

LA CREATION DE "VILLAGES D'ACTIVITES INDUSTRIELLES AU MAROC" BILAN ET PERSPECTIVES

Présenté par : Jean-Marie CHEVASSU
ORSTOM, Centre d'Economie Régionale

Dans le cadre d'une convention de Coopération Scientifique et Technique avec le Ministère des Affaires Etrangères Français, le Ministère du Plan marocain a lancé en 1988, en collaboration avec le Centre d'Economie Régionale de l'Université d'Aix-Marseille III, une étude sur la mise en place d'un programme prioritaire régional intégré (P.P.R.I) pour le développement de la province de Meknès.

Le rapport préliminaire de la dite étude recommande notamment la création de villages d'activités industrielles pour promouvoir la petite et moyenne entreprise et les principales actions d'intégration régionale qui lui sont liées ⁽¹⁾.

Suite à cette étude, une délégation marocaine, conduite par le Directeur du Plan et composée des représentants du Ministère du Commerce et de l'Industrie et de l'Office pour le Développement Industriel s'est rendue à Marseille du 25 au 28 septembre 1990 pour visiter des villages d'activités industrielles et s'enquérir de l'expérience française en la matière. Les villages visités sont gérés et animés par la Société Immobilière d'Economie Mixte de la Bourse "S.A.I.E.M.B".

Depuis cette mission, plusieurs réunions ont été tenues à l'Administration de l'Industrie avec les Chambres de Commerce et d'Industrie de la Wilaya de Rabat-Salé et de la province d'Agadir en vue d'étudier l'opportunité de créer des villages d'activités industrielles dans ces deux régions attractives pour l'investissement .

Au cours de ces réunions, il a été décidé d'organiser une mission d'étude et d'information à Marseille au profit des deux C.C.I et d'établir par la suite un programme d'action pour la mise en oeuvre de ce projet (étude de faisabilité, recherche de terrain, équipement, construction, etc.)

A la demande de Monsieur le Ministre du Commerce et de l'Industrie, les responsables de la C.C.I de la Wilaya de Rabat-Salé se sont rendus à Marseille en Février 1991 pour examiner l'opportunité de réaliser au Maroc le village proposé et pour analyser les conditions et moyens d'intervention de la S.A.I.E.M.B.

⁽¹⁾J.M. CHEVASSU : *"Rapport sur le Programme Prioritaire Régional Intégré (PPRI) de la Région de Meknès pour l'année 1989". Ministère du Plan, Rabat - CER. Janvier 1990.*

Suivant les recommandations des participants à ces missions, plusieurs réunions de travail sur ce thème ont été tenues (Ministère du Commerce et de l'Industrie, Ministère de l'Intérieur, Ministère du Plan, Délégation de la C.E.E, Caisse Centrale de Coopération Economique Française...).

Dans la phase d'étude actuelle, il s'avère que des leçons peuvent être tirées du concept de "villages" que la S.A.I.E.M.B et d'autres structures identiques ont mis au point, de leur organisation, de leur gestion. Il semble préférable de faire appel à divers intervenants complémentaires pour assurer dans de meilleures conditions une adaptation et un transfert au Maroc de cette opération complexe et innovante.

Nous nous proposons d'effectuer un bilan sur ce projet de villages de la manière suivante :

- Définition du village d'activités industrielles,
- la problématique du développement industriel au Maroc et le concept de "village",
- les objectifs du projet "Pilote",
- Proposition de programme d'action : création d'un réseau de villages,
- Faisabilité du projet.

I - Définition du village d'activités industrielles

Au départ, l'idée de village est partie de l'analyse de l'expérience de la ville de Marseille. Les responsables de cette ville, qui avait tendance à se désindustrialiser avec la fin de la période coloniale et la disparition des entreprises traditionnelles qui lui étaient liées, ont poursuivi une politique active de création de villages d'entreprises. Par l'intermédiaire d'une société chargée de la "production" de terrains aménagés, la S.O.M.I.C.A, et d'une société spécialisée dans la conception, la réalisation et l'exploitation de villages d'entreprises, la S.A.I.E.M.B, la ville de Marseille associée à la Caisse de Dépôts et Consignation et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille-Provence, est parvenue à créer et animer un important parc immobilier d'entreprises.

Les entreprises qui ont bénéficié de ces structures sont en général des petites ou très petites entreprises, dont les responsables n'avaient pas les moyens financiers d'investir dans de l'immobilier d'entreprise. Par ailleurs, leur formation et leur culture industrielle n'étaient pas toujours suffisantes pour leur permettre de faire face isolément à toutes les contraintes qui pèsent sur les créateurs d'entreprises.

De ce point de vue, le rôle en matière de services apportés aux entreprises, joué par la S.A.I.E.M.B, a été aussi important que sa fonction de gestion immobilière.

Le principe est que les entreprises doivent apprendre à se connaître, à travailler ensemble, à s'intégrer dans un réseau de relations et de services sous la responsabilité d'un animateur dépendant de la Société de Gestion du Village. Le choix de l'animateur est donc fondamental, de même que la taille du village qui doit rester à l'échelle humaine avec une surface de terrain comprise entre 5 et 10 hectares, dont 50% bâti en une ou plusieurs tranches.

