

LA CREATION DE "VILLAGES D'ENTREPRISES" source de croissance des activités productives dans les P.V.D. : le cas du Maroc

J.-M. CHEVASSU
Economiste, France

Au début des années 1980, à l'instar de nombreux pays en voie de développement (PVD), les déséquilibres macro-économiques tant internes qu'externes de l'économie marocaine étaient devenus intolérables (1).

Pour remédier à cette situation, des Programmes d'Ajustement Structurels ont été mis en application en collaboration avec le FMI et la BIRD.

Entre 1983 et 1990, nous avons pu constater que certains résultats plutôt encourageants ont été atteints :

- l'équilibre entre l'épargne et l'investissement s'est amélioré ;
- la croissance économique a redémarré ;
- les résultats atteints au niveau de la production et des emplois industriels ont été encourageants ;
- les industries exportatrices ont connu un dynamisme remarquable.

Cependant, jusqu'à fin 1990, certains déséquilibres persistants ne permettaient pas d'affirmer que la politique d'ajustement structurel soit garantie du succès :

- l'endettement extérieur reste très élevé ;
- le déficit des finances publiques est difficilement supportable ;
- le coût économique et social est élevé avec l'aggravation du chômage et la baisse du niveau de vie d'une large couche de la population, celle qui subit les conséquences de la hausse des prix à l'importation sans pouvoir bénéficier des répercussions sur les exportations.

En ce début 1991 le contexte marocain s'est encore aggravé :

Les troubles sociaux de décembre 1990, principalement à Fès, sont venus ternir l'image sécurisante que s'était donnée le Maroc vis-à-vis de l'étranger après huit années de politique libérale et d'ouverture extérieure. Le roi du Maroc s'est engagé à faire créer 100 000 emplois pour les jeunes diplômés au cours des prochains mois.

(1) Cf. J.M. Chevassu : "Le rôle de l'Etat marocain dans la croissance : le blocage et la restructuration du secteur industriel". Editions du CNRS. Annuaire de l'Afrique du Nord. Tome XXVI, 1987, p. 195 à 217.

Mais les événements internationaux récents sont venus aggraver la situation de l'emploi de manière dramatique :

- d'une part, l'emploi marocain est fortement dépendant de l'extérieur par les effets directs et indirects du tourisme (1,5 million de touristes annuels réduits pratiquement à néant actuellement) et par les exportations de produits manufacturés tels que le textile, le cuir, la petite mécanique, etc. ; ces effets négatifs risquent de se faire sentir assez longtemps ;

- d'autre part, sans mesures spécifiques de part et d'autre de la Méditerranée pour relancer le partenariat, la politique développée depuis 1983, qui avait contribué à relancer les investissements étrangers, pourraient se voir fortement compromise.

L'alternative du gouvernement marocain ne réside-t-elle pas dans l'intensification à outrance du développement de la PME/PMI locale ? Il se trouve que, parmi les conclusions de l'étude que nous avons effectuée sur la région de Meknès concernant la politique de décentralisation et de planification régionale, nous avons préconisé la création de "Villages d'Entreprises". Cette structure d'accompagnement pour favoriser l'émergence et le développement des entreprises ne constitue-t-elle pas une solution intéressante pour assurer la croissance des activités productives dans le secteur secondaire ?

1. Les facteurs de blocage au développement des activités productives qui ressortent de l'étude pilote de Meknès.

La province de Meknès fait partie de la région Centre-Sud du Maroc. Dans le cadre d'une étude sur la mise en place du Programme Prioritaire Régional Intégré (PPRI) dont nous sommes responsable (2), nous avons effectué des interviews auprès des responsables d'entreprises et auprès de jeunes promoteurs potentiels.

Il ressort que les principaux obstacles rencontrés par les investisseurs, qui n'ont pas le privilège de faire partie des gros propriétaires fonciers, sont :

- la difficulté d'acquérir un **terrain** à usage industriel à moins de pouvoir payer un coût prohibitif (ordre de 400 DH le m²) (3) ;

- l'absence de **locaux** disponibles pour la location ou à des prix exorbitants (300 à 400 000 DH pour un pas de porte, pour un local à usage commercial ou industriel de taille moyenne) ;

(2) J.M. Chevassu : "Rapport final sur le Programme Prioritaire Régional Intégré (PPRI) de la région de Meknès pour l'année 1989", Ministère du Plan du Maroc - Centre d'Economie Régionale d'Aix-en-Provence, janvier 1990.

