercer l'activité artisanale sans qualification nécessaire. Cette situation a porté préjudice au secteur et a fait perdurer son caractère dominant de secteur informel.

Les implications positives de ce projet d'organisation, une fois mis en place, seront nombreuses. Il va notamment contribuer à :

- Faire sortir l'activité de l'artisanat de son contexte informel qui est préjudiciable à l'économie nationale;
- Introduire et développer dans le tissu productif de l'artisanat la dimension entreprise en tant qu'acteur de développement ;
- Créer un système de motivation et de promotion de la compétence professionnelle;
- Faire ressortir l'artisanat d'art comme composante prioritaire du secteur des métiers et faire émerger l'élite professionnelle dans le secteur de l'artisanat (artisan, maître artisan);
- Mettre en place les outils organisationnels pour évoluer vers une meilleure compétitivité et une production de qualité;
- Préparer le champs d'action pour l'incubation des entreprises de demain

8-2-2 Rôle des Chambres d'Artisanat

Les Chambres d'Artisanat sont appelées à devenir des acteurs économiques à part entière. Pour ce faire, ces établissements doivent entamer une réforme institutionnelle et doivent définir une démarche stratégique ayant parmi ses objectifs principaux le renforcement de leurs missions d'animateurs des entreprises de demain.

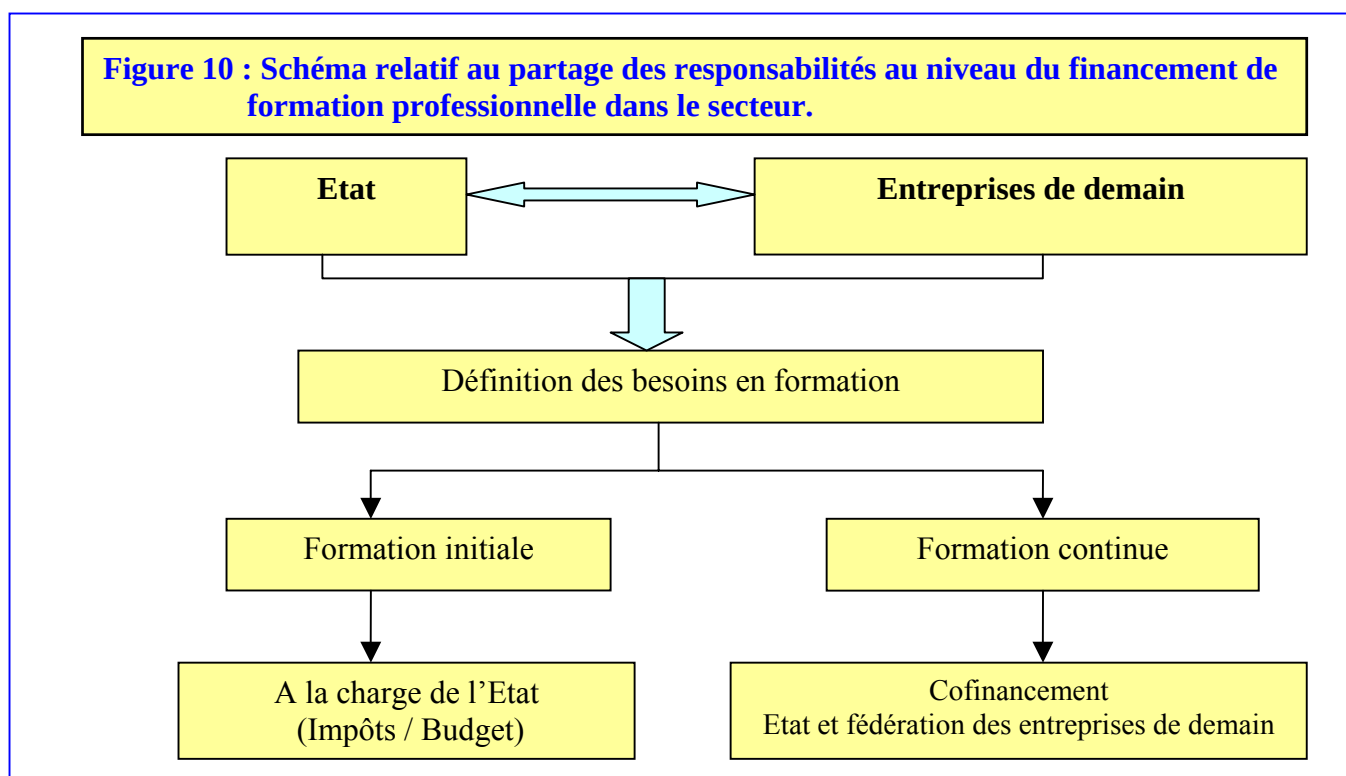
8-2-3 Développer les compétences des artisans

De nombreux travaux ont pu empiriquement établir l'existence d'un lien entre le niveau de formation et la qualité de la main-d'œuvre. La commercialisation des produits requiert la connaissance des besoins actuels et futurs des consommateurs ainsi que de l'environnement micro et macro-économique du marché. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action et un programme de formation continue dans le but de perfectionner les capacités des acteurs économiques du secteur de l'artisanat.

En effet, l'incapacité du secteur productif à satisfaire lui-même ses besoins en formation constitue la principale forme de distorsion justifiant l'intervention de l'Etat. De fait, certaines entreprises, notamment les plus petites, sont souvent peu prédisposées à offrir à leurs employés des possibilités de formation.

Il existe, en effet, une distinction essentielle entre la formation initiale de base et la formation continue. La première constitue un droit pour les individus et un devoir pour l'Etat. La seconde revêt davantage une dimension instrumentale et économique. Dès lors, il semble cohérent d'organiser le financement de la formation initiale selon une logique de redistribution des richesses, à travers les impôts et le budget, et d'inscrire partiellement la formation continue dans une logique marchande. Cette vision justifie que la charge de la formation professionnelle continue soit partagée entre les acteurs concernés, à savoir

l'Etat, d'une part, les entreprises et les individus (ou leurs représentants), d'autre part. Mais le cofinancement exige, en contrepartie, le partage des responsabilités.



8-3 Promouvoir les sites porteurs

8-3-1 Approche Marketing

L'artisanat marocain est caractérisé par sa régionalisation et son omniprésence aussi bien au niveau urbain que rural. Cela fait que le secteur dispose de terroirs connus par leur spécificité en matière d'artisanat, tels le tissage de Khmiss Najra du Nord, le Kharka de Bzou, la poterie de Oued Low (Tétouan), la poterie de Safi, la Bijouterie de Tiznit, etc.

Toutefois, ces sites souffrent de problèmes se rapportant essentiellement aux conditions de production et de commercialisation.

L'objectif recherché à travers la mise en place de stratégie visant à valoriser les territoires de l'artisanat est de mettre en place pour les principaux sites, des plans d'action ayant pour but d'attirer des entreprises de demain à venir investir sur ces sites en vue d'améliorer la qualité du produit et d'organiser sa promotion, comme s'était le cas du Tapis de Aït Khouzama.

Pour cela, les pouvoirs publics sont appelés à promouvoir l'image des terroirs concernés par l'élaboration de stratégies de marketing mix, comme démarche visant à attirer des entreprises de demain sur les sites concernés et à faciliter leurs activités.

- Les actions du marketing mix

Il s'agit ici d'utiliser les techniques de l'action commerciale pour promouvoir les terroirs concernés.

1. La stratégie de produit

La stratégie de produit est l'ensemble d'actions qui servent à offrir une gamme aussi complète que possible de services de façon à répondre aux besoins des entreprises de demain. Il a pour but de :

- Définir les caractéristiques du site;
- Mettre en relief les valeurs intrinsèques du produit;

2. La stratégie de prix

Mettre en exergue les possibilités offertes par la région et permettant de réaliser des économies au niveau du coût de production, notamment :

- Les opportunités offertes par le site ;
- La disponibilité d'un savoir faire local ;
- L'information sur la matière première et sa qualité ;
- Le coût de la main d'œuvre.

3. La stratégie de communication

A pour objectif :

- De faire savoir et faire connaître le produit et l'offre du site ;
- De choisir les moyens pour retenir l'attention des entreprises.

Les moyens de promotion auprès des entreprises et auprès du public intéressé sont en principe :

- La publicité média : presse écrite, radio, télévision, campagne d'affichage et plaquette ;
- Les foires, expositions et salons ;
- Conférences-débat pour faire connaître le produit et les potentialités du site ;
- Marketing direct : par exemple ouvrir un site Internet propre au site de Bzou.

4. La stratégie de distribution

- Choix de la structure de vente du site (Chambre d'Artisanat en collaboration avec la Maison d'Artisan et le Centre Régional d'Investissement).

8-3-2 Zones franches d'artisanat

La création de zones franches d'artisanat est inspirée du concept de zones franches urbaines en France. Ces zones offrent aux entreprises des espaces de production et de commercialisation et des avantages fiscaux, pouvant aller jusqu'à l'exonération de toutes impôts et taxes, à condition qu'elles embauchent parmi leurs effectifs employés au moins le 1/3 des jeunes habitants localement.

«Le principe est d'accorder des exonérations fiscales et sociales aux petites entreprises présentes ou qui s'implantent dans la zone franche urbaine (50 salariés au maximum). En contrepartie, elles doivent réserver un tiers d'embauches ou de leurs emplois à des habitants des quartiers classés en zones urbaines sensibles (ZUS) »²⁷.

Ce concept paraît beaucoup plus adapté au contexte de l'artisanat et peut être attribué aux villages d'artisans et aux zones d'activités artisanales.