Les entreprises ne doivent pas forcément être rattachées à une branche d'activité particulière. Mais pour respecter l'esprit convivial et intégré du concept de village, il est préférable de sélectionner les entreprises à partir d'un certain nombre de critères qui seront fonction de la vocation que l'on voudra attribuer à chaque village. Les industries nécessitant de grandes superficies de terrain et comportant des risques de pollution devront être écartées de manière à pouvoir attribuer le maximum de bâtiments de type modulaire avec bureau (50 à 200 entreprises par village). Les baux commerciaux de 3,6, 9 ans ou plus devront avoir des loyers très attractifs. En fonction des atouts et handicaps spécifiques à chaque zone, on sera conduit à privilégier certaines activités sectorielles (agro-alimentaire, mécanique-électronique, chimie), à promouvoir des entreprises à vocation d'exportation ou à marché local, et un degré technologique relativement fort.

Les caractéristiques du village détermineront le type de services à mettre en oeuvre au niveau de la structure d'accueil qui devra offrir à la fois une logistique de fonctionnement et des compétences variées pour faciliter le démarrage, le développement et l'intégration des entreprises.

A titre indicatif, les services rendus par la Société de Gestion peuvent être du genre :

- Avant l'implantation de la société, ils peuvent consister à l'aider dans l'élaboration du plan d'affaires, dans l'interface avec les autorités locales, dans la recherche de partenaires nationaux ou étrangers, dans le soutien du dossier vis-à-vis des banquiers, fournisseurs, clients, etc.

- Lors de l'implantation, ils peuvent assister la direction dans ses démarches pour créer la société et son installation dans un local adapté à ses besoins, conseils dans le choix du matériel le plus performant.

- Au cours de la période de fonctionnement, un pôle de services communs aux entreprises de la zone peut être assuré (bureautique, comptabilité, espace conférence, accès à des banques de données à temps partagé, aide à la prospection de nouveaux marchés, représentation à des foires internationales, restaurant et hôtel d'entreprise si nécessaire,...)

- Au cours des différentes phases, un dispositif de formation continue, à la carte, géré par des professionnels et facilitant une mise à niveau rapide du personnel à recruter, ou en fonction, de façon à ce que les entreprises du village disposent d'un personnel qualifié et adapté à leurs besoins.

Le rôle de la société de gestion est donc multiple : développeur, bâtisseur, technico-commercial, gestionnaire, maintenance, formateur, c'est-à-dire toute opération pouvant contribuer à la création et au développement de micro-entreprises industrielles, artisanales, de services.

L'objectif du village consiste donc à réduire tous les freins à la multiplication des secteurs productifs lorsque l'environnement économique et social local ne permet pas spontanément de développer :

- une organisation rationnelle du tissu économique,
- une petite bourgeoisie industrielle,
- un nombre suffisant d'emplois, principalement pour les jeunes diplômés,
- une valorisation maximale des ressources locales,
- des innovations nécessaires à l'assimilation des mutations technologiques internationales,
- une capacité exportatrice dans le but de contribuer au rétablissement des équilibres extérieurs.

Le programme d'action à la charge de l'Etat devra donc nécessairement comprendre les équipements collectifs, les structures d'accueil et les nouvelles réglementations législatives et fiscales qui sont indispensables à l'implantation des unités productives dont la réalisation sera laissée à la charge du secteur privé.

Il s'agit d'aider les promoteurs qui en ont le plus besoin, et qui répondent à un objectif de développement local, national et international prioritaire et intégré, à réaliser leurs projets dans les meilleures conditions de coût et de rentabilité. Il faut donc obligatoirement une volonté politique, une prise de conscience et l'impérieuse nécessité de soutenir certains opérateurs privés à investir dans les secteurs productifs. L'Etat, les collectivités locales devront accepter d'accorder un certain nombre d'avantages (prix des terrains, fiscalité, crédits bonifiés, subventions, facilité des démarches administratives...) pour que l'objectif recherché soit atteint.

Enfin une étroite concertation et collaboration entre une multitude d'opérateurs publics et privés est indispensable pour que ce projet puisse se développer dans de bonnes conditions : Ministère de l'Industrie (C.C.I., Office du Développement Industriel), Ministère de l'Intérieur (Collectivités locales, Fonds d'Etudes Communales), Ministère du Plan (Coordination), Ministère des Finances (octroi d'avantages fiscaux et financiers), Centre National de la Jeunesse et de l'Avenir (intégration des jeunes promoteurs), banques et secteur privé (participation au capital social et à la gestion).

L'observation montre que rares sont les pays où les organismes publics parviennent à coopérer sur des projets d'envergure sans heurts et blocages multiples par suite d'objectifs et intérêts divergeants. Ceci est encore plus vrai lorsqu'il s'agit d'y associer le secteur privé. Cette remarque est valable aussi bien pour la France que pour le Maroc. Il se trouve que la France dispose d'une longue expérience en matière de création et de gestion de Société d'Economie Mixte, où de multiples intervenants du secteur public et privé ont appris à travailler ensemble en particulier dans le domaine des parcs d'activités industrielles, pépinières d'entreprises, pôles technologiques.