(3) 1 dirham ou DH = 0,65 FF.

- le **tissu économique local** qui présente des inconvénients majeurs du fait de l'absence de services extérieurs à l'entreprise au niveau des fournisseurs, des clients et distributeurs, des services supérieurs et autres services d'entretien et réparation. Par ailleurs, les grosses entreprises ne font pas confiance aux jeunes promoteurs qui tentent de s'implanter. Elles préfèrent intégrer ces activités de services au sein de leur propre groupe ou faire appel directement aux entreprises de Casablanca ou de l'étranger ;

- le "**malaise social**" créé par le poids des monopoles de la région à qui l'on reproche de "couper les jambes des jeunes promoteurs" et d'exercer un "empêchement stérile à la créativité". Il est courant qu'avec l'appui des autorités administratives et institutionnelles, certains parviennent à obliger les jeunes promoteurs à se débattre auprès des administrations jusqu'au découragement final, lorsqu'il s'agit d'activités concurrentielles ;

- la **formation locale** est mal adaptée à la création et au bon fonctionnement des entreprises innovantes. Les porteurs de projets créateurs ayant reçu une formation limitée et très spécialisée ont tendance à :

- . ne pas faire appel à des sociétés d'études spécialisées pour la réalisation d'une étude de marché ou de faisabilité de leur projet ;

- . utiliser les procédés de fabrication souvent aussi obsolètes que la concurrence ;

- . souhaiter pouvoir suivre un complément de formation dans le domaine de la gestion de l'entreprise, en technique de production ou de commercialisation ;

- . rechercher un partenaire financier ou un assouplissement des conditions d'octroi des prêts par le système bancaire.

Compte tenu de notre expérience marocaine, on peut affirmer que tous ces obstacles à la création et au développement des activités secondaires se retrouvent à des degrés plus ou moins forts dans les principales villes du Maroc, à l'exception de Casablanca. Ceci expliquerait que toutes les mesures prises par le gouvernement marocain, dans le cadre des Codes des Investissements, pour décentraliser l'activité industrielle en dehors de la capitale économique, se sont traduites par un quasi-échec, puisque les investissements industriels restent concentrés à près de 50 % dans la région économique du Centre, dont Casablanca occupe la place principale.

Nous pensons que la création d'un réseau de Villages d'Entreprises pourrait constituer une solution intéressante pour favoriser le développement local, pour réduire les fortes tensions sociales, pour contribuer à la création d'emplois et au développement d'une classe moyenne grâce à la multiplication des PME/PMI/Artisans que cette chaîne est susceptible d'induire.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises européennes sont confrontées à la nécessité de réduire leurs coûts de production et de diversifier leur marché. Le Maroc pourrait représenter un lieu d'implantation privilégié si les obstacles à la création d'entreprises y étaient fortement réduits. Les PME

étrangères sont en effet soumises au mêmes contraintes que leurs homologues marocaines. Par ailleurs, elles ne sont pas motivées par l'investissement immobilier. Lorsqu'elles recherchent un partenaire local, ce qui leur est vivement conseillé, elles sont souvent découragées par les multiples exemples d'échecs dans le partenariat. Nous pensons qu'une structure du type "Villages d'Entreprises", tels que nous allons la définir, serait susceptible d'encourager l'implantation de PME/PMI étrangères et de favoriser la réussite des créations de joint-venture.

Enfin, l'enquête que nous avons effectuée auprès des travailleurs marocains ayant bénéficié d'une aide au retour montre qu'une majorité d'entre eux souhaite (4) :

- une réduction des tracasseries et blocages administratifs ;
- un appui logistique pour la création d'entreprises ;
- une aide à la formation.

Toutes ces mesures pourraient être remplies par la Société de Gestion d'une Chaîne de Villages. On comprend que l'efficacité et la rentabilité des frais de gestion impliquent que les coûts soient partagés par le plus grand nombre de villages possible.

2. Le concept de "Villages d'Entreprises" et ses conditions de réalisation

Nous nous baserons ici sur l'expérience originale que nous avons pu étudier et, qui nous semble parfaitement adaptée au cas marocain, de la Société Immobilière d'Economie Mixte de la Bourse (SAIEMB) qui gère pour la ville de Marseille, 274 lots occupés par 227 locataires, couvrant 143 000 m², répartis dans 7 Villages d'Entreprises.