La mise en place d'un tel programme va permettre de :

- Pallier aux besoins en locaux professionnels destinés à l'artisanat ;
- Assurer un appui substantiel au profit des entreprises de l'artisanat;
- Réduire les charges par une offre de services communs ou d'équipement communautaires ;
- Minimiser les coûts financiers et psychologiques surtout pour les nouvelles entreprises.

8-3-3 Système de financement

Le financement du secteur de l'artisanat ne doit pas se limiter à offrir des petits crédits aux artisans pour faire face à leurs besoins en fonds de roulement ou de leur permettre de renouveler leur outils de production, mais il doit viser également la mise en place de produits de financement à même de favoriser le développement et l'émergence de l'entreprise de demain.

A cet égard, on peut envisager les mesures suivantes :

- Redéfinir la relation entreprise -Banque et ce, en incitant les banques à revoir les critères de diagnostic et d'appréciation du risque mais aussi, les méthodes d'octroi des crédits;
- Développer et renforcer le système de financement du capital-risque ;
- Inviter le Fonds d'Equipement Communal (FEC) à participer au développement des activités de l'artisanat au niveau régional;
- Encourager les propriétaires d'entreprises à incorporer définitivement au capital de leur société, une proportion significative du bénéfice de l'année et ce par la réduction d'impôts de la partie du bénéfice incorporé ;
- Inciter les banques à développer de nouveaux produits de financement susceptibles de valoriser l'image de l'artisanat et son potentiel productif et commercial. Il s'agit, entre autres, de promouvoir des produits financiers pour la certification, les normes et la qualité des articles de l'artisanat.

²⁷ : Zones franches urbaines, une chance à saisir ensemble; Adil JAZOULI ; 2004.

9 – Facteurs de compétitivité

9-1 Canaliser les énergies sur la démarche qualité et l'innovation

Le défi à relever est de jouer dans la cour des grands de la concurrence internationale. Pour cela, il faut faire mieux que les autres, c'est à dire aller plus vite, innover davantage, se développer et gagner plus de parts de marchés.

A ce titre, Il a été constaté que pour les trois entreprises présentées, la qualité constitue un élément central de la compétitivité. Elle représente un levier important pour la pérennité et l'évolution de leurs activités.

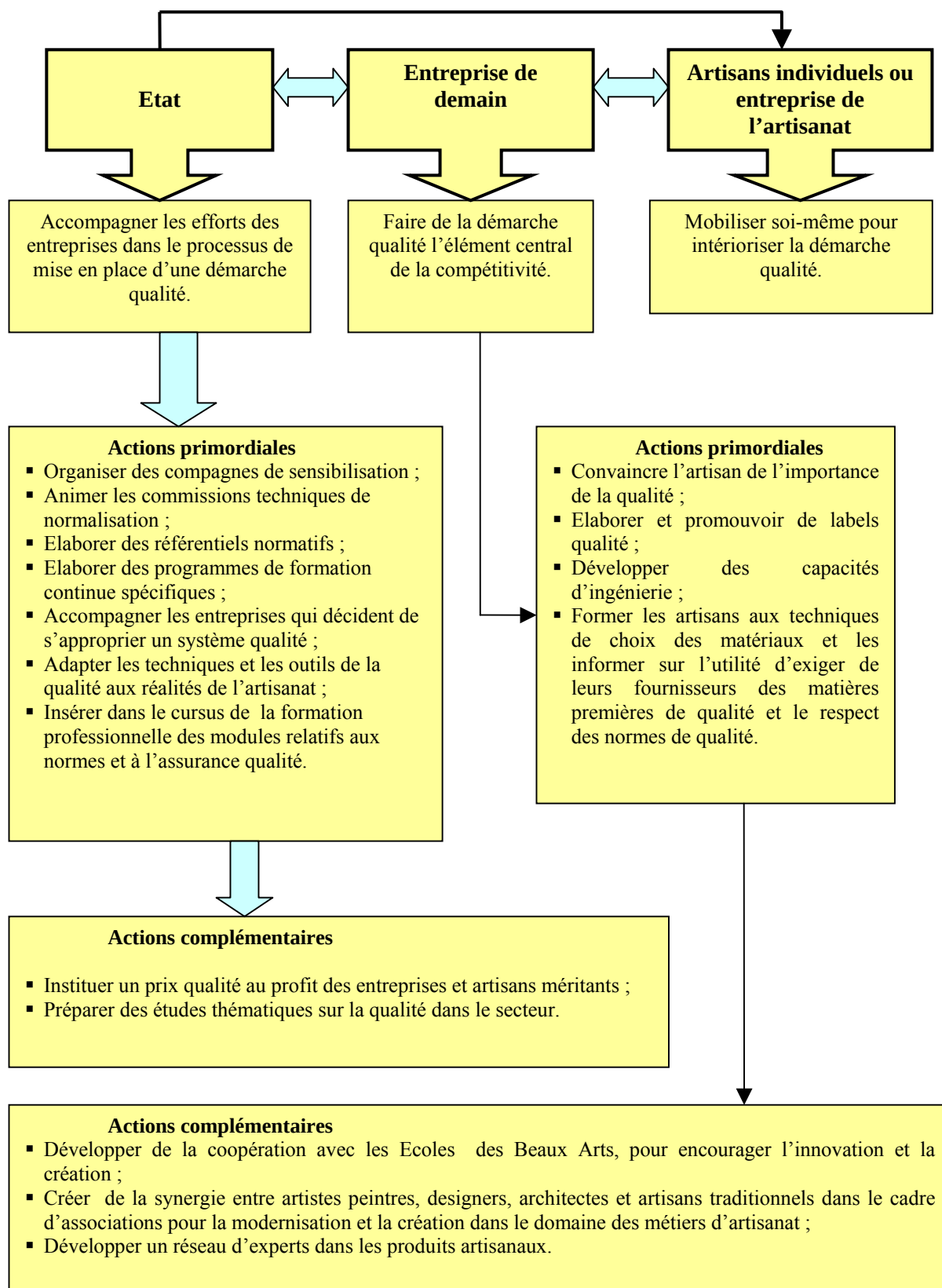
L'enjeu est considérable et sa promotion doit être l'affaire de tous les acteurs : l'Etat, l'entreprise de demain et l'artisan. Pour cela, il y a lieu de développer une stratégie d'intervention basée sur trois éléments essentiels :

- Mettre en place une stratégie publique pour accompagner les efforts de l'entreprise dans ce domaine ;
- Faire de la qualité et de l'innovation l'élément central de compétitivité pour l'entreprise de demain ;
- Susciter des transformations culturelles et organisationnelles chez l'artisan ;

Mais, la qualité ne se décrète pas, elle se gagne. Si les artisans en sont les premiers responsables, c'est que la qualité est avant tout l'affaire des hommes. Elle est l'affaire de tous, entreprise, service public et artisan. Sans une implication de tous les concernés, il ne peut y avoir de démarche qualité réussie. La dynamique de la qualité interpelle l'ensemble des opérateurs du secteur. Elle conjugue l'économique, le social et le technique, et devient alors un fait culturel autour duquel un large consensus devrait normalement se dégager.

La figure 11 présente le partage des responsabilités entre acteurs publics et privés pour promouvoir et mettre en place une démarche qualité appropriée.

