

# PM

PERSPECTIVES  
MÉDITERRANÉE

26

Le PAM renouvelle sa direction  
**Tractations  
et recomposition politique**

43

Modèle de Développement  
**Quelle (s) vision (s) pour  
l'émergence**

61

Dossier spécial PME TPME  
**Entre fragilités  
et potentiels**

**Modèle de Développement**

# Curée autour de l'incurie

**MONDE**

Un ordre arabe  
en déliquescence

**Des gagants  
parmi les perdants**

Page 31

**ÉCONOMIE**

Capital humain  
au Maroc

**Investir pour gagner  
en compétitivité**

Page 56

**CULTURE**

Femmes & culture  
Leila Slimani

**La femme dans  
«Le pays des autres»**

Page 102

# MT VISIO

Maroc  
Telecom



## La solution de visioconférence innovante de Maroc Telecom

Maroc Telecom lance la nouvelle solution de visioconférence MT VISIO, outil indispensable de travail collaboratif qui facilite les échanges, accélère le processus de transformation digitale et permet une large flexibilité et autonomie au sein de l'entreprise.

Cette solution visioconférence multi-équipements vous permet d'organiser des conférences adaptées à vos différents besoins et accessible à partir de salles de visioconférence, ordinateur, tablette et smartphone.



Réunions virtuelles



Communications  
Unifiées



Multi-équipements



Datacenter National

# SOMMAIRE

Janvier-Février-Mars 2020

POINTS

## CHAUDS

**Modèle  
de Développement**  
**Les ruptures  
ne sont plus un luxe !**



18

Entretien avec  
**Younes Abouyoub**  
**Une vision sans  
action n'est que rêverie !**



31

MONDE

**Un ordre arabe  
en déliquescence**  
**Des gagants parmi  
les perdants**



11



Économie

43

**Modèle  
de Développement**  
**Quelle (s) vision (s)  
pour l'émergence**



CULTURE

98

**Femmes & culture**  
**Un destin commun**

ACTUALITÉ | NATION

**26** | Le PAM renouvelle sa direction  
**Tractations et recomposition  
politique**

ACTUALITÉ | MONDE

**37** | Le COVID-19  
et le terrorisme islamique  
**Comment les groupes djihadistes  
adaptent leurs discours  
et stratégies**

ÉCONOMIE

**44** | Objectif croissance  
**S'assurer de la convergence**  
**50** | 4<sup>e</sup> Révolution Industrielle  
**Des opportunités  
& des carence**  
**56** | Capital humain  
**Investir pour gagner  
en compétitivité**

BUSINESS

**61** | Dossier spécial PME TPME  
**Entre fragilités et potentiels**

CULTURE

**102** | Leila Slimani  
**La femme dans «Le pays  
des autres»**  
**105** | «HSHOUMA» par Zaibab Fasiki  
**Planches iconoclastes**  
**112** | « Allah au féminin » d'Eric Geoffroy  
**Ode à la féminité !**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & DE LA RÉDACTION: ALLAL EL MALEH

RÉDACTION: ABDERRAHMANE EL MALEH - A. BEN DRISS - ABOU MARWA - SAID AKECHEMIR - LAMIA MAHFOUD - MUSTAPHA EL MALEH - ABOU SARHA

DIRECTEUR ADMINISTRATIF & FINANCIER : FATIMA EL MALEH | CRÉATION: EDITIONS LA RÉFÉRENCE | PORTRAITISTE: HELMA LALLA

PHOTOS: PM EDITIONS & EDITIONS LA RÉFÉRENCE | BIMESTRIEL ÉDITÉ PAR POP MÉDIA SARL: 8, BD. YACOB EL MANSOUR MAARIF, CASA

TÉL.: 05 22 25 76 17/ 05 22 25 76 54/05 22 25 77 84/ FAX: 05 22 25 77 38 EMAIL: contact@perspectivesmed.ma/ www.perspectivesmed.ma

IMPRESSION: IDÉALE | DISTRIBUTION : SOCHEPRESS | N° DÉPÔT LÉGAL: 2005/0101 | ISSN : 1114-8772 | CE NUMÉRO A ÉTÉ TIRÉ À 15.000 EXEMPLAIRES.

# Le Maroc, Toute une Histoire !

Par | **Allal El Maleh**

**G**ouverner c'est prévoir". Imputée à Emile de Girardin, cette citation qui fait florès dans la grammaire politique est souvent tronquée soit par une pudeur assumée, soit par peur de heurter une « bien-pensance » prompte à s'offusquer pour tout ce qui est assimilable à un « lèse-majesté » des plus inappropriés. Mais tant qu'à dire les choses autrement, c'est-à-dire en usant du parler vrai, il n'est absolument pas incommodant de rappeler la suite de cette maxime qui assure que « ne rien prévoir, c'est courir à sa perte » ! Mais que prévoit-on au Maroc de si important pour s'y coller loin des marronniers qui font leurs lits douilletts dans un inconfort intellectuel des plus inhibiteurs ? Le nouveau modèle de développement à imaginer, dans un esprit aussi participatif qu'inclusif (une démarche qui ne coûte rien sauf pour ceux qui s'y attellent), serait bien l'affaire du moment. Mais que pourrait induire d'emblée une telle suggestion qui plus bénéficie de l'oukase de la plus haute autorité du pays ? Le pays qui constate ses défaillances en couches superposées est-il disposé, pleinement, à changer de paradigme ? Et quelle

serait la vision privilégiée pour ce faire à l'heure où les modèles de développement en concurrence un peu partout dans le monde se déchirent entre un libéralisme débridé qui n'enfante que douleurs et exclusions et un socialisme dont la portée libératrice et humaine peine à se concrétiser ? Dès le départ, on est confronté à ce dilemme là. Duquel découle une autre interrogation sui generis des plus cardinales quant à la perspective dans laquelle s'inscrirait le système politique en soi. De ces constats interrogatifs découle un questionnement suggestif quant à la capacité du pays à absorber les ruptures qu'imposerait le modèle de développement projeté de nature à remplacer au pied levé l'ancien modèle dont l'essoufflement serait



**C'est d'un projet de société qu'il est question aujourd'hui, une construction qui tout en étant consensuelle doit laisser une marge au dissensus...**



Le rêve d'un Maroc nouveau est permis. Pour peu que tout soit fait par et pour l'Homme. Car les citoyennes et citoyens du pays ne peuvent adhérer à pareille démarche que s'ils intériorisent la pertinence des choix en en faisant les leurs et non imposés par une quelconque force venue d'ailleurs.

patent. Autant dire que la réflexion suppose qu'elle doit se dérouler face à une page blanche. Ce qui présuppose d'emprunter d'autres voies de réflexion qui seraient débarrassées de tout a priori et débroussaillées de tous les tabous et autres expédients assimilés comme tels. Un véritable casse-tête chinois au regard de l'amplitude de la tâche attendue, certes, mais aussi et surtout du poids de la charge de la réflexion ainsi engagée. Car in fine, c'est d'un projet de société qu'il est question aujourd'hui, une construction qui tout en étant consensuelle doit laisser une marge au dissensus, le but étant d'engendrer un modèle de développement susceptible de convaincre la majorité et de séduire la minorité. Autant dire que cet ensemble architectural à imaginer pour la Maison Maroc, tout doit être bien proportionné et bien agencé de sorte que l'esprit d'harmonie puisse remporter les suffrages. Une affaire assez cocasse dans un pays pluriel par ses cultures, certes, mais aussi par ses classes sociales. Le rêve d'un Maroc nouveau est permis. Pour peu que tout soit fait par et pour l'Homme. Car les citoyennes et citoyens du pays ne



**Autant dire que cet ensemble architectural à imaginer pour la Maison Maroc, doit être bien proportionné et bien agencé de sorte que l'esprit d'harmonie puisse remporter les suffrages.**

peuvent adhérer à pareille démarche que s'ils intériorisent la pertinence des choix en en faisant les leurs et non imposés par une quelconque force venue d'ailleurs. L'école devrait être à la base de ce processus qui s'inscrit dans la durée. Une école qui doit dévoiler au grand jour un récit national souvent occulté pour fuir la critique et l'autocritique. Aucune grande nation n'hésite dans tout processus de construction nationale à fuir les apories qui ont jalonné son Histoire. Et cette dernière a de quoi donner, pour notre présent comme pour notre avenir, plein de motifs de fierté d'être Marocains. Avec un socle aussi fort, rien n'empêchera le pays de faire éclore tous ses génies qui, pour l'heure, restent marqués par une frustration historique.



GROUPE BCP

# COMMUNIQUE DE PRESSE

Le 28 février 2020, le Comité Directeur du Crédit Populaire du Maroc et le Conseil d'Administration de la Banque Centrale Populaire, réunis sous la Présidence de Monsieur Mohamed Karim MOUNIR, ont examiné l'évolution de l'activité et arrêté les comptes au 31 décembre 2019.

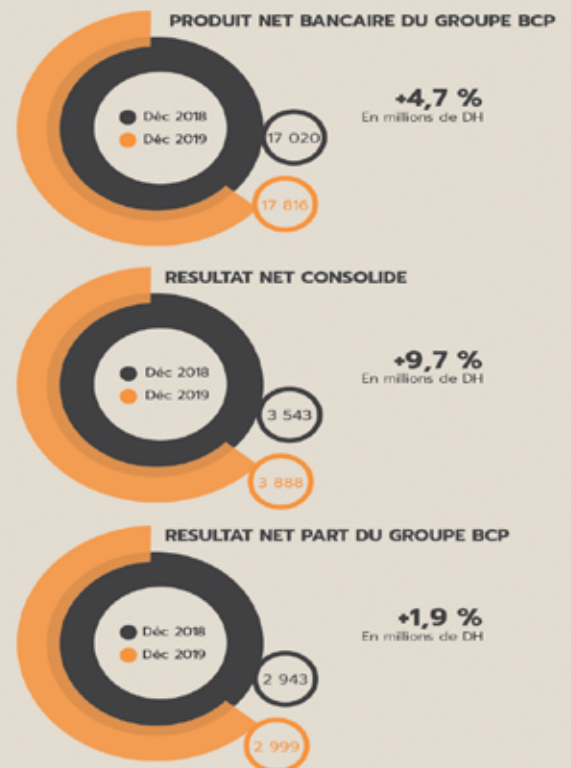
Au cours de l'exercice 2019, le Groupe Banque Centrale Populaire consolide son leadership au Maroc et accélère son développement à l'international, comme en atteste l'évolution de ses principaux indicateurs d'activité et de rentabilité.

Le Produit Net Bancaire consolidé se renforce de 4,7% à 17,8 milliards de dirhams, tiré par toutes les lignes métier. Grâce aux efforts consentis pour l'amélioration de la qualité du portefeuille, le coût du risque s'allège de 19% à 2,6 milliards de dirhams. Le Résultat Net Consolidé s'est ainsi amélioré de 9,7% à 3,9 milliards de dirhams. De même, le Résultat Net Part du Groupe a augmenté de 1,9% pour s'établir à 3 milliards de dirhams.

Au niveau des comptes sociaux de la BCP, le Résultat Net ressort en amélioration de 5,1% à 2,6 milliards de dirhams.

En outre et afin de renforcer son assise financière, le Groupe a procédé à une augmentation de capital consacrée aux salariés pour un montant de 2,2 milliards de dirhams ainsi qu'à une émission de dette subordonnée de 2 milliards de dirhams. Les fonds propres du Groupe s'élevaient à 47 milliards de dirhams en progression de 13,5%.

L'orientation favorable de l'ensemble des indicateurs du Groupe traduisent son fort positionnement au Maroc et la dynamique de sa stratégie à l'international.



## Constante évolution de l'activité bancaire au Maroc

Grâce à son ancrage dans les régions et à sa large base clientèle, la Banque au Maroc continue d'améliorer ses performances commerciales.

Ainsi, la banque au Maroc a collecté en 2019, un net de 4,7 milliards de dirhams, consolidant sa position de leader avec une part de marché dépôts de 26,1%. Dans cet ensemble, la BCP et ses banques régionales ont capté plus de 80% de l'additionnel de la place sur le marché des MDM, améliorant de 32 points de base la part de marché sur cette catégorie à 52,7%. Il en est de même au niveau du segment des particuliers locaux, où le Groupe a amélioré de 30 points de base son positionnement. Grâce à ces évolutions, la structure des ressources s'améliore avec une part non rémunérée qui s'établit désormais à 68,3%.

Parallèlement, le Groupe capitalise sur sa proximité auprès des acteurs économiques et continue de soutenir les entreprises dans leurs besoins de financement. Ce segment a contribué à hauteur de 64% dans l'additionnel des crédits à la clientèle de la banque au Maroc. Au niveau des crédits acquéreur, la banque continue à être leader

sur ce segment en captant plus du quart de l'additionnel de la place. L'encours des crédits à l'économie à fin 2019 a progressé ainsi de 3,2%, correspondant à une part de marché de près de 24%.

Grâce à ces efforts, la marge d'intérêt clientèle de la banque au Maroc s'affermite de 1,6% à 7,6 milliards de dirhams, en dépit d'un contexte marqué par une contraction du rendement des crédits.

Capitalisant sur une large base clientèle (+4,6% en 2019 à 6,4 millions de relations), la marge sur commission continue d'afficher une bonne dynamique avec une croissance de 6,7% en 2019 à 1,6 milliard de dirhams. Une performance attribuable également à une amélioration continue du taux d'équipement de la clientèle.

## Le Groupe BCP, acteur historique de l'accompagnement des TPME et de l'inclusion financière

En ligne avec les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, la Banque Populaire a participé, avec les autres acteurs du secteur bancaire, à la mise en place d'un fonds doté de 8 milliards de dirhams, alimenté à la fois par

l'Etat, le Fonds Hassan II et les banques et ce, dans l'objectif d'accompagner et de financer davantage les porteurs de projets et les très petites entreprises.

La Banque Populaire a également procédé au lancement d'un important dispositif pour l'accélération sur le segment de la TPE incluant notamment la mise en place d'un réseau de 181 agences spécialisées dotées d'espaces d'accueil réservés aux TPE et de compétences renforcées, ainsi que d'une plateforme digitale Almoukawilchaabi.ma. Ces mesures devraient permettre de renforcer la dynamique déjà enclenchée par le Groupe sur ce segment. En effet, la Banque a financé 95 000 TPE durant l'année 2019 dont une majorité réalise un chiffre d'affaires inférieur à 1 million de dirhams. Pour sa part, ATTAWFIQ Microfinance confirme son engagement envers les petits porteurs de projets en débloquant près de 190 000 dossiers pour 2,5 milliards de dirhams, en procédant au relèvement du plafond des crédits aux TPE à 150 000 dirhams, et en mettant en place le statut autoentrepreneur.

Concernant la PME, la Banque Populaire a consacré l'année 2019 à la soutenir pour la relance de l'investissement. Un Forum National et une large tournée régionale ont été organisés. Suite à ces actions, des réalisations significatives ont été enregistrées avec une production de crédits d'investissement de 1,2 milliard de dirhams, en progression de près de 10% sur une année glissante, concentrée sur les secteurs stratégiques créateurs d'emplois.

### Les filiales au Maroc : un moteur de croissance pour le Groupe

En parfaite adéquation avec la stratégie du Groupe, les filiales spécialisées au Maroc confirment en 2019 leur dynamique de croissance. VIVALIS a ainsi surperformé avec un PNB qui s'est renforcé de 12,9%, grâce à la bonne orientation des segments personnel et Auto-LOA. Par ailleurs, MEDIAFINANCE, la banque dépositaire du Groupe, s'est également distinguée en 2019 par une évolution remarquable de +40,5% de son PNB. Il en va de même pour UPLINE Group qui continue à gagner des parts de marché dans ses différentes lignes métier et affiche un CA consolidé en bonification de 49,2%.

### Un renforcement de la dimension internationale du Groupe avec 3 nouvelles acquisitions

A l'international, l'année 2019 a été marquée par la finalisation de l'acquisition de 3 nouvelles banques en Afrique auprès du Groupe BPCE (BICEC, BMOI et BCI). Des implantations qui s'inscrivent dans la droite lignée des ambitions du Groupe BCP à l'international.

Ainsi, la Banque de Détail à l'International (BDI) affiche des indicateurs bilanciers en forte progression en 2019 avec des ressources clientèle en amélioration de 57,4% et des crédits à la clientèle qui s'apprécient de 31,8%. Bien que l'intégration des nouvelles filiales n'ait été effectuée qu'au T4-2019, le PNB de la BDI a également affiché une croissance à deux chiffres, soit +16,8%.

A périmètre constant, les performances de la BDI demeurent bien orientées avec des hausses de 15,1% des dépôts et de 6,9% des crédits.

Avec ces nouvelles acquisitions, le Groupe BCP entend renforcer son leadership régional à travers la pénétration de nouvelles zones au niveau de l'Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, AMIFA, filiale du Groupe en charge du développement de la Microfinance en Afrique, continue d'étendre sa couverture du continent en 2019 avec le démarrage de ses activités dans trois nouveaux pays : Sénégal, Burkina Faso et Rwanda.

### Forte amélioration du risque, en dépit du maintien d'une politique de provisionnement prudente

Au titre de l'exercice 2019, le coût du risque du Groupe s'est allégé de 19% à 2,6 milliards de dirhams. Le taux de couverture s'est également amélioré pour tous les compartiments des crédits à la clientèle.

Par ailleurs, le Groupe a renforcé la provision pour risques généraux de près de 480 millions de dirhams au titre de l'exercice 2019, portant son encours à 4,7 milliards de dirhams. Le fonds de soutien a également été doté de plus de 150 millions de dirhams pour atteindre 3,4 milliards de dirhams.

#### PRINCIPAUX INDICATEURS DU GROUPE

**431**  
MMDH

TOTAL BILAN CONSOLIDE  
(+8,8%)

**47**  
MMDH

FONDS PROPRES CONSOLIDES  
(+13,5%)

**17,8**  
MMDH

PRODUIT NET BANCAIRE  
(+4,7%)

**3,9**  
MMDH

RESULTAT NET CONSOLIDE  
(+9,7%)

**3**  
MMDH

RESULTAT NET PART DU GROUPE  
(+1,9%)

**8**  
MILLIONS

NOMBRE DE CLIENTS BANCAIRES

**4 867**

TAILLE DU RESEAU  
POINTS DE DISTRIBUTION

**BB / STABLE / B (S&P)  
BA1 / STABLE (MOODY'S)**

NOTATION GROUPE

BB / STABLE / B (S&P)  
BA1 / STABLE (MOODY'S)

Le Conseil d'administration de la BCP a réitéré ses félicitations à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour les performances commerciales et financières affichées, ainsi qu'à l'ensemble de ses sociétaires et de ses partenaires pour leur contribution soutenue à l'essor du Groupe tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Le Conseil d'Administration de la BCP proposera à l'Assemblée Générale le versement d'un dividende de 8 dirhams par action, en augmentation de 6,7%.

## La Patronne du FMI à Rabat : Ode à la croissance...

*Si la résilience de l'économie marocaine s'est renforcée, il n'en reste pas moins que nombre d'handicaps interpellent les pouvoirs publics. La directrice générale du Fonds monétaire international (FMI), Kristalina Georgieva, a indiqué que le Maroc « a bien avancé dans la mise en place de conditions propices à une croissance plus élevée et plus inclusive, en dépit d'un environnement extérieur difficile ». Dans un entretien à la MAP à Washington, à la veille de la visite de travail qu'elle entame lundi dans le Royaume, K. Georgieva a relevé que « la résilience de l'économie a été renforcée, et la croissance devrait accélérer progressivement à moyen terme ».*

## Bilan des ALE: L'Anatolie Erdoganienne dans le viseur de M.H. Elalamy



En réponse à une question centrale à la Chambre des représentants relative aux «bilans des accords de libre-échange», le ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie verte et numérique, Moulay Hafid Elalamy a annoncé que la partie turque a accepté, après «un vif débat», de revoir l'accord de libre-échange avec Maroc, pour qu'il soit mutuellement bénéfique. Notant que le déficit de cet accord s'élevait à 1,2 milliard de dollars, le ministre a

relevé que les relations commerciales ont enregistré un déficit de 18 Mrds Dh alors que le volume des investissements turcs au Maroc ne dépasse pas 1%. M.H Elalamy a souligné que le différentiel entre le Maroc et la Turquie est « commercial » et centré principalement sur le textile, rappelant à cet égard que le nombre d'emplois perdus par le Maroc dans ce secteur s'élevait à 19.000 en 2014, 24.000 en 2015, 35.000 en 2016 et 44.000 en 2017.

## Partenariat Maroc-UE: Lever les barrières douanières...

Les pistes pour renforcer le partenariat, déjà étroit, entre le Maroc et l'Union européenne (UE) ont été au centre d'une rencontre à Bruxelles entre le ministre de l'Économie, des finances et de la réforme de l'administration, Mohamed Benchaâboun et le commissaire européen à l'Économie, Paolo Gentiloni. Il s'agit de la première rencontre de M. Benchaâboun avec P. Gentiloni depuis la nomination de ce dernier en tant que membre du nouvel exécutif européen entré en fonction le 1er décembre dernier. Le ministre de l'Économie, a souligné, en outre, les difficultés dégagées à l'occasion du processus de révision de la convention régionale sur les règles d'origine euro-méditerranéenne. Il a souligné, à cet égard, l'importance pour le Maroc d'un assouplissement des règles d'origine préférentielles applicables à des produits stratégiques, tels que les huiles végétales, les tabacs, les conserves de poissons et les textiles, en vue de renforcer l'offre exportable marocaine et préserver la viabilité de notre balance commerciale. L'Argentier du Royaume a également souligné la nécessité de revoir les relations de coopération entre l'Union européenne et le Maroc dans une vision qui tient compte des intérêts bien compris des deux parties.