Les Villages d'Entreprises, tels qu'ils nous ont été présentés par la SAIEMB, offrent aux PME des locaux aménagés en locaux commerciaux et des baux de 3, 6, 9 ans ou plus avec des loyers très attractifs. Les entreprises ne sont donc pas contraintes de mobiliser des ressources financières limitées pour investir dans l'immobilier.

La SAIEMB est chargée de récupérer les loyers, de gérer les Villages et d'entretenir les locaux pour le compte des bailleurs de fonds de l'immobilier que sont la ville de Marseille, la Caisse des Dépôts et Consignations, la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc...

(4) J.M. Chevassu - N. Parent d'Amecourt "Les modalités de réinsertion des migrants marocains bénéficiaires de l'aide au retour : Résultats d'une enquête, perspectives et orientations" ORSTOM-FAS, déc. 89.

La SAIEMB, outil de développement économique de la ville de Marseille, a pour mission de maintenir et de développer les potentiels industriels existants et de favoriser la création et l'accueil de nouvelles entreprises.

A ce titre les services rendus par la SAIEMB sont multiples :

- avant l'implantation de la société, ils peuvent consister à l'aider dans l'élaboration du plan d'affaires, et dans le soutien du dossier vis-à-vis des banquiers, fournisseurs, clients, etc... ;

- lors de l'implantation, ils peuvent assister le directeur dans ses démarches pour créer la société et son installation dans un local ;

- au cours de la période de fonctionnement "un pôle de services communs" aux entreprises de la zone peut être assuré (bureautique, espaces conférences, accès à des banques de données à temps partagé, représentation à des foires internationales, restaurant et hôtel d'entreprise si nécessaire...).

Le rôle de la société de gestion est donc multiple : aide à la création et au développement, suivi du technico-commercial, gestion et maintenance.

Le Maroc n'a pas intérêt à perdre du temps dans la recherche des voies et moyens les plus appropriés dans ce domaine. Il a la chance de pouvoir bénéficier rapidement de l'expérience de gestionnaires étrangers rodés à la création et au fonctionnement de telles structures qui se déclarent disposés à collaborer à un transfert de savoir-faire dans le domaine de la création et de la gestion des Villages d'Entreprises au Maghreb.

Nous avons organisé à Marseille une mission d'étude de fonctionnaires marocains, sous l'autorité du directeur du Plan, en septembre 1990, portant sur les réalisations de la SAIEMB. Tous les membres de la mission ont admis que les Villages d'Activités qu'ils avaient pu visiter correspondaient à un besoin adapté au Maroc.

Ceci nous a permis d'effectuer une pré-étude technique, accompagné par le directeur de la SAIEMB en janvier 1991. Il en ressort que :

- le Ministère du Plan envisage de nous confier l'étude d'une stratégie d'implantation d'un réseau de Villages dont les recommandations seraient inscrites dans le prochain Plan Quinquennal ;

- le Ministère de l'Industrie souhaite voir réaliser un projet pilote à Temara ou Agadir par la Chambre de Commerce et d'Industrie en association avec l'Office du Développement Industriel ;

- les Collectivités Locales ont le désir de participer à la coordination des études et du montage économique et financier d'une chaîne de Villages.

On se trouve ainsi dans une situation totalement différente du PPRI de Meknès. Les responsables du Ministère du Plan avaient tenu à conserver la maîtrise d'oeuvre de l'étude. De ce fait, les ministères et organismes techniques concernés par la concrétisation des recommandations ne se sont pas sentis motivés. Ils n'ont jamais cherché à prendre le relais du Plan, ce qui a contribué à enrichir les bibliothèques d'une étude inutile de plus.

Compte tenu de cette expérience, nous nous efforcerons d'impliquer tous les partenaires potentiels au projet de Villages d'Activités tout au long des différentes phases de cette étude, malgré toutes les tensions et les pressions que cela implique.

Pour créer 40 à 50 000 emplois par an, il faudrait constituer une chaîne de 15 à 20 Villages, ce qui est réaliste à l'échelle du Maroc, sachant que certaines villes pourraient justifier l'existence de plusieurs Villages.