Figure 11: Actions relatives à la démarche qualité

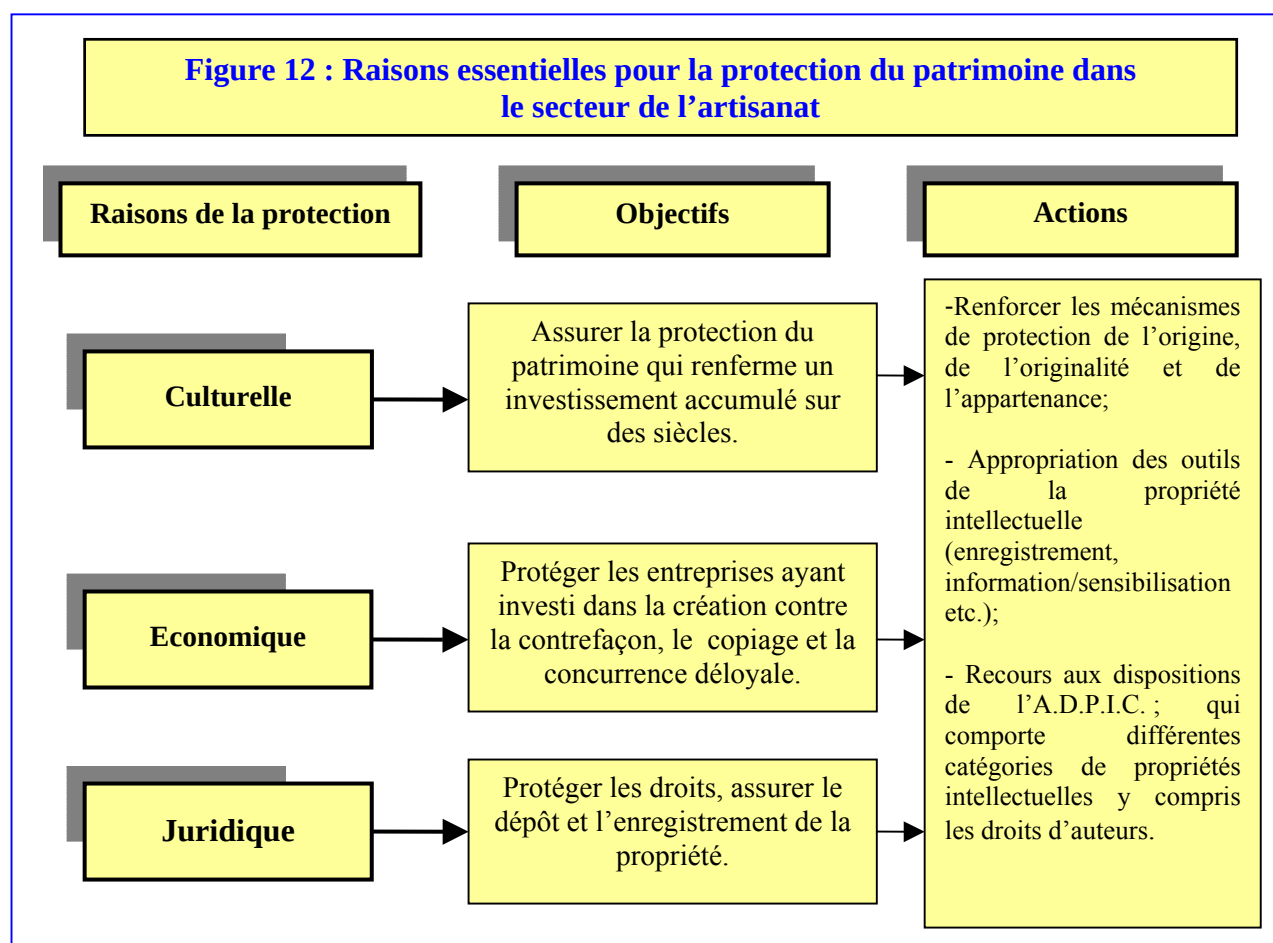


9-2 S'approprier les outils de la protection de la propriété

9-2-1 Raisons de la protection²⁸

Il y a trois types de raisons pour assurer la protection de la propriété de l'artisanat :

- Economique, juridique et culturelle



9-2-2 Catégories de propriétés essentielles pour le secteur²⁹

Bien qu'aucune législation appropriée ne soit expressément prévue pour protéger les créations artisanales, il est possible en l'état actuel de la protection de mettre à profit l'un des instrument juridique issu du cycle de l'Uruguay à savoir : l'Accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce dit, A.D.P.I.C.

²⁸ - Le Maroc possède des règles nationales pour assurer une protection des droits de propriété industrielle, et adhère à différents accords et conventions qui énoncent des obligations internationales en vue de protéger ses droits. Toutefois, les dépôts annuels de demandes d'enregistrements traités par l'OMPIC sont d'une extrême faiblesse comparativement aux produits artisanaux existants.

- L'accord sur les A.D.P.I.C (Accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touche au Commerce), introduit un nombre important d'obligations supplémentaires dans les domaines où les conventions préexistantes sont muettes ou jugées insuffisantes.

- La convention de Paris a pour objectif la protection de la propriété industrielle. Elle établit les normes internationales de base en matière de protection contre les actes de la concurrence déloyale, et exige de tous les Etats parties de la convention d'assurer une protection effective contre la concurrence déloyale .

²⁹ - L'accord A.D.P.I.C dans son article 15 définit la marque comme toute signe ou toute combinaison de signes propres à distinguer les produits d'une entreprise de ceux des autres entreprises.

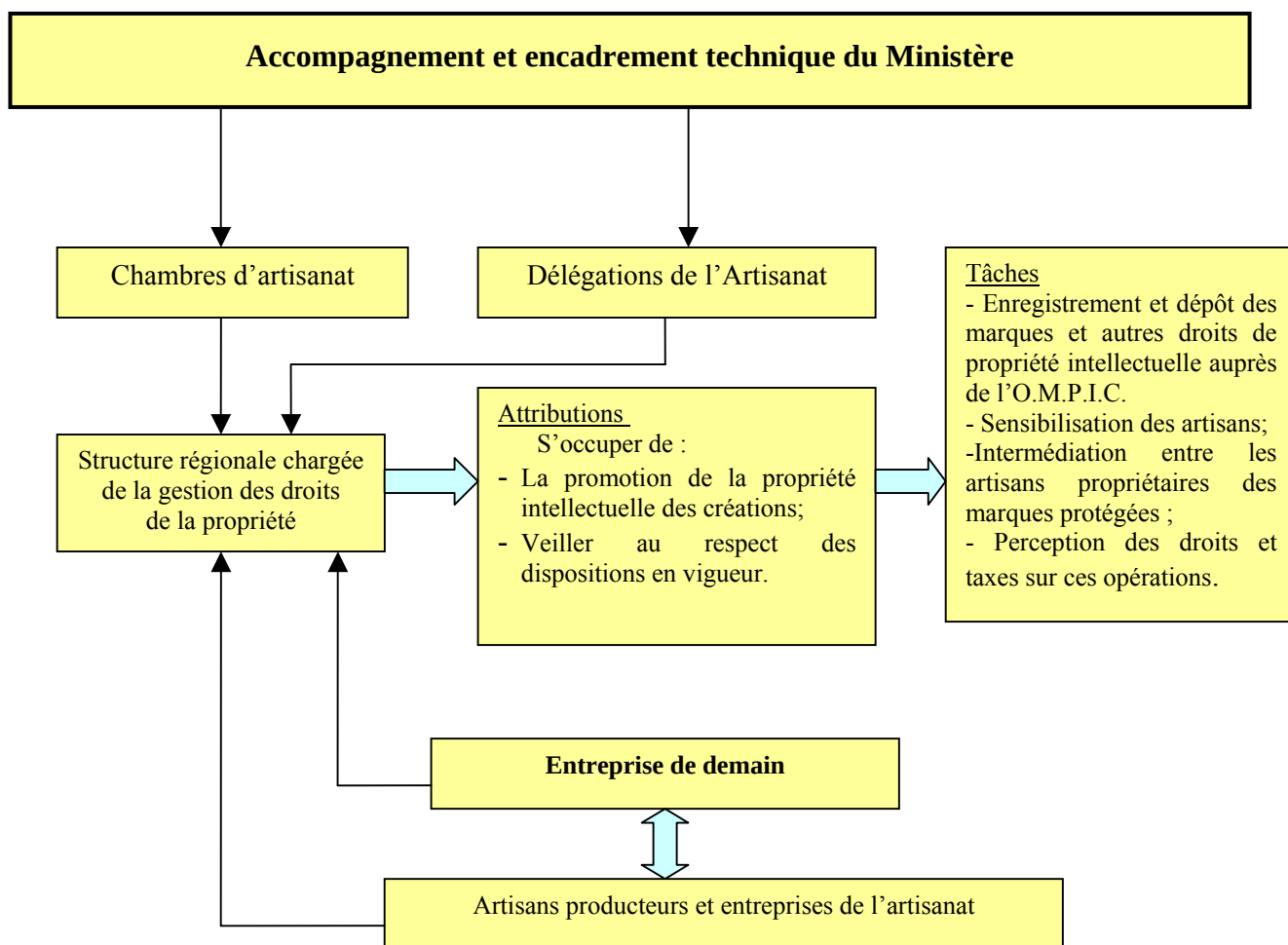
Figure 13 : Catégories de propriétés essentielles pour le secteur

Catégorie	Nature et description	Mise en oeuvre
Les marques	Tout signe ou combinaison de signes propres à distinguer les produits d'une entreprise de ceux des autres entreprises. On distingue : - Les marques de fabrique, de commerce ou de services ; - Les marques collectives ; - Les marques de certification.	Revient à l'entreprise titulaire de la marque ou à une collectivité, telle qu'une association de producteurs ou de fabricants (de même région par exemple, djallaba bziouia). Pour la marque certifiée, tout producteur qui respecte les normes définies par le propriétaire de la marque certifiée a le droit d'utiliser cette marque.
Les dessins et modèles industriels	Peuvent être protégées toutes les créations nouvelles inspirées du patrimoine et produites à grande échelle (le tapis ou les dessins reproduits sur le cherbil à l'aide de l'ordinateur).	Couverte par la convention de Paris pour la protection industrielle.
Les brevets	Concernent les innovations qui portent sur les procédés de fabrication. Par exemple l'invention d'un métier à tisser.	Enregistrement auprès de l'O.M.P.I.C. Toutefois les savoirs traditionnels ne sont brevetable du fait qu'ils ne satisfont pas les critères : de nouveauté, d'invention et d'application industrielle.
Les droits d'auteurs et connexe	Concerne principalement les produits de haute valeur artistique et créative	Ces œuvres peuvent être couvertes par les dispositions relatives aux droits d'auteurs.
Les Indications d'Origine Géographique	Reliées à l'élément culturel et à l'origine géographique	Protection juridique du produit artisanal.
Les savoir-faire	Ensemble de connaissances techniques transmissibles, non immédiatement accessibles au public et non brevetées.	Sa mise en œuvre présente des difficultés étant donné qu'ils constituent la base même des métiers.

9-2-3 Structures de gestion

La protection des droits de propriété dans le secteur de l'artisanat ne peut être assurée de manière efficace que si elle s'intègre dans le cadre de structures régionales spécifiques au secteur ayant pour objectif la gestion des droits collectifs des artisans et des entreprises de demain, en vue de cerner les besoins spécifiques de chaque région. Les chambres d'artisanat peuvent être les mieux indiquées pour comporter ces structures.