Royaume du Maroc



Ministère de l'Équipement,  
du Transport, de la Logistique et de l'Eau



**Votre sécurité.. Notre priorité**

**NARSA**

الوكالة الوطنية للأمن والسلامة المرورية  
الوطنية  
NATIONAL ROAD SAFETY AGENCY



ROYAUME DU MAROC



# Préservez vos droits immobiliers par leurs inscriptions sur les livres fonciers

الزيم العقاري

الكتاب العقاري  
الكتاب العقاري

[www.ancfcc.gov.ma](http://www.ancfcc.gov.ma)

POINTS

CHAUDS

**Modèle de Développement**

**Les ruptures ne  
sont plus un luxe !**

Par | **Allal El Maleh**



## Modèle de Développement

# Paradigmes et paramètres à revoir !

Les déclassements qui s'opèrent dans le pays ont de quoi donner le tournis.

Le ruissellement de la richesse promis par nombre de recettes importées «clé-en-main» n'a pas eu lieu. Le Maroc a tellement mal à sa croissance que le socle de «stabilité sociale» n'en finit pas de vaciller. Un autre modèle de développement est-il envisageable et serait-il possible de le mettre en œuvre? L'avenir ne sourit qu'aux téméraires. A ceux qui réussissent à vaincre la peur face aux ruptures à engager. De nouveaux paradigmes sont envisageables. Une affaire de salut national.

Par | **Allal El Maleh**

**L**e Maroc a mal à son économie. Une lapolissade qui cacherait l'essentiel sur quoi devrait s'articuler toute pensée de dépassement. Car l'économie en soi n'est ni une abstraction, ni une projection

éthérée de chiffres. Elle est la résultante de choix politiques qui, en principe, sont assumés par les décideurs. D'où le débat engagé aujourd'hui sur le modèle de développement qu'une vision «technicienne» tend à étriquer en n'en

projetant sous les feux de la rampe que la dimension économique. Mais où réside le «malheur» qu'engendre le constat désormais dénonciateur du modèle économique arrivé à bout de souffle? On

laissera à la Commission ad hoc montée sur instructions royale le choix d'y répondre. En attendant, et sans exciper des recommandations qui scelleront le travail d'équipe déjà engagé, on ne saurait résister à l'appel au débat ainsi engagé. Une radioscopie de l'état de la nation confirme les limites des politiques engagées jusqu'à aujourd'hui. Lesquelles limites engendrent un malaise social qui confine à la dépression. Si de la littérature nourrie par quelques formations politiques taxées de « progressistes » la notion des luttes de classes a été expurgée, l'image que tout un chacun se fait du pays est qu'il n'en finit pas de reproduire les inégalités. Ce qui confère au pays une forme géographique dont il ne saurait se faire valoir, physiquement s'entend. Bonjour « l'archipel Maroc » !

## Sortir de la dépression

Avec un ciel aussi chargé de frustrations économiques et sociale, cela sans parler de la dimension culturelle, on se rend vite à l'évidence que « la paix sociale », saluée par les institutions de rating et autres bailleurs de fonds qui travaillent la main dans la main pour « vendre » leurs recettes en matière de développement à qui veut bien les croire, n'est qu'une façade. Nul besoin de rappeler que les jacqueries qui agissent comme des occurrences irrépessibles ne sont que le sommet de l'iceberg. Sous un calme des plus précaires, « la marmite bout », inexorablement. Est-

ce une fatalité ? Assurément, non. Car le pays n'a pas encore trouvé la voie susceptible de lui assurer de valoriser plus et mieux ses potentialités. Et la somme de toutes les réformes « vendues » à l'opinion comme la panacée n'a en rien changé le désordre ambiant. L'école publique n'est plus que l'ombre d'elle-même. Faut-il dès lors s'étonner à ce qu'elle soit transformée en une fabrique à ciel ouvert de tous les échecs ? La preuve, pas moins de 3 millions de nos jeunes compatriotes, dans la force de l'âge, font partie de cette génération perdue. Une bombe sociale à retardement ! Ces exclus du système scolaire et, partant du marché de l'emploi, font partie de l'armée des « Hitistes », l'Algérie n'est pas la seule capable d'en fabriquer, susceptibles d'être enrôlés pas que pour les bonnes causes. Mais là où ça fait mal, c'est que même ceux qui ont réussi à « boucler » leur scolarité rechignent à faire acte de reconnaissance au pays qui les a formés en succombant à la tentation de l'exil. Une double peine que des choix politiques ont parfaitement enraciné dans la société. Dès lors, il ne faut pas se plaindre de l'incivisme ambiant dont l'ampleur est quantifiable à vue d'œil. Pourtant, l'école aurait pu agir autrement sur les citoyens si les cursus qui y sont prodigués étaient animés de la seule philosophie qui vaille : construire l'homme et la femme sur d'autres bases que celles qui les aliènent et

les réifient. Descenseur social pas excellence, l'école publique, en faillite, a besoin de plus que d'un sursaut pour assumer sa part, non négligeable, dans tout processus de socialisation. En véhiculant un autre récit national qui se tient, toute histoire étant faite de gloires et de déboires, et en recyclant ipso facto un projet de société clairement défini. Nul besoin de pérorer sur les expériences asiatiques réussies pour se convaincre de la pertinence de pareils choix consensuels qui, fort malheureusement, ont fait défaut au pays. Et le plus regrettable dans l'histoire, c'est que la conséquence de cette « fuite en avant », réalisée via des tractations entre les divers partenaires politiques en place au prix d'un « compromis historiques » imaginaire, les plus faibles dans l'équation ayant succombé au facteur de la compromission, a cédé la place à d'autres forces plus



**Une radioscopie de l'état de la nation confirme les limites des politiques engagées jusqu'à aujourd'hui qui engendrent un malaise social qui confine à la dépression.**

## Modèle de Développement

## Paradigmes et paramètres à revoir !

rétrogrades. Une émergence inattendue qui se paie cash en terme de décadence aussi bien politique que morale. Parallèlement à cette casse, tous les autres secteurs dits sociaux ont morflé. La Santé publique n'est que l'ombre d'elle-même et le secteur de la Culture, autre vecteur de promotion de tout projet de société, est d'une anémie telle que c'est encore un miracle que de voir que de la fange puissent éclore des « individualités » ! Est-il trop tard pour bien faire ?

## Une chance à saisir

Posée aussi abruptement, cette question a de quoi

déconcerter. Mais il ne faut jamais se résoudre au sort pour lever le pied. Le pays ne manque pas de ressorts pour revenir dans la course au développement, dans son acception la plus large, pour peu que le cap soit fixé et que les décideurs ne le perdent pas de vue. La tâche est d'une grande et vaste ampleur pour bien faire. C'est-à-dire corriger toutes les distorsions qui marquent de leur empreinte négative la vie de la nation. L'Histoire renseigne sur les « best practices » à ne pas perdre de vue en pareille période charnière. Et le facteur déterminant dans le succès et/ou l'insuccès de toute réforme, a fortiori si elle se veut profonde, a trait à la confiance.

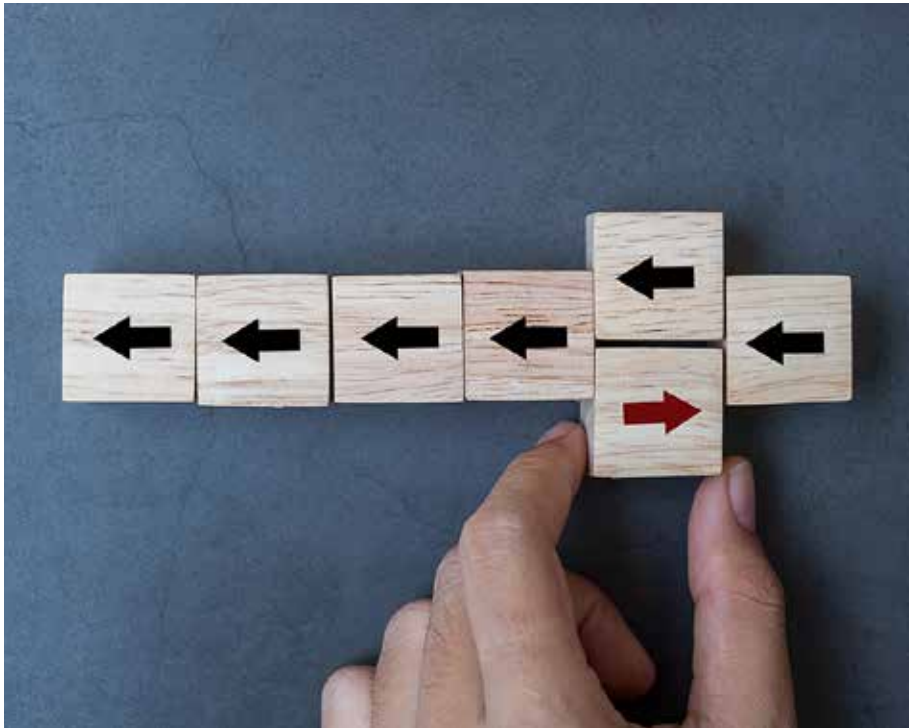
Des rapports nouveaux doivent naître entre toutes les composantes de la nation pour construire les bases d'une « société de confiance ». Si le corpus accumulé en terme de gouvernance publique est assez épais pour faire avancer le Schmilblick, il faut se rendre à l'évidence que ce qui en minore la portée n'est autre que « la règle d'exception ». Celle qui fait que l'on puisse détourner, au gré des circonstances, les prescriptions de la loi, dans son corps comme dans son esprit. Et c'est bien ce genre de dérives qui engluie le pays dans la posture qui lui sied mal, celle de « société de défiance ». Pour sortir de cette impasse, il faut convaincre que les choses

## DE LA SUEUR &amp; DES ALARMES

**L**n fin de course, le constat établit remonte à plusieurs années déjà, le modèle économique en place doit céder la place à un autre, plus vigoureux et fort inclusif. Nombre d'institutions publiques et privées qui applaudissaient les rares performances décelées ici et là, ne se sont plus d'illusions. L'économie marocaine qui vit sous perfusion, avec le risque de récession, ne saurait s'accommoder davantage d'un faible taux de croissance

qui alimente le chaudron du chômage, déjà élevé avec le risque d'augmenter davantage. La facture s'avère lourde et c'est à la jeune génération de payer la facture, en attendant que les autres la relaient au guichet de l'incompétence générée. Pourtant, on peut suer davantage en menant les efforts nécessaires pour corriger tares et trajectoire. Car les alarmes sont multiples. L'actuelle situation critique et crisique que l'on voyait venir, et de loin, a fait dégringoler

le niveau de confiance entre citoyens, gouvernements et milieux financiers et d'affaires. Autant dire que le contrat social tacitement mis en place est sujet à une forte érosion, ce qui alimente, en face, la montée en puissance de la colère. Partant, il faut convenir que toute réponse politique inadaptée ne saurait se solder que par plus de délitement d'un tissu social déjà fragilisé, voire plus grave si jamais les relais de l'extrémisme profitent de ce dé-tricotage du lien social.



mêmes qui conditionnent et le présent et le futur du pays. D'où la nécessité de multiplier les signaux pour imprégner le subconscient collectif que quelque chose est entrain de changer dans le pays.

Parallèlement à cette rupture dans la culture managériale du pays, d'autres ruptures non moins importantes doivent être opérée en matière de planification de développement économique et social. En imprimant une dynamique nouvelle à un essor débarrassé des scories du passé. L'homme doit être au centre de toutes les démarches à entreprendre loin de tous les clichés rébarbatifs qui ont fait leur temps. Place à la dignité humaine, autre facteur déterminant pour renforcer la cohésion sociale, dans toute politique retenue et ciblant l'émergence.

changent parce qu'ils doivent changer. Sortir de l'impasse cruelle dans laquelle le pays est acculé ne saurait se faire sans une large adhésion des citoyens. Ces derniers doivent être convaincus du bien fondé des choix retenus pour les intérioriser.

Pareille démarche, on en convient, n'est certainement pas pour plaire aux milieux qui ont fait leur beurre en mettant à profit toutes les occasions que la situation de crise a pu engendrer. Acteurs politique, opérateurs économiques, cadres administratifs... Voilà une ribambelle d'acteurs qui seraient prompts à ruer dans les brancards pour que les mamelles qui les ont arrosés

ne se tarissent pas. Autant de « clous de la table » sur lesquelles il faudra nécessairement taper pour éliminer des rouages l'ensemble des véreux et autres rentiers qui ne se soucient que de leur confort. Tout en mettant dans l'inconfort un discours officiel de lutte contre la corruption et autres prévarications qui reste par trop «moralisateur».

### **Le temps des ruptures**

Avec une «société de confiance», c'est une nouvelle «race» de décideurs, politiques, économiques et culturels qui sortira des limbes assez forte et décomplexée pour relever les défis de l'heure. Ceux-là



**Avec une «société de confiance», c'est une nouvelle «race» de décideurs, politiques, économiques et culturels qui sortira des limbes assez forte et décomplexée pour relever les défis de l'heure.**

## Modèle de Développement

## Paradigmes et paramètres à revoir !



**Tout ce qui a été entrepris en se fondant sur un postulat qui a révélé ses limites doit être revisité pour en tirer les leçons qui s'imposent.**

En d'autres termes, c'est la variable d'inclusion sociale qui doit présider à tous les choix économiques retenus et déclinés aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelon régional et/ou local. Avec une pareille déclinaison de l'action publique, il va sans dire que toutes les tares induites par la défiance seront circonscrites pour de bon. A charge de faire valoir, dans toute action, petite comme grande, le sacrosaint principe de reddition des comptes. Là aussi, haro sur l'exception ! Si le Maroc n'est pas encore une pétro-monarchie, rien ne l'empêche de valoriser au mieux les atouts qu'il exploite pour l'heure... Avec plus ou moins de bonheur. Rien que dans le secteur dit primaire, des gains peuvent encore être tirés des secteurs de l'agriculture, comme de la pêche, pour peu que la valorisation à outrance soit de la partie. Mais là aussi, il faut se débarrasser des «points noirs» qui tirent vers le bas les multiples métiers liés

à ces deux activités cardinales pour le pays. Les rentes de situation doivent céder le pas à une nouvelle gestion des richesses disponibles. Les gains en seraient décuplés et même le social qui a toujours servi d'alibi, tout en empêchant la restructuration de nombre de filières, devrait s'y retrouver. Moyennant une modernisation des circuits de distribution à labri des vautours que représentent les parasites qui collent aux divers circuits, à l'amont comme en aval. La double façade maritime dont dispose le pays le prédispose à jouer d'autres rôles que ceux habituels. Pour peu que les accords stratégiques conclus avec les puissances qui émergent, Chine comme Russie, puissent servir de leviers de croissance. Dans ce cadre-là, renouer avec le passé qui a fait du Royaume une puissance maritime n'est pas une vue de l'esprit. La multiplication des ports, avec des contenus industriels et technologiques, pourrait se faire dans la dynamique du grand projet chinois des «Routes de la soie». Avec un captage technologique qui pourrait s'exprimer en terme de construction navale desservant et les besoins nationaux et ceux du reste du Continent africain. Plus, les sociétés d'exploration d'hydrocarbures russes comme chinoises pourraient, le cas échéant, être mises à contribution pour valoriser le potentiel que l'on soupçonne

fortement au large de Sidi Ifini. Le pays qui s'est évertué à se faire une place en Afrique doit y creuser de profonds sillons de croissance mutuellement avantageuse. Ce tournant ainsi négocié peut s'expliquer par les limites de l'accord d'association conclu avec l'Union européenne. Dès lors, il serait pertinent de revoir les termes de cet accord désormais désuet au regard des impératifs de développement que le Maroc est en droit de mettre en valeur. L'heure de «la globalisation heureuse» n'a pas carillonné de la même manière pour tous. Tout ce qui a été entrepris en se fondant sur un postulat qui a révélé ses limites doit être revisité pour en tirer les leçons qui s'imposent. Et même les rapports avec les bailleurs de fonds appellent à être revus en plaçant les intérêts du pays souverains loin de tout marchandage. L'heure est celle des ruptures et non de la continuité. Voilà autant de pistes qui, moyennant une démarche claire et proactive, peuvent contribuer à enrichir le débat autour du nouveau modèle de développement. Comme quoi, tout reste en friche dans le pays pour peu que la volonté de changer le désordre des choses soit de la partie. «On apprend peu de la victoire, mais beaucoup par la défaite», résume un proverbe nippon. En d'autres termes, qui n'ose rien, n'a rien...



## GAGNER LA CONFIANCE

# UN SPORT DE COMBAT

Il suffit d'une étincelle, d'une seule, pour que tout parte en fumée. Comme il suffit d'un signal, un seul, pour que la Maison Maroc retrouve quiétude et plénitude. Un signal qui rétablit la confiance, la nourrit avec «la constance du jardinier» et l'entretien contre tout risque d'érosion. Autant dire que regagner la confiance des Marocains relève des sports de combat. Tout doit être bien préparé pour venir à bout des réticences qui ont marqué et marquent toujours le tempérament du citoyen moyen revenu de tout, et particulièrement des «lendemains qui chantent» que lui jetaient en pâture les acteurs politiques en lice. Il faut en finir avec le chapelet de promesses distribuées à tout bout de champ, sans que cela ne se traduise dans les faits en autant de preuves palpables qui changent la vie. La majorité de la population, en déshérence, se morfond dans sa misère quotidienne. Sans pour autant que cela n'inhibe en elle l'esprit de rébellion. Autant dire que c'est à cette aune là que l'on mesure la vitalité d'une société qui se refuse à toute résignation. Une vitalité qui pourrait être mise à contribution pour restaurer

les rapports de confiance aujourd'hui remisés. Certes, tout a été dit ou presque sur les causes d'un tel état de fait et de leurs implications. Les spécialistes de la gouvernance et des questions sociales ont surligné que les multiples formes de corruption systémique observées dans le pays, de la simple corruption aux conflits d'intérêts au sommet de l'État, ne pouvaient que générer une crise de confiance sociale dans



**L'injustice sociale, économique et donc politique explique largement les degrés de fluctuation du thermomètre de la colère.**

la société politique. Ébréchée de toute part, la mosaïque sociale risque de s'effriter dramatiquement sans crier gare. Voilà le risque que fait porter au pays l'état d'une «société de défiance». Ceux qui

croient à la servitude volontaire se trompent de chapitre. Et il n'est pas sorcier pour tout un chacun de dégager le dénominateur commun qui relie les montées de fièvre sporadiques dans plusieurs régions du pays. L'injustice sociale, économique et donc politique explique largement les degrés de fluctuation du thermomètre de la colère. Corriger tout cela exige, cela va sans dire, beaucoup de temps et d'efforts. D'abord pour convaincre l'État, traditionnellement autocentré, d'une nécessaire mue qui tous comptes faits est des plus salutaires. Le nouvel ordre citoyen en émergence invite à changer de grille de lecture pour convenir que la confiance du public et le changement social ne proviennent pas d'une structure de pouvoir rigide dans verticalité, mais plutôt d'une structure horizontale issue de l'intérieur de la société. S'armer de cette vision pertinente c'est déjà gagner une première bataille. En attendant de gagner la guerre, en prenant un autre pli qui chamboule la pyramide du pouvoir. Après tout, ce n'est rien moins que plus de démocratie.

## Entretien avec | **Younes Abouyoub**

Propos recueillis par | **Allal El Maleh**



En matière de développement, les débats n'en finissent pas de secouer les nations et d'agiter les experts. La multiplicité des théories et autres recettes proposées n'engage in fine que ses auteurs et autres acteurs aptes à transformer les choix en politiques publiques. Toujours est-il opportun de rappeler que la pertinence de toute démarche repose sur l'homme et son développement. Avec Younes Abouyoub, Docteur en sociologie politique rattaché à l'ONU es qualité de chef de la Division Gouvernance et Construction de l'Etat, un round est fait autour de la lancinante question du développement dans sa plus large acception.

A ses yeux, il s'agit-là d'une affaire éminemment politique et non pas techniciste. Car un modèle de développement peut aussi bien asservir l'homme que contribuer à le libérer, mette l'Etat au service de l'étranger ou à contrario élargir les champs de son indépendance et de l'exercice de sa souveraineté. En somme, tout est affaire de «projet de société».