Il serait souhaitable que le Maroc puisse tirer des leçons et mettre au point une méthode d'approche à partir de l'analyse de ces expériences.

II- La problématique du développement Industriel au Maroc et le concept de "village"

La politique d'ajustement structurel qui a été mise en oeuvre par le Maroc depuis 1983 devait relancer à moyen terme la croissance économique en grande partie avec l'aide des investissements étrangers. Elle devait aussi favoriser l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneurs marocains dynamiques et compétents.

Les résultats de cette politique ont été relativement satisfaisants en ce qui concerne la création d'entreprises. Leur nombre a doublé entre 1981 et 1989 et la structure du capital social s'est modifiée au profit du secteur privé marocain. Au cours de cette période, on a constaté l'évolution suivante :

- la part du secteur privé a progressé de 37 à 58%,
- la part des investisseurs étrangers est passée de 11 à 15%,
- la part du secteur public marocain est passée de 52 à 27% du capital social total.

Les investissements réalisés par des promoteurs privés étrangers ont représenté de 15 à 20% de l'investissement industriel total. En 1989, on dénombrait 911 entreprises à participation étrangère sur les 5.423 entreprises industrielles, soit 17% du nombre des entreprises. Ces investissements étrangers concernent tous les secteurs des industries de transformation, mais se concentrent principalement dans l'agro-alimentaire et le textile. Les pays de la Communauté Européenne détiennent environ 60% du capital étranger dont 66% pour la France, suivie par l'Espagne et les Pays Bas (6% chacun).

Le tableau n°1 présente la répartition du capital social étranger selon la nationalité des entreprises avec leur chiffre d'affaires et leurs effectifs respectifs pour l'année 1989, d'après un dépouillement que nous avons effectué de l'enquête annuelle du Ministère de l'Industrie.

On constate que les 911 entreprises à capitaux étrangers (dont nous avons parlé précédemment) sont détenues par 1.077 participations étrangères, c'est-à-dire qu'une minorité d'entreprises étrangères sont associées.

Avec 530 participations, la France détient 49 % du total des parts et vient largement en tête devant l'Espagne (95 parts), la Suisse (51) et la R.F.A. (49).

L'ensemble du monde arabe ne possède que 73 parts soit 7% du total, dont 37 parts pour les pays du Maghreb. De ce point de vue, le marché commun maghrébin reste encore une utopie.

Les entreprises à participation française avec 40% du capital social étranger réalisent 48% du chiffre d'affaires et occupent 44% des effectifs de l'ensemble des entreprises étrangères, indicateurs d'une performance supérieure à la moyenne.

Malgré la forte augmentation des créations d'entreprises privées marocaines sur la période 1983-1990, la valeur ajoutée des industries manufacturières, qui est passée de 13,9 à 18,7 millions de Dirhams (au prix de 1980), est restée stationnaire dans le PIB avec respectivement 17,7% et 17,5%.

On peut donc conclure que l'investissement industriel privé, national ou étranger, demeure largement insuffisant compte-tenu des contraintes qui pèsent sur l'économie marocaine :

- . forte demande d'emplois, notamment de jeunes diplômés,
- . nécessité d'être compétitif par rapport aux autres pays en voie de développement situés au même stade de développement,
- . obligation d'introduire plus de rationalité dans la gestion des entreprises,
- . choix de technologies innovantes pour suivre l'évolution des pays industrialisés.

La levée de ces contraintes passe en grande partie par la création de nouvelles entreprises, l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs et la réalisation d'accords de partenariats avec des investisseurs étrangers. Pour cela, il faut supprimer les obstacles au développement des PME.

Tableau n° 1 : Répartition du Capital social étranger selon la nationalité des entreprises industrielles en 1989