Figure 14: Structure type à charger de la gestion de la protection du patrimoine de l'artisanat au niveau régional



9-3 Investir dans les valeurs immatérielles

9-3-1 Valeurs immatérielles

Le phénomène de la "nouvelle économie" se caractérise fondamentalement par le rôle que jouent les valeurs immatérielles dans cette économie et dans la société. Dès lors certains critères de valeur et de principes de l'économie traditionnelles perdent une partie de leur signification. Cela, invite les entreprises de demain à mettre l'accent sur :

- Le développement de nouvelles formes d'organisation du travail où vont s'estomper les anciennes notions autrefois fondamentales (durée du travail, le lieu, le poste, etc.) ;
- Le développement de la gestion de l'information, sa transformation en plus value et les aptitudes à comprendre l'information et agir en conséquence ;
- L'intégration des autres composantes immatérielles (services, relations ;...) ;

- La reconsidération de la manière dont le savoir est utilisé afin de lui permettre de jouer un rôle de plus en plus important dans la création de la valeur. C'est une ressource inépuisable qui augmente au fur et à mesure que l'on s'en sert.

Selon les spécialistes, si les pronostics s'avèrent exacts, d'ici la prochaine décennie, les quatre-cinquième du travail humain consisteront principalement dans des activités liées à l'information : conseil, renseignements, recherche, développement, organisation, mise en réseau, gestion, compilation et mise en formes.

9-3-2 Commerce électronique

Le commerce électronique constitue une opportunité majeure pour la dynamisation et la prospérité de l'artisanat, mais aussi plus particulièrement pour les entreprises de demain dans le secteur. Plusieurs travaux réalisés à ce sujet ont relevé la nécessité de développer ce commerce et d'adapter le cadre réglementaire y afférent au contexte de l'économie nationale et internationale.

En effet, le commerce électronique est un choix qui s'impose et il est impératif de s'y inscrire au risque d'être marginalisé. Il permet non seulement de prospecter de nouveaux marchés, mais il est aussi un support de développement du commerce intérieur moyennant un flux de mise en contact des entreprises et des consommateurs locaux et un levier de développement des performances des activités extraverties tournées exclusivement vers les exportations.

Les vertus du commerce électronique pour les entreprises de demain sont nombreux (gain du temps et économie par les coûts, accès à l'information etc.), et ils ne risqueraient pas des investissements lourds aux risques de résultats aléatoires. De même, il favorise la disparition de certains types d'intermédiaires et des frontières entraînant ainsi une globalisation des marchés.

Pour développer le commerce électronique, l'entreprise de demain est appelée à :

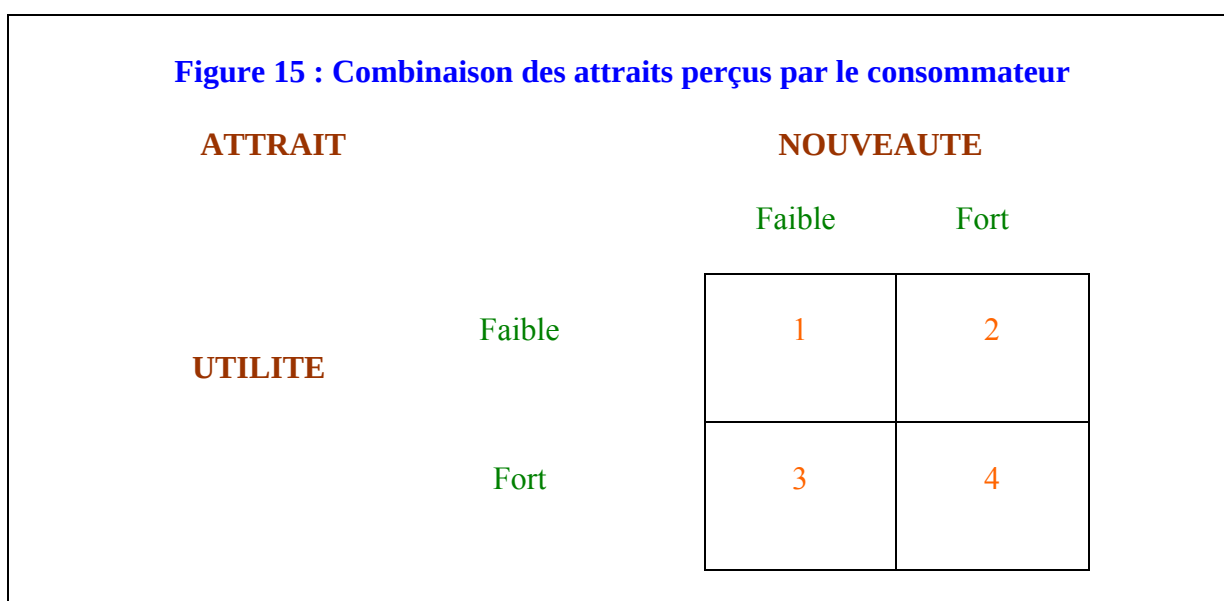
- Développer la logistique nécessaire en terme de nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Considérer le Web comme une vitrine extra ordinaire puissante et assurer le suivi de son animation ;
- Soigner la présentation de l'entreprise, de ses produits et ses références ;
- Développer la notion de la « boutique virtuelle ou vitrine virtuelle » en procédant à la classification des contenus et à la normalisation des fiches techniques ;
- Garantir un service de qualité et de délais vis-à-vis des clients ;
- Organiser une chaîne logistique intégrée afin de faciliter l'accès des produits nationaux sur le marché mondiale ;
- Adapter les moyens de paiement à la dématérialisation ;

- Réinventer une organisation pour optimiser l'exploitation du capital informationnel et s'adapter aux "règles du jeu".

9-4 Promouvoir une stratégie marketing agressive

9-4-1 Combinaison des attraits perçus par le consommateur

Du point de vue de la commercialisation, la perception qu'a le consommateur des articles de l'artisanat (plus particulièrement le consommateur étranger), tient au caractère unique de l'objet considéré comme étant l'expression d'une culture et à la curiosité de l'acheteur à son égard. La dimension utilitaire se mesure par apport aux avantages fonctionnels que l'objet procure au consommateur.



On voit donc qu'un objet peut présenter un des deux avantages ou les deux à la fois. S'il combine les deux (carré 4), sa capacité d'attraction globale est renforcée. Le plus mauvais scénario pour la commercialisation est bien entendu celui où le consommateur ne voit dans l'article ni nouveauté ni utilité (carré 1). Cette sorte d'analyse est essentielle pour définir le positionnement qui convient aux articles de l'artisanat. Chaque variante du positionnement requiert une stratégie de marketing différente. Par exemple, si on peut mettre au point un objet situé dans le carré 4 par rapport à la majorité des acheteurs potentiels, on disposera d'une grande souplesse pour la fixation des prix.

9-4-2 Approche pour une promotion intégrée des produits

La grande partie des produits de l'artisanat, contrairement aux produits du secteur industriel, n'a pas un marché bien établi pour lequel elle est appelée à produire selon des normes de qualité requises et au prix approprié pour le segment du marché disponible. Le marché doit être créé de toutes pièces, sans sous estimer l'importance du marketing quelque soit le produit. Si le point de départ pour le secteur industriel se situe au niveau de l'offre, inversement, c'est du côté de la demande que doit commencer

l'action envisagée dans la stratégie de base pour un produit de l'artisanat. Car ce dernier lui manque une demande qu'il faudrait créer pour lui ouvrir un marché à exploiter par des mesures de production et d'approvisionnement.

Le point de départ de toute stratégie d'un produit artisanal est bien entendu la présence d'artisans compétents et habiles. Autrement dit, l'existence d'une base de compétences professionnelles. Le secteur de l'artisanat, en effet, dispose d'un réservoir de compétences et de talents traditionnels dans différentes branches d'artisanat (textile, cuir, bois, métaux et terre). Dès lors que cette base existe, il est possible de l'élargir rapidement de façon à parvenir à une production assez grande échelle.

La stratégie appliquée pendant longtemps dans le secteur de l'artisanat est axée sur l'offre. Les programmes d'action consistaient à assurer l'approvisionnement en matières premières, l'apport des ressources financières, etc. L'espoir implicite était que les marchés vont se créer par une sorte de génération spontanée, lors que la production sera prête. Les tentatives de création d'un marché se traduisent par l'envoi d'une ou deux missions de commercialisation dont l'objectif est de rencontrer des importateurs et de créer de nouveaux marchés avec des produits nouveaux.

Il faut cependant souligner, si les importateurs peuvent satisfaire les besoins des marchés existants, ils sont en revanche généralement incapables de créer ou d'ouvrir de nouveaux débouchés. Aussi, pour un produit artisanal inconnu, la stratégie doit commencer par la création d'une demande, à supposer qu'il existe une base de compétences appropriées. L'artisan ou les intermédiaires ne sont pas en mesure de créer une demande sur les marchés extérieurs. Ouvrir un marché en agissant sur l'opinion des consommateurs n'est pas chose aisée, et la création d'un nouveau marché pour les produits de l'artisanat n'est chose facile.

La création d'une demande pour un produit de l'artisanat exige des investissements importants et le concours de l'Etat et des entreprises de demain. Il n'est absolument pas sûr qu'il y aura un retour sur investissement. Beaucoup de campagnes pour projeter le produit de l'artisanat sur des marchés, notamment en Amérique, ont été tentées mais n'ont pas abouti.

Il est évident que même l'entreprise de demain, individuellement, ne sera pas en mesure d'ouvrir un nouveau marché pour un produit quelconque. L'intervention de l'Etat s'avère indispensable dans la phase initiale. Ce qui suppose que les études préalables du marché doivent être élaborées et l'entreprise doit réaliser les investigations nécessaires et disposer d'un dossier complet sur le marché.