---

**Perspectives Med : La question du développement continue à faire débat parmi les économistes dont chacun appartient à une chapelle. Et parmi les questions qui reviennent aujourd'hui avec acuité sur les devants de la scène, on trouve les partisans de la décroissance. Cette nouvelle trajectoire ne semble pas privilégiée par les pays qui accusent des retards en la matière. Comment expliquer cet état de fait ?**

**Younes Abouyoub :** Au fait tout dépend comment vous entendez ce vocable. A mon sens, 'décroissance' s'inscrit dans l'opposition à 'l'économisme'. Cette tendance est apparue initialement dans les pays développés, dès les années 1970 chez des penseurs comme André Gorz et Georgescu-Roegen, en réaction à la société de consommation, l'industrialisation galopante avec comme corollaire la prolétarianisation aliénante de l'individu, qui aujourd'hui se transforme en paupérisation, précarité et angoisse généralisée. Ce

qui fait que cette pensée de la décroissance réapparaisse aujourd'hui avec plus d'acuité et que des mouvements sociaux de par le monde, tant au nord qu'au sud, s'organisent autour de ce principe pour une économie solidaire et pour la justice sociale. Dans cette acception, il ne peut y avoir une croissance infinie dans un monde fini. La véritable question à mon sens c'est comment faire en sorte que la croissance économique se transforme en véritable développement au service de l'humain et non pas participer à l'asservissement de celui-ci; d'où l'idée du développement durable et l'Agenda 2030 qui est une tentative, somme toute timide, pour résoudre cette équation : est-ce que c'est l'économie qui sert l'humain ou plutôt l'être humain qui sert l'économie? A la fin des fins, il s'agit là d'une question de justice sociale. A mon avis, pour commencer à trouver de véritables solutions à la question de la croissance et du développement, il faut remettre 'le politique' au centre du débat sociétal pour déconstruire le dogme de

l'économisme. Pour les pays qui accusent un retard en la matière, il ne s'agit donc pas de jeter le bébé avec l'eau du bain, mais d'essayer d'éviter les erreurs des pays développés et d'œuvrer à ce que l'activité économique serve le développement humain durable, à l'épanouissement de leurs sociétés et à asseoir les fondements d'une société juste et équitable.

**Vous avez évoqué l'Agenda 2030 et les objectifs du développement durable. Pensez-vous que le monde est sur la bonne voie ?**



**Comment faire en sorte que la croissance économique se transforme en véritable développement au service de l'humain et non pas participer à l'asservissement de celui-ci.**

Entretien avec | **Younes Abouyoub**

## Une vision sans action n'est que rêverie !



**La philanthropie est une façon de combattre la pauvreté, en l'occurrence le symptôme, mais pas les inégalités systémiques, qui en sont la cause.**

L'Agenda 2030 avec ses 17 objectifs et ses 169 buts, demeure à ce jour le plan le plus ambitieux que la communauté internationale ait pu adopter (septembre 2015) à la suite des objectifs du millénaire (2000). C'est en effet ambitieux et pour la première fois l'aspect politique est présent en force dans la question du développement, à travers l'objectif 16 et la mise en exergue du rôle des institutions, ce qui faisait défaut aux objectifs du millénaire. Mais tout cela reste peu réaliste et loin d'être réalisable d'ici 2030 eu égard au cadre, voire à la camisole conceptuelle qui limite les horizons du possible de la conception dominante du développement, et aussi aux défis majeurs que doivent relever les pays du monde dans la conjoncture que nous connaissons aujourd'hui ; qui est la résultante de décennies de politiques sociales et économiques cavalières et iniques. Qui plus est, cet Agenda demeure prisonnier de la pensée unique en termes d'économie qui enchaîne tant

de pays. Un exemple ; on parle partout aujourd'hui d'éradiquer la pauvreté plutôt que de combattre les inégalités et de promouvoir une véritable justice sociale. Ce qui est une posture idéologique formulée dans un langage enjolivé mais pernicieux, car parler d'éradiquer la pauvreté ne veut pas nécessairement dire combattre le système qui produit les inégalités systémiques dont les symptômes sont les différentes formes de pauvreté. La philanthropie est une façon de combattre la pauvreté, en l'occurrence le symptôme, mais pas les inégalités systémiques, qui en sont la cause. Bossuet avait raison ; Dieu se rit des hommes qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes.

**A la lumière des tensions géoéconomiques qui caractérisent le monde tel qu'il est, c'est-à-dire sans égard pour les organes de régulation traditionnels, la course au leadership reste vive et est nourrie avec la dernière énergie par l'Empire US qui fait de l'« Amrica First » son mantra. Le duel au sommet engagé avec la Chine ne risque-t-il pas de plomber les velléités d' « indépendance » nourries ici et là de par le monde ?**

Déjà, il faut se rendre à l'évidence que dans le monde d'aujourd'hui les instances de gouvernance internationale d'après-guerre, ont de plus en plus de mal à sauvegarder l'ordre

internationale vacillant, ce que l'on ne peut que regretter. Par ailleurs, la course au leadership ne s'est jamais estompée ; c'est juste que le monde post-guerre froide est en train de muter et que des acteurs émergents prétendent avec force à jouer dans la cour des grands, ce que ces derniers essayent à tout prix d'empêcher. Par exemple, la question de la 5G, les sanctions américaines contre le géant chinois Huawei, est une bataille autour du leadership technologique : qui prendra la tête de la quatrième révolution technologique en l'occurrence le monde de demain ; ce qui explique le rapprochement entre les Etats-Unis et l'Inde entre autre. Le fait qu'il y a des acteurs nouveaux puissants qui émergent est plutôt une bonne nouvelle pour les pays qui veulent s'affranchir de la tutelle et de la doxa. Ils ont aujourd'hui d'autres partenaires viables et sérieux, encore faut-il avoir un projet émancipateur.

**L'aspiration au développement qui agite toutes les nations renvoie toujours aux thèses marxistes qui établissent les constats de l' « échange inégal » et des rapports de dépendance de la périphérie avec le centre. Pareil paradigme reste-t-il toujours d'actualité ?**

Les analyses de l'échange inégal ont été développées principalement par des théoriciens comme Emmanuel

Arghiri et plus proche de chez nous, Feu Samir Amine. Ils se sont penchés sur la nature systématiquement biaisée de l'économie mondiale en faveur des pays développés et en particulier le caractère défavorable des échanges internationaux qui s'opèrent au détriment des pays en voie de développement ; aujourd'hui on dirait plutôt les pays du Grand Sud. Vu à travers ce prisme, il est vrai que le retard en termes de développement dont souffrent les pays du sud s'explique dans une très large mesure par la théorie de l'échange inégal. Un système qui est fondé sur la compétition et non la solidarité ne peut qu'engendrer des gagnants et des perdants. Historiquement, les perdants depuis au moins deux siècles se concentrent au sud. Une critique assez acerbe, mais non moins juste, du système économique mondial est celle de l'économiste sud-coréen Ha-Joon Chang, qui explique bien comment ce déséquilibre chronique se maintient, en l'occurrence comment les pays riches sont devenus riches et le demeurent à ce jour. Au-delà des analyses marxistes évoquées, le drame c'est que les pays développés 'conseillent' les pays en développement – afin de s'en sortir- d'adopter des mesures politiques et économiques contre-productives; qu'eux-mêmes n'avaient pas adoptées, initialement, dans leurs stratégies de développement. A titre d'exemple, la doxa



promeut le libre marché axé sur la dérégulation, le libéralisme effréné et impose que le secteur privé soit la locomotive du développement ; donc exit l'Etat ! Or, l'idée fallacieuse ici c'est qu'aucun pays développé n'a pu effectuer ce bond économique grâce au secteur privé et à la dérégulation et à l'ouverture du marché national, mais plutôt grâce à des institutions publiques fortes et un secteur public performant ; autrement dit grâce à l'Etat. Au fait, la doxa prônée par ces pays et certaines institutions financières mondiales, et malheureusement enseigné dans nos universités et écoles, veut que les pays du sud n'adoptent pas la recette secrète de leur succès et ainsi ils parviennent à maintenir le statu quo.

### **Le développement rime-t-il avec l'option d'indépendance?**

C'est une question pertinente que vous posez là. Je dirai même plus, un vrai développement a pour condition sine qua non, l'indépendance et la souveraineté. Vous savez, un pays peut être riche mais pas développé ; riche mais pas souverain. Une économie de consommation qui n'est pas intrinsèquement productive au niveau national et local, ne pourra jamais réaliser un développement autonome. C'est juste un mirage. Regardez l'Afrique par exemple ou les pays rentiers de par le monde. Il ne peut y avoir de



**La doxa prônée par ces pays et certaines institutions financières mondiales, et malheureusement enseignée dans nos universités et écoles, veut que les pays du sud n'adoptent pas la recette secrète de leur succès et ainsi ils parviennent à maintenir le statu quo.**

Entretien avec | **Younes Abouyoub**

## Une vision sans action n'est que rêverie !



**Comment voulez-vous adopter une stratégie de développement efficace et favorable à votre peuple si vous n'êtes pas indépendant politiquement ? C'est empiriquement faux.**

développement véritable, en l'absence d'indépendance et de souveraineté politique. A la fin des fins, l'économie est une question fondamentalement politique. Or l'économisme ambiant a su masquer cette vérité essentielle et convaincre que l'économie et par extension le développement sont des questions purement techniques, donc apolitiques. C'est fallacieux! Comment voulez-vous adopter une stratégie de développement efficace et favorable à votre peuple si vous n'êtes pas indépendant politiquement ? C'est empiriquement faux.

**Des regards admirateurs ont toujours accompagné les expériences de développement menées par les pays du sud-est asiatique. Qu'est-ce qui explique les bonds réalisés par les «Dragons» et autres «Tigres»?**

Cela s'inscrit dans le sillage de votre question précédente.

D'abord, je dirai la qualité de leurs leaders et puis de leurs systèmes d'éducation. Des dirigeants dotés d'une vision claire et réaliste comme Lee Kuan Yew le père fondateur de Singapour ou Mahathir Mohamad qui ont compris l'importance des institutions, et de la justice dans le développement. Malgré certaines critiques fondées, ces deux dirigeants ont été décisifs dans l'histoire du développement de leurs pays respectifs. Contre vents et marées, Mahathir Mohamad a eu le courage et surtout la clairvoyance de dire non au FMI et à ses politiques néo-libérales. Vu avec du recul, et de l'aveu même du directeur du FMI, Horst Kohler, le premier ministre malaisien avait eu raison de rejeter les politiques prônées par les instances financières internationales pour sortir de la crise économique de 1998. Il a ainsi sauvé son peuple d'une misère programmée. Par ailleurs, la Corée du sud, Honk Kong, Taiwan et Singapour ont tous privilégié l'investissement massif dans l'infrastructure et surtout dans le capital humain, en l'occurrence à travers une éducation de qualité. L'université nationale de Seoul, l'université de Taiwan, ou celle de Nanyang à Singapour font partie des universités les plus prestigieuses au monde. Privée de ressources naturelles, la Corée du Sud, dont le PIB pendant les années soixante

était en deçà de celui du Maroc, a sagement misé sur le capital humain et sa capacité à générer du savoir. Elle avait ainsi mis en place un ministère dédié à l'économie du savoir pour promouvoir la créativité, l'innovation, et le développement des structures industrielles innovantes à haute valeur ajoutée...Le résultat ce sont l'industrie des semi-conducteurs, les télécommunications, l'automobile, ou l'industrie chimique. Des entreprises aussi performantes que Hynix, Samasung, Hyundai, ou KIA Motors ne sont pas le fruit du hasard.

**Ces « success stories » peuvent-elles être dupliquées avec les mêmes chances de réussite où faut-il d'abord que les prérequis soient réunis pour ce faire ?**

J'en suis certain. Ces expériences peuvent être absolument dupliquées, bien évidemment en prenant en compte le contexte spécifique de chaque pays, ses moyens; sa situation géographique.... etc. L'essentiel c'est d'avoir la volonté politique, de concevoir une vision claire et réaliste tout en étant ambitieuse. Le courage politique et le capital humain sont essentiels pour la bonne mise en œuvre de cette vision. Ceci étant dit, il faut garder à l'esprit qu'une vision sans action n'est que rêverie, et que l'action sans vision est un

cauchemar!

**Dans un monde globalisé, la singularité de tout processus de développement pourra-t-elle réussir ? Et comment lorsqu'on sait qu'entre Etats, la rivalité reste vive et alimente toujours les tensions?**

On peut être singulier au sein d'une multitude. Le problème de la mondialisation c'est qu'elle n'a œuvré que pour le marché et les intérêts du capital au détriment de l'être humain ; ce qui a bénéficié à une minorité et a fini par creuser les inégalités. Par exemple, la libre circulation n'a été permise que pour les capitaux et non pour les Hommes. Ceux qui prônaient l'idée d'un seul monde, finalement dystopique plutôt qu'utopique, parlaient par euphémisme ; car ce sont les marchés mondiaux qu'ils visaient et non pas le bien-être des citoyens du monde. Ceci explique pourquoi aujourd'hui il y a un retour de manivelle même dans les pays développés, notamment en Europe avec le Brexit et aux Etats-Unis, avec l'élection du Président Trump. Il est temps de penser le monde autrement et de créer un système plus équitable et plus solidaire ; surtout qu'un danger existentiel nous menace tous : le réchauffement planétaire. Je demeure convaincu qu'un autre monde, meilleur cette fois est possible. Pour cela, il faudra garder le pessimisme de la raison tout en s'armant de



**Ceux qui prônaient l'idée d'un seul monde, finalement dystopique plutôt qu'utopique, parlaient par euphémisme ; car ce sont les marchés mondiaux qu'ils visaient et non pas le bien-être des citoyens du monde.**

l'optimisme de la volonté (clin d'œil à Gramsci).

**Que dire du cas Maroc qui a tôt fait le choix du libéralisme sans pour autant réussir à atteindre le palier de l'émergence ?**

Je ne suis pas certain que le Maroc ait vraiment un système d'économie foncièrement libérale, en tout cas pas dans le sens entendu en Europe et aux Etats-Unis. D'aucuns ont décrit ce système comme hybride dont l'aspect patrimonial joue un rôle important, mais cela est un long débat académique. Pour répondre à votre question, je dirai qu'en plus des raisons exogènes, dont le système d'échange inégal que vous avez évoqué est un facteur prépondérant, il est des raisons endogènes dont principalement la question des institutions, le capital humain et la qualité de l'éducation. Encore une fois, il ne peut y avoir de développement sans le facteur humain au centre. Le Maroc dispose d'atouts majeurs, pour le moins un positionnement géographique et une population jeune à qui il va falloir redonner espoir à travers un nouveau projet de société, et dans laquelle il faut investir à travers une éducation publique de qualité. C'est à mon sens les conditions sine qua non pour garantir des lendemains meilleurs.

**Alors que nous discutons des**

Entretien avec | **Younes Abouyoub**

## Une vision sans action n'est que rêverie !

**questions de développement, le monde est paralysé par une nouvelle crise, la pandémie du Corona. Quels effets à votre avis cette pandémie aura-t-elle sur les économies du monde et en particulier du pays du sud en particulier ?**

Dans une conjoncture caractérisée par une baisse de croissance économique mondiale, les effets de cette pandémie - si celle-ci n'est pas endiguée rapidement- vont certainement être désastreuses, surtout que le monde n'a jamais réellement résolu la crise de 2008. Soit dit en passant, c'était juste un tour de passe-passe qui dans les faits était une socialisation des pertes encourues par les banques et les compagnies d'assurance, qui elles-mêmes ont toujours profité d'une privatisation des bénéfices (ce qui pourrait très bien se reproduire dans le sillage de cette crise). Si la croissance de la Chine, dont l'économie représente 16% du PIB mondial, continue de se contracter, doublé des effets de la guerre commerciale sino-américaine et celle des prix du pétrole, le monde connaîtra une nouvelle crise économique, encore plus sévère que celle de 2008. Pis encore, cette crise pourrait accélérer le retour du fascisme dans le monde. Les signes avant-coureurs sont déjà là ! Dans un scénario contraire, une débâcle



économique pourrait coûter la réélection présidentielle au Président Trump, si les élections américaines ne sont pas annulées ou reportées. Ceci étant dit, ce qui me semble plus intéressant dans cette crise, ce sont les enseignements que nous devons en tirer. Les problèmes collectifs ne peuvent être résolus par des solutions individuelles. Autrement dit, les problèmes collectifs nécessitent des réponses collectives. Le privé ne peut en aucun cas résoudre les problèmes de la société. Il peut à la limite en profiter un certain temps. La Chine a pu endiguer la crise grâce à l'intervention de l'Etat à travers une médecine sociale et non pas marchande. Cela n'aurait pas été le cas dans un pays comme les Etats-Unis où la médecine est un bien marchand ; un privilège et non pas un droit humain. C'est le moment de la réflexion et de l'introspection pour nous tous. Il est encore temps de changer de cap et de construire un modèle de développement foncièrement humain, pour le bien de la société dans sa totalité, et plus globalement de l'humanité entière. A défaut de cela, l'humanité court à sa perte surtout qu'un danger existentiel nous guette tous ; le réchauffement planétaire dont les effets dépasseraient de loin ceux du virus corona. A bon entendeur salut !



**Dans une conjoncture caractérisée par une baisse de croissance économique mondiale, les effets de cette pandémie - si celle-ci n'est pas endiguée rapidement- vont certainement être désastreuses, surtout que le monde n'a jamais réellement résolu la crise de 2008.**





**CLIENTS ET NON-CLIENTS**

**AGRICULTEURS ET NON AGRICULTEURS**

**RÉGULARISATION VOLONTAIRE  
DE VOTRE SITUATION FISCALE**

**LE CREDIT AGRICOLE DU MAROC  
EST LA BONNE RÉPONSE  
À VOS PRÉOCCUPATIONS**

**NOS EXPERTS SONT À VOTRE  
ÉCOUTE EN AGENCE OU**

**AU 6464**



**CREDIT AGRICOLE DU MAROC**

UN ENGAGEMENT DURABLE



## Le PAM renouvelle sa direction

# Tractations et recomposition politique

Le Parti authenticité et modernité (PAM) change de tête avec la mise en orbite d'Abdellatif Ouahbi, avocat et député d'une formation marquée au fer des tiraillements, pour gérer le legs problématique qu'Ilyas El Omary a pris soin de léguer, dans un souci de continuité, à Hakim Benchamach. Le Congrès de février permet donc à l'enfant du Souss de torpiller les projections bellicistes d'un courant rifain exclusiviste pour s'inscrire dans une nouvelle dynamique d'ouverture. Le temps permettra de juger de la pertinence du plaidoyer du nouveau chef quant au rassemblement des courants antagoniques.

Par | **Lamia Mahfoud**

Le 9 février restera dans les annales du PAM comme l'amorce d'un tournant dans l'orientation politique de cette formation politique qui tirait sa force de sa proximité, avérée ou non, des centres de décision du pouvoir. Car qu'on le veuille ou non, l'ombre de Fouad Ali Al-Himma, fondateur du Mouvement de tous les démocrates, reste prégnante au sein du PAM qui en est issu. Une proximité dont Ilyas El Omary, durant son mandat à la tête de cette formation, a tenté de forcer les traits pour renforcer son portefeuille clientéliste jusqu'au sein de l'administration publique. A. Ouahbi qui succède au pied levé à H. Benchamach, dont le mandat a été marqué jusqu'au bout par des déchirements qui menaçaient le PAM d'éclatement, peut se targuer d'avoir réussi là où les autres ont échoué. Changer l'image altérée héritée de l'ère I. El Omary et, chemin faisant, rendre cette formation plus fréquentable. On laissera donc au temps de juger de la validité d'un tel revirement. Toujours est-il pertinent de souligner que le parcours politique d'A. Ouahbi, membre de la direction du PAM et frondeur à ses heures perdues, le prédispose à tracter la formation dont il hérite vers d'autres horizons.

## Démocratie interne

D'abord en « désarticulant » le pli d'un « tribalisme » qui mine l'identité même du parti, le tropisme rifain

étant passé de mode, et en ouvrant grandes les fenêtres pour aérer les arcanes d'une formation qui a failli dans sa gestion des contradictions « idéelles » et autres remugles d'un « égotisme » exacerbé. Au sortir du garage, le tracteur « flambant neuf » promet de faire de la démocratie interne un cheval de bataille pour réunir une famille « pamiste » éclatée. Le nouveau secrétaire général qui n'ignore pas les mauvaises passes du repli sectaire, il est lui même issu de la famille socialiste et a milité au sein de l'une de ses branches minoritaires, déclare la « Maison PAM » assez vaste pour abriter tous les courants qui le désirent. Une ode à la démocratie interne et au débat responsable. S'affichant comme l'homme des ruptures, A. Ouahbi bataille aussi pour une certaine idée de « l'éthique politique » qui doit prévaloir au dessus de tout. En attaquant de front tous ceux qui ne sont encartés au sein du PAM que pour se servir au lieu de militer pour faire vivre un idéal politique. L'affaire a de quoi faire grincer bien des dents au sein de cette famille politique transformée en repères d'arrivistes et autres « notabilités » pour le moins douteuses. Le chantier dont hérite le nouveau secrétaire général est, certes, semé d'embûches. Mais le nouveau leader du PAM assure, la main sur le cœur, qu'il fera tout pour redorer le blason du parti en le débarrassant des « branches pourries » et autres sphères parasites.



