



Munich Personal RePEc Archive

the Handicraft sector in Morocco

Liouaeddine, Mariem

Université Ibn Tofaïl, Faculté d'Economie et de Gestion Kenitra

2019

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/110546/>
MPRA Paper No. 110546, posted 12 Nov 2021 11:42 UTC

« Le secteur de l'artisanat au Maroc »

Réalisé par :

Pr. Mariem Liouaeddine¹, Université Ibn Tofaïl, Faculté d'Economie et de Gestion Kenitra

Ancré dans la culture marocaine depuis plusieurs siècles, l'artisanat reflète l'art, la culture, les traditions et l'histoire des différents peuples et civilisations ayant succédé au Maroc (Benallal & Messaoudi, 1981).

De par son importance historique et culturelle, le secteur de l'artisanat au Maroc joue un rôle essentiel dans la dynamique économique.

Dans ce cadre, l'analyse de ce secteur requiert a priori; la mise en exergue de son poids dans l'activité économique nationale. Cette analyse permettrait préalablement d'apprécier la contribution du secteur aux échanges internationaux, au produit intérieur brut (PIB), et à la création d'emploi.

Par ailleurs, le recensement des principales catégories d'acteurs opérant dans le secteur permettrait d'avoir une vision globale sur les caractéristiques et le poids de chacune d'elles, en termes, d'effectif, de chiffre d'affaires, de délocalisation, etc.

Depuis l'antiquité, les principaux opérateurs du secteur sont représentés par des mono-artistes. Ce résultat est confirmé par les effectifs recensés et le chiffre d'affaires réalisé par cette catégorie.

Toutefois, le nombre de ces mono-artistes a connu un recul sans précédent, au cours de ces dernières années, au profit de l'émergence d'un tissu modernisé de PME artisanales. Ces entreprises, bien structurées, optent pour une démarche de production moderne et orientée particulièrement vers le marché extérieur.

Cette mutation a été accompagnée d'une augmentation du nombre de coopératives, d'adhérents, de capital et de chiffre d'affaires.

¹ Cette étude a été réalisée est publiée dans les rapports de l'étude « Made in Morocco » de l'Académie Hassan II des sciences et Techniques. Contact : Mariem.liouaeddine@uit.ac.ma

Ainsi, nous proposons d'analyser dans un premier volet, l'évolution des indicateurs économiques du secteur de l'artisanat, en termes d'emploi créé, de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée générés.

Ensuite, la dissection de l'analyse permettra d'étudier les caractéristiques et l'évolution des PME artisanales avant d'examiner la dynamique des mono-artisans et des coopératives artisanales.

Il est à signaler que les activités de l'artisanat marocain sont regroupées en deux sous-secteurs distincts :

- Le sous-secteur de l'artisanat d'art et de production ;
- Le sous-secteur de l'artisanat de service.

Le premier sous-secteur renvoie à l'artisanat à fort contenu culturel et à l'artisanat utilitaire. Il concerne les produits issus du patrimoine marocain et englobe les produits issus d'un travail essentiellement manuel tels que les meubles de bois modernes, la maroquinerie, etc.

Le second sous-secteur concerne les activités relatives à la coiffure, la peinture, la réparation de voitures, la plomberie, la tôlerie, etc. à titre de comparaison, l'artisanat de service présente une participation à la création de la richesse nationale et un contenu culturel relativement inférieurs à ceux de l'artisanat d'art et de production.

A cet effet, la présente recherche ainsi que les analyses y afférentes portent sur l'artisanat à fort contenu culturel.

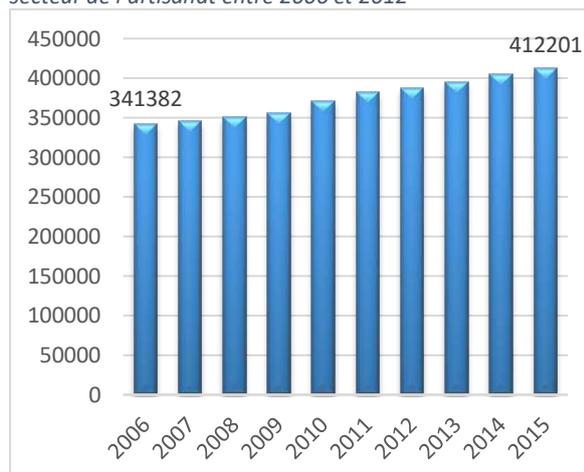
1. Caractéristiques et évolution du secteur de l'artisanat au Maroc

Plusieurs acteurs opèrent dans le secteur de l'artisanat à savoir : les PME, les mono-artisans (urbains et ruraux) et les coopératives artisanales. L'ensemble de ces acteurs ont contribué positivement au dynamisme du secteur entre 2006-2015 et ce à travers la création d'emploi et du chiffre d'affaires et à travers la génération de la valeur ajoutée.

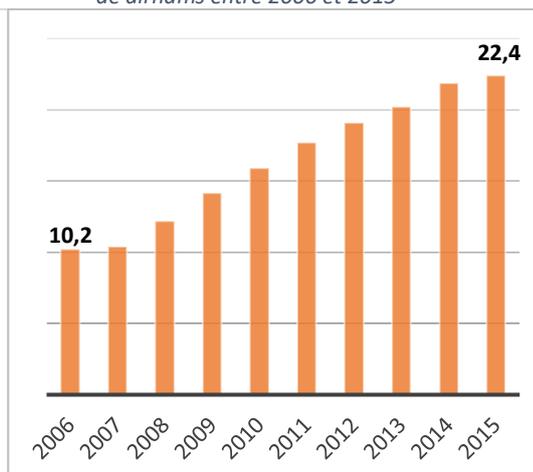
En ce qui concerne **l'emploi** généré, en 2015, par le secteur de l'artisanat. Il est estimé à 412.201 emplois créés dans les milieux urbain et rural² (Graphique 1).

Celui-ci a connu une augmentation de 21% entre l'année 2006, année d'entrée en vigueur de la stratégie « vision 2015 de l'artisanat », et l'année 2015. Cependant, il demeure majoritairement concentré dans les pôles urbains, ci-après, à hauteur de (51%) : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech et Tanger-Tétouan.

Graphique 1 : Evolution de l'emploi total généré par le secteur de l'artisanat entre 2006 et 2012



Graphique 2: Evolution du chiffre d'affaires en milliards de dirhams entre 2006 et 2015



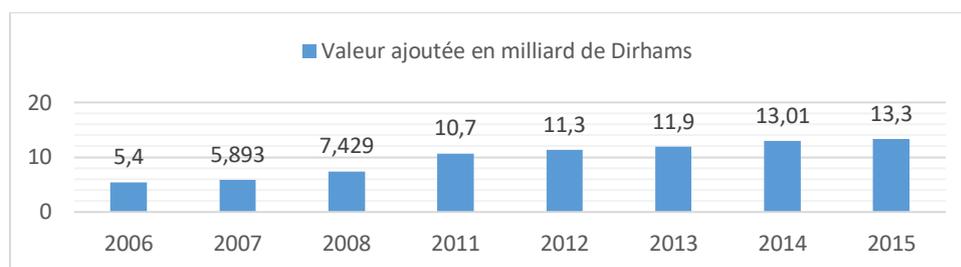
Source : Compilations réalisées par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Le dynamisme du secteur de l'artisanat est reflété également par l'évolution positive du chiffre d'affaires réalisé par les PME et par les mono-artisans³. En effet, le chiffre d'affaires global réalisé par le secteur au titre de l'année 2015 est estimé à 22,4 milliard de Dirhams. Celui-ci a plus que doublé en 2015 par rapport à 2006 (graphiques 4 et 5). Cette évolution s'est également accompagnée de l'augmentation de la richesse créée par le secteur de l'artisanat illustrée à travers **la valeur ajoutée** générée qui a plus que doublé en 2015 par rapport à 2006 passant de 5,4 milliards de dirhams à 13,3 milliards de dirhams soit une variation de +146% sur ces dix années consécutives.

² A l'exception de l'emploi créée par les coopératives artisanales.

³ Idem.

Graphique 3 : Evolution de la valeur ajoutée générée par le secteur de l'artisanat entre 2006 et 2015



Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Comme précisé auparavant, l'ensemble de ces indicateurs économiques sont réalisés conjointement par les PME et les mono-artistes (urbains et ruraux).

Par ailleurs, la dissection de l'analyse par type d'opérateur sur ce secteur va mettre en exergue la participation de chacun d'eux dans le dynamisme de l'artisanat au Maroc.

1.1. Caractéristiques et évolution des PME artisanales

Les entreprises qui opèrent dans le secteur de l'artisanat sont des PME artisanales. Les entreprises leader du secteur, ayant la qualité d'acteurs de référence, sont des entreprises qui ont un chiffre d'affaires situé entre 100 à 200 millions de dirhams dont 80% de ce chiffre est réalisé sur les marchés extérieurs (Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, 2006).