L'entreprise de demain contribuera à la mise au point d'un échantillon prototype et son introduction sur le marché potentiel. Cette phase est la plus difficile et demande beaucoup de temps sans une garantie de succès. Une fois la phase de production et de

commercialisation est entamée, l'entreprise commencera à fournir aux producteurs les apports nécessaires, à savoir les matières premières, modèles et matériel. Il faut entreprendre une formation intensive pour élargir la base des compétences.

A ce stade, ce sont les entreprises de demain qui devront prendre le relais et récolter les fruits, après que l'ouverture du marché soit faite par l'Etat et les organismes publics concernés. Ces derniers devraient se limiter à leur rôle réglementaire et de contrôle.

9-4-3 Circuits de distribution typique

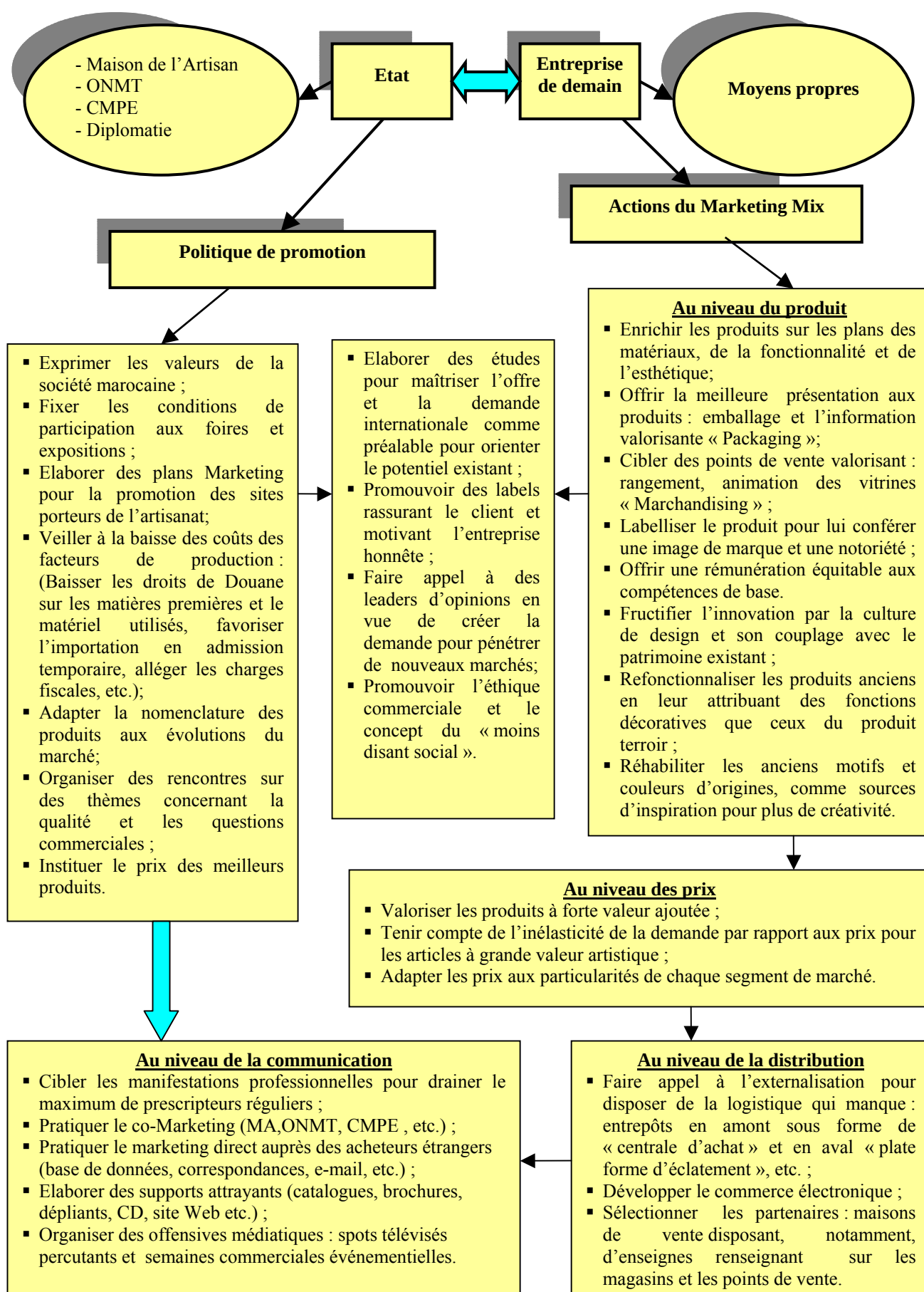
Les producteurs de base qui sont évidemment les artisans, ne sont pas toujours en mesure d'organiser seuls leurs productions, d'atteindre les marchés extérieurs et d'exporter directement leurs produits. Il y a plusieurs couches d'intermédiaires qui remplissent des fonctions multiples ayant trait à la production et à la commercialisation. Indépendamment de l'organisation commerciale décrite ci-dessus, l'Etat a mis en place, pour répondre aux besoins du secteur, la Maison de l'Artisan qui a pour fonction principale la promotion commerciale du produit de l'artisanat. Mais, il y a lieu d'observer que les producteurs de base sont difficiles à atteindre et que l'Etat a du mal à leur faire parvenir directement une aide efficace. Les mécanismes permettant de les atteindre ne sont pas faciles à mettre en place dans le secteur. Le meilleur moyen de faire parvenir à ces producteurs de base les services et les aides dont ils ont besoin est de passer par les entreprises de demain qui sont en mesure de répondre aux besoins essentiels des artisans, concernant l'approvisionnement en matières premières, le pré financement, la fourniture de modèles, la technologie et les autres intrants, l'esprit d'entreprise et la gestion.

La démarche consiste à répondre aux questions suivantes:

- Comment ces entreprises peuvent-elles fournir les apports nécessaires aux producteurs de base ?
- Comment mettre en place des mécanismes permettant d'empêcher que ces derniers soient exploités par les entreprises de demain ?
- Comment peut-on perfectionner les compétences dans une branche donnée de l'artisanat par la formation et la mise en œuvre d'autres mécanismes ?
- Comment mettre en place des moyens et services de commercialisation pour les producteurs de base ?

Le schéma suivant, illustre les différents liens que peut avoir une entreprise de demain aussi bien avec l'Etat qu'avec les autres acteurs, principalement les petits Artisans.

Figure 16 : Stratégie Marketing



10- Reconfiguration et travail en réseau

10-1 Créer les conditions de la reconfiguration

Les entreprises sont généralement créées pour appliquer une stratégie donnée. Telle stratégie implique tel type d'organisation. La structure reconfigurable s'impose dès lors que l'avantage concurrentiel tend à disparaître.

Par le passé, on a mis au point une formule gagnante basée sur une extrême focalisation de l'entreprise de l'artisanat sur un l'environnement structuré autour de la proximité. Un intérêt particulier est accordé aux clients proches géographiquement par rapport au faible intérêt montré pour tout ce qui touche au marché en général et à la concurrence externe. Cela a donné naissance à un modèle organisé autour des fonctions, des produits et services, des marchés ou des zones géographiques et conçu pour appliquer cette formule gagnante.

Aujourd'hui, ce modèle est dépassé. L'avantage concurrentiel autour duquel s'est créée l'entreprise est évincé devant le phénomène de la mondialisation, et l'entreprise devient vulnérable. On a donc besoin d'un modèle d'entreprises reconfigurables capables de suivre les évolutions sans tenir compte de l'existence ou non d'avantages concurrentiels.

L'entreprise de demain doit donc être en mesure de créer une succession d'avantages concurrentiels à court terme, lorsqu'il s'avère que l'avantage concurrentiel lié au produit est temporaire.

Dans cette optique, ses dirigeants doivent orienter leur politique en fonction de l'avenir et privilégier les compétences et les systèmes susceptibles de créer de la valeur pour le client. L'accent doit être mis sur la recherche des voies et moyens permettant de dépasser les avantages concurrentiels existants, y compris ceux dont dispose l'entreprise. Les entreprises qui seront suffisamment flexibles et réactives gagneront à ce jeu.

La stratégie fondée sur la création d'une succession d'avantages à court terme ne peut être couronnée de succès que si certains préalables sont pris en ligne de compte, notamment, la mise en place d'un système favorisant la recherche-développement.

Dans ce sens, l'entreprise de demain est appelée à mettre en place une stratégie de changement continu à laquelle sont associés les artisans. Elle doit permettre le développement des aptitudes, de s'approprier de nouveaux savoir-faire, de disposer d'expérience de la polyvalence, capable d'inclure dans son activité de marketing la recherche-développement. Ce processus suppose une vocation transversale et un travail en réseau.

10-2 Développer le travail en réseau

10-2-1 Travail en réseau

Le travail en réseau constitue un élément stratégique pour l'entreprise de demain. Il est à la base de ses activités de production et de commercialisation. Chacune des entreprises évoquées dispose d'un réseau particulier. Ces réseaux sont dirigés par celles-ci et font intervenir des hommes qu'il faut continuellement motiver, former, contrôler pour les aider à se surpasser eux mêmes et ainsi faire progresser l'activité et assurer la pérennité de l'entreprise.

La politique de réseau suppose, en amont, un choix restrictif dans la distribution. Le fabricant ou la centrale sélectionne un type de partenariat, un profil de managers pour assurer à l'intérieur de certaines contraintes, une couverture optimale d'un marché³⁰.