**Le nouveau leader du PAM assure, la main sur le cœur, qu'il fera tout pour redorer le blason du parti en le débarrassant des « branches pourries » et autres sphères parasites.**

## Nouveaux pactes ?

Voilà donc pour le côté cour. Coté jardin, c'est vers une autre projection politique que tend la dynamique que veut instaurer le S.G du PAM auprès des divers partenaires politiques qui meublent la scène politique. A. Ouahbi sait qu'il hérite d'une machine électorale dont l'emballage lors des législatives de 2016 a été surfait. Comme il n'ignore pas qu'il hérite d'une « force politique » dont il évaluera la puissance dès 2021. Le PAM rééditera-t-il l'exploit des urnes qui lui a permis de se hisser en deuxième place sur le podium, après le PJD et devant des formations historiques telles l'Istiqlal et l'USFP ? Valeur aujourd'hui, rien n'est encore écrit. Mais il faut dire qu'en attendant les prochaines échéances politiques et leur verdict, la nouvelle direction du PAM entend renégocier ses rapports avec l'arc-en-ciel politique sur une seule base : le « respect mutuel ». Avec A. Ouahbi, la hache de guerre semble définitivement enterrée.

Le PAM renouvelle sa direction

## Tractations et recomposition politique



avec la formation islamiste aujourd'hui majoritaire. Fini donc les bisbilles PAM vs PJD. Une « pacification » des rapports qui, les militants et



**Autant dire que le congrès du PAM et ses résolutions ont de quoi imprimer une nouvelle dynamique à la scène politique marquée d'atonie.**

la cadors du parti y tiennent, ne se fera pas sur le dos des « principes » défendus jusqu'à aujourd'hui. Cela équivaut à dire que la « dédramatisation » de la formation islamiste n'altérerait en rien les projections modernistes tractées par le PAM. S'il est difficile de pouvoir trancher dans le dossier des alliances politiques à nouer à l'horizon 2021, force est d'indiquer que la formation du tracteur, dans ses nouveaux habits, a de quoi se sentir plus à l'aise avec le RNI et l'Istiqlal de « nouvelle génération ». Le spectre pouvant même être élargi le cas échéant à l'USFP, voire au PJD. Une alliance susceptible de

propulser le PAM, encore dans l'opposition, dans les circuits de la gestion directe des affaires publiques. La fin des « tabous » en politique a été prononcée par A. Ouahbi dont l'entregent, mais aussi les piques, sont proverbiaux. Son plaidoyer pour l'ouverture sur les courants qui traversent la formation dont il hérite transcende la dimension purement interne pour s'inscrire dans une autre dimension plus large et moins sectaire. Autant dire que le congrès du PAM et ses résolutions ont de quoi imprimer une nouvelle dynamique à la scène politique marquée d'atonie. A moins que...



**FIER DE  
GRANDIR**  
#GRANDIR\_ENSEMBLE

**Qu'est-ce que c'est que grandir ?**

Grandir, c'est se tourner vers l'avenir en apprenant du passé.  
Grandir, c'est croire à la force des idées et au pouvoir des rêves.

Grandir, c'est se sentir plus forts ensemble.

À la Banque Populaire, nous vous accompagnons dans le projet qui vous fait grandir, la vie.

## LE MAROC DES «3S»

# «HAMZA MON BB», ETC.

Par | **Said Akechmir**

**P**romu «plus beau pays du monde», le Maroc a toutes les raisons d'y croire et de hisser son industrie touristique au 7ème ciel. Les fameux 3S qui font lustre les plus prestigieuses destinations ne manquent pas à l'appel. Mais il est vrai que ces prérequis ne suffisent plus face au désert culturel dans lequel le Royaume plonge profondément d'année en année. La preuve, dites-vous ? Que l'on se remémore du feuilleton «Hamza mon Bb» qui a tenu en haleine des semaines durant plates formes d'informations et autres bonimenteurs qui se plaisent à jouer aux voyeurs invétérés. Que ne nous a-t-on baladé par devers nous-mêmes dans les recoins de la bassesse tissée «made in morocco». Il faut dire que l'autre revers de la médaille des «3S» a fini par emporter dans son sillage les moyens d'information susceptibles, eux, de tirer les Marocains vers le haut et non pas de les pousser vers les tréfonds obscurs de la luxure. Mais que voulez-vous, les p... à cliques ne cherchent pas à inventer la poudre en faisant du «sexe, sang et sport» leur devise... forte. Que de

révélations n'a-t-on monté en sauce et que de virevoltes n'a-t-on recensé dans cet amas de galimatias justes propres à jeter à la poubelle. Seulement voilà: le feuilleton a fini par rattraper la justice (ou vice versa, c'est selon) et des procès tonitruants ont été montés pour démêler tout un écheveau fait, selon les charges retenues contre les prévenus, de «participation à l'accès frauduleux au système informatique de données», «participation délibérée à entraver le fonctionnement de ce système, sa perturbation et changement de son mode de traitement», «diffusion d'images et de déclarations d'autrui sans consentement», «diffusion de faits mensongers

dans le but de nuire à la vie privée d'individus et diffamation», ainsi que de «participation et chantage». Les condamnations en première instance ont résonné depuis Marrakech, mardi soir. Prison ferme (2 ans) pour les trois accusés poursuivis dans l'affaire dite «Hamza mon Bb» 10.000 DH d'amende chacun. Le tribunal de première instance de Marrakech a également condamné les youtubeurs Soukaïna Jannah, dite «Glamour» et Simo Daher, ainsi que le propriétaire d'une agence de location de voitures, tous poursuivis en état d'arrestation, à verser un dédommagement de l'ordre de 100.000 Dh au profit des personnes qui se sont constituées partie civile dans cette affaire, et de 50.000 Dh en faveur du dénommé (M.E). Le feuilleton a-t-il pris fin pour autant ? Que non ! Le clou du spectacle attend son heure de gloire. La Batma girl par qui le scandale a éclaté boira-t-elle la tasse ? Attendons pour voir... Si seulement nos compatriotes rendent honneur aux «3 S» qui, à tous les coups, peuvent les libérer: savoir, science et sincérité. Serait-ce trop demander ?



**Mais que voulez-vous, les p... à cliques ne cherchent pas à inventer la poudre en faisant du «sexe, sang et sport» leur devise... forte.**



## Un ordre arabe en déliquescence

# Des gagnants parmi les perdants ?

Les bouleversements qui affectent l'espace arabe depuis 2011 ne semblent pas s'atténuer en dépit du retrait graduel de la puissance américaine de la région. La raison est liée sans doute à l'effritement engendré par la théorie du chaos mais aussi et surtout à l'implication d'autres acteurs régionaux soit pour asseoir leur suprématie, soit en tant qu'instrument alimentant les guerres hybrides préprogrammées pour la région. Israël, Iran, Turquie jouent, chacun, sa partition dans une zone marquée par le retour de la Russie et l'imbrication de la Chine.

---



## Un ordre arabe en déliquescence

# Des pions & une hécatombe!

Piètre est l'image que renvoie le monde arabe par les temps qui courent. La Syrie peine à se redresser face aux djihadistes embarqués dans une prétention expansionniste turque, la Libye toujours à feu et à sang et le Yémen en proie à la destruction... L'ordre arabe trusté par les pétromonarchies vacille sur ses bases et menace d'effondrement. Une source d'instabilité qui fait les affaires des rapaces. Round up...

Par | **Lamia Mahfoud**



Un coup de tonnerre a retenti dans le ciel de Bagdad en ce début de janvier lorsque des drones américains, sur ordre de l'actuel locataire de la Maison Blanche, ont pris pour cible le convoi du Général Qassem Soleimani, patron des Forces Al-Qods, ce corps de « légionnaires » iraniens déployés sur plusieurs théâtres d'opération au Proche-Orient. Un assassinat qui n'a en rien pétrifié l'Irak qui, quelques jours plus tard, ont fait pleuvoir sur deux bases US en Irak, dont celle d'Ain Al-Assad, la plus importante, une nuée de missiles. Pas la peine d'ergoter sur la capacité létale de ces vecteurs de la mort qui ont défié, ouvertement, l'Empire US dont l'Ubris semble en déphasage par rapport à la montée en puissance d'acteurs régionaux tels l'Irak. Pour Téhéran, la vengeance de la mort de l'un de ses stratèges missionné pour rencontrer le chef de gouvernement irakien, dont la carrière fut abrégée sous pression US, est loin d'être totale. C'est la raison pour laquelle les forces irakiennes parallèles d'Al-Hachd Echaabi, dont le dirigeant Abou Mahdi El Mouhandis a été tué dans le raid US, ont repris le flambeau pour exiger ni plus ni moins que le départ de toutes les forces étrangères présentes sur le sol irakien. La multiplication des attaques ciblant aussi bien la partie de la zone verte de Bagdad où est érigée la plus grande ambassade US dans le monde que les bases US disséminées un peu partout sur le sol irakien, est annonciatrice d'une nouvelle ère. Celle du crépuscule américain dans la région.

Washington a commis l'impair de trop qui s'ajoute, par ailleurs, au lancement quelques semaines plutôt, de ce qui est appelé « Deal du Siècle » pour enterrer le fait palestinien. Et à l'aval accordé au tandem Riyad et Abou Dhabi pour détruire le Yémen. Et là aussi, ni le fumeux « Deal du Siècle » n'a pris, les Palestiniens, premiers concernés par le dossier, l'assimilent à une « gifle du siècle » qu'il ne saurait tolérer, ni la victoire ne semble se profiler à l'horizon dans le borborygme yéménite. Contre mauvaise fortune, l'actuelle administration US fait bon cœur. En se rachetant auprès de leurs alliés du CCG en remplissant à ras bord les carnets de commandes militaires. De quoi ferrer davantage les



Contre mauvaise fortune, l'actuelle administration US fait bon cœur. En se rachetant auprès de leurs alliés du CCG en remplissant à ras bord les carnets de commandes militaires.



Un ordre arabe en déliquescence

## Des pions et une hécatombe!

liens d'interdépendance qui ne profitent qu'à l'entité sioniste qui fait grand cas de ses « percées » politico-diplomatiques auprès de certaines capitales arabes dont les dirigeants sont aux abois. Eux qui ont gobé il y a des années de cela la pilule sortie tout droit des laboratoires israéliens en leur fabriquant un ennemi sur mesure : l'Iran et le danger du croissant chiite ! Bref, de quoi re-calibrer les boussoles de nombre de capitales sur les intérêts sionistes qui cherchent par tous les moyens à réduire à néant les capacités de résistance dont ont fait preuve et le Liban, avec le poids que représente le Hezbollah, et la Syrie.

Mais ce n'est là qu'un miroir

aux alouettes qui déforme les reflets renvoyés par une autre force, d'occupation cette fois-ci, appelée à jouer la même partition dans le concert israélo-américain. Il s'agit, bien sûr, de la Turquie. Animé par un esprit néo-ottoman, l'establishment turc qui occupe une partie de l'Irak et qui cherche à perpétuer sa présence sur l'échiquier syrien, n'hésite plus à se déployer bien au-delà de son hinterland. Son implication directe en Libye est symptomatique d'une marche forcée d'Ankara pour se réserver une place dans l'espace arabe en déliquescence. Volant au secours du GNA que pilote un Fayez Al-Sarraj en livrant experts, djihadistes et matériel militaire, la Turquie s'empresse de marquer des coups là où l'ordre arabe s'avère défaillant. L'Égypte qui est tentée par un endiguement de la percée comminatoire de la Turquie est loin de peser de tout son poids pour rééquilibrer la donne. Le maréchal Al-Sissi semble avoir perdu de sa superbe pour imprimer une marche forcée à sa puissance militaire bien au-delà des confins libyens. Même en s'alliant avec Riyad et Abou Dhabi pour contrer le puissant tandem Ankara-Doha,

il y a beaucoup de la coupe aux lèvres. Dépressif, l'espace arabe est plus éclaté que jamais. Voilà une perspective qui ne saurait que réjouir, davantage, Israël et son mentor historique qui a théorisé sur les bords du Potomac le chaos ambiant. En montant les Arabes les uns contre les autres et en usant du djihadisme comme arme de destruction massive, tout délitement consécutif ne pouvait que conduire à l'expression d'autres leadership. L'Iran et la Turquie excipent de cette réalité, la nature ayant horreur du vide. Devant ce panorama, l'ampleur de la désolation est telle que l'on ne saurait caser les pays arabes sur un échiquier de gagnants et de perdants. La partie ainsi engagée est à somme nulle ! Une réalité qui se vérifie tout le long de l'espace qui s'étend de l'Atlantique à la mer Rouge. La question qui se pose dès lors a trait au temps qu'il faudra pour reconstruire tout ce qui a été détruit dans l'espace arabe depuis 2011. Que ce soit en Syrie, en Libye ou au Yémen, l'ardoise s'avère lourde. Et dire qu'un Etat croupion comme le Qatar a réussi l'exploit de mettre sur le tapis 140 milliards de dollars pour faire chuter Bachar Al-Assad...



**Animé par un esprit néo-ottoman, l'establishment turc qui occupe une partie de l'Irak et qui cherche à perpétuer sa présence sur l'échiquier syrien, n'hésite plus à se déployer bien au-delà de son hinterland.**

**Retrouvez toutes nos analyses sur le Deal US  
et ses implications sur notre site web**

**[www.perspectivesmed.com](http://www.perspectivesmed.com)**



### La Ligue arabe face au Deal du Siècle

## Un engagement à minima...

Le secrétaire général de la Ligue arabe, Ahmed Aboul Gheit, a estimé que la réalisation d'une paix juste et durable entre Israéliens et Palestiniens dépend de la volonté des deux parties et non de la volonté d'une seule partie, qualifiant le plan de paix annoncé par le président Donald Trump de proposition qui «reflète une vision américaine non-contraignante». M. Aboul Gheit a dit comprendre les «motivations américaines» visant à aider à résoudre le conflit palestino-israélien, tout en insistant qu'afin d'être juste et durable, cette solution «doit répondre aux aspirations des deux parties», faisant remarquer que «les pays arabes ont déjà proposé (leur) initiative de paix arabe».

### Les Palestiniens dénoncent le «Deal du siècle»

## L'armée israélienne tire sur la foule

La police israélienne a déployé des renforts à Jérusalem pour la première prière hebdomadaire sur l'esplanade des Mosquées depuis l'annonce du plan de Donald Trump pour un règlement du conflit au Moyen-Orient, rejeté d'une seule voix par les Palestiniens. Et parmi les motifs de ce rejet trône le statut de Jérusalem, dont la partie palestinienne est occupée et annexée par Israël, mais que Washington estime dans son plan, être la capitale «indivisible» de l'Etat hébreu. La tension reste vive en Palestine occupée et les sécuritaires israéliens sont sous haute tension au regard des dérapages que pourrait engendrer le «Deal du siècle» que quelques capitales arabes ont applaudi... Peu après la prière de l'aube, la police a dispersé des Palestiniens scandant des slogans sur l'esplanade des Mosquées, où des milliers de fidèles sont attendus pour la grande prière hebdomadaire. Des renforts ont été déployés dans plusieurs secteurs de la ville Sainte, épicerie mondiale des monothéismes. Haut lieu de tensions, l'esplanade est le troisième lieu saint de l'islam. Mais elle est aussi révérée par les juifs comme le Mont du temple, là où se dressait le second Temple juif détruit par les Romains en 70 et dont le Mur des Lamentations est un vestige de soutènement.





**Interpellé au Parlement sur le «Deal du siècle»**

## N. Bourita biaise toujours...

Le chef de la diplomatie marocaine a été interpellé sur le «Deal du siècle» et sur le troc qui conditionnerait la reconnaissance par l'Amérique de la marocanité du Sahara à la normalisation des relations avec l'entité sioniste. Sur ces supputations rapportées par Axios, N. Bourita a encore biaisé. Le ministre des Affaires étrangères a expliqué que la tradition marocaine, en matière de diplomatie, s'interdit toute réponse à des informations émanant d'un média et qui ne serait pas d'ordre officiel. Précisant que le Sahara est la première cause nationale, N. Bourita a cependant rappelé que la position marocaine à l'égard de la question palestinienne était constante et qu'elle était connue de tous et ce, depuis plusieurs décennies.

**La France face au «Deal du siècle»**

## J.Y. Le Drian met les points sur les «i»

Le patron de la diplomatie française Jean-Yves Le Drian a fait part de ses «réserves» dimanche sur le plan de paix de Donald Trump pour le Proche-Orient et insisté sur la nécessité d'avoir «deux vrais Etats», israélien et palestinien. Le chef de la diplomatie française a appelé à des discussions avec les pays de la région, ainsi qu'entre Européens, «pour essayer de se positionner collectivement». «Il y a un cadre qui est le droit international, les résolutions du Conseil de sécurité. Il y a un objectif, c'est l'existence de deux Etats, en sécurité l'un par rapport à l'autre, avec des frontières reconnues internationalement, deux vrais Etats avec l'ensemble des compétences liées à un Etat mais aussi l'ensemble de la réalité démographique et physique liée à un Etat», a-t-il souligné. La France est favorable à un débat à l'ONU, comme le demandent les Palestiniens, a-t-il dit. «Nous disons oui à la demande de débat au Conseil de sécurité», a relevé le ministre.





## Le COVID-19 et le terrorisme islamique

# Comment les groupes djihadistes adaptent leurs discours et stratégies

Sommes-nous en guerre mondiale contre le COVID-19? La réponse est oui, car cette pandémie qui nous a déclaré la guerre a touché la quasi-totalité du globe et ses conséquences sont désastreuses à tous les niveaux. Il est vrai que cette guerre n'est pas entre les nations comme décrite par Raymond Aron, ni entre les soldats, mais contre nous-même. Déjà son bilan ravageur pèse lourdement sur tous les humains et les économies sans distinction.

Par | **JONAS J.LEVASSEUR**



Le COVID-19 constitue une menace considérable, nécessitant une mobilisation générale et une alerte particulière. Face à cet ennemi invisible et imprévisible, l'humanité ne doit en aucun cas occulter et baisser les bras devant l'autre ennemi insaisissable à qui on a déclaré la guerre militaire depuis le 11 septembre 2001, ennemi toujours actif dans plusieurs coins du monde. L'ennemi d'hier et l'ennemi d'aujourd'hui ont des caractéristiques et des

Le COVID-19 et le terrorisme islamique

## Comment les groupes djihadistes adaptent leurs discours et stratégies

origines historiques similaires. Les deux menaces sont imprévisibles, insaisissables et inconnus. Toutes les armes déployées contre les deux ennemis restent encore insuffisantes, voire inefficaces. Avec la propagation du Coronavirus muté, les groupes djihadistes se sont manifestés dans leur maquis pour essayer d'exploiter cette pandémie car elle constitue une occasion de propager leurs discours de haine en multipliant les sites de propagande et de recrutement. Face à cette hécatombe massive et meurtrière que connaît l'humanité toute entière, les groupes djihadistes ont conçu des stratégies de crise et des hypothèses de guerre pour s'en sortir avec le moins de dégâts humains et territorial. Ainsi Le COVID-19 a imposé aux groupes terroristes islamiques des discours et des positions distinctes fondés sur le mariage entre les constantes idéologiques

et la nécessité dictée par la santé publique des hommes et des femmes sous leur commandement.

### Un discours spécifique concernant le COVID-19

Depuis le début de cette pandémie, la majorité des groupes djihadistes affiliés à Al-Qaïda ou au groupe Etat islamique (Daech) basés en Somalie, au Sahel et au Nigeria, sont restés silencieux, malgré que leurs opérations militaires soient toujours d'actualité. La plupart de ces djihadistes radicaux considèrent que le virus est un soldat envoyé par Dieu pour punir les mécréants à cause de leur éloignement du droit chemin. Ils utilisent des versets coraniques et des hadiths pour renforcer leur discours. Le décodage de cette propagande consacre leur prêche et leur endoctrinement sur le prophète de l'islam en le mettant à l'honneur, les mesures d'hygiène et de confinement telles que conseillées par les récits prophétiques en cas de pandémie relèvent de l'illustration de la vérité générée par cette religion Abramique. Le COVID-19, selon les sites djihadistes, est cité dans la sourate 74, sourate dans laquelle le nombre 19 est mentionné et le terme Coronavirus est l'égalé au terme « Al-Nakour ». A

travers leur discours via la toile, les islamistes insistent sur la maladie qui peut être éradiquée si on suit à la lettre les conseils du Messenger d'Allah.

Le prophète Mohamed a dit « si vous entendez parler d'une flambée de peste dans un pays, n'y entrez pas ; mais si la peste éclate dans un endroit pendant que vous y êtes, ne quittez pas cet endroit ». Il a également déclaré « ceux qui souffrent de maladies contagieuses doivent être tenus à l'écart de ceux qui sont en bonne santé. » Un autre hadith mis en relief dans la propagande islamiste rappelle que « la propreté fait partie de la foi ». Selon Aicha épouse du prophète, chaque pandémie est un châtiment envoyé par Allah à ceux qu'il a choisi de punir, par ailleurs, il en a fait une miséricorde pour les croyants.