Le nombre des PME artisanales ainsi que leur chiffre d'affaires ont augmenté significativement entre 2006 et 2015 générant conséquemment plus d'emploi dans le secteur. Ces entreprises sont généralement localisées dans les villes à tradition artisanale.

1.1.1. Evolution du nombre et du chiffre d'affaires des entreprises dans le secteur de l'artisanat

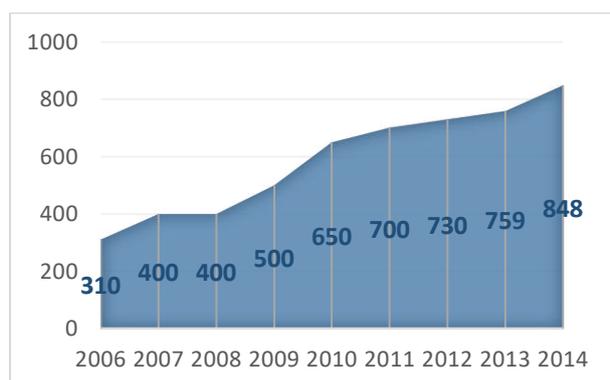
Le nombre des PME du secteur de l'artisanat continue de croître durant ces dernières années. Leur nombre a presque triplé en passant de 310 PME en 2006 à 848 PME en 2014 (graphique 4).

Cette évolution est due essentiellement aux impulsions données par le programme « Vision 2015 », qui a pour objectif d’augmenter la taille du tissu productif et d’accroître leur chiffre d’affaires global.

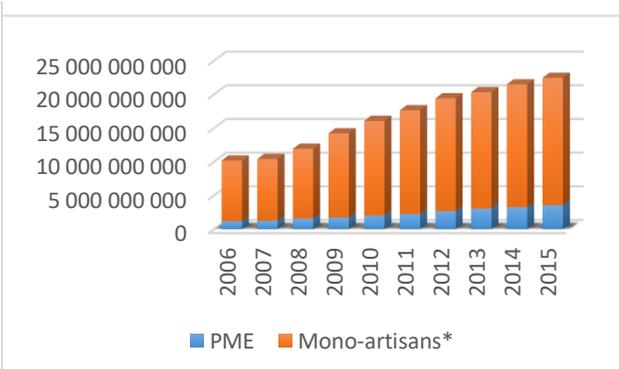
A cet égard, le chiffre d’affaire global du secteur a plus que doublé durant la période de 2006 à 2015. Cette augmentation touche aussi bien le chiffre d’affaires des mono-artisans que celui des PME.

Par ailleurs, bien que les mono-artisans génèrent la plus grande part du chiffre d’affaires du secteur, leur contribution dans le chiffre d’affaires global connaît une sensible baisse en faveur d’une augmentation du chiffre d’affaires des PME. En témoigne le poids du chiffre d’affaires des mono artisans qui est passé de 88% en 2006 à 84 % en 2015, alors que celui des PME est s’élève de 12% à 16% sur la même période.

Graphique 4: Evolution du nombre des PME artisanales



Graphique 5: Evolution du chiffre d’affaires du secteur



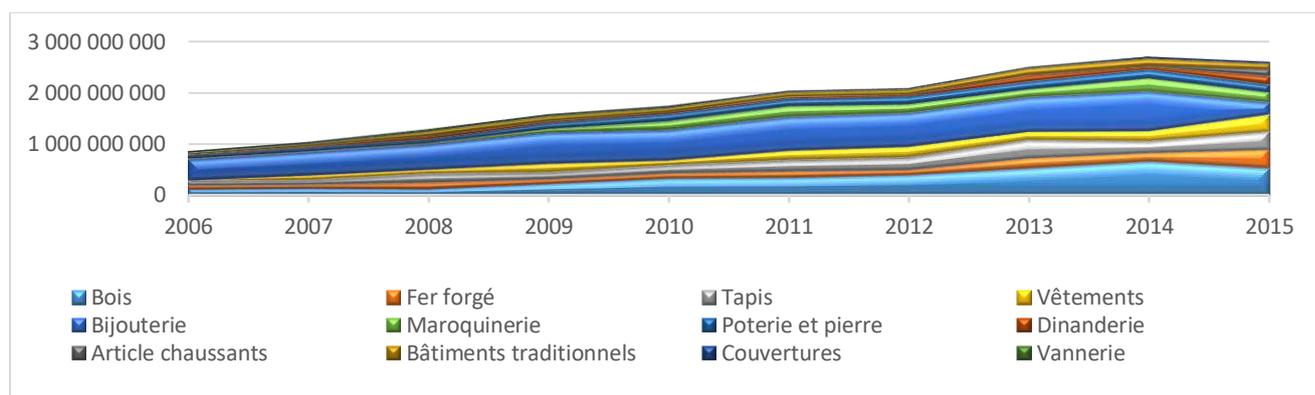
Source : Compilations réalisées par l’auteur à partir des données de l’Observatoire National de l’Artisanat (de 2006 à 2015)

1.1.2. Métier et localisation des PME artisanales

L’analyse du chiffre d’affaires par type de métiers a permis de constater que l’activité des PME durant cette période concerne les métiers dédiés à la bijouterie, le bois, le tapis, le vêtement et le fer forgé.

Les deux premiers métiers précités génèrent la plus grande part du chiffre d’affaires des PME. Cependant, cet apport a baissé entre 2014 et 2015 au profit des métiers spécialisés dans le vêtement, le tapis et le fer forgé.

Graphique 6: Evolution du chiffre d'affaires des PME par métiers



Source : Compilations réalisées par l’auteur à partir des données de l’Observatoire National de l’Artisanat (de 2006 à 2015)

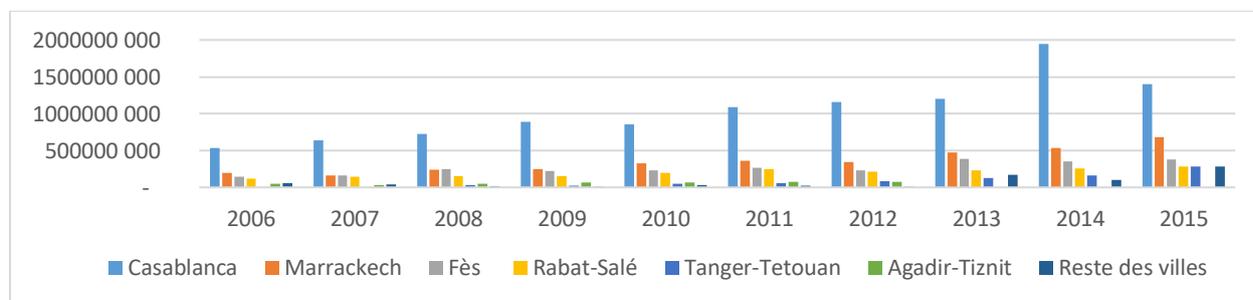
L’analyse de la distribution du chiffre d’affaires par ville, montre que les PME du secteur se situent principalement dans les villes : de Casablanca, Marrakech, Fès, Rabat-Salé, Tanger –Tétouan (Graphique 7).

Sur toute la période analysée il a été constaté que les PME artisanales situées dans les villes de Casablanca et de Marrakech génèrent à elles seules près de 60% du chiffre d’affaires des PME artisanales du secteur.

En 2015, d’autres villes, à l’image de Settat, ont connu une augmentation significative du chiffre d’affaires des PME artisanales. Cette hausse est due à l’encouragement à la création de zones industrielles abritant les PME dans ces villes.

Les villes de Guelmim, Essaouira et Kenitra ont enregistré également une forte croissance de leur chiffre d’affaires. Il a augmenté, en 2015, respectivement de +45,4% ; +18,2% et de 16,8% par rapport à 2014.

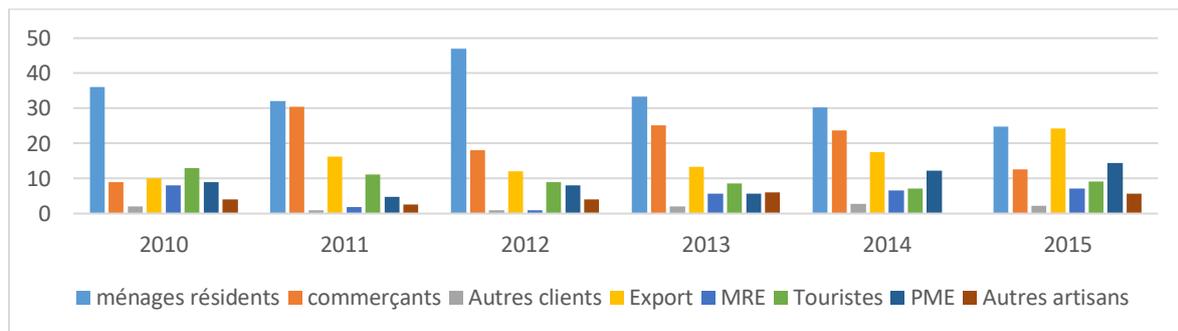
Graphique 7: Evolution de la distribution du chiffre d'affaires des PME artisanales par ville



Source : Compilations réalisées par l’auteur à partir des données de l’Observatoire National de l’Artisanat (de 2006 à 2015)

Les PME sont généralement concentrées dans les grands pôles urbains dotés d'infrastructures de base importantes (autoroutes, ports, hôtels etc.). Elles commercialisent leurs produits sur le marché national et international générateur de revenus conséquents. A titre d'exemple, en 2006, les villes de Casablanca, Fès et Marrakech ont produit près de 70% des exportations des produits artisanaux.