L'atomisation du tissu productif et l'éparpillement des artisans, laissent prétendre la prédisposition du secteur de l'artisanat à s'adapter à toute forme de réseau, selon la nature de l'activité.

▪ **L'entreprise TADERT TIT DRIN de Marrakech**

Le type de réseau qu'elle dirige est basé sur la sélection des produits qu'elle commande directement auprès des artisans. Elle représente alors une centrale d'achat. Les produits sont vendus dans les grands magasins qui sont généralement situés dans des grandes villes, avec une haute gamme de produits offerte.

▪ **Projet de production du tapis « Ait Khouzama » région de Ouarzazate par la société Internationale Allemande de tapis (I.C.T)**

Dans cette catégorie de réseau, on trouve la franchise, basée sur la collaboration entre une entreprise –le franchiseur-et plusieurs entreprises-les franchisés-pour exploiter un concept de franchise.

Ce concept est fondé surtout ou en partie sur les éléments suivants :

- Le droit d'utilisation d'une marque et de toute sa signalétique ;
- Le partage d'une expérience et la mise à disposition du franchisé d'un certain savoir-faire ;
- Une collection de produits, de services ou de technologies.

Ce dernier type de réseau se considère plus adapté à l'artisanat, sous ses différentes formes, notamment :

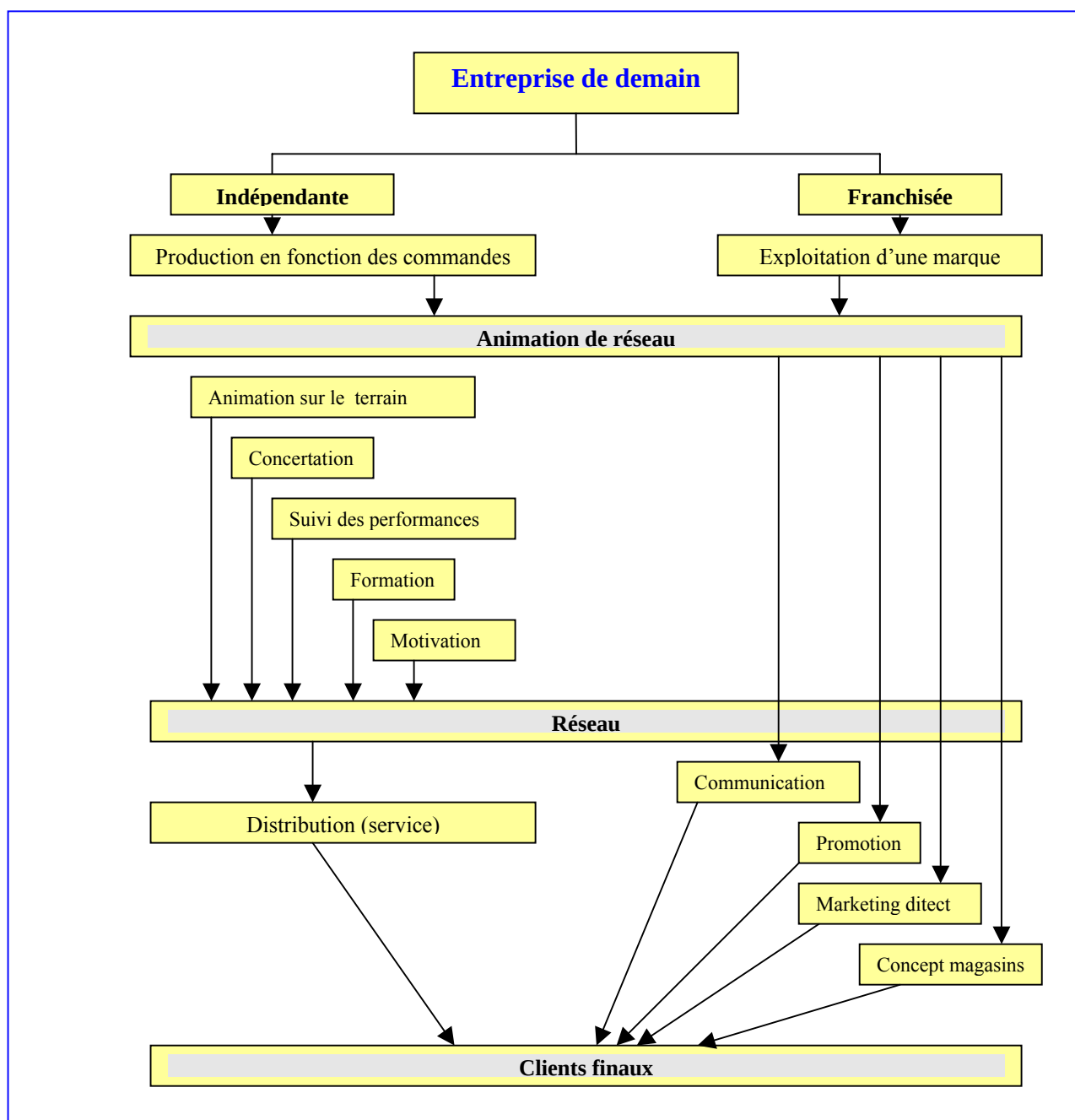
- o La franchise de distribution : le franchiseur produit les biens distribués par son réseau ou joue le rôle de centrale d'achat ou de référencement;

³⁰ Gérer et animer un réseau de points de vente, Annie et Loic Trodec, les éditions d'organisation, 1998 ;

- o La franchise de service : le franchiseur cède de l'exploitation de son enseigne et communique son savoir-faire en méthode de gestion, d'exploitation et de service à l'exploitation et de service à la clientèle ;
- o La franchise industrielle : le franchiseur cède son savoir-faire, une licence de fabrication et le droit de commercialiser.

L'animation de réseau est un gage de réussite d'une franchise, car il existe toujours un certain turn-over au niveau de certaines franchises. C'est bien souvent par manque de motivation du réseau et par un certain laisser aller.

Figure 17 : entreprise de demain et animation de réseau



10-2-2 Pluridisciplinarité

La plupart des produits de l'artisanat sont l'œuvre de plusieurs artisans, chacun intervient à un stade déterminé, avant de confectionner le produit final. C'est généralement le cas de produits de synthèse, comme les produits de l'ameublement, qui nécessitent des produits de menuiserie, de tissage ou de ferronnerie. Chaque artisan connaît les principes et les modèles à respecter pour accomplir sa tâche. Cela suppose qu'une équipe pluridisciplinaire et performante soit mise en place.

Ces entreprises doivent privilégier le mode de travail hautement performant, fondé sur l'interdisciplinarité et l'ouverture sur tous les talents, en associant artistes, modélistes et designers.

Le travail en équipe doit dépasser les frontières de l'entreprise et s'étendre à tous les éléments de la chaîne de valeur : des fournisseurs, aux artisans, aux distributeurs, aux hommes de marketing, aux sous-traitants aux clients, enfin à tous ceux qui sont au service du consommateur final. Dans ce sens, les partenaires doivent apprendre à évoluer dans un contexte de coopération, d'entraide, de création de valeur, de mise en commun des compétences pour obtenir un résultat auquel seuls ils ne parviendraient pas. Cette alliance doit être alors perçue comme un accord stratégique.

10-2-3 « Coaching »

Le coaching est un atout précieux pour une entreprise, parfois en difficulté, sujette aux problèmes relationnels, et devant composer avec un environnement complexe, mouvant et imprévisible. Il apporte des pistes et des solutions adaptées et efficaces.

Le coaching contribue à la prise en compte de tous ces éléments et accompagne la personne dans la réalisation de ses objectifs, dans le respect de ses propres valeurs et en fonction de son environnement. Si le coaching est largement orienté vers l'individu, il a également une dimension collective pour une meilleure performance et pour la croissance de l'entreprise et des systèmes associés³¹.

Dans le cas de l'artisanat, le coaching qui sera exercé par les structures de demain constituera un gain, car il permettra de préserver la créativité des artisans en anticipant les difficultés et les crises, d'installer l'esprit et la culture d'entreprise dans le secteur et d'ouvrir de nouveaux marchés aux produits de l'artisanat.

³¹ Le Coaching, Préface de Jean Gil Boitouzet, PDG de Bourse direct, Chautal High- Lang et C harles Gellum, Editions d'organisation ; 2001;

Le coaching dans ce cas permet de relever les potentialités, les compétences et les handicaps et la confrontation avec la réalité et avec anticipation. Si l'artisan doit se concentrer sur ces objectifs, l'intervention de l'entreprise de demain « le coach » doit être axée sur les conditions de réussite et d'optimisation de l'itinéraire professionnel de l'artisan et de son activité. Cela devra permettre d'installer une forme différente d'aide et d'accompagnement en vue de faire progresser ces compétences.

Pour accomplir sa mission de coaché, l'entreprise de demain doit posséder une bonne connaissance du milieu de l'artisanat, et avoir la capacité nécessaire pour gérer les relations humaines et individuelles, choses qui supposent l'élaboration au préalable d'un espace de confiance et de confidentialité. La connaissance du milieu de l'artisanat permet de procéder à un partage d'expériences et à faciliter l'atteinte des objectifs communs. Cela ne se requiert que si l'entreprise de demain ait la technicité et les compétences nécessaires pour accomplir cette mission.

En ce sens, l'entreprise de demain, qui doit avoir le sens de la pédagogie, de la stratégie et d'expertise, est appelée à animer, à accompagner et à éclairer davantage un ou plusieurs groupes d'artisans, notamment en les aidant à :

- connaître les problèmes et à prendre du recul ;
- remettre en cause les schémas habituels de travail ;
- apprendre à améliorer la façon de travailler ;
- analyser chaque situation et trouver les solutions qu'il faut ;
- gérer le développement de son activité ;
- prendre le risque dans la sécurité.