Après cet hommage qui pollue les réseaux sociaux, on observe que l'organisation Al-Qaïda avait pris deux positions contradictoires et divergentes en se référant aux mêmes textes sacrés. L'organisation mère basée en Afghanistan et dirigée par un médecin égyptien Ayman Al-Zawahiri (spécialiste en paludisme) a publié un communiqué en deux pages dans lequel elle considère le COVID-19 comme un châtiment divin qui frappe tous les mécréants et les hypocrites. Dans ce cadre le directeur du département de la lutte anti-terroriste de



**Le COVID-19, selon les sites djihadistes, est cité dans la sourate 74, sourate dans laquelle le nombre 19 est mentionné et le terme Coronavirus est l'égalé au terme « Al-Nakour ».**

l'Institut du Moyen-Orient Charles Lister, constate que la position d'Al-Qaïda mère est une position arrogante se présentant comme un mouvement élitiste, dont la mission est l'orientation de la Communauté musulmane vers un islam authentique et pur. Pour cette organisation, le Coronavirus renouvelé constitue une leçon et une opportunité en même temps. De ce fait, la littérature extrémiste de ce groupe tente d'exploiter cette occasion pour consolider sa position idéologique et son hégémonie sur la Oumma. Ceci lui permettra de propager la peur et l'anxiété dans les esprits pervers. Leurs ennemis sont divisés en deux catégories : l'ennemi proche et l'ennemi lointain. Dans ce climat anxieux, dans lequel l'humanité toute entière se trouve traumatisée, Al-Qaïda tente une forte récupération de la communauté musulmane. En faisant de beaucoup de Sourates et hadiths autant de supports médiatiques dans leur approche.

Contrairement à cette position dogmatique d'Ayman Al-Zawahiri successeur d'Oussama Ben Laden, l'autre branche d'Al-Qaïda basée dans le Nord de la Syrie « Al-Nosra » a demandé à son réseau d'information Al-Ibaa de prendre des mesures sanitaires et militaires urgentes pour assurer la propreté individuelle et collective de la population sous son contrôle. Son dirigeant Mohamed Al-



Joulani dénonce l'intérêt grandissant de la Communauté internationale au sujet de l'éradication du virus. Pour lui, le bilan des décès et des malades infectés en Occident reste largement en dessous du bilan de morts, de blessés et des déplacés de la guerre civile en Syrie. Guerre qui a fait 380.000 morts.

### La réponse sanitaire et stratégique

Il est à noter que le groupe djihadiste « Al-Nosra » a pris des décisions draconiennes contre la propagation du COVID-19 en Syrie et particulièrement dans la ville qu'il occupe Idlib, dernier foyer des milices djihadistes et combattantes en Syrie.



**Il est à noter que le groupe djihadiste « Al-Nosra » a pris des décisions draconiennes contre la propagation du COVID-19 en Syrie et particulièrement dans la ville qu'il occupe Idlib, dernier foyer des milices djihadistes et combattantes en Syrie.**

Le COVID-19 et le terrorisme islamique

## Comment les groupes djihadistes adaptent leurs discours et stratégies

Cette organisation est sur deux fronts, le premier contre l'armée syrienne qui essaie de les déloger de cette ville et le deuxième une situation humaine très difficile causée par le Coronavirus. Ces groupes ont pris des mesures sanitaires importantes avec le soutien et l'aide de l'O.M.S. Des mesures préventives de confinement plus contraignantes que les mesures prises par le système du président Bachar Al Assad. Selon le Washington Institut, les miliciens d'Al-Nosra mesurent la température des personnes à la frontière avec la Turquie et désinfectent régulièrement les maisons, les écoles et les mosquées. Un journaliste occidental présent à Idlib, a observé comment les djihadistes d'Al-Nosra désinfectent leurs armes légères et lourdes avec un désinfectant fabriqué localement. Ces mesures prises par Al-Nosra sont un véritable défi de marketing politique visant



leur réhabilitation aux yeux de l'opinion internationale, particulièrement la Russie et la Turquie. Cette démarche vise à démontrer la capacité de l'organisation de gouverner les territoires hors contrôle de Damas. Concernant le mouvement Taliban en Afghanistan, organisation qui a signé dernièrement un accord historique avec les Américains, le COVID-19 n'a pas encore eu de conséquences graves sur son existence. Au contraire, les Talibans se sont autoproclamés, haut et fort, comme un substitut légitime du gouvernement de Kaboul capables de lutter contre cette pandémie. Ainsi, les Talibans accusent leur ennemi de profiter de la propagation

du virus pour détourner l'aide étrangère. Cette position radicale a poussé les Talibans à refuser un cessez-le-feu général avec leurs ennemis.

### La pandémie est-elle une opportunité et une action de récupération pour les djihadistes ?

Depuis le 7ème siècle, le monde arabo-musulman a connu plusieurs pandémies ayant décimé des milliers voire des millions de personnes. Les récits musulmans et la littérature arabe sont très riches dans le descriptif des pestes et des pandémies qui ont frappé le Moyen-Orient et le Maghreb. Dans leur



**Les récits musulmans et la littérature arabe sont très riches dans le descriptif des pestes et des pandémies qui ont frappé le Moyen-Orient et le Maghreb.**





propagande multiforme, les djihadistes diffusent dans leurs réseaux, l'histoire du prophète Mohamed avec la peste qui a frappé la Péninsule Arabique. Dans un hadith authentifié dans Al-Sahihayn d'Al Boukhari et Muslim, le Messenger d'Allah a recommandé à ses fidèles le confinement total durant la peste qui a frappé la tribu Amouss. Dans le même cadre, un hadith fort déconseille aux musulmans de voyager dans les zones infectées par les pandémies. Dans le même sillage, un autre hadith considère qu'un musulman mort de la pandémie est un martyr et ira directement au Paradis. Avec le décryptage des communiqués et des

discours islamistes diffusés dans des milliers de sites éparpillés à travers le monde, et répertoriés par le groupe des crises internationales (Crisis Group), il s'avère clairement que l'État islamique au Sahel, en Syrie et en Afghanistan, a décidé d'annuler tous les voyages vers l'Occident. A cet effet, Daech a publié dans son bulletin hebdomadaire Al-Nabaa, un mot d'ordre à ses fidèles leur demandant d'attaquer les koufars (les mécréants) en profitant du climat anxieux et d'anarchie causé par la propagation du COVID-19. Ce mouvement profite des situations de désordres pour mener des actions de vengeance contre un ennemi qui traverse une phase de faiblesse et de désorientation. Le cas de la Tunisie est un bon exemple, les services de sécurité ont réussi à démanteler des cellules terroristes et arrêter des loups isolés. Ainsi, le centre d'études Crisis Group avertit la communauté internationale de ne pas ignorer les priorités sécuritaires d'hier. Plusieurs stratégestes avertissent tous les États que tout relâchement dans la guerre contre le terrorisme islamique en Moyen-Orient ou ailleurs aurait des conséquences fâcheuses sur la paix et la sécurité internationales. Il est très difficile en ce moment de savoir si la pandémie changera la donne dans les zones qui connaissent la présence des groupes

djihadistes. A ce sujet, on remarque qu'en Afghanistan et au Sahel, il semble que le COVID-19 n'a aucune influence sur le déroulement des événements politiques et militaires. Le danger éventuel d'un méga attentat en Europe, aux U.S.A et dans le monde arabe reste très limité à court terme à cause de la vigilance des forces publiques, du confinement obligatoire et des opérations de contrôle aux frontières et dans les moyens de transport. Par ailleurs, il est important de souligner qu'aucun pays n'est à l'abri d'un attentat terroriste. Par conséquent, les États doivent mener la guerre contre les deux frères jumeaux : le COVID-19 et le terrorisme qui sont dévastateurs et meurtriers dans tous les théâtres d'opération connus et inconnus. Le terroriste est comme le virus, il circule parmi nous sans signes apparents. La situation sanitaire difficile de l'humanité au nord comme au sud, n'empêcherait pas un individu isolé auto-radicalisé de passer à l'acte. Comme il n'empêcherait pas une petite cellule de commettre un attentat. L'affaire du réfugié soudanais est un exemple à ne pas oublier. Donc nous sommes en guerre et toute guerre a des conséquences graves si la solidarité et la coordination contre les humains n'est pas au rendez-vous. Cette comparaison entre les deux dangers omniprésents n'est pas une métaphore, mais une réalité tangible.

## AU FAIT, AU MAROC

## GOUVERNER C'EST TOUJOURS PLEUVOIR ?

— Par | **Mustapha Maleh** —

La rencontre avec tout compatriote de retour du Maroc obéit à un cérémonial et un dialogue immuable. Une fois la longue rengaine des salamalecs d'usage épuisée, une seule et même question taraude tout marocain vivant de ce côté-ci de la méditerranée : et la pluie au bled ? Étonnante, cette ritournelle est source d'interrogation somme toute légitime. En vivant dans un pays où quels que soient les caprices de la météo tout est immuable, les chibanis ont les yeux rivés sur le pays d'origine. Quoi de plus normal. Inondés par les chaînes satellitaires de bulletins météo, la crainte des chibanis demeure intacte. Parce que c'est diffusé par un média officiel, alors... on ne sait jamais ! Cependant, aussi rationnel que l'on puisse être, on ne peut que leur donner raison. Depuis 1956, des programmes de mise en valeur agricole ont succédé à d'autres tout aussi herculéens. Le dernier inauguré en grande pompe en 2008 devait aboutir à un Maroc digne de l'Eden. Les piètres communicants s'ingénient à vendre des images de vergers qui rappellent la Californie, des champs de blé rivalisant avec les grandes plaines canadiennes ou des élevages qui feraient pâlir de



jalousie les Normands ! Mais le simple pèlerinage estival refroidit tout enthousiasme puisque la réalité est tout autre. Avec l'immuable hommes d'affaires et ministre de l'agriculture dont on saurait tenir pour responsable de toutes les déshérences de son département, il faut se convaincre que depuis qu'il en a pris les commandes en 2007, pour lancer à la va vite un plan livré en 2008, c'est le règne de l'opacité qui persiste. Les rares statistiques distillées depuis 2013 ne sont ni étayées et encore moins convaincantes si bien que les apories foisonnent. Dès lors, la phrase de Théodor Steeg devenue un classique dans son genre il y'a presque un siècle « Au Maroc, gouverner c'est pleuvoir » est hélas toujours d'actualité. Parce que nous sommes dans l'attente légitime d'un nouveau plan qui se doit de cibler les problèmes structurels d'un secteur aussi important, et permettez-moi d'en douter, il serait de bon-aloi de changer de paradigme pour ne pas reproduire les fiascos successifs maquillés en victoires. La réflexion doit être globale et le courage politique à la hauteur du défi. Qu'on ne s'y trompe pas, les Marocains d'ici et d'ailleurs ne sont pas dupes.



**il serait de bon-aloi de changer de paradigme pour ne pas reproduire les fiascos successifs maquillés en victoires.**

## Modèle économique

# Quelle (s) vision (s) pour l'émergence

Par | [Abderrahmane EL Maleh](#)

Le Maroc dispose-t-il d'une vision de son avenir ? Régulièrement, pris de court par des événements aussi bien endogènes qu'exogènes, le Maroc peine à anticiper et partant réussir à intérioriser pleinement une culture de la stratégie qui positionnerait Etat et secteur privé en position proactives face aux ruptures économiques, sociales, ou technologiques. A l'exception des orientations stratégiques contenues dans les discours et messages royaux, le pays ne dispose pas d'une projection d'un futur anticipé du Maroc de demain. Pourtant, pareil échafaudage est nécessaire pour pouvoir bâtir les fondations d'un modèle de développement dont la mise en œuvre requiert des politiques publiques inscrites dans le cadre d'une vision à moyen et long terme. Avec un cap prédéfini, la trajectoire à emprunter s'en trouve facilitée pour peu que l'on s'acharne à débroussailler les chemins qui mèneront le pays vers un développement plus soutenu, plus inclusif et globalement plus ambitieux au cours des décades à venir, tout en maintenant sa stabilité macro-économique et institutionnelle.

L'évolution vers un nouveau modèle étant une nécessité dictée par l'amplification des besoins internes mais également par l'évolution du contexte externe marqué par l'avènement de l'intelligence artificielle et de la robotisation, le Royaume se trouve ainsi dans une position critique. A la croisée des chemins, toute stratégie retenue lui impose de faire un double saut, quantitatif et qualitatif, sous peine de voir toutes les cordes de l'équilibre fragile en place rompre les unes après les autres.

## Objectif croissance

# S'assurer de la convergence

Dans sa quête d'émergence, le pays a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique que social, sans pour autant atteindre ses objectifs en termes de développement. Une situation qui l'a poussé à faire une introspection, le modèle de développement mis en place n'ayant réussi à répondre pleinement ni aux attentes croissantes de la population, ni aux enjeux l'émergence. Une réponse à ces défis consiste à identifier les raisons de cette infortune qui, pour la plupart d'entre elles, restent éminemment endogènes.

Par | **Abderrahmane El maleh**

**A**u cours de la première décennie de ce troisième millénaire, le Maroc a connu une croissance substantielle qui a notamment permis de résorber la pauvreté absolue et d'améliorer les indicateurs

socio-économiques à travers la réalisation d'infrastructures et l'extension des services de base. Néanmoins, les insuffisances structurelles d'un modèle de développement fondé sur la dépense publique et la demande intérieure ont rejailli à

la surface avec l'essoufflement de la croissance au cours de la décennie 2009-2019, sur fonds de chocs macroéconomiques nécessitant la mise en œuvre d'une politique budgétaire plus restrictive, d'une croissance agricole toujours dépendant

des caprices du Ciel et d'une croissance non agricole qui s'est affaïssée malgré le lancement de nombreux plans sectoriels. Cette contre-performance contraste avec le niveau de l'investissement dans le pays qui demeure à un niveau soutenu et appréciable - autour de 30% du PIB - dont la moitié est réalisée par le secteur public (Etat et entreprises publiques). De ce fait, le ratio ICOR - le ratio marginal capital/production - est l'un des plus faibles au monde, traduisant un faible rendement du capital. Parallèlement, et en dépit d'une plus grande ouverture au reste du monde, les échanges extérieurs contribuent négativement à la croissance, en raison de la forte élasticité-revenu des importations et de leur dépendance vis-à-vis des matières premières, des produits de base, des biens courants de consommation et des composants et équipements. La lente transformation structurelle de l'économie marocaine se traduit donc par une faiblesse persistante des gains de productivité, laquelle hypothèque toute convergence avec des économies plus avancées. Le Maroc reste ainsi mal classé sur l'indice de complexité économique (IEC), traînant à la 99ème place en 2018, faisant apparaître une tendance à la perte de compétitivité de l'offre exportable, en dépit de l'émergence de quelques spécialisations à fort contenu technologique, tels les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Partant de là, la croissance demeure toujours tirée par la demande intérieure, principalement par la consommation des ménages.

De surcroît, elle ne génère que faiblement la création d'emplois à forte valeur ajoutée. Les activités à faible productivité, comme l'agriculture ou encore l'Offshoring, sont symptomatiques d'une telle déperdition. Face à ce constat d'échec quasi-généralisé, il convient de poser des questions sur les carences enregistrées dans l'exécution des politiques publiques durant les dernières années, ainsi que le degré d'efficacité de l'action de l'Etat dans la réalisation des objectifs tracés par les différents plans lancés. Et sur ce point, la question de la gouvernance est souvent mise en pinte dans l'explication des insuffisances du modèle de développement actuel. La gouvernance est considérée comme étant l'élément majeur qui a ralenti la marche vers un développement dynamique et inclusif. A ce sujet, les insuffisances résident, entre autres, dans la corruption, la concentration administrative, la rétention de l'information, le manque d'évaluation et l'absence relative de la reddition des comptes. Partant de là, l'efficacité de l'action publique en matière économique est conditionnée par des politiques publiques mieux élaborées, mises en œuvre, suivies et évaluées, par une meilleure gouvernance de l'action publique et par une administration plus efficace et efficiente. Cette gouvernance devrait s'appuyer sur l'évaluation et l'expérimentation de l'ensemble des programmes publics, en accordant une attention particulière aux politiques sociales. Le système de gouvernance devrait être plus



**La lente transformation structurelle de l'économie marocaine se traduit par une faiblesse persistante des gains de productivité, laquelle hypothèque toute convergence avec des économies plus avancées.**

**La gouvernance devrait s'appuyer sur l'évaluation et l'expérimentation de l'ensemble des programmes publics,**

### S'assurer de la convergence

transparent, responsable et fondé sur le dialogue social, l'écoute et la prise en compte de l'expression des citoyens. La dimension participative des populations dans l'élaboration des plans communaux, provinciaux et régionaux devrait être valorisée en tant que vecteur de la citoyenneté, afin de revivifier la démocratie en partant du bas.

#### Une gouvernance plus efficace

La nouvelle gouvernance gagnerait à viser une plus grande cohérence des politiques publiques et une coordination étroite de l'action des acteurs. Elle devrait consolider le caractère exemplaire de l'Etat et lui conférer le rôle de visionnaire au service de l'intérêt général à long terme. Des avancées réelles sont nécessaires à entreprendre en matière d'accès à l'information. Il en

est de même d'une politique de communication appropriée en direction des citoyens, des acteurs économiques et sociaux et des investisseurs étrangers. Cette politique mettrait en exergue les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées, les défis à relever et les stratégies de dépassement à préconiser. La subsidiarité participative devrait être privilégiée en vue de permettre à l'échelon concerné par un problème donné de le résoudre de manière autonome et participative.

Des plateformes collaboratives devraient être créées, permettant de recueillir des idées de solutions à des problèmes spécifiques, mais aussi de collecter des retours sur les rendus des comptes et la performance des services de l'Etat. Pour réussir l'implémentation de cette nouvelle gouvernance, il est nécessaire d'accroître les capacités des acteurs publics et d'opérer une réforme d'envergure de l'administration publique au niveau tant de ses procédures de fonctionnement que de son système de gestion des ressources humaines. L'administration publique devrait être réhabilitée pour qu'elle puisse de nouveau attirer des profils élevés, tout en mettant fin à la multitude de dysfonctionnements qui la caractérise, particulièrement dans les secteurs en relation directe avec le citoyen. Pour réussir sa mutation, l'administration publique devrait s'inspirer du management

privé et tirer profit des facilités offertes par la digitalisation. En parallèle, le pays devrait saisir les opportunités offertes dans le cadre de la régionalisation avancée pour améliorer l'efficacité de l'administration centrale et instaurer les bases d'une gouvernance territorialisée des politiques publiques, seule à même de favoriser le dépassement de l'approche sectorielle qui a prévalu jusqu'à présent au niveau local et qui se distingue par un manque de coordination entre les services déconcentrés. Une meilleure répartition des missions entre l'administration centrale et les collectivités territoriales sur la base de la subsidiarité et de la coopération permettrait d'assurer la cohérence des actions réalisées à différents niveaux. Cette façon d'opérer permettrait de réhabiliter les territoires et de mettre en valeur leurs potentialités. Elle constituerait aussi un levier pour corriger les disparités entre les territoires, en termes de dotations en capital humain, d'accès aux services publics de base et de développement de systèmes de spécialisation productive, axés sur l'allocation optimale des ressources matérielles et immatérielles. La politique actuelle de mise en place des infrastructures devrait être complétée par une nouvelle politique de développement territorial, basée sur la production de biens et de services et donnant l'importance davantage aux contenus des projets.



**Pour réussir sa mutation, l'administration publique devrait s'inspirer du management privé et tirer profit des facilités offertes par la digitalisation.**

## La fiscalité en levier

La pression fiscale, située autour de 20% du PIB, est conforme aux moyennes internationales. Mais ce taux cache une pression fiscale beaucoup plus élevée sur les contributeurs effectifs et « captifs » du système fiscal – les classes moyennes salariées pour l'IR et les entreprises du secteur formel pour l'IS et la TVA - en raison de l'étroitesse de la base fiscale : 300 entreprises réalisent 50% de la fiscalité IS/IR/TVA. Les dépenses fiscales représentent 3% - 4% du PIB. À cela s'ajoute une fiscalité locale complexe qui manque de cohérence, d'efficacité, d'équité et de lisibilité. Le pays manque en outre d'un dispositif complet de fiscalité environnementale et énergétique.

Régulièrement décrié par la communauté d'affaires, le système fiscal marocain est au centre des débats depuis plusieurs décennies et a fait l'objet de nombreux fora réunissant l'ensemble des protagonistes. Le point d'orgue de ces échanges s'est déroulé lors des très attendues assises de la fiscalité, organisées le 4 mai 2019, qui ont donné lieu à un ensemble de recommandations et à des échanges parfois vifs entre pouvoirs publics et intérêts catégoriels s'estimant injustement visés par des campagnes de redressement. Or bien que globalement cohérentes, les recommandations issues de ces assises n'ont été suivies que partiellement par le



département des Finances qui refuse de lâcher certains « totems » tels que la cotisation minimale ou le droit de détachement des dividendes, pourtant abandonnés dans la plupart des économies internationales. En revanche, sous la pression de l'OCDE et de l'Union Européenne, la loi de finances 2020 a connu des évolutions substantielles en matière d'harmonisation des régimes fiscaux afin de prémunir le Maroc du risque de classement dans la « liste noire » de l'UE.