Code Nationalité	Nationalité	Nombre de parts étrangères		Capital social en DH		Partie étrangère		Partie de la nationalité		Chiffre d'affaires 1000 DH		Effectifs	
						Total	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
						1000 DH	%	1000 DH	%	1000 DH	%	1000 DH	%
10	Arabie Saoudite	12	1,114	779504	10,1	225037	6,55	127931	5,8	2056073	4,38	1829	1,48
11	Koweït	6	0,557	36320	0,4965	38320	1,12	34187	1,55	246393	0,53	1090	0,88
12	Irak	8	0,743	84220	1,0911	65090	1,89	56378	2,56	55283	0,12	272	0,22
13	Libye	3	0,279	8500	0,1101	5707	0,17	5707	0,26	86244	0,18	247	0,2
14	Algérie	22	2,043	28953	0,3751	23502	0,68	18610	0,84	163361	0,35	1644	1,33
15	E.A.U.	3	0,279	65260	0,8455	17263	0,5	14299	0,65	266833	0,57	513	0,42
16	Qatar												
Total		54	5,014	18406	13,02	374919	11	25712	12	2876187	6,12	5597	4,53
20	Egypte	3	0,279	3500	0,0453	1980	0,06	1830	0,08	29072	0,06	435	0,35
21	Tunisie	12	1,114	172906	2,2401	88034	2,56	76456	3,47	403955	0,86	2087	1,69
22	Liban	7	0,65	35950	0,4658	21743	0,63	10378	0,47	458258	0,98	971	0,79
23	Syrie	4	4,085	203280	2,6337	157242	4,58	47717	2,16	927278	1,97	4094	3,32
24	Jordanie	3	0,279	4100	0,0531	2135	0,06	2035	0,09	10003	0,02	403	0,33
25	Palestine												
26	Soudan	3	0,279	36490	0,4728	32290	0,94	24754	1,12	72601	0,15	418	0,34
27	Yemen	1	0,093	53333	0,691	53333	1,55	14833	0,67	2173	0	125	0,1
29	Autres pays Arabes												
Total	Pays Arabes	73	6,778	509559	6,692	256757	10	178003	8,1	1903340	4,03	8533	6,97
30	R.F.A.	49	4,55	220143	2,8521	139519	4,06	102771	4,66	1891964	4,03	9941	8,05
31	France	530	49,21	3103996	40,215	1195584	34,8	693028	40,5	22593496	48,1	54392	44
32	Angleterre	42	3,9	137955	1,7873	75609	2,2	35405	1,6	1112850	2,37	4100	3,32
33	Italie	53	4,921	240553	3,1166	155712	4,53	80747	3,66	2596844	5,53	6341	5,13
34	Espagne	95	8,821	264089	3,4215	163622	4,76	112677	5,11	1966556	4,19	5914	4,79
35	Pays Bas	16	1,486	267047	3,4598	71223	2,07	34627	1,57	1882230	4,01	3962	3,21
36	Belgique	19	1,764	114505	1,4835	38205	1,11	8709	0,39	534457	1,14	2891	2,34
37	Danemark	7	0,65	71923	0,9318	60846	1,77	14807	0,67	53039	0,11	495	0,4
38	Luxembourg	10	0,929	123680	1,6024	56588	1,65	43602	1,98	1060341	2,26	3070	2,49
39	Grèce	1	0,093	2000	0,0259	1000	0,03	1000	0,05	11331	0,02	23	0,02
40	Irlande												
41	Portugal	11	1,021	21970	0,2846	9483	0,28	8059	0,37	79464	0,17	321	0,26
Total	C.E.E.	833	77,34	58406	59,18	28406	57	3335432	61	33761572	71,9	91452	74,1
50	U.R.S.S.	2	0,186	200	0,0026	140	0	102	0	1972	0	12	0,01
51	Pologne												
52	Tchécoslovaquie	1	0,093	400	0,0052	192	0,01	116	0,01	8349	0,02	22	0,02
53	Roumanie												
54	Bulgarie												
55	R.D.A.												
56	Albanie												
Total		3	0,279	600	0,008	332	0	218	0	10321	0,02	34	0,03
60	Suisse	51	4,735	402911	5,2201	200406	5,83	130224	5,9	3565964	7,59	8788	7,12
61	Autriche	5	0,464	6800	0,0881	1551	0,05	1551	0,07	58877	0,13	183	0,15
62	Monaco	2	0,186	5574	0,0722	2433	0,07	2433	0,11	98076	0,21	320	0,26
63	Norvège												
64	Finlande												
65	Suède	2	0,186	13000	0,1684	3920	0,11	620	0,03	49085	0,1	89	0,07
69	Autres pays Européens	3	0,279	20100	0,2604	8077	0,24	7939	0,36	124138	0,26	370	0,26
Total	Pays Est	63	5,85	446783	5,809	216387	6,3	142767	6,5	3596140	8,29	9700	7,85
70	U.S.A.	19	1,764	723206	9,3698	376824	11	204015	9,25	2597386	5,53	3899	3,16
71	Japon	2	0,186	2000	0,0337	1345	0,04	845	0,04	49916	0,11	86	0,07
72	Canada												
73	Argentine												
74	Bresil	1	0,093	100	0,0013	20	0	20	0	578	0	15	0,01
75	Vénézuéla												
Total	Amérique	22	2,043	725908	9,405	378189	11	204550	9,3	2647850	5,64	4090	3,24
80	Chine	1	0,093	40	0,0005	20	0	20	0	342	0	6	0
81	Iran	1	0,093	2143	0,0278	1071	0,03	1071	0,05	15436	0,03	108	0,09
82	Sénégal												
83	Turquie												
84	Panama	5	0,464	23593	0,3057	17652	0,51	13037	0,59	188271	0,4	444	0,36
85	Inde	16	1,486	15540	0,2013	10795	0,31	6983	0,32	130864	0,28	1640	1,33
98	Asiatiques												
99	Autres pays Divers	6	0,557	420069	5,4424	110370	3,21	55701	2,52	1537298	3,27	1983	1,61
Total		29	2,693	461385	5,978	135938	4,1	76812	3,5	1872211	3,98	4181	3,39
Total général		1077	100	7718511	100	3434913	100	2195214	99,3	46987651	100	123497	100

Source : Ministère de l'Industrie

Les freins au développement des PME locales ou étrangères

Les problèmes de la PME au Maroc sont essentiellement des problèmes d'environnement :

- l'investisseur industriel qui ne fait pas partie intégrante du système (establishment) se heurte à de nombreux obstacles pour la réalisation de ses projets,
- la circulation de l'information se fait mal,
- les délais sont longs et aléatoires pour obtenir les titres de propriété, les autorisations administratives, les prêts bancaires etc.
- les travaux d'équipement des zones industrielles ne sont pas toujours réalisés à temps par les services concernés (raccordement des réseaux d'eau, d'assainissement, d'électricité et de télécommunications),
- les structures d'accueil et les services adaptés pour favoriser la création et le fonctionnement des entreprises en création n'existent pas de façon harmonieuse sur l'ensemble du territoire ou manquent d'efficacité.