Au niveau des investissements en immobilier d'entreprises, cela représente entre 400 et 600 millions de DH. Un tel montant ne paraît pas exorbitant sachant que les fonds propres (20 % du total) pourraient être financés par un pool composé par le secteur public (Banques d'Etat, Collectivités Locales et autres organismes publics tels que les CCI, l'ODI (5) pour 50 % des fonds propres, soit de 40 à 60 millions de DH).

Une première analyse grossière a montré qu'un Village pouvait être installé sur une surface de 4 à 5 ha, dont 20 000 m² pourraient être couverts en une ou deux tranches successives.

Le coût du terrain, des infrastructures de viabilisation à la charge de la Société d'Economie Mixte Immobilière (V.R.D., eau, électricité, télécommunications, assainissement) et de l'immobilier d'entreprises (bâtiments industriels, bureaux) représente un investissement total de l'ordre de 30 millions de dirhams (environ 20 millions de FF).

Selon les lieux d'implantation, qui détermineront le type et la taille des entreprises à installer, on peut espérer créer entre 100 et 200 entreprises par Village représentant une création de 2 000 à 3 000 emplois directs.

Compte tenu des divers impôts et taxes, frais d'emprunts, coût de la commercialisation et charges de gestion, le coût de la location, compte tenu d'un amortissement sur 15 ans, serait proche de 22 à 26 DH le m² par mois, ce qui est un prix très abordable pour une PMI étrangère ou marocaine bien structurée (certains acceptent de payer 2 à 3 fois plus sans les avantages liés aux services du Village).

(5) CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie. ODI : Office du Développement Industriel.

Si l'on veut encourager la naissance et la croissance au cours des premières années des PME/PMI/artisans locaux, il sera indispensable de faire baisser le prix de la location, donc le prix de revient du Village. C'est pourquoi, il sera indispensable de négocier certains avantages fiscaux auprès des finances publiques. Il faudra, par ailleurs, obtenir des lignes de crédits à des taux bonifiés et avec des différés de remboursement au niveau intérieur (Collectivités Locales, Trésor) et au niveau international (BIRD, CEE, Coopération bilatérale). Enfin, un transfert de savoir-faire dans le domaine de la gestion du Village proprement dit et des services liés à sa dynamique étant indispensable, des aides internationales à la formation devront être trouvées pour réduire le coût de la gestion en phase de démarrage.

Le risque de blocage le plus grave pourrait provenir de la gestion des Villages :

- la législation sur les loyers commerciaux ne favorise pas la récupération des loyers. Il est pratiquement impossible à chasser un locataire qui ne paie pas son loyer. Si le taux de non-paiement est trop élevé, les investisseurs seront découragés pour la poursuite du programme. Des formules devront être trouvées pour en assurer le recouvrement maximum ;

- les entrepreneurs marocains restent très attachés à la propriété terrienne ou immobilière. C'est dans ce domaine que l'on réalise les meilleures affaires spéculatives, ce qui est favorisé par la croissance démographique et urbaine. L'échec de la politique des zones industrielles tient au fait que de nombreux lots industriels subventionnés par l'Etat, ont été attribués indûment à des individus dont la spéculation était le seul objectif. Alors qu'il auraient dû être récupérés par l'Etat, certains lots ont été revendus 3 à 4 fois avec des plus-values appréciables. La réussite des Villages est conditionnée par un changement des mentalités. La plus-value ne réside plus dans l'immobilier d'entreprise, mais dans l'outil industriel, le savoir-faire, le travail. Il s'agira de trouver des pionniers pour montrer l'exemple ;

- la gestion et l'animation des Villages sont primordiales. Le taux de remplissage doit être maximum. Le taux de mortalité des entreprises doit être faible et leur croissance forte. Ces conditions impliquent qu'une formation soit mise en place aussi bien au niveau du **contenant** (gestion immobilière) que du **contenu** (gestion des activités). Un **transfert de savoir-faire** doit être développé par une collaboration avec des structures d'aide à la création d'entreprises européennes qui auront la tâche de former des gestionnaires compétents initiés aux méthodes de management occidentales ;

- il faudra créer un **outil financier** d'aide aux PME (Société de Développement Local, Capital Risque) qui permettra de favoriser la création de **services intellectuels** (formation, gestion, encadrement) et **techniques** (entretien d'usines, remise en route des process, amélioration des outils de production) ainsi que le développement de **réseaux commerciaux** à l'import-export et sur le marché intérieur ;

- il est indispensable que l'on parvienne à créer une **auto-concurrence** aussi bien **nationale** qu'**internationale**. Les autorités administratives ne doivent plus pouvoir mettre de freins à la création d'entreprises et à leur bon fonctionnement, que ce soit pour les petits promoteurs locaux ou pour les étrangers. Le fait que les principales institutions publiques et privées soient impliquées dans la conception et la réalisation du projet devrait y contribuer.