### Le privé à l'appel

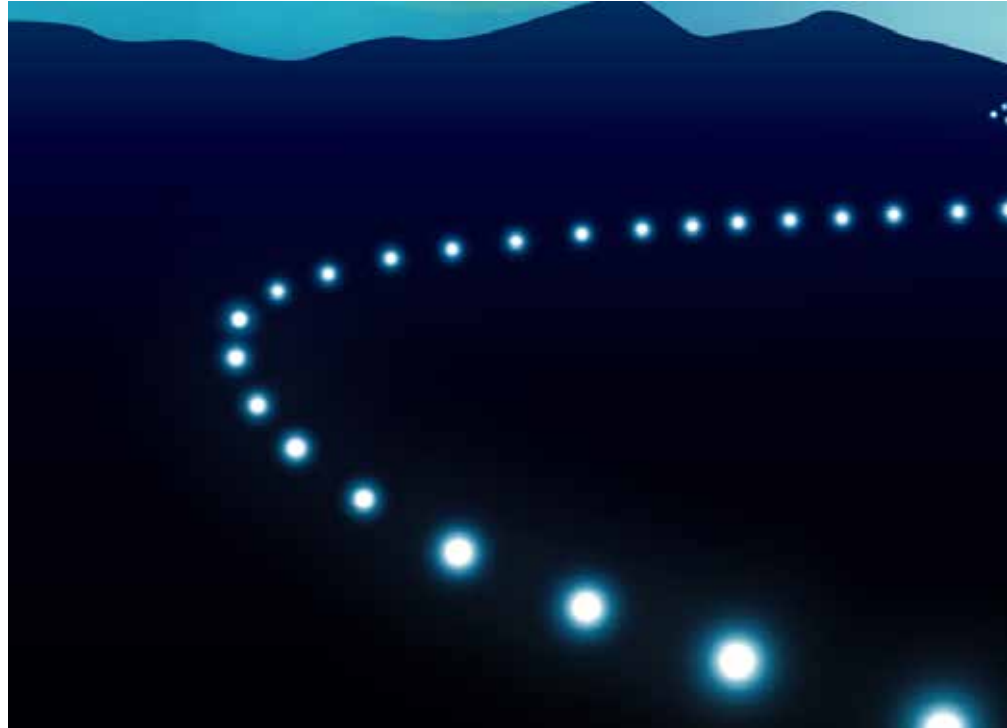
Pour remédier aux faiblesses structurelles du modèle en place et ainsi générer une croissance beaucoup plus forte, portée



**le système fiscal marocain est au centre des débats depuis plusieurs décennies et a fait l'objet de nombreux fora réunissant l'ensemble des protagonistes.**

### S'assurer de la convergence

par les gains de productivité et riche en emplois, capable d'assurer la convergence de l'économie marocaine avec des économies plus avancées, le secteur privé est un partenaire incontournable des pouvoirs publics et peut représenter le socle de création de la richesse dans le nouveau modèle qui se dessine. Or les capitaux privés marocains s'orientent davantage vers le secteur de la construction et des services non échangeables (bâtiment, commerce et distribution, immobilier, transports intérieurs) ainsi que dans l'agriculture et, de manière secondaire, dans l'industrie manufacturière (agroalimentaire, matériaux de construction, ameublement, habillement). Le niveau et le type d'investissements réalisés dépendent avant tout des incitations qui amplifient les perspectives de rendement pour l'investisseur sur ces activités rentières ou semi-



rentières. Dès lors, pour rompre avec ce cercle peu vertueux, et encourager le secteur privé à assumer le rôle qui lui est imparti, il serait judicieux d'accorder plus d'intérêt à la liberté d'entreprendre, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, d'assurer un soutien à la création et au développement des entreprises, notamment les PME et les PMI, et de favoriser la mutualisation et l'entraide, à travers la conclusion de partenariats public-privé et la mise en place d'écosystèmes d'entrepreneuriat et d'innovation. De plus, il conviendrait de relever certains défis micro-économiques et institutionnels qui ont fait l'objet de débats. Il s'agit, notamment, d'assurer

la contestabilité des marchés et des décisions, en réduisant notamment les barrières à l'accès à de nouveaux entrants et en favorisant une allocation plus concurrentielle et plus transparente des ressources publiques, de poursuivre la facilitation de l'accès au financement pour les TPE et les PME, d'intégrer l'économie numérique comme catalyseur de productivité et d'entrepreneuriat, de revoir la formation pour préparer les jeunes aux métiers de demain, de revoir la fiscalité et le système d'incitations, de poursuivre la lutte contre la corruption et de promouvoir la transparence et de parachever la réforme judiciaire et d'enregistrer de nouveaux progrès en matière



**Un développement harmonieux de l'industrie avec celui des services, devrait permettre de fournir plus d'emplois de qualité aux populations**





de moralisation et d'intégrité, y compris l'accélération de l'exécution des décisions.

### Mettre l'industrie en pointe

L'industrie devrait être le véritable moteur de la croissance future. Un développement harmonieux de ce secteur, avec celui des services, devrait permettre de fournir plus d'emplois de qualité aux populations, de réduire les inégalités sociales et spatiales, d'améliorer le niveau de vie, y compris en favorisant le développement des classes moyennes urbaines et rurales. A cet effet, il serait opportun de disposer d'une véritable politique d'industrialisation,

capable de favoriser à la fois la diversification de l'économie, l'accroissement de sa complexité, le développement d'un tissu étoffé de PME-PMI compétitives et la création d'emplois stables et durables. Pareille politique devrait dépasser le seul constat des gains de productivité dans quelques branches des chaînes de valeur mondiales, pour enclencher réellement une transformation structurelle qui accroît le niveau d'intégration des PME locales afin de répondre aux besoins d'approvisionnement croissants des chaînes de valeur mondiales qui se déploient au Maroc. Le pays devrait être particulièrement attentif à l'intensité capitalistique de l'industrie mondiale qui renforce sa concentration spatiale et surtout sa moindre consommation de facteur travail. Concomitamment au processus d'intégration aux chaînes de valeur mondiales, le Maroc devrait engager la réflexion sur ses propres spécialisations. Pour y parvenir, l'économie marocaine devrait se diversifier dans des filières à forte valeur ajoutée qu'il convient d'identifier avec précision et de développer les moyens nécessaires pour leur permettre d'éclorre et de prospérer aussi bien dans l'environnement local que dans les marchés continentaux et/ou régionaux. C'est le défi imparti aux réformes de seconde génération devant soutenir la mise en œuvre avec diligence du Plan d'accélération

industrielle (PAI). Partant du fait qu'au niveau mondial, la plupart des gains de productivité réalisés dans l'industrie au cours des vingt dernières années étaient liés aux investissements dans les biens incorporels, selon l'OCDE qui estime notamment que les investissements numériques sont essentiels pour la compétitivité du secteur industriel, le Maroc devrait accélérer sa transformation digitale. A ce sujet, il devrait investir massivement dans l'industrie du futur, en créant l'environnement nécessaire pour ce type d'activité et en concluant des partenariats avec les leaders mondiaux dans ce domaine. Il gagnerait également à favoriser le développement d'un secteur des services plus sophistiqué, à forte valeur ajoutée et fortement lié aux autres secteurs de l'économie. A ce sujet, l'accent devrait être mis sur le développement des branches modernes du tertiaire et la modernisation des autres branches restantes. Ceci passerait par l'encouragement des start-ups dans ces domaines et, surtout, par un effort continu de formation aux métiers d'avenir, pouvant être complété par une politique d'incitation progressive basée sur les résultats. Le Maroc devrait tout autant accorder un intérêt particulier au développement de l'entrepreneuriat social qui reste un levier majeur de dynamisation de l'économie, notamment dans les territoires en situation de décrochage.

## Quatrième Révolution Industrielle

---

# Des opportunités et des carences

La révolution numérique bouleverse désormais l'ensemble des secteurs de l'activité humaine. Plus que les trois autres révolutions qui l'ont précédée, cette révolution industrielle annonce un changement paradigmatique qui modifie de manière extrêmement profonde la façon de produire, de consommer et de travailler. Un train de développement à grande vitesse que le Royaume gagnerait à emprunter pour répondre à ses besoins actuels et futurs.

---

Par | [Abderrahmane El Maleh](#)

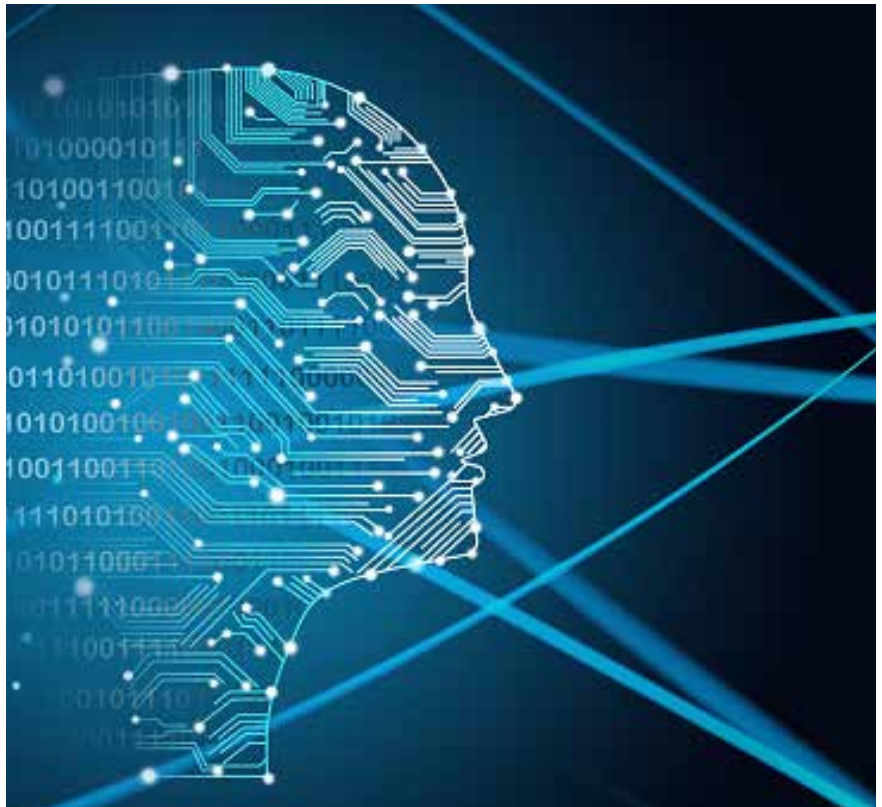
Extrêmement capitalistique, la quatrième révolution industrielle favorisera les acteurs qui réussiront à mobiliser des ressources humaines et financières importantes tout en les conjuguant avec une politique d'épanouissement des talents et de promotion de l'entrepreneuriat innovant.

Sur l'ensemble de ces dimensions, le Maroc dispose d'atouts qui lui confèrent un certain avantage pour peu qu'il s'attèle à les exploiter sans attendre pour ne pas rester à la marge de ce troisième millénaire. Dans le dernier rapport de la commission économique pour l'Afrique des Nations Unies, il a été établi que les nouvelles technologies digitales ont un impact immédiat sur l'efficacité et la productivité des entreprises, administrations et organisations qui les adoptent en effectuant leur transformation numérique, en même temps qu'elles facilitent l'inclusion. Elles entraînent des changements profonds dans la façon de produire, de commercialiser et dans l'organisation du travail, et ont permis l'apparition de nouveaux modèles d'affaires disruptifs. L'économie numérique pourrait devenir, à cet égard, un puissant moteur du développement socio-économique du pays. Pourtant, le secteur privé et les administrations publiques n'ont entamé le processus d'adoption du digital que de manière timide, et beaucoup estiment que le retard accusé est important par rapport à son potentiel et à la fructification de son dividende démographique qui lui offre

un gisement de « Millenials » substantiel. Car en dépit des investissements importants consentis, lesquels ont certes conduit à une forte intégration des Tic depuis les années 2000, l'ensemble des acteurs économiques et administratifs n'ont pas été suffisamment entreprenants et réactifs pour mettre en œuvre des stratégies de transformation digitale. A quelques exceptions notables, telle celle de la Direction des Impôts, de la Douane et de la DGSN, et de la création encore récente de l'Agence de Développement du Digital (ADD), aucune stratégie digitale de rupture n'a été mise en place. Aujourd'hui encore, le Maroc ne dispose toujours pas des



**L'économie numérique pourrait devenir un puissant moteur du développement socio-économique du pays. Et le Maroc dispose d'atouts qui lui confèrent un certain avantage pour peu qu'il s'attèle à les exploiter sans attendre pour ne pas rester à la marge de ce troisième millénaire**



### Des opportunités et des carences

ingrédients indispensables pour l'éclosion d'une économie numérique efficiente et n'est pas suffisamment armé pour amorcer en toute sérénité la révolution digitale. Ce constat résulte de trois faiblesses critiques en tête desquelles trône l'absence d'une vision claire et partagée par l'ensemble des parties prenantes. De cette défaillance-là découle un écosystème à plusieurs vitesses, avec des choix technologiques non uniformisés rendant l'interconnexion et l'interopérabilité aussi complexe que lourde. Pourquoi faire compliqué lorsqu'on peut faire simple ?

Secundo, le sous équipement en infrastructures numériques pénalise le secteur. La bande passante et le haut débit du pays rendent notamment l'exploitation des centres de données non concurrentielle face aux offres européennes et/ou américaines. Enfin, la pénurie des talents a atteint un niveau

record depuis 12 ans selon la Fédération marocaine des technologies de l'information, des télécommunications et de l'Offshoring (APEBI). Un phénomène qui semble s'aggraver notamment avec plus de pays sollicitant les talents marocains et amplifiant la fuite des cerveaux dans ce domaine. Un assèchement en termes de compétences locale des plus handicapants aussi bien dans l'immédiat que, il faut le craindre, dans le futur.

#### Saut de grenouille raté

L'écosystème numérique local est également mis au défi par des menaces et des freins inhérents à la structure économique traditionnelle du pays. Parmi ces derniers, l'on peut notamment identifier l'illettrisme numérique qui, aggravé par l'analphabétisme, dépasserait les 53%. Un marocain sur deux n'a toujours pas de compétences numériques de base, comme communiquer via Internet ou savoir réaliser des recherches. Ce fléau touche également une grande partie du tissu économique national au même titre que la résistance au changement pour un ensemble de raisons cristallisées dans le peu de vision stratégique de long terme, les organismes nationaux opposant une forte résistance au changement digital.

Le fossé générationnel, le manque de compétences et les

ROI ne sont souvent pas des arguments suffisamment fondés pour expliquer cette résistance. Un constat qui s'ajoute à la perte de confiance généralisée due à l'accroissement des inégalités qui, combinée à la situation sociale et au comportement prédateur de certains lobbies économiques, freinent l'innovation en monopolisant l'accès aux marchés, à l'information et au financement et poussent les investisseurs et talents à s'orienter de plus en plus vers d'autres marchés offrant une meilleure visibilité. Reste qu'en dépit de la conjonction de ces facteurs bloquants, l'économie numérique se développe à un rythme plus ou moins important. Cette évolution touche autant les biens et services TIC que les biens et services fondés sur les TIC. Cela se traduit par l'accroissement des taux de pénétration, ainsi que par l'importance accrue qu'occupent les entreprises du numérique dans l'économie nationale. Par ailleurs, la nature agile, évolutive et globalisée de l'économie numérique impose une adaptation permanente du cadre légal, réglementaire et institutionnel. Une donne qui plaide, par devers les plus récalcitrants au changement, en faveur de l'essor de l'économie de la data.

Le pays peut dès lors prétendre jouer les premiers rôles dans l'effort à consentir sur le plan africain au niveau de la réglementation des nouveaux outils de la transformation



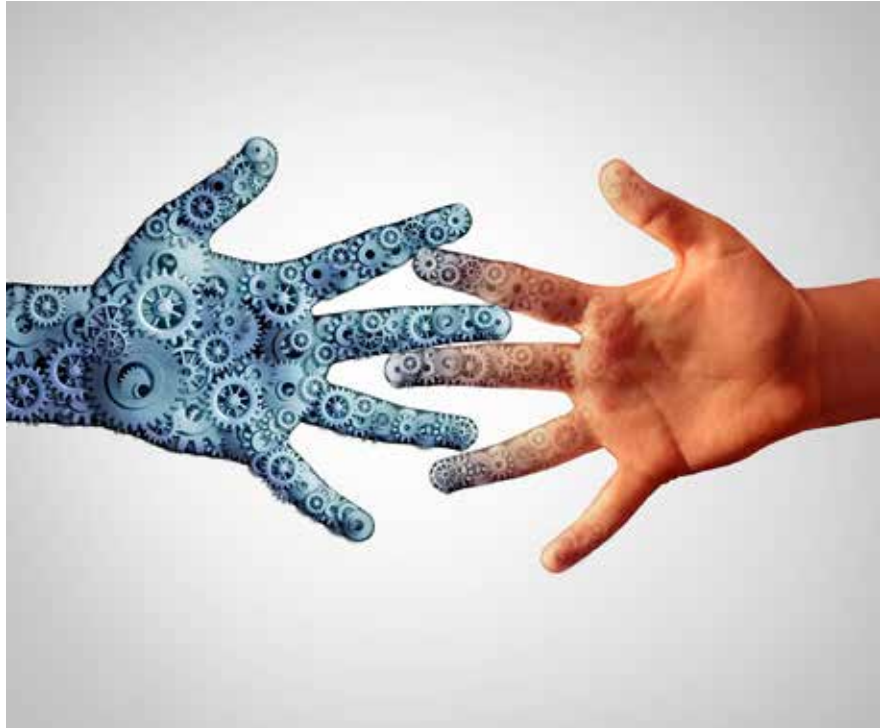
**La nature agile, évolutive et globalisée de l'économie numérique impose une adaptation permanente du cadre légal, réglementaire et institutionnel.**

digitale que sont les objets connectés, l'intelligence artificielle, la Blockchain et autres « smart contracts » ...etc. La Cybersécurité est également un sujet prioritaire pour renforcer le cadre légal et juridique numérique local. Les lois doivent non seulement protéger les systèmes numériques mais aussi favoriser l'essaimage autour d'un écosystème propice à une mise à niveau totale de la sécurité des infrastructures d'importance vitale pour la nation.

Enfin, pour inscrire l'avenir économique du pays dans les bouleversements mondiaux en matière de numérique, le temps est venu de franchir un nouveau cap et de proposer une feuille de route de transformation digitale. Bref, il ne suffit plus de plaider en faveur d'un Maroc Digital ou les TIC constituent l'épine dorsale de l'économie numérique, plus qu'il ne s'agit de démarrer ce nouveau moteur de croissance pour qu'il atteigne, à terme, sa pleine puissance.

### Oser une stratégie digitale ambitieuse

Avec pareil objectif en vue, il est fondamental que le pays se dote d'une vision claire sur son avenir digital. Les questions des choix technologiques, de la souveraineté de l'information, de la Cybersécurité, du commerce et de la fin progressive du cash dans les transactions doivent impérativement être gérées de manière transversale et non exclusivement dévolue au



département en charge qu'est l'Agence de Développement du Digital (ADD) qui concentre désormais toutes les attentes. A charge pour cette dernière d'assumer son rôle de catalyseur et d'exécutant d'une méso-stratégie adoptée par l'Exécutif dans son ensemble. Les politiques en la matière doivent donc être mises en œuvre en plus des mécanismes actuels de sécurité des systèmes d'information afin de créer un cadre réglementaire solide, stable et cohérent pour la protection des réseaux et des infrastructures, des entreprises et des particuliers. Il est préconisé au Gouvernement d'élaborer, à ce titre, sa propre architecture de sécurité ainsi



**Les questions des choix technologiques, de la souveraineté de l'information, de la Cybersécurité, du commerce ... doivent impérativement être gérées de manière transversale**

## Des opportunités et des carences

que ses propres systèmes de classification en fonction des besoins d'organisation et de gestion des risques. Les agences gouvernementales pourraient ainsi sélectionner le modèle de déploiement approprié en fonction de la classification des données. Il serait tout aussi pertinent pour les décideurs de promouvoir une culture de la Cybersécurité auprès de l'ensemble de la société, en étroite coordination avec les acteurs et les intervenants du système éducatif, et l'écosystème industriel, notamment dans le volet de la promotion du digital. Par ailleurs, il est nécessaire d'évaluer de manière lucide les réussites et les échecs des stratégies de gouvernement électronique (E-gov) qui se sont succédées durant les vingt dernières années. Aujourd'hui, le E-Gov basé sur une vision du haut vers le bas (Top-Down), telle qu'elle a prévalu jusqu'alors n'est plus d'actualité.

Le citoyen doit désormais être au centre des nouvelles stratégies numériques. Le «Govtech» et la «Civitech» sont devenues effectivement les nouvelles formes d'organisation et de services numériques transformant complètement la relation entre gouvernements, établissements publics, villes et citoyens. L'élaboration de cette stratégie digitale nationale conduirait à la mise en place d'un cadre de l'innovation digitale et permettrait ainsi au pays d'explorer pleinement son potentiel d'innovation afin de doter les entreprises marocaines d'avantages concurrentiels leur permettant de concevoir de nouveaux produits innovants.