Ces obstacles sont particulièrement ressentis par les investisseurs étrangers qui envisagent de réaliser un projet dans un pays dont ils ne connaissent pas les mentalités et les comportements. Ils ont le plus souvent du mal à s'adapter, à trouver le bon partenaire local et se découragent devant la lenteur des procédures.

Les organismes chargés de développer le partenariat de part et d'autre de la Méditerranée ne parviennent pas à résoudre tous les problèmes posés par les contraintes locales. Le manque de connaissances réciproques, l'éloignement géographique, le manque de suivi dans les relations, quelquefois une approche trop segmentaire des problèmes, ne favorisent pas la réussite des projets. Cette inadaptation se fait le plus sentir quand il s'agit de développer des projets dans des secteurs nouveaux au Maroc. Or, il importe d'accentuer la diversification sectorielle et de réussir des transferts de technologie dans des domaines inexistant jusqu'à présent dans l'économie marocaine. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une politique volontariste et globalisante ayant une base locale.

Le "constat de carence" au niveau de la promotion des investissements étrangers a été confirmé récemment par l'éditorial de la "Vie Industrielle et Agricole" ⁽¹⁾ : pour qui "l'un des points noirs reste la lourdeur d'une bureaucratie, partagée par des dizaines d'intervenants, laquelle finit par décourager les meilleures volontés".

⁽¹⁾ "La promotion des investissements étrangers : constat de carence" : La Vie Industrielle et Agricole. N°312-5 juillet 1991.

Le village d'activités industrielles : réponse aux problèmes d'environnement industriel

Pour répondre aux problèmes environnementaux identifiés et aux problèmes sociaux engendrés par les structures locales, les responsables marocains ont décidé de créer un réseau de villages d'entreprises industrielles en s'inspirant des expériences françaises tout en cherchant à adapter ce concept aux particularités de l'économie marocaine et ceci pour trois raisons principales:

- Offrir à leurs propres entreprises un cadre favorable à leur développement pour les mêmes raisons que pour les entreprises européennes: locaux à loyer modéré ; groupement d'entreprises dans des parcs locatifs permettant de les faire bénéficier de services adaptés et plus performants.

- Permettre, dans un environnement favorable et familier, à des PME-PMI étrangères la création d'entreprises mixtes par "Joint Venture" c'est-à-dire par l'implantation d'établissements d'entreprises étrangères à la recherche de marchés ou de partenariats.

- Se mettre rapidement au niveau des pays européens concurrents en matière de développement de l'immobilier d'entreprises qui, en France, est devenu un secteur dynamique de promotion de l'investissement (cf. le développement très rapide des activités des SCPI-SICOMI..) et donc offrir d'abord sur initiative publique puis en révélant un marché à des entreprises marocaines l'opportunité de développer des activités de promotion et d'investissements dans un parc diversifié d'immobilier d'entreprises (locaux d'activités, entrepôts, parcs tertiaires...) permettant de mobiliser l'épargne locale.

Dans le cas du Maroc, une participation des collectivités locales, des banques, du secteur privé et éventuellement une partie des 2 millions d'Ecus "Capital risque" entre la BEI et le Maroc pourrait financer les terrains, les équipements et les locaux.

Il serait souhaitable de réaliser à titre expérimental un projet "pilote".

III- Les objectifs du projet "Pilote"

Une première analyse grossière a montré qu'un village pouvait être installé sur une surface de 5 à 10 hectares dont 20 à 50 000m² pourraient être couverts en une ou plusieurs tranches successives.

Le coût du terrain, des infrastructures de viabilisation à la charge de la Société Anonyme qui sera constituée à usage immobilier (V.R.D, eau, électricité, télécommunication, assainissement, bâtiments industriels, bureaux) représente un investissement

total de l'ordre de 40 à 70 millions de DH (30 à 50 millions de F.F). On peut espérer créer entre 50 et 100 P.M.E pour un village représentant une création de 2.000 à 3.000 emplois directs.

Compte tenu des divers impôts et taxes en vigueur, frais d'emprunt, coûts de la commercialisation et charges de gestion, le coût de la location, compte tenu d'un amortissement sur 15 ans, serait proche de 30 DH le m² par mois, ce qui est un prix abordable pour une PME étrangère ou marocaine bien structurée, mais est prohibitif pour de jeunes entreprises marocaines.

Ainsi, si l'on veut encourager au maximum la naissance et la croissance des PME/artisans locaux au cours des prochaines années, il est indispensable de faire baisser le prix de la location, donc le prix de revient du village. C'est pourquoi, il faudra obtenir des subventions et des lignes de crédits à des taux bonifiés et avec des différés de remboursement au niveau international (coopération bilatérale, C.E.E.) et au niveau intérieur (trésor, collectivités locales) ainsi que certaines réductions de droits et taxes dans le cadre d'une convention avec l'Etat.