Graphique 8: Evolution du chiffre d'affaires des PME par type de client



Source : Compilations réalisées par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Ce choix orienté vers le marché international est motivé par les subventions accordées dans le cadre du programme « vision 2015 de l'artisanat ». Entre la période de 2007-2012, 112 PME ont bénéficié de ce programme (Cours des Comptes, 2015).

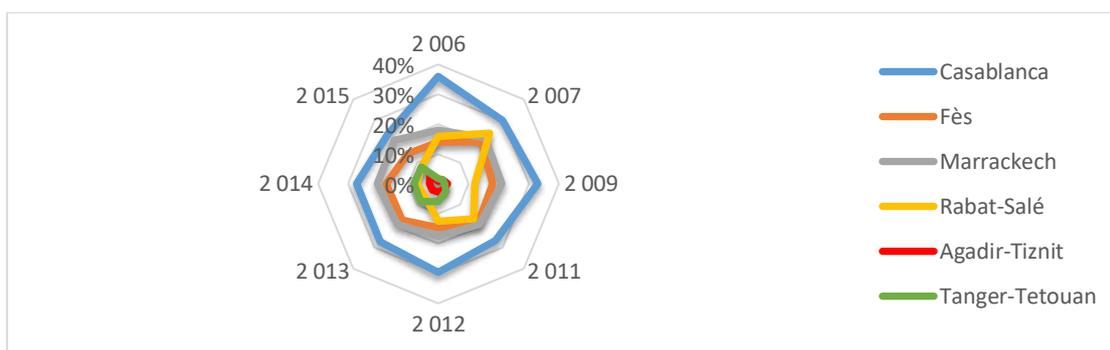
1.1.3. Emploi généré par les PME artisanales

La concentration des PME artisanales dans les cinq villes du Royaume susmentionnées, a eu un impact sur la création d'emploi dans ces villes.

Sur toute la période d'analyse, il ressort que les PME, qui sont situées dans la ville de Casablanca, enregistrent le plus grand nombre d'emplois créés (Graphique 10).

Cependant, l'analyse de l'évolution de l'emploi des PME par ville montre que la ville de Casablanca connaît, ces dernières années, une légère baisse des postes créés, en faveur d'une migration vers les régions d'Agadir-Tiznit et de Tanger-Tétouan.

Graphique 9: Evolution de la distribution des emplois créés par les PME artisanales par ville

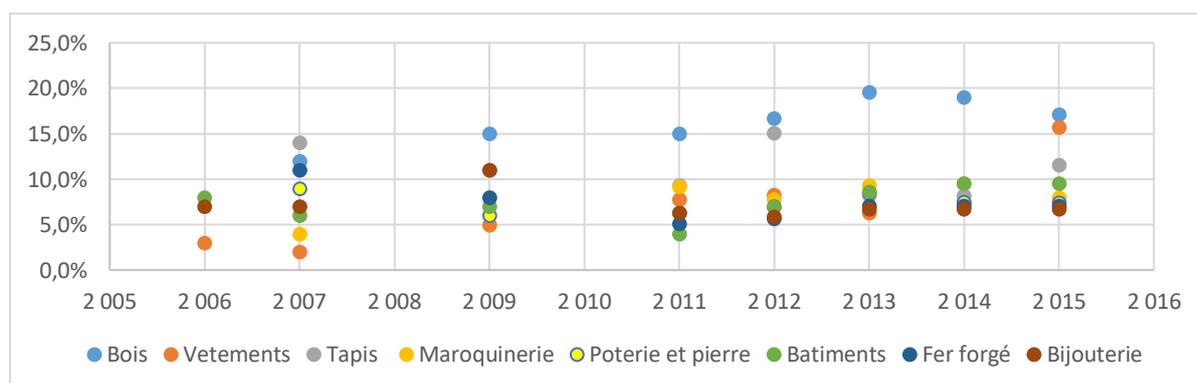


Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Par ailleurs, l'analyse des emplois créés par les PME et par métier montre que, tout au long de la période 2006-2015, le métier du bois a créé le plus d'opportunités d'insertion professionnelle, suivi par les métiers spécialisés dans le vêtement et le tapis (Graphique 10). Ces métiers correspondent à des industries à main d'œuvre intensive. Elles ont créées, durant la dernière décennie, entre 30% à 40% des emplois du secteur de l'artisanat.

A l'encontre de la situation dominante du métier du bois en termes d'emploi, les autres métiers ont connu une fluctuation importante.

Graphique 10 : Evolution de la distribution des emplois créés par les PME par type de métier

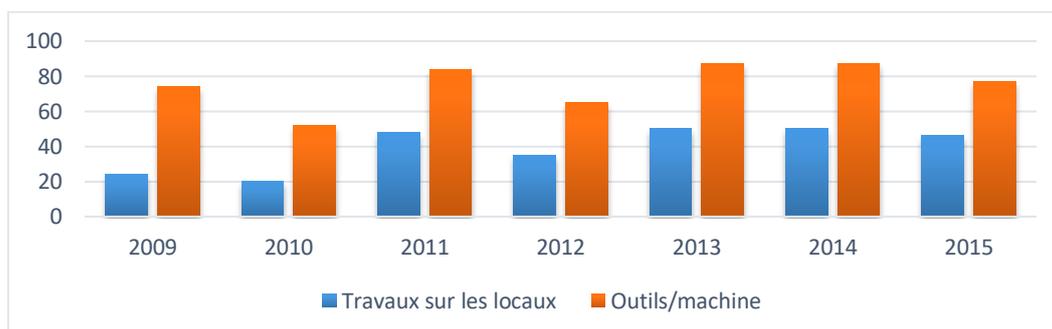


Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

1.1.4. Dépenses en investissement des PME artisanales

L'analyse des dépenses d'investissement des PME du secteur de l'artisanat montre qu'elles sont généralement affectées à deux types d'investissement : (i) l'aménagement des locaux des entreprises, (ii) l'acquisition et la rénovation des outils et machines. Par ailleurs, la majeure partie des investissements réalisée par les PME, entre 2009 et 2015, était destinée à l'achat d'outils et/ou des machines de production (Graphique 11). Ce type de dépenses varie entre 50% et 85% des dépenses totales de l'investissement des PME.

Graphique 11: Evolution des dépenses d'investissement des PME artisanales par type



Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Malgré le nombre réduit des PME qui engagent des dépenses d'investissement, la somme la plus importante est réservée à l'acquisition des outils et des machines. Ces entreprises accordent de plus en plus de l'intérêt à l'amélioration des techniques de production. En 2010, le pourcentage des PME ayant rénové leur machines était de 52%, alors qu'en 2009 il n'était que 42%. Cependant, au titre de l'année en 2015, sur l'ensemble des PME du secteur, 69 % ont attestées que l'objectif de rénovation et de remplacement des machines était la principale raison des dépenses d'acquisition d'outils et de machines (Observatoire National de l'Artisanat, 2015).

L'augmentation des dépenses d'investissement de rénovation et de remplacement est motivée d'une part, par les avantages accordés dans le cadre de la charte de l'investissement et ceux consentis dans le cadre du support aux entreprises du secteur. D'autre part, les dépenses d'investissement pour motif de rénovation sont stimulées grâce à la stratégie « Vision 2015 » qui vise l'émergence et l'appui de certaines entreprises du secteur auxquelles sera attribuée la qualité « acteurs de référence » dans le secteur de l'artisanat.

Ces entreprises « actrices de références » sont sélectionnées sur la base de l'évolution d'un ensemble de critères dont figure : le chiffre d'affaires, les exportations, la formation, l'emploi et l'investissement. Ce dernier critère renvoi à l'investissement dans la capacité de production à travers la mobilisation de modes et d'outils de production performants.

1.2. La dynamique des mono-artisans et des coopératives dans le secteur de l'artisanat

Deux catégories d'artisanat auquel correspond à chacun un type de mono-artisan sont à distinguer. D'une part l'artisanat urbain -auparavant qualifié d'artisanat d'art- et d'une autre, l'artisanat rural désigné par « artisanat de production utilitaire courante ».