3. Le concept de "Villages" et le développement économique

La réussite économique récente de pays comme le Japon, la Corée du Sud, Taïwan ou de régions comme celle de Barcelone ou l'Italie du Nord montre que le développement économique passe par le développement des compétences d'une multitude de créateurs qui luttent pour gagner, pour innover, pour changer leur vie et leur environnement.

Au Maroc, l'existence d'une élite dynamique, ambitieuse et occidentalisée, "les jeunes loups", comme les dénonce la presse économique marocaine, montre que les concepts industrialistes de travail, d'investissement, d'innovation, de qualité des produits sur lesquels repose la compétitivité peuvent être intégrés à la culture marocaine. Ces valeurs ne sont, toutefois, pas suffisamment généralisées.

Cependant, si les Marocains préfèrent en général s'appuyer sur la sécurité de la tradition, la chaleur du groupe et la résignation du fatalisme, "le Inch Allah", c'est que le système politique, économique et social est encore trop exclusivement au service des groupes les plus puissants. Ce système constitue un frein puissant à la naissance d'un sentiment de solidarité nationale, de responsabilité civique. Il décourage ceux qui seraient tentés de développer des savoir-faire locaux et une culture nouvelle lorsqu'ils ne font pas partie des réseaux privilégiés.

Pour réussir pleinement, la politique libérale conduite depuis 1983 devrait prendre des mesures pour encourager la concurrence entre les groupes ce qui n'est pas facile dans une économie où les notions de libéralisme et de démocratie n'ont pas le même sens que dans nos pays occidentaux et où le pouvoir est très concentré. Mais l'expérience montre qu'il ne peut y avoir de développement sans que tous les individus aient la possibilité d'entreprendre. Pour cela il est nécessaire de mettre en place des structures et des mécanismes aptes à réduire les blocages actuels et à induire une coopération harmonieuse entre les citoyens. Par les services qu'ils rendent aux jeunes promoteurs, les Villages d'Entreprises devraient réduire la probabilité d'exclure du système économique moderne la grande masse des individus et des entreprises.

*

**

La création d'une chaîne de Villages a déjà nécessité de nombreux contacts et analyses, de part et d'autre de la Méditerranée, pour initier les partenaires potentiels et leur montrer l'intérêt qu'un tel projet pouvait présenter.

Pour le mener à bien, il va falloir entreprendre une étude fine portant sur :

- **l'environnement économique** dont la connaissance est indispensable pour définir une stratégie d'implantation dans le temps d'un réseau de Villages ;

- **le potentiel entrepreneurial**, local et étranger, dans les différents secteurs d'activités avec les motivations des promoteurs, leurs objectifs, leurs moyens, etc. ;

- **la constitution des Villages** avec une recherche sur les problèmes fonciers, montage juridique, aspects financiers, aspects humains, logistique des services, commercialisation, formation, gestion.

Il sera donc nécessaire de faire appel à de nombreux intervenants aussi bien marocains qu'étrangers. Compte tenu des intérêts institutionnels, politiques, économiques et sociaux en jeu, les luttes d'influence risquent de bloquer l'avancement du projet. Il nous paraît donc indispensable qu'il y ait un coordinateur capable d'assister les différentes parties à tous les stades du montage de l'opération. Il doit pouvoir jouer un rôle de courroie de transmission, de catalyseur, de conseil, de dynamiseur dans l'étude et la réalisation des Villages.

C'est dans ce cadre que nous plaçons notre rôle de chercheur et que nous espérons pouvoir contribuer au développement économique et social du Maroc et à celui de la coopération franco-marocaine. N'est-ce pas cela la "Recherche pour le Développement en Coopération" ?