Enfin, un transfert de savoir-faire de l'étranger dans le domaine de la gestion du village proprement dit et des services liés à la dynamique du village est indispensable pour le premier village pilote. Des aides internationales à la formation devront être trouvées pour réduire le coût de la gestion en phase de démarrage (formation des animateurs et des gestionnaires du village).

Le secteur privé local et étranger (particuliers, banques, associations, société de développement régional) pourra participer financièrement à l'investissement immobilier et à la société de gestion qui sera créée pour l'animation du village et la récupération des loyers.

Il faudra aussi envisager de créer un outil financier d'aide aux P.M.E qui permettra de favoriser la création de services intellectuels (formation, gestion, encadrement) et techniques (entretien d'usines, remise en route de processus, amélioration des outils de production) ainsi que le développement de réseaux commerciaux à l'import-export et sur le marché intérieur.

Le village n'est donc pas une simple zone industrielle car il doit proposer les services d'environnement nécessaires pour le fonctionnement harmonieux des entreprises.

L'objectif est donc de renforcer les structures d'accueil, mais aussi de fournir à l'investisseur, en plus du terrain et des bâtiments, des services qui facilitent la réalisation de son projet. En phase de fonctionnement, ces services devront permettre d'accroître la productivité de l'entreprise et de réduire les risques d'échec. Ce projet pilote devrait

attirer particulièrement les investisseurs étrangers d'autant qu'il bénéficiera de soutiens financiers français et européens. Sa localisation est en plus favorable aux industries tournées vers l'exportation.

Ce projet pilote permettra de tester l'efficacité d'une structure d'aide à la création et au fonctionnement d'entreprises dans un pays en développement, dans le cadre du renforcement du partenariat nord-sud.

IV- Proposition de programme d'action : création d'un réseau de village

Un seul village d'entreprises ne permettra pas de résoudre tous les problèmes de développement industriel du Maroc. Au-delà de cette expérience, il faudra construire d'autres villages. Seule la construction d'un concept permettra de transposer l'expérience du village pilote au moindre coût et avec le maximum de risques d'échec en d'autres lieux du Maroc.

IV- 1- Hypothèses de l'étude

L'hypothèse principale de notre recherche repose sur la pertinence d'une solution locale aux problèmes d'environnement industriel. La politique macro-économique d'ajustement structurel n'est pas suffisante pour lever tous les blocages du développement industriel. En fait, cette politique supprime certains dysfonctionnements réglementaires et financiers mais ne crée pas un environnement facilitateur. C'est au niveau local par l'action de services de proximité qu'un tel type d'environnement se construit.

Notre seconde hypothèse concerne l'efficacité du village d'entreprises pour constituer un environnement facilitateur.

Dans un pays comme le Maroc où de nombreux espaces sont encore sous-équipés, on ne peut résoudre les problèmes d'infrastructure rapidement (espace, locaux et réseaux) que si l'on se donne des limites géographiques. Créer des disparités provisoires de développement revient à pratiquer une politique de mini-pôle de croissance où l'on concentrera un accueil pour le Fonds des jeunes promoteurs, des actions de formation et une animation pour aider à la gestion des entreprises locales ou étrangères.

IV-2 La construction du concept

Pour construire le concept de village d'entreprises, notre intention est de combiner les rapports de la théorie du développement et celle des sciences de la gestion des services. Réaliser un village est en effet répondre aux problèmes du développement industriel, mais assurer son fonctionnement de manière efficace suppose que l'on

respecte certaines règles de gestion qui ont été identifiées pour gérer les services complexes.

Pierre EGLIER et Eric LANGEARD ⁽¹⁾ proposent ainsi cinq composants des nouveaux services que l'on peut transposer au contexte des villages d'entreprises :

- Le concept

Cette notion de concept ou d'archétype est primordiale surtout pour les nouveaux services. C'est une notion organisatrice qui empêche les dérives empiriques. Elle permet la reproduction et la constitution de réseau car on ne reproduit pas un village avec ses particularités mais un concept de service.

- Le segment de marché

Un concept de service est une réponse cohérente à un certain type de besoins existant chez certaines personnes. Il ne peut pas correspondre à tout le monde. Il faut donc identifier les entrepreneurs à qui s'adresse le village d'entreprises. Si deux catégories d'investisseurs sont visés comme c'est le cas avec des investisseurs étrangers et des jeunes promoteurs, il faudra veiller à organiser la cohabitation et peut être, faire des sélections.

- Le fonctionnement de la servuction

Le fonctionnement des villages doit être simple si on veut être efficace et si on veut reproduire en d'autres lieux des villages identiques. Cela suppose d'identifier un certain nombre de services de bases ainsi que des services périphériques qui pourront ne pas être proposés dans certains sites.

- Un système d'offre structurée

Il faut définir clairement ce que les villages apporteront comme services et à quels coûts, sinon on prend le risque de surpromettre. Il faut bien appréhender aussi le comportement futur des entreprises et les incertitudes liées au fonctionnement du village afin de les intégrer dans le système d'offre.