L'artisanat urbain correspond à une production artisanale de qualité caractérisée par l'unicité de la technique et du produit. Ce type d'artisanat suit les tendances du marché aussi bien national qu'international tout en restant fidèle, dans une certaine mesure, aux formes et aux décors des modèles anciens (Sefrioui, 1973). Ce type d'artisanat n'est pas menacé par la concurrence. Il est opéré par des mono-artisans ou micro entreprises urbains qui disposent en général d'un local où ils exercent leur activité (Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, 2006).

L'artisanat rural se distingue de l'artisanat urbain par « *son authenticité plus prononcée, sa simplicité et sa stabilité dans le style et la nature des productions offertes* » (Observatoire National de l'Artisanat, 2006). C'est le produit d'un savoir brut de l'artisan, original et dissipé à toute influence étrangère (Sefrioui, 1973).

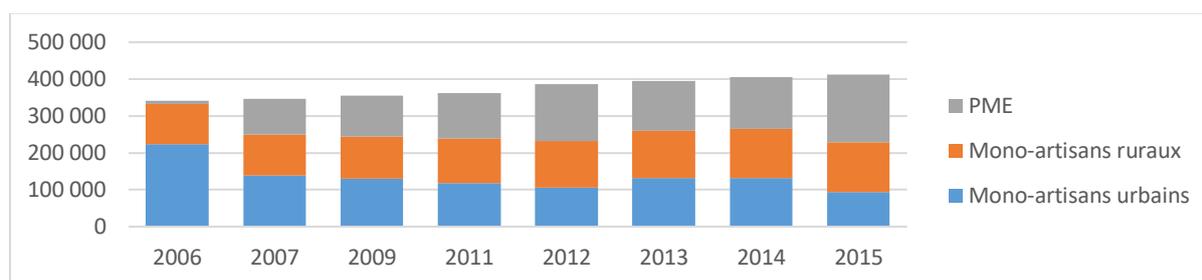
Ce genre d'artisanat est réalisé par des mono-artisans ruraux « *dont l'activité artisanale est secondaire (en plus d'une activité principale, essentiellement agricole) et qui exercent dans leurs domiciles* » (Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, 2006).

1.2.1. Caractéristiques et évolution des mono-artisans

Le secteur de l'artisanat est prédominé par les mono-artisans qui ont généré, entre 2006 et 2015, la plus grande part du chiffre d'affaires du secteur de l'artisanat (Graphique 4)

Cependant, bien que le nombre de mono-artisans soit élevé, le chiffre d'affaires généré par ce type d'acteurs a connu une baisse significative durant ces dernières années (Graphique 12).

Graphique 12: Evolution du nombre de mono-artisans par type et des PME artisanales⁴



Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

❖ Le chiffre d'affaires par client

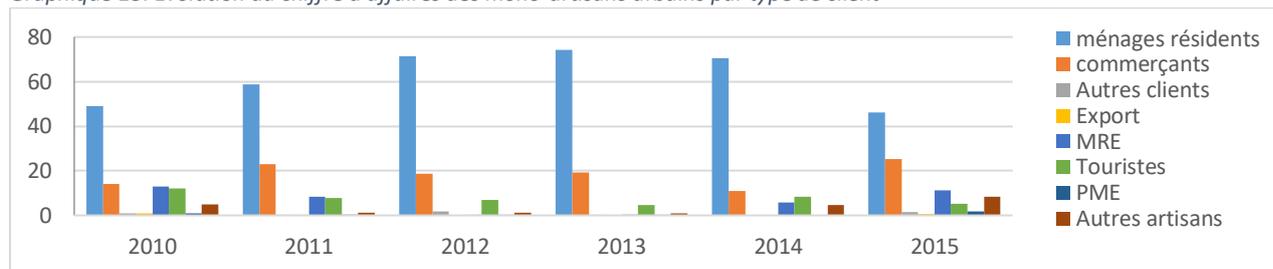
L'analyse du chiffre d'affaires par type de client montre que ces les mono-artisans recommandent la vente directe. Ils sont majoritairement orientés vers le marché national. Par ailleurs, ce constat est de moindre ampleur pour les artisans urbains alors qu'il est plutôt prononcé chez ceux ruraux.

En effet, les principaux clients des mono-artisans urbains sont constitués principalement des ménages locaux suivis, des commerçants (intermédiaires) et des touristes étrangers (Graphique 13). Les ventes des mono-artisans urbains à ces trois types de clients représentent en moyenne plus de 70% de leurs chiffres d'affaires.

Néanmoins, ces dernières années, le chiffre d'affaires généré par les ventes aux ménages résidents a baissé au profit de l'augmentation du chiffre d'affaires généré par les ventes aux commerçants. En effet, la vente à travers les intermédiaires permet aux mono-artisans une commercialisation rapide et garantie de leurs produits.

⁴ Pour analyser uniquement les mono-artisans, il a semblé convenable que le nombre des mono-artisans urbains ne prenne pas en considération les PME. Il a été donc estimé comme suit : $\text{Emploi urbain} - (\text{Emploi Total} * \text{Taux d'Emploi des PME}) / 100$.

Graphique 13: Evolution du chiffre d'affaires des mono-artisans urbains par type de client

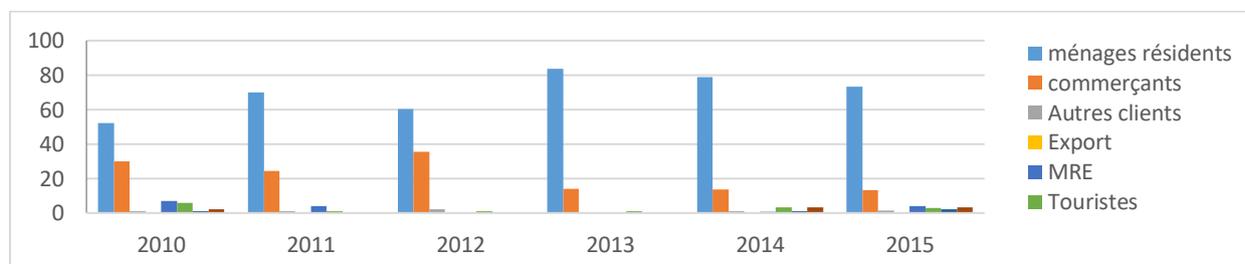


Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

Toutefois, les mono-artisans ruraux préfèrent toujours écouler leur marchandise dans le marché dans lequel ils évoluent et ils opèrent. Le poids du chiffre d'affaires généré par la commercialisation des produits aux ménages résidents dépasse à lui seul la moyenne de 85% de leurs chiffres d'affaires.

A l'encontre des artisans urbains, le recours aux intermédiaires est rarement sollicité par les artisans ruraux. Encore plus, leur production est peu demandée par les commerçants. Ceci s'explique par le fait que les produits issus de l'artisanat rural sont caractérisés par leur simplicité et sa leur stabilité dans le style et ne suivent pas les goûts et les tendances de la demande du marché.

Graphique 14: Répartition du chiffre d'affaires des mono-artisans ruraux par type de client

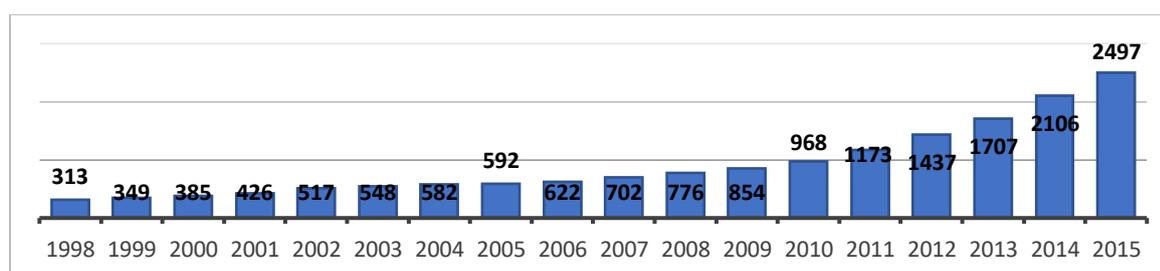


Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015)

1.2.2. Caractéristiques et évolution des coopératives artisanales

Le nombre de coopératives artisanales a connu une augmentation continue au cours des vingt dernières années. Leur nombre a été octuplé entre 1998 et 2015, passant ainsi de 313 à 2497 coopératives (Graphique 15). Cette évolution est due essentiellement à l'Initiative de Développement Humain (INDH), lancée en 2005, visant à lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

Graphique 15: Evolution du nombre de coopératives artisanales entre 1998 et 2015

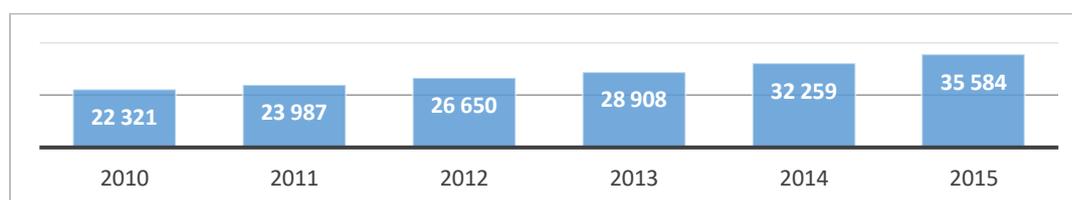


Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Office du Développement de la Coopération (de 1998 à 2015)

L'augmentation du nombre de coopératives artisanales s'est également accompagnée d'une multiplication d'adhérents. Leur effectif est passé, entre 2010 et 2015, de 22.321 à 35.584 adhérents. En 2015, 987 sur 2497 coopératives artisanales constituent des coopératives féminines, qui comptent 13.965 adhérentes.