Conclusion de la deuxième partie

L'entreprise de demain constitue une opportunité pour le secteur de l'artisanat dans la mesure où elle va permettre de donner un nouvel élan à sa promotion et une importante impulsion à son épanouissement. Son efficacité dépendra moins de ses structures proprement dites, que des moyens offerts par celle-ci pour créer et mettre en œuvre les modèles d'organisation et les systèmes permettant la mobilisation de plusieurs acteurs.

Les exemples présentés illustrent la tentative de reconfigurer le processus de production et de commercialisation dans le secteur dans le but d'être en phase avec le changement qu'observe l'environnement économique et les nouvelles exigences du contexte international. Cela suppose un travail en réseau et un accompagnement approché de la base compétente soutenus par un investissement consistant dans les valeurs immatérielles.

Concernant l'environnement, il est impératif, voire indispensable, de le rendre performant, attrayant et propice à l'investissement et à la création d'entreprises de demain en apportant les conditions d'accès plus faciles aux ressources nécessaires. Il s'agit d'améliorer et d'adapter les structures institutionnelles et de promouvoir une culture de responsabilité face aux exigences de celles-ci qui, à leur tour doivent assumer la responsabilité envers les artisans et le secteur.

Pour cela, une stratégie pourrait être définie en fonction de trois leviers principaux, à savoir :

- **La création des conditions d'incubation** : en mettant l'accent sur le repositionnement du rôle de l'Etat et la nécessité d'instaurer un dialogue et un partenariat avec les différents opérateurs et intervenants dans le secteur et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise.
- **Le développement des facteurs de compétitivité** par l'élaboration d'une stratégie visant la mise en place d'une démarche qualité, la sauvegarde et la protection de la propriété, l'appui à la création et à l'innovation, l'investissement dans les valeurs immatérielles et le développement d'une stratégie de marketing agressive;
- **La reconfiguration et le travail en réseau.**

La réussite d'une telle stratégie dépendra, sûrement, d'une culture et d'une éthique et ce à tous les niveaux de l'Etat, de l'entreprise et des artisans. Il est certain que tous doivent être convaincus que l'entreprise de demain est l'un des moyens incontournables de toute stratégie qui vise la croissance et le développement du secteur.

CONCLUSION GENERALE

L'obligation du changement vient aujourd'hui des marchés. La grande partie des entreprises artisanales existantes sont, pour l'essentiel, incapables de changer par elles mêmes et d'innover à partir de l'existant ou de proposer au marché des concepts nouveaux. Il n'existe aucune véritable anticipation du marché. Les capacités et le potentiel de suivi du marché sont par contre peu développés. Ceci renforce l'idée que les solutions à trouver se situent davantage dans le cadre de partenariat avec des entreprises susceptibles d'apporter les compétences qui manquent.

Les expériences présentées dans le cadre de ce travail montrent que des alliances avec des entreprises pouvant les accompagner professionnellement et les faire bénéficier d'expertises spécifiques, leur permettront de gagner beaucoup sur les plans de la créativité et le gain de parts de marchés.

Cet accompagnement permet de faire bénéficier les groupes d'artisans d'un travail en réseau, de l'accès aux nouvelles technologies de communication et d'information et d'un coaching sur le terrain, orienté vers l'individu et l'entreprise en vue d'atteindre un niveau de performance optimal et un meilleur savoir sur l'environnement concurrentiel interne et externe. Il favorise l'expression de l'ensemble des potentialités, aussi bien organisationnelles que créatives.

Le diagnostic établi dans le cadre de ce travail laisse apparaître les acquis considérables de l'artisanat marocain tant dans ses structures de production que dans ses orientations stratégiques, mais à bien des égards, le secteur donne des signes d'essoufflement et connaît d'importantes difficultés dans ses mécanismes de production et de commercialisation.

L'analyse des problèmes que vit le secteur et leur prise en considération dans une stratégie visant à conférer à l'artisanat marocain un rôle de grand incubateur d'entreprises de demain, ne sera pas sans lui offrir de nouvelles perspectives de développement et la mise en place de mécanismes de production permettant le passage progressif vers un processus de modernisation et d'ouverture sur l'économie de marché.

Pour s'inscrire dans cette orientation, trois axes sont proposés dans le cadre de ce travail, comportant des actions et mesures qui devraient intervenir en faveur du secteur tout en veillant à pousser l'Etat à recentrer son intervention et l'entreprise de demain vers son auto-prise en charge et à développer de nouvelles formes d'organisation et d'animation du secteur, en vue d'un meilleur rapport de qualité et de prix, en adaptant le produit à la demande d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Concernant le repositionnement du rôle de l'Etat ; il s'agit surtout d'évaluer l'efficacité de ses actions actuelles et de leur impact sur les artisans en introduisant une organisation par objectif, ciblant ce qui peut mieux se faire par les entreprises de demain. Autrement dit, repenser certaines structures d'encadrement et de gestion du secteur en redéfinissant les missions qui incombent aux diverses entités mises en place en faveur des nouvelles orientations à imprimer au secteur.

Quant à l'environnement de l'entreprise, il doit être amélioré en se référant à un cadre organisationnel et institutionnel reflétant les réalités sociales et économiques du secteur et en valorisant le travail manuel et l'aspect artistique par l'appropriation des principes du commerce équitable et du mieux disant social, sans sous estimer la dimension économique.

Pour ce qui concerne le système de financement du secteur, à travers les crédits octroyés aux artisans, il doit répondre aux impératifs d'amélioration des conditions de production et de commercialisation par l'incitation des banques à développer de nouveaux produits de financement susceptibles de valoriser l'image de l'artisanat et son potentiel productif et commercial, notamment à travers la promotion des produits financiers orientés vers la certification, la normalisation, la qualité, l'emballage des articles et l'exportation.

D'autre part, la politique de l'Etat en matière de formation professionnelle est à reconsidérer dans le but de permettre aux artisans indépendants ou salariés de bénéficier de formation continue leur permettant de renforcer leurs compétences techniques et managériales. Une mise en place d'un fonds spécial, financé en partie par les chambres d'artisanat et la contribution des entreprises de demain s'avère nécessaire.

La promotion et l'aménagement des espaces de production et de commercialisation, en vue d'assurer une offre adaptée en matière de pépinières d'entreprises, de villages d'artisans et d'espaces viabilisés pour les activités de l'artisanat, constituent des options capitales mais doivent bénéficier du statut de zones franches de l'artisanat, où le poids des impôts doit être allégé voire même l'exonération d'impôts sous certaines conditions.

L'accompagnement des pouvoirs publics doit se faire également à travers l'exploration des marchés internationaux par la réalisation des études de marchés dans les zones et les pays potentiellement porteurs pour l'exportation des produits artisanaux marocains.

Les différents marchés réels et potentiels doivent faire l'objet d'un suivi minutieux à travers des banques de données constamment alimentées et actualisées en matière d'indicateurs appropriés pour développer les exportations et le niveau de ventes, et concevoir un plan du marketing mix en direction de ces marchés, dans le cadre d'une stratégie intégrée de promotion dont les principaux acteurs sont les entreprises de

demain et la Maison d'Artisan et à travers la conformité aux spécifications des cahiers de charges établis d'après les attentes des clients.