### Disrupter le digital

Permettre au pays de saisir les opportunités offertes par la quatrième révolution industrielle nécessite de repenser profondément le cadre digital dans lequel le processus va évoluer au cours de la décennie 2020-2030. Technologie «disruptive» de par l'ampleur des modifications qu'elle provoque sur le tissu productif d'une nation, la technologie 5G a besoin d'un environnement profondément modernisé afin de garantir l'adéquation entre cette dernière et l'espace dans lequel elle se déploie. Ainsi le développement du digital nécessite la mise en place d'un schéma directeur approprié, englobant notamment trois éléments-clés. Primo, un cadre

de référence de transformation digitale moyennant une approche participative incluant l'ensemble des acteurs concernés (institutions gouvernementales, administrations, entreprises, start-up, etc.). Deusio, le développement des compétences nécessaires pour accompagner le développement numérique. Enfin, l'utilisation de la technologie dite « Cloud » national, favorisant l'organisation et la rationalisation des secteurs régaliens ( E-Gov, e-Commerce, Cloud Éducation, Industrie 4.0, cloud dédié pour les objets connectés et la e-Santé). L'ensemble étant tourné vers le service simplifié et transparent au citoyen, d'où l'importance de l'organisation et du déploiement d'une infrastructure marocaine pour créer, stocker et exploiter des métadonnées émanant de différentes composantes de l'industrie marocaine (données publiques et privées), auquel serait adjoint un système critique pour la Cybersécurité. Devenir «5G Ready » constitue un pilier fondamental et incontournable de cette feuille de route. En effet, le déploiement de la technologie 5G est considéré par la communauté d'experts comme une étape révolutionnaire pour la connectivité mobile, fournissant une base solide pour une économie du « tout connecté » qui permettrait des économies d'échelles importantes dans des secteurs clés tels la logistique, la médecine, les transports, la finance, et de libérer les initiatives du tissu entrepreneurial. Pour ces



**Il est nécessaire d'évaluer de manière lucide les réussites et les échecs des stratégies de gouvernement électronique (E-gov) qui se sont succédées durant les vingt dernières années.**

raisons, et afin de s'assurer que le pays ne sera pas en situation de décrochage durant la transition vers la technologie 5G - qui a déjà commencé dans de nombreux pays d'Asie, d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique -, il revient à l'Etat de définir une orientation stratégique pour la mise en œuvre de la 5G qui dépasse le cadre de l'attribution de licence aux opérateurs. Si ce modèle a permis au Maroc d'être un pays pionnier sur le continent africain, le contexte économique a changé de manière profonde et rapide. Dans ce cadre, le déploiement de la 5G doit être motivé, planifié et basé sur des critères techniques et économiques. Le pays se doit ainsi de s'assurer de la synergie entre les 2G, 3G, 4G et 5G, de l'optimisation de l'attribution des normes de spectre, et favoriser l'éclosion d'un écosystème digital adossé à cette technologie qui contribuerait au tissu productif tout en générant l'emploi. La 5G peut être l'un des moteurs de la montée en gamme industrielle, favorisant la mise en place de « Smart Factories » 4.0. Mais la conjonction de ces dimensions ne saurait être suffisante si le pays ne s'attèle pas de manière urgente à la question des compétences qui composeront et animeront ce « Maroc Digital » que la communauté nationale attend. Ainsi, au vu de cet engouement mondial pour les ressources en numérique, et les chantiers importants que le Maroc, comme le continent africain, connaîtront durant les dix prochaines années, l'opportunité de devenir un centre panafricain

de compétences dans les métiers du numérique, capitalisant sur sa vocation de « Hub » ne doit pas être occulté sous nos cieux. Pour cela, il convient de démultiplier les initiatives emblématiques telle que l'école de codage 1337 de Khouribga à travers un maillage territorial plus dense, en adressant notamment les zones à bassin d'emploi jeune et dense, et de multiplier les partenariats avec les institutions de formation mondiales ayant vocation à mettre en place un relais africain. En parallèle, une politique d'incitation à la rétention des cerveaux numériques doit être mise en place afin de stopper la véritable saignée que représente l'exode des ingénieurs. Au boulot !



**Au vu de cet engouement mondial pour les ressources en numérique, et les chantiers importants que le Maroc, comme le continent africain, connaîtront durant les dix prochaines années, l'opportunité de devenir un centre panafricain de compétences dans les métiers du numérique.**





## Capital humain

---

# Investir pour gagner en compétitivité

Le capital humain est le facteur clé de la productivité et de la compétitivité. Sa qualité explique amplement les performances des pays asiatiques les plus dynamiques. Dès lors, le valoriser systématiquement et le préparer à un monde de demain, complexe et changeant, lui permettrait de relever les multiples défis, actuels et futurs, qui interpellent le développement. Le capital humain doit figurer en bonne place parmi les priorités que le nouveau modèle de développement devrait induire.

---

Par | **Abou Marwa**



**U**n capital humain fort constitue un atout primordial pour un développement équilibré et harmonieux. Il conditionne l'efficacité de toutes les formes d'investissement, que ce soit physique, institutionnel ou social, et, par conséquent, du processus de création de richesse lui-même. En tant que facteur de compétitivité et constituant principal de la richesse immatérielle, le capital humain est un atout majeur dans la réussite de tout modèle de développement. Partant de là, le renforcement du capital humain, conditionne, compte tenu de son rôle central, l'aboutissement escompté des options prises en matière de développement. Une condition qui semble avoir été ignorée à en croire les multiples indicateurs de la situation actuelle. Les réformes qui se sont succédé et mobilisé des ressources publiques importantes présentent des résultats qui restent en-deçà des attentes. Le capital humain national affiche toujours un taux élevé d'analphabétisme parmi les adultes (32%) et un niveau d'instruction de la population âgée de 15 ans et plus, estimé en moyenne, à 5 ans de scolarisation contre 7 ans pour les pays émergents et 11 ans dans les pays développés. Sur un autre registre, la mise en œuvre d'un certain nombre de programmes pour la promotion de l'emploi n'a pas empêché le marché du travail de rester marqué par des déséquilibres structurels, en raison, en partie, de l'inadéquation entre la formation et les besoins du

marché du travail, illustrée par le taux de chômage élevé des jeunes diplômés. De plus, et en dépit des réformes importantes du cadre légal pour assurer et garantir l'égalité entre les sexes, il y a moins d'une femme sur quatre en âge de travailler qui est active. Il en est de même des discriminations juridiques importantes en fonction du genre qui persistent et qui compromettent le développement et la constitution du capital social. A ce tableau peu reluisant s'adjoint l'existence d'un problème transversal lié au manque de confiance des citoyens envers l'État et les institutions qui se manifestent par une incivilité croissante, et un délitement de la cohésion sociale.

Face à ce terrible constat, et en vue d'accroître la productivité, d'améliorer les résultats en matière de développement pour les générations futures et de rendre les institutions plus représentatives, une attention particulière devrait être réservée à deux dimensions importantes du capital humain dans le nouveau modèle de développement : la question des inégalités sur le plan économique, notamment les inégalités dont souffrent les femmes, et la confiance interpersonnelle, y compris à travers le respect des règles.

### **Inégalités persistantes**

La lutte contre la pauvreté et la précarité est au cœur du discours politique marocain depuis le milieu des années 2000, suite à l'aggravation des inégalités,



**Une attention particulière devrait être réservée à deux dimensions importantes du capital humain dans le nouveau modèle de développement : les inégalités économiques et la confiance interpersonnelle.**



**En dépit des réformes importantes du cadre légal pour assurer et garantir l'égalité entre les sexes, il y a moins d'une femme sur quatre en âge de travailler qui est active.**

## Capital humain

## Investir pour gagner en compétitivité

provoquées notamment par une phase de croissance tirée par les investissements dans les infrastructures et une densification du tissu urbain. Dans ce cadre, le débat est souvent centré sur la question du revenu bien que la politique d'inclusion sociale ne devrait pas s'y limiter. Car le sentiment d'exclusion englobe chez les personnes concernées la conjonction de plusieurs aspects tels que l'impression de dépendance, d'insécurité, d'infériorité, d'impuissance face aux problèmes, de maltraitance, de manque d'opportunité, de problèmes chroniques de santé, d'éducation ou encore de logement.

En terme de résultats, cette lutte, à laquelle le budget général de l'Etat consacre plus de la moitié des dépenses, a permis d'élargir fortement l'accès des populations aux services publics de base, particulièrement, dans le monde rural, d'éradiquer la

pauvreté absolue et de réduire la pauvreté relative de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014 selon le dernier recensement du HCP. La part des pauvres et des personnes vulnérables dans la population globale a été ramenée de 38,1% en 2001 à 12,5% en 2014.

Cependant, si les réalisations sont nombreuses et à bien des égards positives, le chemin reste encore long pour éradiquer la pauvreté, la vulnérabilité, réduire les écarts entre riches et pauvres et, de manière générale, assurer les conditions d'une vie décente pour la majorité des citoyens. Il est ainsi difficilement concevable qu'avec une contribution budgétaire annuelle représentant environ 48% du budget de l'Etat alloués directement et indirectement aux secteurs sociaux, le Maroc continue d'afficher des retards significatifs dans des domaines aussi vitaux que l'éducation et la formation, l'emploi, la santé, le logement social, ou le rôle de la Femme. Nul besoin de rappeler à ce sujet que dans un contexte de recul des solidarités traditionnelles, ces carences risquent de menacer, si ce n'est déjà le cas, la cohésion du corps social national, ainsi que sa résilience et sa capacité à se projeter de manière optimiste dans l'avenir. Si les efforts considérables fournis n'ont pas produit pleinement les effets escomptés, c'est précisément parce que leur multiplicité les rend éparpillés, mal ciblés, et sans cohérence ni synergie. Il serait par conséquent

judicieux de centraliser toutes ces actions au sein d'un ou deux organismes dont le rôle sera dédié à toutes les actions sociales dans un cadre unifié et homogène selon des méthodes de ciblage rigoureuses.

## Éviter les déperditions

Les différentes actions sociales menées jusqu'à présent ont notamment montré leurs limites car elles n'ont pas été assorties, à l'amont, par des mesures à caractère économique et social à même d'améliorer substantiellement le niveau et la qualité de vie des citoyens. A court et moyen terme, la lutte contre les inégalités requiert une redistribution des fruits de la croissance à travers la mise en œuvre d'une réforme fiscale qui prône l'équité entre les contribuables, ainsi que la mise en place d'une politique d'inclusion financière ciblant les très petites et petites entreprises dans le cadre du développement de l'auto emploi, au même titre que les catégories vulnérables de la population, notamment les personnes à très faible revenu et les femmes.

En matière de protection sociale, des actions louables ont certes été consenties par les pouvoirs publics. Les subventions universelles, le RAMED et les programmes de transferts monétaires représentent près de 3,5% du PIB contre 2% en moyenne dans les pays à revenu intermédiaire.



**Les carences risquent de menacer, si ce n'est déjà le cas, la cohésion du corps social national, ainsi que sa résilience et sa capacité à se projeter de manière optimiste dans l'avenir.**

Cependant, le ciblage reste à améliorer, surtout en milieu rural et au niveau des couches fragiles de la population.

A titre d'exemple, pour les programmes tels que le RAMED et Tayssir, seuls 30 à 50% des dépenses atteignent le quintile le plus pauvre. D'où l'importance d'entreprendre la refonte de la gouvernance du système à travers une implémentation efficiente du Registre Social Unifié.

Dans le domaine de la santé, autre « point noir », malgré l'ouverture de nouveaux centres hospitaliers publics, la densité litière, mesurée en nombre de lits hospitaliers pour 10.000 habitants, a baissé entre 1990 et 2018 de 10,9 à 9,9. L'offre actuelle demeure, donc, en déphasage avec une demande qui monte en puissance, à cause de l'accroissement démographique, du vieillissement de la population et, surtout, du fait de l'extension même de la couverture médicale. Il reste ainsi beaucoup à faire pour accroître le niveau et la qualité de l'encadrement médical de la population, en termes de nombre de médecins, d'infirmiers, d'hôpitaux et de centres de soins de santé, et l'adéquation des plateaux techniques des structures sanitaires de référence.

### Mise à jour du système éducatif

Sur le long terme, l'éducation et la formation sont d'une

importance capitale pour la résorption des inégalités sociales. L'école doit assumer aussi son rôle d'ascenseur social. Partant de là, le système d'éducation-formation devrait favoriser l'employabilité des diplômés, offrir des emplois décents aux jeunes et réduire les inégalités sociales et spatiales par une meilleure professionnalisation des filières, à travers le développement d'un partenariat triangulaire entre l'Etat, la région et le secteur privé.

L'accent doit être mis sur l'acquisition des compétences intrinsèques, comportementales et humaines, ainsi que l'apprentissage et l'acquisition des langues étrangères, eu égard aux dynamiques d'intégration régionale auxquelles le Maroc est partie prenante. Dans ce contexte, la réforme du système d'éducation-formation et sa mise en adéquation avec les



**Il est difficilement concevable qu'avec une contribution budgétaire annuelle d'environ 48% du budget de l'Etat alloués aux secteurs sociaux, le Maroc continue d'afficher des retards dans les domaines de l'éducation et la formation, l'emploi, la santé, le logement social, ou le rôle de la Femme.**



## Capital humain

## Investir pour gagner en compétitivité



**Le pays a l'obligation, en fonction de ses projections pour le futur, de préparer son capital humain à gagner en résilience et en habileté pour répondre aux besoins qui s'exprimeront.**

besoins du marché du travail est indispensable. Parmi les multiples chantiers qui interpellent, il y a lieu de citer l'égalité des chances dans les processus d'apprentissage, entre les filles et les garçons,

entre les territoires et entre les enfants issus de milieux défavorisés et ceux en provenance des familles aisées, le développement de la petite enfance et de l'enseignement préscolaire en milieu rural. Mais la liste s'allonge pour englober aussi l'installation durable de la bonne gouvernance dans le système d'éducation-formation, l'ouverture progressive de l'école sur son environnement socio-économique, en particulier au secteur privé, dans la cadre de la régionalisation avancée, l'amélioration du système de formation des enseignants et du cadre d'incitation et de motivation pour les adapter aux besoins évolutifs des individus

et aux exigences de l'économie en mutation, l'introduction de méthodes et de normes pédagogiques modernes en profitant davantage des possibilités offertes par la digitalisation, l'implication des interprofessions dans la formation à travers le développement de cadres de partenariat entre les branches professionnelles, l'enseignement supérieur, et la formation professionnelle et technique. En parallèle à la réforme en cours de l'éducation, il serait également primordial de conduire une politique d'émancipation, dont les orientations principales concernent l'éducation à la trans-culturalité et au respect des différences, le développement de l'autonomie et de la personnalité, l'apprentissage de la coopération et du travail en équipe, la culture de l'entreprise et de l'innovation, le développement des aptitudes et des intelligences multiples et l'éducation aux valeurs de progrès. Devant un monde qui change rapidement, le pays a l'obligation, en fonction de ses projections pour le futur, de préparer son capital humain à gagner en résilience et en habileté pour répondre aux besoins qui s'exprimeront. Ce n'est qu'avec cette projection que les solutions appropriées pourraient être proposées et la performance éducative questionnée par rapport aux défis tracés. L'avenir du pays en dépend, c'est là une évidence.





## PME | TPME

## Entre fragilités et potentiels

La petite et la moyenne entreprise sont le cœur battant du tissu économique national. Chiffres à l'appui, les PME, c'est 95% du tissu économique, plus de 40% de la valeur ajoutée produite et 50% des investissements. Malgré ce poids, elles demeurent fragiles et se caractérisent par un taux de mortalité des plus élevés de la région. Et ce indépendamment des différents programmes de soutien lancés et dont le plus récent promet encore de faire du Royaume une Start-up nation...



## PME marocaine

# De défis en maux...

Les PME marocaines peinent à se développer et font face à plusieurs difficultés pour de multiples raisons. Même si l'origine de leurs difficultés n'est pas financière, elles se traduisent toutes par des symptômes financiers sous forme de besoins supplémentaires de financement. Cependant, il n'est pas possible de réduire les problèmes de croissance des PME à celui de l'accès au financement.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

**C**ontrairement aux pays riches où les PME sont associées à l'innovation, le dynamisme et la création d'emplois, dans les économies en transition comme c'est le cas pour le Maroc, les PME se confrontent à plusieurs défis dont la fragilité de la structure financière et managériale, et une sous capitalisation importante. Ces faiblesses se traduisent

par une faible contribution à la croissance économique et des difficultés d'accès aux financements. Malgré leur dominance en nombre dans le tissu économique marocain, la contribution des PME à la croissance réelle du pays demeure en deçà des pays industrialisés. Et pour cause, beaucoup de contraintes se dressent devant leur évolution. Ces contraintes pourraient être

classées en deux catégories: des facteurs intrinsèques à l'entreprise elle-même et des facteurs externes. Dans la première famille, on pourrait lister plusieurs facteurs qui n'encouragent pas le développement des PME locales. Il s'agit en premier lieu de la fragilité de leurs structures et d'une sous-capitalisation presque généralisée. De plus, les PME manquent de moyens

techniques et financiers et elles ont souvent un capital humain en mal d'encadrement, de formation et de compétences. Ceci se traduit le plus souvent par une sous-performance, un manque de compétitivité et un taux d'échec élevé. S'agissant de la deuxième catégorie, les sources de faiblesse pourraient également être dues aux lourdeurs administratives et à la fiscalité désavantageuse. Les problématiques liées aux financements sont également très importantes et souvent citées parmi les premiers challenges face au développement des PME. Ces défis rendent le développement de ces structures et leur évolution très difficiles, et les poussent à se focaliser sur la survie à la place de l'innovation, contrairement aux pays développés.

### **Besoin inassouvi**

Le problème de financement constitue la contrainte la plus visible des PME marocaines, et un important élément de blocage de leur croissance. Les difficultés que rencontrent les PME par rapport à l'offre de financement, sont imputables à plusieurs éléments. Le premier est lié à la prudence des banques à financer les PME dans un contexte de manque de liquidité et de concurrence élevée pour les crédits surtout s'il s'agit de financer les PME lors de la phase de création ou d'expansion. Le second est en rapport avec la méconnaissance des

entrepreneurs et dirigeants de PME de la palette des produits financiers disponibles. A cela s'ajoute le manque d'adaptation des produits financiers aux besoins d'une grande population de PME, d'autant plus que la grande majorité des PME marocaines relèvent plutôt des TPE (très petites entreprises). Un autre facteur qui contribuerait négativement au financement des PME serait lié à l'existence d'une forte asymétrie d'information entre l'investisseur et la PME et le manque de transparence souvent lié à la fragilité de la structure à financer. Ces mêmes entreprises se caractérisent généralement par une faiblesse des actifs immobilisés, avec une dominance de l'actif circulant. Cet écart pourrait s'expliquer par la nature même de la PME marocaine qui a souvent des activités intensives en mains d'œuvre contrairement aux entreprises industrielles. Cette nature pourrait être une conséquence des difficultés de financements subies, car cette contrainte pourrait les pousser vers des activités peu capitalistiques. Une seconde caractéristique des PME est la faiblesse des actifs incorporels. Dans les pays développés, la source de compétitivité entre entreprises réside dans les formes immatérielles de l'investissement, telles la R&D, les brevets et autres licences. De plus, les PME marocaines ont souvent un niveau excessif de stocks, ce qui immobilise des liquidités, crée des besoins de fonds de roulement. Le financement du bas de bilan

prend la forme de crédit auprès des banques et des sociétés de financement. Le marché de financement marocain a tendance à prendre une forme presque oligopolistique avec une offre concentrée par un nombre limité d'acteurs (les grandes banques) et une demande composée de grandes entreprises et une large population de PME et TPE. Si ces dernières privilégient les voies de financement bancaires c'est parce qu'elles ne peuvent pas recourir aux marchés des capitaux aussi facilement que les grandes entreprises. Du point de vue des banques, les PME ont des difficultés à trouver un financement adéquat mais ces difficultés ne sont pas directement liées à la réticence ni à la frilosité des fournisseurs de crédits. Les difficultés d'accès aux financements rencontrées sont principalement dues, à la fragilité même des PME et au déséquilibre du couple Risque/ Rentabilité. De plus, les entreprises se caractérisent généralement par une faiblesse



**Le problème de financement constitue la contrainte la plus visible des PME marocaines, et un important élément de blocage de leur croissance.**

PME marocaine

## De défis en maux...

des fonds propres et une sous-capitalisation qui est due à un manque de réinvestissement dans l'entreprise. De plus, il serait possible que le manque d'enthousiasme des banques envers le financement des PME soit lié à l'organisation et au style de management de l'entreprise, le manque de transparence dans les états financiers et aux défaillances au niveau du capital humain.