Le nombre d'adhérents est élevé principalement dans les régions de Fès-Meknès ; de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, de Marrakech-Safi, de Draa-Tafilalet et de Casablanca-Settat.

Graphique 16: Evolution du nombre des adhérents de coopératives artisanales entre 2010 et 2015



Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Office du Développement de la Coopération (de 2010 à 2015)

Par ailleurs, à la différence des PME et des mono-artisans qui sont particulièrement concentrés dans les milieux urbains, les coopératives artisanales sont éparpillés sur le territoire national.

Ces coopératives artisanales ont connu une évolution exponentielle dans les régions du Sud, principalement celles de Laâyoune-Assakia Al Hamra et de Guelmim-Oued Noun. Elles sont passées de 21 en 1998 à 732 coopératives en 2015.

Quant au nombre des coopératives des régions de Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kenitra, il a quintuplé, entre 1998 et 2015, pour passer de 135 à 737 coopératives.

Graphique 17 : Taux d'évolution du nombre de coopératives artisanales par région de 1998 à 2015



Source : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Office du Développement de la Coopération.

A l'instar des PME artisanales, le nombre des coopératives a connu une augmentation remarquable grâce à l'initiative du développement humain (INDH) qui n'a cessé d'apporter son concours au soutien de ces entités.

2. Facteurs de changement du secteur de l'artisanat au Maroc

Compte tenu des différentes actions menées en faveur du développement et de la modernisation du secteur de l'artisanat, celui-ci est voué à plusieurs changements. Ces mutations sont essentiellement dues à des facteurs aussi bien internes aussi bien endogènes qu'exogènes.

Alors que les facteurs internes sont ceux qui influencent la demande et la nature des acteurs opérants dans le secteur, les facteurs externes concernent l'effet des fluctuations internationales et de la politique d'ouverture du Maroc sur l'évolution du secteur de l'artisanat.

Par ailleurs, pour détecter ces différents facteurs susceptibles d'avoir de profondes répercussions sur l'évolution du secteur de l'artisanat, un diagnostic préalable de ce secteur s'avère essentiel. En effet, l'analyse de ce secteur porte sur deux niveaux : interne et externe. Le diagnostic interne permet d'une part, d'identifier les facteurs clés du succès, source d'avantages concurrentiels et de pérennité dans le secteur. Le diagnostic externe permet d'une autre part, d'analyser le microenvironnement et le macro-environnement du secteur et leurs impacts respectifs sur l'évolution de la production artisanale marocaine.

Toutefois, dans la mesure où les actions de modernisation du secteur concernent essentiellement les PME artisanales et qui sont également les principales actrices du secteur orientées vers l'exportation, nous focalisons l'analyse des facteurs de changement du secteur sur les PME leader du secteur de l'artisanat.

Ainsi, le premier point portera sur le diagnostic interne du secteur où nous analysons tout d'abord, les caractéristiques des entreprises artisanales leader et nous identifierons ensuite les facteurs créateurs de valeurs. Ensuite, le diagnostic externe mené dans le deuxième point permettra de mettre en exergue l'effet du macro- et du micro environnements sur l'évolution du secteur. Enfin, le focus sera mis sur les principaux facteurs (internes et externes) susceptibles d'avoir de profondes répercussions sur les acteurs du secteur.

2.1. Diagnostic du secteur de l'artisanat

Dans un environnement caractérisé par de permanentes mutations, le diagnostic interne du secteur permet de dresser un point de situation sur la dynamique du secteur de l'artisanat.

Ainsi, le diagnostic interne vise l'identification des facteurs clés de succès, sources d'avantages concurrentiels et de pérennité des entreprises « leader » du secteur. Le diagnostic mettra la lumière sur l'effet des différents types de mutations et des grandeurs économiques sur l'évolution du secteur et seront donc analysés les environnements microéconomiques et macroéconomiques.

2.1.1. Diagnostic interne du secteur de l'artisanat

Le diagnostic interne du secteur de l'artisanat a permis de relever un certain nombre de caractéristiques communes et des facteurs créateurs de valeur pour les entreprises leader.

2.1.1.1. *Caractéristiques des entreprises leader du secteur de l'artisanat*

Selon la « Vision 2015 » de l'artisanat, les acteurs de référence dans le secteur sont des entreprises modernes structurées, orientées vers l'export. Celles-ci ont un

grand potentiel pour atteindre un chiffre d'affaires allant de 100 à 200 millions de dirham sur une période de 10 ans réalisé majoritairement (80%) à l'export.

Depuis le lancement de la vision pour le développement du secteur, 16 acteurs de référence ont été sélectionnés⁵ et qui sont considérés comme leader du secteur. Ces entreprises sont caractérisées par une maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur de leur filière à savoir :

- *La production* : La mobilisation de modes et d'outils de production performants et le recours à une sous-traitance performante auprès d'autres producteurs du secteur.
- *La distribution et la commercialisation* : Le recours à des partenariats avec des réseaux de distribution et la capacité de satisfaire la demande de manière régulière et en volumes suffisants.
- *Le design* : La capacité de développer et d'innover les designs des produits en permanence pour les faire adapter aux goûts, tendances et évolution de la demande du marché.

La maîtrise des différents maillons de la chaîne de valeur permet à ces entreprises d'être plus réactives aux évolutions des goûts, tendances et donc de mieux répondre aux exigences de la demande du marché.

2.1.1.2. Analyse des facteurs créateurs de valeurs

Le diagnostic interne permet de relever quelques points communs entre les entreprises leader du secteur et qui leurs procurent un avantage concurrentiel et assurent leur pérennité.

En effet, ces facteurs s'articulent autour de quatre éléments principaux à savoir : le système management qualité, la recherche et développement (R&D), la formation continue et le système d'information. Ces facteurs procurent aux entreprises du

⁵ Le nombre des acteurs de références sélectionné est de 7 au titre de l'année 2007 et de 9 au titre de l'année 2009, sachant que 3 PME artisanales ont été sélectionnées dans l'édition de 2007 et dans celle de 2009.

secteur la capacité d'une connaissance fine et avisée des attentes des consommateurs et constituent un avantage concurrentiel de différenciation.

En effet, les entreprises leader du secteur placent le client ou encore les exigences du marché au centre des priorités. Elles disposent pour ce faire soit d'un service dédié au contrôle qualité ou encore d'un certificat ISO 9001 relatif aux systèmes de management de la qualité. Ce certificat garantit la conformité avec les exigences des clients et celles légales et réglementaires applicables et représente une source d'externalités positives pour ces entreprises dont l'activité est principalement orientée vers les marchés internationaux.

Concernant, la recherche et développement (R&D), certaines entreprises leader ont été primées par le prix de la meilleure innovation. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces entreprises opèrent dans l'artisanat de luxe, où la maîtrise et le développement des techniques et des procédés s'avèrent essentiels.

A cet effet, elles disposent d'un département de recherche et de développement permettant de développer l'esprit d'innovation en permanence et d'avoir une vision avant-gardiste sur l'évolution des tendances et des cycles de vie des produits.

En ce qui concerne la formation continue de leurs employés, ces entreprises font appel soit à des formateurs externes pour développer la technicité et le savoir-faire de leurs artisans soit disposent même de leur propre académie de formation. Ces formations concernant aussi bien le perfectionnement des techniques de production que le développement des techniques de ventes.

Parallèlement, les entreprises leader disposent de systèmes d'information qui gèrent l'ensemble des activités de soutien : comptabilité, budget, achats, inventaire, ventes, gestion de la relation client, gestion de projet, ressources humaines etc.). À l'encontre de la gestion manuelle et traditionnelle, les systèmes d'information permettent aux entreprises leader de prendre des décisions basées sur des informations en temps réel.

2.1.2. Diagnostic externe du secteur de l'artisanat :

Comme tout secteur économique ayant sa place dans l'économie nationale et qui participe aux échanges internationaux, le secteur de l'artisanat est influencé indistinctement, par son macro environnement et son microenvironnement.

Ainsi, afin de capter l'impact des facteurs externes sur le secteur de l'artisanat, il est essentiel de diagnostiquer ces deux types d'environnements du secteur de l'artisanat.