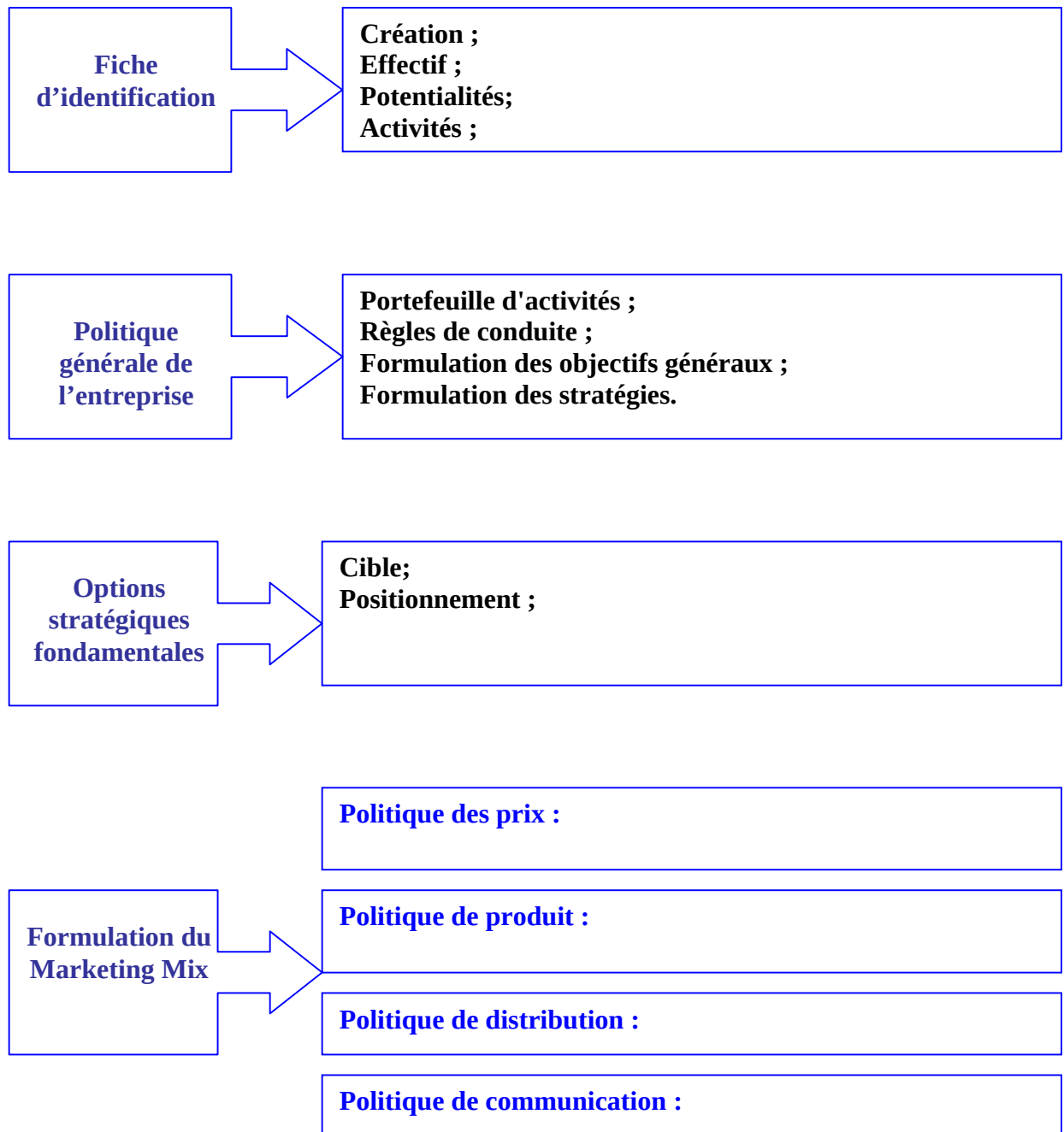
La spécificité du secteur de l'artisanat, qui réside dans ses oeuvres créatives, originales et utilitaires, renferme un investissement en matière de savoir faire accumulé durant des siècles qui nécessite l'élaboration d'une stratégie de sauvegarde et de protection du patrimoine artisanal, qui constitue un impératif de survie et une clé de sa pérennité et de son développement. Cette stratégie doit reposer sur la protection des différentes catégories de propriétés notamment les marques, les dessins et modèles industriels, les brevets, les droits d'auteurs, les Indications d'Origine Géographique et les Savoir-Faire.

Cela ne peut être assuré de manière efficace que si la protection de la propriété est intégrée dans le cadre de structures régionales spécifiques au secteur ayant pour objectif la gestion de droits propriétés des entreprises et des artisans, et ce en vue de cerner les besoins spécifiques de chaque région. Les chambres d'artisanat peuvent être les mieux indiquées pour abriter ces structures, lesquelles doivent jouir d'une certaine autonomie vis à vis des Chambres d'Artisanat, mais sous tutelle du Ministère.

Enfin, il a été souligné que l'intégration des activités du secteur dans le contexte de la nouvelle économie nécessite au préalable l'investissement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'utilisation optimale des valeurs immatérielles en l'occurrence le savoir et l'information.

Telles sont les recommandations qui découlent de l'évaluation menée dans le cadre de ce travail, qui a permis de mettre en évidence l'importance vitale et stratégique du secteur de l'artisanat comme vecteur important dans le processus du développement du Maroc et grand incubateur d'entreprises de demain, et qui devrait susciter un intérêt particulier des pouvoirs publics pour sa relance et son développement.

Figure 18 : Guide d'entretien

**Définitions**

Politique : ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux.

Stratégie : ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs; la stratégie se distingue d'une «politique » par le fait qu'elle est conflictuelle, en ce sens qu'elle est dirigée contre certains adversaires. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; dès lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques, qui sont nécessairement dirigées contre eux au moins en partie, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.

Séminaire sur le marketing ; Fadel DRISSI ; 2004.

Répertoire des figures

- Figure 1 : Modalités de prélèvement de l'IGR en problèmes d'application;
- Figure 2 : Problèmes liés au prélèvement de l'IP;
- Figure 3 : Multiplicités des prélèvements fiscaux et leur inadaptation aux réalités de l'artisanat ;
- Figure 4 : Positionnement de l'entreprise de demain dans la matrice de croissance ;
- Figure 5 : Fonctions essentielles de l'entreprise de demain ;
- Figure 6 : Entreprise TADERT TIT DIRINE à TAMASLOUHT;
- Figure 7 : Entreprise de production du tapis «Ait Khouzama» région de Ouarzazate;
- Figure 8 : La société Art Contemporain du tapis (Artco) ;
- Figure 9 : Leviers stratégiques;
- Figure 10 : Schéma relatif au partage des responsabilités au niveau du financement de formation professionnelle dans le secteur ;
- Figure 11 : Actions relatives à la démarche stratégique qualité ;
- Figure 12 : Raisons essentielles pour la protection du patrimoine dans le secteur de l'artisanat ;
- Figure 13 : Catégories de propriétés essentielles pour le secteur ;
- Figure 14 : Structure type à charger de la gestion de la protection de l'Artisanat au niveau régional ;
- Figure 15 : Combinaison des attraits perçus par le consommateur ;
- Figure 16 : Stratégie Marketing ;
- Figure 17 : entreprise de demain et animation de réseau
- Figure 18 : Guide d'entretien.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages :

- L'entreprise de demain, la Fondation DRUCKER, édition Village Mondial, Paris 1998 ;
- Gérer et animer un réseau de points de vente, Annie et Loic Trodec, les éditions d'Organisation, 1998 ;
- Le Coaching, Préface de Jean Gil Boitouzet, PDG de Bourse direct, Chautal High-Lang et Charles Gellum, Editions d'Organisation, 2001;
- Intégration Euro-Méditerranéenne et stratégies Economiques ; sous la direction de Henri Regnault ; éditions l'Harmattan, 2003 ;
- Guide Pratique du Créateur de Start-Up, Oliver Basso – Peter Bieliczky, Editions d'Organisation, 1999 ;
- L'entreprise et le passage à l'an 2000, Vincent Balouet, Edition Eyrolles, 1998 ;
- Les avantages compétitifs de l'Entreprise Orientée Clients, R. Whiteley et D. Hessian, Edition Nouveaux Horizons, Collection Maxima, 1997 ;
- L'essentiel du Marketing «Marketing fondamental»; Eric Vernette, Editions d'Organisation, 2000 ;
- Le développement des micros entreprises ; F.Mourji ; éditions Maghrébines, 1998 ;
- Exporter, pratique du Commerce international, Edition FOUCHER, Paris, 1997 ;
- Politiques publiques et Société, essai d'analyse de l'impact des politiques publiques sur l'artisanat au Maroc, publication de la faculté des lettres et des sciences humaines- Rabat ; Saïd CHIKHAOUI ; 2003 ;
- Politique Générale de l'entreprise ; Strategor ; 3^{ème} édition Dunod, Paris ;
- La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation sous la direction de Ali SEDJARI, Edition l'Harmattan, Gret 1999.

II- Rapports :

- Les incubateurs : Emergence d'une nouvelle industrie, Philippe ALBERT, Michel BERNASCONI, Lynda GAYNOR, 2002 ;
- La diversification des marchés, vecteur de relance des exportations de tapis : cas du marché autrichienne, 2000, Abdellatif HAMARAS ;
- L'Entreprise Marocaine entre les exigences de l'Organisation du Commerce et les défis de la zone de libre échange, Chambres de Commerce et d'Industrie du Maroc, 1996 ;
- Exportations des Petites et Moyennes Entreprises des Pays en Développement, Enjeux et perspectives ; Genève Centre du Commerce International CNUCED / GATT, 1993 ;
- Du gouvernement à la gouvernance : les leçons marocaines, serie Management stratégique n°5, 2004 ;

- La mise à niveau de l'entreprise marocaine ; Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises; ISCAE, 1997.

III- Etudes

- Analyse institutionnelle, projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002 ;
- Stratégie et Plan d'action de développement en faveur du secteur de l'Artisanat dans la région de Tanger-Tétouan : Aspect organisationnel, projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002 ;
- Sauvegarde et protection du patrimoine artisanale dans la région de Tanger-Tétouan, projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002 ;
- Rapport de mission, projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002.
- Le Marketing de l'Artisanat dans la région du Nord, projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002 ;
- Diagnostic de l'aspect fiscale dans le secteur de l'Artisanat (région de Tanger-Tétouan), projet FAO/ TCP/ MOR/ 0065, 2002 ;
- Le livre blanc de l'artisanat et des métiers, Ministère de l'Artisanat, 2001 ;
- Enquête Nationale sur le Secteur Informel Non Agricole, Direction de la statistique, 1999 – 2000 ;
- Résultats du recensement pilote des entreprises artisanales et des artisans de Meknès; 1999 ;
- Activités artisanales et développement des territoires, rapport du Département de l'Aménagement du territoire relatif à la phase du diagnostic stratégique, juillet 2003 ;
- Etude sur le secteur de l'artisanat à Marrakech ; 2000.

V- Documents divers

- La nouvelle économie, défis et conséquences d'une économie orientée vers les valeurs immatérielles / La nouvelle économie / Ulrich Klotz ;
- Le commerce électronique, actes du colloque organisé par l'Association des Professionnels des Technologies de l'Information, 1999 ;
- Zones franches urbaines ; une chance à saisir ensemble ; Adil JAZOULI. 2004;
- Projet de production de tapis Ait Khouzama ;étude réalisée par Mouhamed MESSAOUDI ; 1998 ;
- Documents officiels du Département de l'Artisanat.