⁽¹⁾EGLIER P. & LANGEARD E. 1987 *Servuction* Mac Graw Hill

- Une image de service liée au village d'entreprise

L'image des villages doit être claire et facile à communiquer. Elle doit mettre en valeur les attributs spécifiques du concept en s'appuyant sur des preuves et des témoignages. Il faut donc susciter ces preuves et les gérer.

Chacun de ces cinq composants doit avoir sa propre cohérence mais il est encore plus important de veiller à la cohésion de l'ensemble car elle conditionne la réussite.

IV-3 Les objectifs et les étapes de la recherche

La recherche aura pour objectifs d'identifier chacun des éléments du village en tenant compte à chaque fois du contexte marocain. Elle sera composée de trois étapes :

- Enquête auprès des jeunes promoteurs marocains et des investisseurs étrangers.

L'apport de l'équipe consistera en la réalisation du questionnaire d'enquête pour déterminer les besoins des investisseurs et bâtir le concept.

- Analyse des résultats d'enquête

Cette étape sera réalisée à Aix-En-Provence avec le support du Centre de Calcul de la Faculté de Sciences Economiques.

- Analyse des expériences françaises et éventuellement européennes au niveau de l'appui à la création de P.M.E en matière de villages d'activités industrielles, de pôles technologiques, de parcs industriels, de pépinières d'entreprises, de formation et d'animation, de transfert de technologies et d'opérations de financement de la P.M.E. Nous avons un accord du Professeur Philippe ALBERT pour étudier l'expérience originale du Centre des Entrepreneurs et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon dans le domaine du développement de structures d'encadrement de la P.M.E. Nous envisageons d'analyser d'autres cas pouvant faire l'objet d'un transfert de savoir-faire.

- Confrontation des résultats d'enquête et mise au point du concept en collaboration avec l'aménageur sélectionné.

- Point d'ancrage pour le démarrage d'une opération de coopération décentralisée franco-marocaine. De nombreuses régions françaises souhaitent développer des actions de coopération technique, économique, scientifique et culturelle avec les pays du Sud. L'expérience qui remonte aux dix dernières années montre que les résultats sont loin d'être à la hauteur des espérances initiales.

- La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) s'est montrée réceptive à ce projet nouveau susceptible de bien s'insérer dans le souci de mieux combiner la coopération technique à la coopération économique. Elle pourrait, aussi, participer au financement de l'étude pilote.

- La Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E.) qui a l'ambition de monter un vaste programme de partenariat franco-marocain pourrait en faire une opération test pour mesurer l'efficacité des relations susceptibles de s'établir entre des PMI françaises et marocaines.

V- Faisabilité du Projet

Afin de permettre la mise en oeuvre sur un site d'une première réalisation, il est nécessaire d'en étudier la faisabilité.

Cette étude devrait porter sur les points suivants :

V.1- Validation de la formule

Cette validation devrait porter sur deux domaines principaux :

- L'offre actuelle de locaux d'activités et ses adaptations indispensables,
- le marché et la demande exprimée ou potentielle.

Les modalités actuelles de mise à disposition des entreprises au Maroc de terrains et de locaux correspondant à leurs besoins.

Où se situent, si ils existent, les freins à l'installation d'entreprises dans un environnement satisfaisant ?

- Disponibilités foncières, droit des sols,
 - Procédures pour la maîtrise foncière (vente, location, baux),
 - Coût du foncier,
 - Procédures d'urbanisme,
 - Existence ou non de structures spécialisées publiques ou parapubliques de maîtrise d'ouvrage,
 - Coût et qualité de la construction par rapport aux besoins des entreprises,
 - Capacité de réalisation des entreprises du bâtiment,
 - Rapidité de réponse (procédures de permis de construire et de financement)
- à des demandes d'implantation.

Quelles sont actuellement les modalités concrètes du financement des locaux d'activités existantes ou en projet ? Quels acteurs (banques, institutions financières, assurances) ? Quels montages juridiques et financiers ? Existe-t-il de façon spontanée

un marché locatif de locaux d'activités ? A quel prix ? Et dans quels segments du marché (artisans, PME-PMI....) ?

L'évaluation du marché potentiel :

Peut-on évaluer approximativement le volume actuel des demandes insatisfaites ou imparfaitement satisfaites à partir :

a) de demandes formulées auprès des organismes officiels, Ministères, Offices, C.C.I.,

b) de demandes virtuelles émanant d'entreprises Françaises désireuses d'implanter un établissement au Maroc.

V.2 - Approche des conditions de mise en oeuvre d'un projet de Parc Immobilier d'Entreprises

A la lumière de l'examen préalable des opportunités du marché et des blocages qui empêchent leur plein développement, il sera nécessaire de définir:

V.2.1 - Le cadre Institutionnel : maîtrise d'ouvrage publique, privée d'économie mixte...

V.2.2 - Les produits adaptés à la demande et au contexte marocain :

- locaux d'activités
- ateliers
- locaux de stockages
- autres...

V.2.3 - Le niveau des prix compatibles :

- avec le niveau de la demande exprimée ou potentielle
- avec le coût de la construction et du foncier.