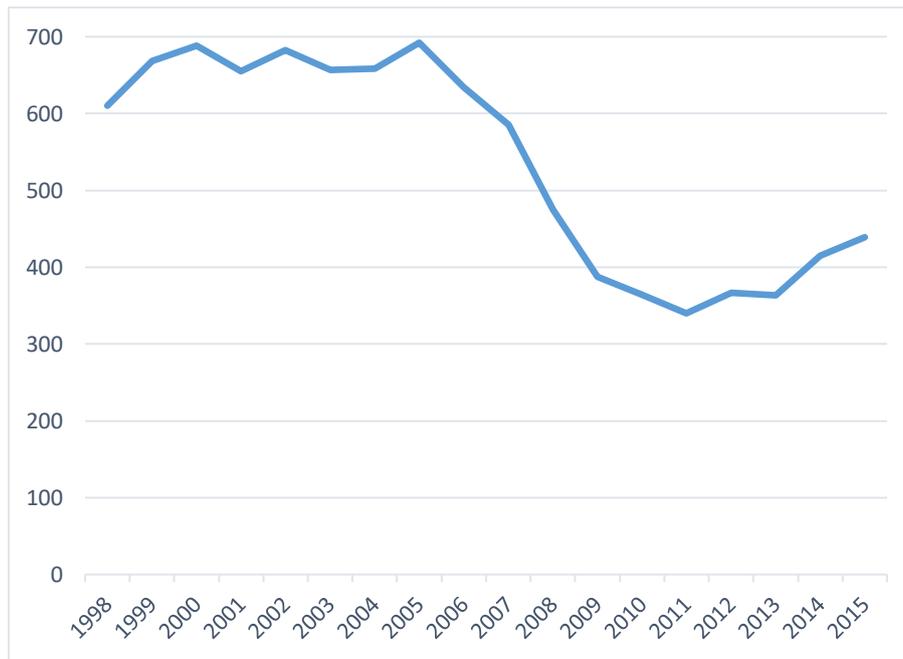
2.1.2.1. *L'analyse du macro-environnement du secteur de l'artisanat*

L'analyse du macro-environnement du secteur de l'artisanat à travers l'évolution de ses exportations, montre que celui-ci demeure influencé par les fluctuations économiques internationales et par les événements géopolitiques.

En effet, l'évolution des exportations durant la période allant de 1998 à 2015, mettent en évidence une baisse de 28% en 2015 par rapport à 1998. Cette situation s'est détériorée dans les années de l'après 2001, qui correspondent au post 11 Septembre et qui renvoient à une situation géopolitique internationale morose (Graphique 18).

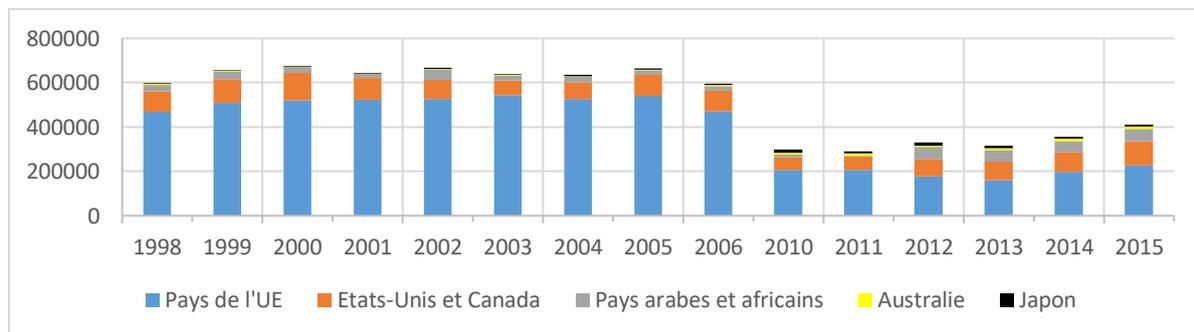
Cette situation s'est davantage accentuée avec la crise financière qui s'est déclenchée dans l'été 2007 aux Etats-Unis et qui s'est propagée dans le monde entier. La crise financière a eu son incidence également sur les PME artisanales dont l'activité de production est majoritairement destinée à l'export et dont la variation de leur chiffre d'affaires montre que ce dernier a connu une baisse de 14 points entre 2009 et 2008.

Graphique 18: Evolution des exportations des produits de l'artisanat marocain entre 1998 et 2015 en millions de Dhs



Source 1: Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de Haut-Commissariat au Plan (1998-2005) et de l'Observatoire National de l'Artisanat (2006 à 2015).

Graphique 19: Evolution des exportations des produits de l'artisanat marocain par débouché entre 1998 et 2015 (en milliers de Dhs)



Source 2: Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de Haut-Commissariat au Plan (1998-2005) et de l'Observatoire National de l'Artisanat (2006 à 2015).

L'analyse des exportations marocaines de l'artisanat par destination montre que les exportations vers l'Union Européenne (U-E) ont connu la plus importante baisse estimée à 51% en 2015 par rapport à 1998, alors que l'U-E est le principal débouché des produits de l'artisanat marocain (Graphique 19).

Par contre, les exportations de l'artisanat marocain ont connu une augmentation dans d'autres marchés tels que les Etats-Unis et le Canada, les pays arabes et les pays africains, l'Australie et le Japon.

2.1.2.2. L'analyse du microenvironnement du secteur de l'artisanat

L'analyse du microenvironnement du secteur de l'artisanat montre que la politique de développement du secteur de l'artisanat et les mesures d'incitations fiscales initiées par l'Etat donnent un élan à ce secteur.

Egalement, il est à signaler que le microenvironnement est en partie influencé par le macro-environnement. En effet, malgré l'amélioration continue du chiffre d'affaires global du secteur, le taux de variation de celui-ci montre sa baisse substantielle dans l'après année 2008.

Cette baisse a concerné aussi bien les PME qui sont généralement orientées vers l'export que les mono-artisans qui représentent la majorité des acteurs du microenvironnement du secteur de l'artisanat et dont l'activité est dédiée majoritairement au marché national (Graphique 20).

Graphique 20: Taux de variation du chiffre d'affaires des mono-artisans entre 2006 et 2015



Source 3 : Compilation réalisée par l'auteur à partir des données de l'Observatoire National de l'Artisanat (de 2006 à 2015).

Toutefois, ce secteur demeure soutenu par les initiatives de l'Etat, en l'occurrence : l'Initiative du Développement humain ; la stratégie « Vision 2015 » pour le développement de l'artisanat et le dispositif d'incitations fiscales en faveur des entreprises artisanales.

L'initiative du développement humain lancée en 2005 visant la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale a favorisé la création de coopératives artisanales. En effet, les coopératives artisanales bénéficient d'un financement accordé dans le cadre de ce programme et leur nombre a été multiplié par 7,7 en 2015 par rapport à 1998. Or, ce n'est qu'à partir de l'année 2005 que leur nombre a connu l'augmentation la plus importante.

Concernant, la stratégie « Vision 2015 » qui vise la restructuration et la modernisation du secteur de l'artisanat, ses retombées ont été bien visibles et concrétisées en partie par l'augmentation du nombre des PME artisanales. En effet, après la mise en œuvre de cette stratégie, le nombre des PME artisanale a presque triplé, passant ainsi de 310 PME artisanale en 2006 à 848 en 2015.

Par ailleurs, Les entreprises artisanales dont la production est le résultat d'un travail essentiellement manuel bénéficient d'un taux d'imposition réduit de 17,5% au titre de l'impôt sur les sociétés (IS) et d'un taux réduit de 20% au titre de l'impôt sur le revenu (IR), et ce pendant les cinq premiers exercices consécutifs suivant la date du début de l'exploitation (Ministère de l'Economie et des Finances, 2016).

2.2. Facteurs de changement du secteur de l'artisanat

Les diagnostics externe et interne du secteur de l'artisanat ont permis de mettre en exergue les principaux facteurs qui sont susceptibles d'avoir de profondes répercussions sur les acteurs du secteur.

On distinguera dans ce cadre, les facteurs de changement internes et externes du secteur de l'artisanat au Maroc.

2.2.1. Facteurs de changement internes du secteur de l'artisanat

Concernant les facteurs de changement internes nous distinguons, les facteurs qui influencent la nature de la demande et ceux influençant la nature des acteurs opérant dans le secteur de l'artisanat.

La demande des produits de l'artisanat marocain est essentiellement liée aux goûts et aux tendances du marché. Ainsi, les préférences des consommateurs occupent un rôle central, dans la mesure où un changement dans les goûts des consommateurs implique une mutation dans leur préférences et donc dans leurs choix quant aux produits artisanaux.

Ces changements sont soit la résultante d'une simple évolution dans les goûts soit, généralement, le résultat d'une évolution technologique ou d'une innovation qui

redirigent la demande vers des produits plus innovants et plus responsables (comme par exemple l'utilisation de matières premières non nocives).

A cet effet, les changements technologiques ainsi que les innovations sont des facteurs qui impliquent des changements dans la demande du secteur de l'artisanat.

Par ailleurs, la nature des acteurs opérant dans le secteur ainsi que l'intensité concurrentielle entre eux dépend de plusieurs éléments dont essentiellement les programmes d'encouragement de l'émergence d'acteurs modernes et structurés.

En effet, compte tenu du développement de produits de substitution aux produits artisanaux qui est accompagné de la forte concurrence étrangère, les entreprises marocaines se trouvent nécessiter d'un soutien pour assurer leur pérennité. Ceci a été visible après la mise en œuvre de la stratégie de développement et de modernisation du secteur qui a favorisé l'augmentation du nombre de PME leader. Également, de nombreux groupements d'entreprises et de partenariat entre les entreprises du secteur ont vu le jour.

Ainsi, le facteur institutionnel qui vise le développement du secteur est également un facteur de changement interne de la nature du secteur.

Également, les plans de développement territoriaux initiés par l'État influencent également la concentration géographique des acteurs du secteur de l'artisanat. En effet, l'apparition de nouveaux pôles industriels (par exemple Tanger Med et Settat) a favorisé une distribution territoriale plus disparate des PME artisanales au Maroc.

En somme, les facteurs internes de changement du secteur de l'artisanat s'articulent autour de trois éléments. Premièrement, les innovations technologiques qui modifient la nature de la demande. Deuxièmement, les actions œuvrant pour le développement et la modernisation du secteur qui modifient la nature et la qualité des acteurs du secteur. Troisièmement, la création de nouveaux pôles industriels modifie la distribution territoriale des acteurs du secteur de l'artisanat.

2.2.2. Facteurs de changement externes

Bien qu'il soit lié à l'évolution des tendances et aux exigences de la demande, le secteur de l'artisanat demeure fortement dépendant des fluctuations internationales et de la politique d'ouverture du Maroc sur le monde.

En effet, une modification dans les perspectives économiques internationales notamment celles des principaux débouchés pour les exportations des produits de l'artisanat influence grandement l'évolution du secteur. Egalement, le rétrécissement des exportations est positivement lié à une situation géopolitique mondiale moins optimiste dans les principaux pays partenaires du Maroc.

Par ailleurs, les partenariats et accords d'échanges établis par le Maroc avec de nouveaux partenaires (par exemple : les pays de l'Afrique, le Japon etc.) favorisent l'insertion des produits marocains dans de nouveaux marchés et la diminution sa dépendance vis-à-vis des pays de l'Europe.

Ainsi, les facteurs externes susceptibles d'induire un changement du secteur de l'artisanat sont essentiellement : les fluctuations économiques, la modification des conditions géopolitiques internationales et les accords d'échange commerciaux.

3. Forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur de l'artisanat au Maroc

Les forces et les faiblesses du secteur de l'artisanat renvoient aux facteurs internes du secteur, alors que les opportunités et les menaces renvoient quant à elles aux facteurs externes.

Ainsi, nous analysons dans un premier volet, le niveau interne du secteur qui se caractérise par la prédominance des mono-artisans, par rapport aux PME, et dont la production est principalement destinée au marché local.

Le deuxième volet portera sur l'analyse du niveau externe du secteur dont les exportations sont dépendantes de la conjoncture économique. Ces exportations souffrent de la concurrence des produits en provenance des pays ayant une main d'œuvre bon marché.

Malgré ces menaces, le secteur profite des opportunités offertes par la nouvelle politique d'ouverture du Royaume vers l'extérieur, l'instauration d'un régime de change flexible et surtout des incitations fiscales en faveur des PME du secteur.

3.1. Forces et faiblesses du secteur de l'artisanat

En dépit des programmes de relance du secteur de l'artisanat, le processus de sa restructuration se révèle très lent.

En effet, le secteur de l'artisanat demeure caractérisé par une forte prédominance des mono-artisans dont la production n'est pas toujours modernisée. A l'instar des coopératives artisanales, leur production est destinée principalement au marché national.

Par ailleurs, bien que le nombre des PME artisanales ait triplé entre 2006 et 2016, ces dernières couvrent faiblement le marché national, dans la mesure où, leur production est principalement destinée vers l'extérieur. Aussi celles-ci restent concentrées principalement concentrées dans cinq pôles urbains du Maroc. La ville de Casablanca absorbe 40% de l'emploi crée dans le secteur.

Toutefois, celles-ci sont innovantes, structurées et compétitives grâce aux produits authentiques à fort contenu culturel et opèrent depuis longtemps dans le secteur de l'artisanat⁶. Elles maîtrisent l'ensemble de la chaîne de valeur de leur filière et procèdent à l'informatisation de leurs travaux à travers l'implémentation des systèmes d'information, réussissant ainsi leur processus de modernisation.

Leur pérennité est due à la qualité des produits assurée par la mise en place d'un processus de contrôle de qualité notamment le « système management qualité »⁷.

⁶ C'est le cas par exemple d'une entreprise nommée à deux reprises « acteur de référence » et qui opère sur le secteur depuis 1952 dans le domaine des Bougies et de l'artisanat de luxe.

⁷ C'est le cas d'une entreprise nommée « acteur de référence » qui opère sur le secteur depuis 1975 dans le domaine de la fabrication de pièces industrielles en métaux non ferreux et qui dispose d'un certificat ISO 9001 Version 2008.

Ces PME leader prônent des stratégies d'innovation grâce à l'investissement dans la recherche et développement (R&D) et accordent une importance à la formation continue de leurs artisans pour répondre aux attentes des consommateurs.

L'ensemble de ces facteurs permettent aux entreprises du secteur d'avoir une connaissance fine et visionnaire de l'évolution de la demande et leur procurent un avantage concurrentiel basé sur la différenciation du produit à la fois unique et de bonne qualité.

Tableau 1: Analyse des facteurs internes qui sont sources de forces et de faiblesses du secteur de l'artisanat au Maroc.

| | Forces | Faiblesses |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facteurs internes au secteur | <ul style="list-style-type: none"> ● PME Leader : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maitrisent la chaîne de valeur ; ✓ Disposent du système management qualité ; ✓ Prônent l'innovation à travers la (R&D) ; ✓ Formation continue ; ✓ Disposent d'un Système d'information ; ✓ Entreprises établies depuis longtemps ; ● Avantage concurrentiel de différenciation ; ● Produits authentiques, issus principalement d'un travail manuel ; ● Produits à fort contenu culturel issu du patrimoine marocain. | <ul style="list-style-type: none"> ● Prédominance de mono-artisans ; ● Nombre de PME relativement faible ; ● Faible couverture du marché national par les PME ; ● Concentration dans quelques villes. ● Coût élevé de la main d'œuvre en comparaison avec les pays asiatiques ; |

Analyse effectuées sur la base d : i) La documentation publiées par les PME leader ; ii) Données publiées par le département de l'artisanat ; iii) Données publiées par l'Observatoire National de l'artisanat.

Ainsi, une augmentation du nombre de PME artisanales leader pourrait constituer une source de dynamisme du secteur de l'artisanat.

Cette augmentation est possible grâce à l'encouragement de l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat et/ou au développement de la technicité et du savoir-faire des mono-artisans. Ces derniers peuvent se rassembler dans des coopératives et des Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), qui facilitent la vente de leurs produits sur le marché national et international.

Par ailleurs, l'émergence de nouveaux pôles urbains, à l'image de Tanger- Tetouan, peut favoriser une déconcentration de l'offre artisanale et d'emblée participer à la création d'emplois dans d'autres des villes que celle de Casablanca.

3.2. Opportunités et menaces du secteur de l'artisanat

Le diagnostic externe du secteur de l'artisanat a permis de recenser les menaces susceptibles de gêner le développement du secteur mais également des opportunités offertes par le marché.

En effet, les PME artisanales leader sont majoritairement orientées vers l'export rendant la prospérité de leur activités dépendante de la conjoncture économique internationale. La chute des exportations artisanales marocaines de près de 14 points en 2009 par rapport à 2008 en est la meilleure illustration (Graphique 18).

Cette dépendance de la situation économique est d'autant plus affectée par l'étroitesse du marché extérieur limité à L'Union Européenne et particulièrement à la France et l'Allemagne.

De même, les produits marocains sont durement confrontés à la concurrence des produits provenant des pays du Maghreb et de l'Asie et des produits de substitution⁸ dont les prix sont relativement moins chers (Conseil National du Commerce Extérieur, 2013).

Tableau 2 : Analyse des facteurs externes qui sont sources d'opportunités et de menaces du secteur de l'artisanat au Maroc.

| | Opportunités | Menaces |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facteurs externes au secteur | <ul style="list-style-type: none"> • Forte croissance de la demande des produits de l'artisanat dans des pays émergents ; • Ouverture du Maroc sur de nouveaux pays : Chine, Japon, Inde, Afrique ; • Régime de change flexible = compétitivité-prix ; • Soutien fiscale aux PME artisanales ; • Programmes de développement du secteur. | <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance aux conditions économiques internationales ; • Faible présence des produits de l'artisanat marocain dans certains pays ; • Concurrence des pays asiatiques et du Maghreb ; • Existence de produits de substitution moins chers ; • Faible compétitivité des produits marocains ; • Changement continu des préférences des consommateurs. |

Analyse effectuées sur la base de : i) La documentation publiées par les PME leader ; ii) Données publiées par le département de l'artisanat ; iii) Données publiées par l'Observatoire National de l'artisanat.