V.2.4 - Les modalités financières de réalisation :

- Subventions (sources, volumes annuels, modalités d'attribution)
- Prêts à taux bonifiés (organismes financiers habilités)
- Prêts internationaux (BIRD, CEE...)
- Mobilisation de l'épargne privée (Caisse de Dépôts et de Gestion, Caisses d'Epargne, Banques...).

V.2.5 - Les modalités financières de mise à disposition des locaux aux entreprises :

- Location :
 - Structure des loyers, niveau acceptable
 - Niveaux de prix par type de produit offert
- Vente :
 - Vente à paiements échelonnés
 - Vente à crédit
 - Crédit-bail

V.2.6 - La localisation des sites d'implantation en fonction :

- des demandes formulées
- de la dynamique économique propre à chaque site/région économique
- des volontés d'aménagement du territoire de la puissance publique
- des opportunités foncières et des infrastructures existantes : route, autoroute, voie ferrée, aéroport, port.

V.2.7 - Les modalités de gestion - Promotion des Parcs Immobiliers :

- Structure juridique de l'organisme gestionnaire
- Equilibre d'exploitation : Produits/Charges
- Personnel d'encadrement
- Sous traitance spécialisée (Maintenance - Sécurité - Nettoyage...)
- Modalités contractuelles entre l'organisme gestionnaire et les entreprises locataires (contrats - baux)
- Méthodes de commercialisation - Promotion permettant d'assurer un remplissage optimal (Prospection au Maroc et en Europe).

V.2.8 - La prestation de services spécialisés :

Au delà de l'hébergement des entreprises et de la gestion des parcs immobiliers le "plus" apporté par la formule proposée consiste à localiser dans le Parc un centre de service permettant de fournir aux entreprises et notamment aux entreprises étrangères toute l'information dont elles ont besoin. L'organisme chargé de ce service pourra être le gestionnaire du Parc ou peut être de préférence un organisme spécialisé qui serait présent sur le Parc mais aurait une fonction plus large d'accueil et de promotion (organisme existant éventuellement: C.C.I, autres...).

V.3 - Montage et modalités de réalisation

Après les phases préliminaires déjà bien avancées sur la ligne générale du projet, il est indispensable de préciser rapidement :

V.3.1 - Le cadre contractuel de la réalisation puis de la gestion du ou des Parcs Immobiliers entre les différents partenaires concernés.

V.3.2 - Le dimensionnement - Le phasage et la localisation de la ou des réalisations envisagées.

V.3.3 - Les modalités de réalisation :

- Maîtrise d'ouvrage : structure juridique,
- Bilan prévisionnel de réalisation-Coût des études techniques et des travaux,
- Financements : Nationaux
 Internationaux
 et leurs modalités concrètes de mise en oeuvre.

V.3.4 - Les modalités de gestion : Promotion, Animation, Esquisse de compte d'exploitation.

V.3.5. Cette phase devrait se concrétiser dans une proposition de montage du cadre contractuel et juridique entre les partenaires : marocains et internationaux (France, CEE...).

En conclusion, le concept de "Villages d'activités industrielles" mis au point pour héberger des PME-PMI naissantes ou en cours de développement, offre aux entreprises un certain nombre d'avantages.

Des locaux fonctionnels-neufs - avec des superficies adaptées aux besoins de ces entreprises (tailles petites et moyennes, lots de 150 à 300 m²).

L'intérêt de la formule locative qui offre aux entreprises en développement la possibilité de concentrer leurs ressources en fonds propres sur le développement de l'outil de production plutôt que sur l'immobilier.

Un coût de loyer abordable dans la mesure où la collectivité locale à travers sa SEM peut consentir des facilités foncières ou des subventions qui permettent de satisfaire un segment du marché qui n'est pas couvert par le secteur privé.

Une gestion de l'ensemble immobilier par une structure ad hoc jouant le rôle de "Guichet unique", disposant d'un centre de services adaptés aux besoins des entreprises

qui bénéficient ainsi d'un ensemble de services, d'informations et de conseils qui leur permettent de suivre sans difficulté l'évolution générale de leur environnement : dispositif d'aide au financement, sous traitance, connaissance et suivi des organismes d'aide au transfert de technologies, informations diverses concernant la conjoncture, les dispositions fiscales, informations sur la formation, les disponibilités en main d'oeuvre qualifiée, etc...

C'est sur ce concept de villages d'activités industrielles que nous travaillons actuellement, dans le cadre de la convention de coopération entre le Ministère du Plan marocain et la Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-En-Provence. Nous espérons que la faisabilité d'un tel projet pourra être démontrée et qu'il pourra être opérationnel le plus rapidement possible.

40 d

COLLOQUE INTERNATIONAL
Rabat, 3 - 4 Octobre 1991

**RESTRUCTURATION ECONOMIQUE
ET DEVELOPPEMENT REGIONAL
ET URBAIN AU MAROC**

Sous la direction de :

Omar BAHRAOUI
Directeur du Plan, Rabat
MAROC

Gilbert BENCHAYOUN
Directeur du Centre d'Economie
Régionale, Aix-En-Provence
FRANCE