⁸ Par exemple l'industrie de la chaussure en cuire est concurrencée par la chaussure synthétique en caoutchouc et en plastique dont le prix est relativement moins cher.

Par ailleurs, le secteur de l'artisanat pourrait bénéficier des opportunités offertes par le marché, dans la mesure où il constitue le levier de développement de ses activités.

En effet, l'orientation vers les marchés extérieurs est motivée par une forte croissance de la demande des produits marocains. Cette demande est formulée par certains pays africains et par les pays émergents, notamment le Japon.

La politique d'ouverture du Maroc a été entérinée par la signature des conventions d'échanges commerciaux, avec la Chine et l'Inde, qui permettra, au final, de réduire la dépendance à l'égard du marché européen.

Cette opportunité est accompagnée d'un certain nombre d'initiatives étatiques visant à encourager les entreprises de l'artisanat à développer leur production à même de détenir des positions dominantes sur les marchés local et international. Les stratégies de développement propres au secteur et le soutien fiscal des PME artisanales en est le meilleur exemple.

Par ailleurs, l'adoption du Maroc, à partir de 2018, du régime de change flottant permettrait aux produits marocains de gagner en compétitivité-prix et partant avantager les entreprises artisanales exportatrices⁹.

En conclusion, l'artisanat au Maroc est aujourd'hui un secteur à part entière, qui participe aux échanges internationaux ainsi qu'à la création de la richesse et de l'emploi nationaux.

Ce secteur a connu le développement d'un tissu de PME artisanales modernisées, structurées, maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur de leur filière et accordant une importance à l'innovation. Les facteurs créateurs de valeur de ces entreprises s'articulent autour du système management qualité, la recherche et développement (R&D), la formation continue et du système d'information.

⁹ Les régimes de change flottant est un régime où le taux de change est déterminé par la confrontation de l'offre et de la demande des devises sur le marché des changes sans intervention des autorités monétaires (ou très peu).

A la différence des mono-artisans, les PME sont principalement orientées vers les activités exportatrices. Leur nombre et leur chiffre d'affaires sont en substantielle augmentation.

Par ailleurs, les PME et les mono-artisans sont principalement concentrés dans les villes de Casablanca, Marrakech, Fès, Rabat-Salé, Tanger -Tétouan, alors que les coopératives artisanales sont plus disparates géographiquement. Celles-ci sont plus prépondérantes dans les grands pôles urbains et dans les régions du Sud et de l'oriental.

A ce jour, les actions et les programmes menés pour développer et faire émerger des PME modernisées ont permis une véritable métamorphose du secteur. Ces actions pourraient être optimisées par des facteurs internes et externes.

Les facteurs internes peuvent s'articuler autour des innovations technologiques qui modifient la nature de la demande, les actions œuvrant pour l'amélioration de la compétitivité et la modernisation du secteur qui modifient la nature et la qualité des acteurs du secteur et enfin la création de nouveaux pôles industriels qui modifie la distribution territoriale des acteurs du secteur de l'artisanat.

Quant aux facteurs externes, touchant essentiellement les exportations, ils concernent les fluctuations économiques mondiales, les relations géopolitiques internationales, les accords d'échange commerciaux et la compétitivité des produits de l'artisanat marocain.

En définitive, l'analyse interne du secteur de l'artisanat a permis de constater que les PME artisanales prônent un avantage concurrentiel de différenciation qui leur assure une certaine pérennité. Toutefois, celles-ci demeurent concentrées dans quelques pôles urbains du Royaume.

L'analyse externe, a montré que les produits de l'artisanat connaissent une forte demande provenant de pays étrangers. Cependant, ces derniers restent rivalisés par les produits de substitution et par ceux en provenance des pays de l'Asie et du Maghreb qui sont moins chers.

Face à ce constat, la dynamique du secteur de l'artisanat pourrait être stimulée grâce à la mise en place d'un certain nombre d'action, en l'occurrence l'incitation au développement de PME artisanales modernes et structurées ; la création de nouveaux pôles urbains et industriels comme celui de Tanger-Tétouan ; la distribution équilibrée de leur localisation et la recherche de nouveaux débouchés pour le secteur.

Bibliographie

- Benallal, L., & Messaoudi, M. L. (1981). *L'art de vivre Marocain*. Paris: Eddif international.
- Bureau International du Travail. (1960). *Les Problèmes du Travail en Afrique du Nord*. Tunis.
- Bureau International du Travail. (1966). *La situation et le développement du mouvement coopératif*. Genève.
- Conseil National du Commerce Extérieur. (2013). *Etude sectorielle: Industrie de la chaussure*.
- Cours des Comptes. (2015). *Maison de l'Artisan: Synthèse*.
- Délégation Centrale à la Promotion Nationale et au Plan. (1965). *Plan triennal 1965-1967*.
- Délégation Générale à la Promotion Nationale et au Plan. (1965). *Plan triennal 1965-1967*.
- Département de l'Artisanat. (1998). *Elements de Stratégie pour la Promoion du Secteur de l'Artisanat*.
- Dessain, & Tolra. (1983). *L'artisanat créateur Marocain*. Milan: Almadariss.
- Direction de la Planification. (1981). *Plan de Développement Economique et Social 1981-1985*.
- Direction de la Programmation. (2000). *Plan de développement Economique et Social 2000-2004*.
- El Bouhadi, A., Elkhider, A., Kchirid, E., & El Abbassi, I. (2008). Les déterminants du taux de change au Maroc : une étude empirique entre 1975 : I et 2006 : III (premier draft). *Commission Economique pour l'Afrique*.
- Haut Commissariat au Plan. (2013). *Activité, emploi et chômage* .
- Kabbaj, A. (2006). *L'Artisanat au Maroc: Militatisme, Culture et Economie Sociale*. Edit.
- Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire. (2006). *Vision 2015 de l'Artisanat: Contrat programme 2006-2015*.
- Ministère de l'Economie et des Finances. (2016). *Guide des impôts: Dispositif des incitations fiscales*.
- Muriel, G. (2006, Septembre 19). Invention de la tradition et authenticité sous le Protectorat au Maroc. *Socio-anthropologie*.
- Observatoire du Tourisme. (2015). *Statistiques sur le Tourisme au Maroc*.
- Observatoire National de l'Artisanat. (2006). *Panorama de l'Artisanat: Première édition*.
- Observatoire National de l'Artisanat. (2007). *Panorama de l'Artisanat: Deuxième édition*.

- Observatoire National de l'Artisanat. (2008). *Panorama de l'artisanat: Troisième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2009). *Panorama de l'Artisanat: Quatrième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2010). *Panorama de l'Artisanat: Cinquième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2011). *Panorama de l'Artisanat: Sixième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2012). *Panorama de l'Artisanat: Septième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2013). *Panorama de l'Artisanat: Huitième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2014). *Panorama de l'Artisanat: Neuvième édition.*
- Observatoire National de l'Artisanat. (2015). *Panorama de l'Artisanat: Dixième édition.*
- Sefrioui, A. (1973, 12 03). L'artisanat marocain. *Annuaire de l'Afrique du nord*, pp. 182-190.

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Caractéristiques et évolution du secteur de l'artisanat au Maroc | 2 |
| 1.1. Caractéristiques et évolution des PME artisanales | 4 |
| 1.1.1. Evolution du nombre et du chiffre d'affaires des entreprises dans le secteur de l'artisanat..... | 4 |
| 1.1.2. Métier et localisation des PME artisanales | 5 |
| 1.1.3. Emploi généré par les PME artisanales..... | 7 |
| 1.1.4. Dépenses en investissement des PME artisanales | 8 |
| 1.2. La dynamique des mono-artisans et des coopératives dans le secteur de l'artisanat | 10 |
| 1.2.1. Caractéristiques et évolution des mono-artisans..... | 10 |
| 1.2.2. Caractéristiques et évolution des coopératives artisanales..... | 12 |
| 2. Facteurs de changement du secteur de l'artisanat au Maroc | 14 |
| 2.1. Diagnostic du secteur de l'artisanat | 15 |
| 2.1.1. Diagnostic interne du secteur de l'artisanat | 15 |
| 2.1.2. Diagnostic externe du secteur de l'artisanat :..... | 18 |
| 2.2. Facteurs de changement du secteur de l'artisanat | 21 |
| 2.2.1. Facteurs de changement internes du secteur de l'artisanat..... | 21 |
| 2.2.2. Facteurs de changement externes | 22 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur de l'artisanat au Maroc | 23 |
| 3.1. Forces et faiblesses du secteur de l'artisanat | 24 |
| 3.2. Opportunités et menaces du secteur de l'artisanat..... | 25 |
| Bibliographie | 29 |