### Gel du marché des actions

A l'instar des pays développés, le marché financier marocain dispose d'une palette de produits financiers variés, allant des lignes bancaires aux financements via le capital-risque. Cependant, Il est clair que les PME marocaines ne tirent pas suffisamment profit de la diversification de l'offre disponible. En effet, les banques demeurent la source de financement privilégiée des entreprises marocaines



**A quelques exceptions près, la grande majorité des PME marocaines ne présentent pas les critères requis pour pouvoir accéder au troisième compartiment de la bourse.**

et des PME en particulier. Ceci s'expliquerait par les difficultés d'accès aux autres modes de financement disponibles. Les marchés boursiers sont utilisés majoritairement par les banques, les assurances, les sociétés de financement et les grandes entreprises marocaines. L'étroitesse de ces marchés et l'incapacité des PME à respecter les conditions exigées en termes de communication, taille et règles de bonne gouvernance sont les facteurs principaux qui entravent leur accès à ce mode de financement. Toutefois, l'accès des PME au marché boursier demeure un élément essentiel pour la croissance de ces entreprises. La bourse des valeurs est composée de trois compartiments, chacun avec des caractéristiques et des conditions d'admission différentes. L'objectif de la création du deuxième et troisième compartiment est d'inciter les entreprises moyennes à s'introduire en bourse. Actuellement, la cotation des entreprises reste en général très faible par rapport aux autres pays émergents. A quelques exceptions près, la grande majorité des PME marocaines ne présentent pas les critères requis pour pouvoir accéder au troisième compartiment de la bourse. De plus, la proportion des petites et moyennes entreprises qui peut faire appel public à l'épargne pour un montant supérieur à 10 MDH demeure faible. Hormis les seuils qui sont problématiques

et très élevés pour une grande population d'entreprises marocaines, les PME ne sont pas en mesure de respecter les implications de l'introduction en bourse en termes de communication financière et de bonne gouvernance. La création d'un marché libre, plus souple et moins exigeant semble être une solution idéale pour les PME ambitieuses ayant de bonnes opportunités de croissance. Ce nouveau marché aura la vocation d'attirer les PME par un système de cotation plus simplifié et un coût d'introduction plus faible. De plus, le marché boursier permettrait aux PME d'avoir accès à des niveaux de financement plus importants et lui offrirait l'opportunité de se faire connaître du grand public. Les financements par fonds propres sont essentiels dans un contexte de recul de crédits bancaires accordés aux PME, mais ce mode de financement reste largement méconnu par les dirigeants des PME marocaines et réservés aux entreprises disposant d'un potentiel de croissance élevé. Toutefois, malgré son importance, le capital-risque ne pourrait pas se substituer aux financements bancaires mais pourrait néanmoins le compléter. La réforme du cadre juridique serait un grand début pour développer cette activité. Ceci devrait, cependant, aller de pair avec le renforcement de la transparence et des règles de bonne gouvernance de la part des PME.





## Climat des affaires

# Radioscopie des points noirs

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) avait, dans sa plus récente enquête de structure sur les entreprises, dressé un tableau peu reluisant du cadre économique, social et juridique dans lequel les entreprises opèrent. Couvrant tout le territoire national, l'enquête cible toutes les entreprises organisées opérant dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services et exclut de ce champ les secteurs financier, de l'agriculture et de l'informel. Dans l'ensemble, les résultats confirment la perception généralisée du climat des affaires jugé peu propice au business.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

La radioscopie du tissu productif national dans sa diversité, faite par le HCP, est une mine d'informations quand il s'agit de la perception des entreprises du climat général des affaires. Partant d'un état des lieux détaillé, quantitativement mais aussi

qualitativement, l'enquête dresse un panorama global du tissu productif et appréhende sa perception du cadre économique, social et juridique dans lequel il opère. Se référant aux activités des entreprises au cours des trois dernières années, l'enquête couvre

tout le territoire national et cible toutes les entreprises organisées, soit celles qui détiennent une comptabilité formelle. Ces dernières ont été classées selon le double critère du chiffre d'affaires et des effectifs employés par référence aux textes juridiques qui en fixent les

## Radioscopie des points noirs

limites dans le pays. Ainsi les très petites et moyennes entreprises (TPME) sont celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 75 MDH et des effectifs inférieurs à 200 employés. Les très petites entreprises (TPE) sont définies comme les unités ayant un CA de moins de 3 MDH et un effectif inférieur à 10 employés. Les grandes entreprises (GE) sont celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 75 MDH ou des effectifs dépassant 200 personnes.

Partant de là, la structure des entreprises au Maroc est à 93% constituée de très petites et moyennes entreprises (TPME) (64% des TPE et 29% des PME) contre 7% des

grandes entreprises (GE). Près des deux-tiers (63%) d'entre elles sont concentrées dans l'espace régional Casablanca-Tanger, 39% implantées dans la région de Casablanca-Settat, 15% dans la région de Rabat-Salé-Kénitra et 9% dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. La répartition par secteur d'activité montre que près de 42% des entreprises opèrent dans le secteur des services, 27% dans le commerce, 21% dans la construction et 10% dans l'industrie. Les TPE (44%) et les PME (42%) sont fortement concentrées dans les services et faiblement présentes dans l'industrie avec respectivement un poids de 8% et 11%. En revanche, les grandes entreprises sont quasi-équitablement réparties entre les secteurs de l'industrie (26%), de la construction (23%), du commerce (27%) et des services (24%). Au niveau régional, les services sont concentrés dans les régions de Casablanca-Settat (39% des entreprises) et Marrakech-Safi (11%). Dans le secteur du commerce, plus de la moitié (58%) des entreprises sont implantées dans la région Casablanca-Settat (44%) et la région Rabat-Salé-Kénitra (14%). Le secteur de l'industrie est fortement concentré dans la région Casablanca-Settat (47%) suivie par la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceïma (12%). S'agissant du secteur de la construction, il est moins

polarisé que le reste des secteurs d'activité, avec 29% des unités implantées dans la région Casablanca-Settat, 16% dans la région Rabat-salé-Kénitra et 11% dans la région Fés-Meknès.

La répartition des entreprises par tranche d'âge fait apparaître que 75% des entreprises sont de création récente, avec moins de 20 ans d'existence. Près de la moitié d'entre elles ont moins de 10 ans. La part des entreprises de moins de 10 ans dans les secteurs des services (42%), de la construction (35%) et du commerce (33%) est plus importante que celle du secteur industriel (12%). 40% des TPE ont moins de 10 ans. Par ailleurs, la proportion des TPE est de 73% pour les créations récentes, contre 64% pour l'ensemble des entreprises. Ces deux éléments traduisent la dynamique de création chez les TPE. Dans l'ensemble, les créations récentes de moins de 10 ans sont fortement enregistrées dans le secteur des services avec 49% des entreprises contre 3,3% dans l'industrie.

### Mangement marocanisé et peu féminisé

Les entreprises présentent un taux d'encadrement de 25% avec une faible disparité selon les secteurs d'activité. Avec un taux de 18%, les TPME industrielles



**Les entreprises présentent un taux d'encadrement de 25% avec une faible disparité selon les secteurs d'activité. Avec un taux de 18%, les TPME industrielles sont relativement les moins encadrées. En revanche, le taux d'encadrement le plus élevé est enregistré dans les TPME commerciales (33%).**

sont relativement les moins encadrées. En revanche, le taux d'encadrement le plus élevé est enregistré dans les TPME commerciales (33%). Sur le plan de la formation continue, 26% des entreprises ont mené des actions de renforcement des capacités au profit de leur personnel. Cette proportion s'élève à 75% pour les GE contre 34% pour les PME et 18% pour les TPE. Les entreprises ont un faible usage des technologies dans leur fonctionnement. Alors que 31% possèdent des sites web, seules 35% les utilisent dans un cadre professionnel. Il s'agit surtout de GE (43%), les TPME représentent 28% sur cet aspect. Autre constat, le management des entreprises est faiblement féminisé. Il est de 8% dans les GE contre 13% au niveau des TPME. Par ailleurs, il se situe entre 3% à 17% selon le secteur d'activité. Enfin, la répartition des entreprises par nationalité des dirigeants montre que 5% des entreprises (4% des TPME et 15% des GE) sont dirigées par des étrangers dont 29% sont des femmes.

### Investissement & financement insuffisants

Au cours des trois dernières années, 39% des entreprises ont réalisé des investissements. Cette proportion s'élève à 80%

pour les GE, 49,5% pour les PME et 29,4% pour les TPE. La taille de l'entreprise apparaît comme un facteur déterminant dans l'investissement. Toutefois, l'acte d'investir est entravé par le manque de financement pour 74% des entreprises quelle que soit leur taille. En effet, une entreprise sur cinq recourt au financement externe, en majorité (93%) via des crédits bancaires. Cette proportion s'élève à 46% pour les GE contre 18% pour les TPME. Les TPME sont les plus confrontées aux difficultés d'accès au financement qui constituent un obstacle sévère pour 40% d'entre elles. Dans l'ensemble, 58% des chefs d'entreprises sont insatisfaits des services offerts par les institutions financières. Et ce mécontentement est plus accentué chez les TPE (63%). Le taux d'intérêt élevé (40%) ainsi que les garanties exigées par les banques (34%) sont les principaux freins à la demande de crédit. Autre fait marquant, près de 33% des entreprises évitent le recours au crédit bancaire pour des raisons religieuses. Selon la perception des chefs d'entreprises, les deux facteurs les plus déterminants pour l'accès au financement bancaire, à savoir les garanties exigées et le taux d'intérêt, se sont davantage resserrés durant la période considérée. Recrutement au compte-gouttes

Pour ce qui est de la création d'emplois, la moitié des entreprises ont déclaré avoir recruté au cours des trois dernières années. Cette proportion atteint 90% pour les GE et 70% pour les PME, contre 38% pour les TPE. Les GE recrutent principalement des profils d'un niveau élevé (ingénieurs, cadres supérieurs) alors que les TPE recrutent principalement des techniciens spécialisés et des ouvriers qualifiés. La majorité des recrutements (71%) sont des recrutements de remplacement ou se font suite à l'expansion de l'activité (64%). Les principaux obstacles à la politique de recrutement sont l'insuffisance de l'activité



**Dans l'ensemble, 58% des chefs d'entreprises sont insatisfaits des services offerts par les institutions financières. Et ce mécontentement est plus accentué chez les TPE (63%). Le taux d'intérêt élevé (40%) ainsi que les garanties exigées par les banques (34%) sont les principaux freins à la demande de crédit.**

Climat des affaires

## Radioscopie des points noirs

pour 63% des entreprises et le coût élevé de la main d'œuvre dans 26% des cas. Par ailleurs, 37% des entreprises déclarent que le système actuel d'éducation et de formation professionnelle ne leur permet pas de trouver sur le marché du travail des profils adéquats. L'industrie, avec 52% des entreprises, est le secteur qui souffre le plus de cette inadéquation. Sur le registre des conflits sociaux, 18% des entreprises déclarent en avoir connu. Ces problèmes sont significativement présents au sein des GE à hauteur de 44%. Au niveau des PME et des TPE, cette proportion est respectivement de 24% et 13%. Pour gérer ces conflits,

52% des GE recourent principalement au dialogue organisé. Cette procédure n'est utilisée que par 32% de PME et 26% des TPE.

### Environnement institutionnel compliqué

Sur le plan de la fiscalité, les entreprises se plaignent des contrôles fiscaux et de la multiplicité des redressements. A ce titre, 34% des GE ont fait l'objet d'un contrôle fiscal et 73% ont été redressées durant la dernière année. Dans l'ensemble, le système fiscal est jugé contraignant par 60% des entreprises, un facteur de découragement de l'investissement par 95% d'entre elles, source de méfiance vis-à-vis de l'administration fiscale par 88% et favorisant le recours à des pratiques informelles par 69%. Par ailleurs, le système fiscal est considéré complexe par plus de la moitié des entrepreneurs (51%). Cette proportion est de 63% pour les GE. Pour ce qui est de la justice, la lenteur de traitement des litiges commerciaux par les tribunaux constitue une contrainte pour 51% des entrepreneurs et la difficulté dans l'application des décisions judiciaires pour 15% des cas. Les chefs d'entreprises ont globalement une opinion peu favorable de leurs

rapports avec l'administration publique. Les deux tiers des entreprises estiment que la complexité des procédures de l'administration est un obstacle au développement de leur activité. Pour la moitié des entreprises, la qualité de service, le délai de paiement et l'accès à l'information sont également des contraintes sérieuses. D'autre part, 57% des entreprises déclarent avoir observé des pratiques non éthiques au sein de l'administration publique. Ce phénomène est constaté de manière significative parmi les entreprises de tous les secteurs.

S'agissant de la commande publique, 45% des chefs d'entreprises estiment que le monopole de certaines entreprises est l'une des principales raisons qui les empêchent de décrocher une commande publique. Cette proportion est de 60% pour les TPE. Le manque de transparence est évoqué par 56% des PME ayant soumissionné à un marché public.

Par ailleurs, près de 89% des chefs d'entreprises considèrent que les délais de paiement après livraison des commandes publiques constituent un réel frein au développement de l'entreprise. Ce facteur menace beaucoup plus les TPME (90%) qui le considèrent comme obstacle majeur à très sévère à la continuité de leur activité.



**Dans l'ensemble, le système fiscal est jugé contraignant par 60% des entreprises, un facteur de découragement de l'investissement par 95% d'entre elles, source de méfiance vis-à-vis de l'administration fiscale par 88% et favorisant le recours à des pratiques informelles par 69%.**

En réponse aux Hautes Orientations de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI. Que Dieu l'assiste.  
CIH BANK a le plaisir de participer au Programme National d'Accompagnement et de Financement  
des Petites Entreprises et Porteurs de Projets.

## Réalisez vos objectifs avec "INTELAK AL MOUSTATMIR" de CIH BANK

Une offre de financement  
et d'accompagnement complète :

- Un pack de services gratuits :

- ✓ Compte courant,
- ✓ Carte internationale Visa Premier,
- ✓ CIH Online PRO,
- ✓ Remises de chèques gratuites.

**Un taux de crédit de 2%\* ;  
Des frais de dossier à 0 DH.**



## Financement bancaire

---

# Guichets ouverts...

Dans le prolongement des activités et événements organisés dans le sillage du programme «Intelaka», les banques ont lancé leur communication autour des produits idoines. Des offres taillées sur mesure qui n'attendaient pour être dévoilées que la publication de la circulaire de Bank Al-Maghrib (BAM) sur les modalités de refinancement des crédits bancaires accordés dans le cadre du programme.

---

Par | Par Abou Marwa

Toutes les banques de la place se disent fortement impliquées dans le processus d'accompagnement financier et non financier en faveur des PME et TPE, que ce soit à travers des produits mis en place, des tournées de sensibilisation, ou autres démarches. Othman Benjelloun, président du GPBM, qui a qualifié Intelaka de magnifique dynamique qui donne de l'espoir aux porteurs de projets, a réaffirmé, lors de son lancement, la mobilisation du secteur bancaire afin de mettre en place les dispositifs nécessaires pour la réussite de ce programme.

Ceci étant, certaines banques, le trio de tête en l'occurrence, se distinguent cependant et semblent avoir pris une longueur d'avance sur les autres du fait de leur engagement historique envers cette catégorie d'entreprises. En effet, la Banque centrale Populaire a été la première à dévoiler son dispositif dédié. Ayant repensé, en 2016 déjà les fondements de sa stratégie en faveur de la TPE sur la base de l'écoute, et de focus groupes avec des experts régionaux et internationaux, la nouvelle approche se démarque par une offre de produits et de services étoffée en adéquation avec les attentes des TPE. L'offre s'articule autour de 3 axes clé, à savoir, une expérience client améliorée avec des processus optimisés et des compétences renforcées, un réseau de

2.000 points de contact, dont 181 agences dédiées aux TPE, et des partenariats avec les régions pour un écosystème inclusif. Aussi, et afin d'offrir aux entrepreneurs et porteurs de projets une prise en charge complète et de qualité, la Banque Populaire a procédé à la digitalisation de ses processus internes d'octroi de crédit à la TPE et a également dispensé des formations de haut niveau à destination de sa force commerciale, ce qui a permis d'étendre les capacités d'accompagnement des TPE à l'ensemble de ses agences à travers le pays. La BCP a également désigné un réseau national de 181 agences entièrement dédiées aux TPE et mobilise le réseau de sa fondation Attawfiq Micro-Finance, dont la contribution dépasse largement le cadre du financement, puisque des cycles



**Certaines banques, le trio de tête en l'occurrence, se distinguent cependant et semblent avoir pris une longueur d'avance sur les autres du fait de leur engagement historique envers cette catégorie d'entreprises.**

de formation aux différentes dimensions de l'entrepreneuriat sont également dispensés dans les 500 branches qui composent son réseau. En outre, elle a entamé une série d'initiatives avec différentes Régions pour créer des écosystèmes inclusifs à même d'accélérer le développement des TPE et accompagner efficacement les porteurs de projets.

### Élan nationaliste partagé

A l'occasion de la présentation des résultats annuels de son Groupe, Mohamed Kettani, président d'Attijariwafa bank, a reconfirmé la mobilisation générale des agences de son réseau qui connaissent entre 5.000 et 12.000 visites par jour liées au programme. Selon lui, 90% des visiteurs viennent s'informer sur les procédures. Plusieurs sont alors redirigés vers Dar Al Moukawil qui, selon Kettani, va quadrupler la taille du réseau pour répondre



**Banque centrale Populaire a été la première à dévoiler son dispositif dédié... en 2016... La nouvelle approche se démarquait déjà par une offre de produits et de services étoffée en adéquation avec les attentes des TPE.**

### Guichets ouverts...



**Bank of Africa a dévoilé, de son côté, un programme baptisé «Intelak #Likoum». Il propose des services financiers et non financiers, des outils de formation et d'accompagnement ainsi qu'un dispositif de proximité sur tout le royaume**

au besoin d'information et de conseil. Partie prenante du programme intégré de financement et d'appui des entreprises Intelaka, AWB espère octroyer plus 55.000 crédits TPE en 2020. La banque a d'ailleurs recensé à fin février plus de 40.000 entrepreneurs inscrits au programme, ce qui devrait renforcer l'ambition du groupe d'accompagner davantage les TPME. Sur le volet du financement, le groupe poursuit sa montée en régime. À fin 2019, plus de 43.000 TPE ont été soutenues avec une enveloppe de 9 Mrds Dh. Plus de 18 Mrds Dh ont été octroyés aux PME. Pour 2020, Attijariwafa bank entend distribuer 30 Mrds Dh en financement aux PME et TPE, en accord avec les objectifs du programme «Inteleka». Le groupe poursuit sa stratégie de financement et d'accompagnement de ce segment à travers notamment

la mise en place de 200 centres dédiés aux TPE et de 10 centres Dar Al Moukawil.

Bank of Africa a dévoilé, de son côté, un programme baptisé «Intelak #Likoum» comme sa propre déclinaison du programme Intelaka. Il propose des services financiers et non financiers, des outils de formation et d'accompagnement ainsi qu'un dispositif de proximité sur tout le royaume au profit des très petites entreprises, des auto-entrepreneurs et des jeunes porteurs de projets. L'offre de financement «Tamwil Intelak» est destinée à couvrir les besoins d'investissement et de fonctionnement des activités en création, quel que soient leur nature ou leur statut. Au taux de 2%, plafonné à 1,2 MDH sans engagement personnel et avec gratuité des frais de dossier, ce crédit contient une variante au taux de 1,75% destinée

au monde rural. L'autre prêt d'honneur «Start-TPE» est dédié aux bénéficiaires de l'offre «Tamwil Intelak» pour financer tout besoin en fonds de roulement de démarrage, sans intérêt et sans engagements. Ce prêt est remboursable en une seule fois après 5 ans. Bank of Afrika propose également un pack Intelak gratuit comprenant des produits et services bancaires, gratuit durant la première année. Ce pack inclut l'ouverture de compte, une carte adaptée au besoin, l'accès à la banque à distance ainsi que la forfaitisation des principales opérations courantes. La banque offrira également des services non financiers gratuits comprenant un cycle de formation sur mesure pour développer les compétences, une offre d'accompagnement personnalisée aux porteurs de projets à travers un réseau de conseillers experts, ainsi que des solutions d'assurance (hospitalisation, décès et invalidité) dont la prime est allégée et fractionnée sur 12 mois.

#### Et le rural ?

Le groupe Crédit agricole du Maroc ne s'est pas fait attendre. Il a réaffirmé son engagement envers la TPME dans le monde rural en se lançant dans une vaste campagne de promotion du programme Al Moustatmir Al Qaraoui. Ce dispositif conçu



**Le groupe Crédit agricole du Maroc ne s'est pas fait attendre. Il a réaffirmé son engagement envers la TPME dans le monde rural en se lançant dans une vaste campagne de promotion du programme Al Moustatmir Al Qaraoui.**





spécifiquement en faveur de l'entrepreneuriat rural s'adresse aux TPE, PE, jeunes porteurs de projets, jeunes entreprises innovantes, auto-entrepreneurs, petites exploitations agricoles, futurs projets d'investissement dans le cadre de l'opération de melkisation des terres collectives, ainsi que tout projet agricole compatibles avec les vocations définies dans le cadre de la stratégie nationale de développement, et se décline autour de 3 programmes complémentaires gérés selon des approches différenciées. Le premier concerne les nouvelles créations de TPE non agricoles

dans le monde rural (moins de 5ans). Pour cette cible, le Groupe a mis en place un produit dédié nommé Intelak Qaraoui. Le deuxième concerne les nouvelles créations de TPE agricoles (moins de 5ans) pour lesquelles la banque a mis en place le produit Intelak Filahi. Enfin, le dernier programme porte, lui, sur la modernisation des TPE agricoles déjà existantes à travers une reconversion significative de l'exploitation agricole ou des mécanismes de financement innovants. Pour cette tranche, la banque a mis en place Intelak Tajdid Filahi. Il s'agit là d'un accompagnement



**Partie prenante du programme intégré de financement et d'appui des entreprises Intelaka, AWB espère octroyer plus 55.000 crédits TPE en 2020. La banque a d'ailleurs recensé à fin février plus de 40.000 entrepreneurs inscrits au programme**

financier complètement repensé et adapté au cycle de vie et au niveau de maturité de l'entreprise, un accompagnement non financier des entreprises à travers le conseil et la mise à disposition de l'expertise de la banque et de son écosystème et une convergence vers un objectif commun entre la banque et l'entreprise en matière de croissance et de création d'emplois. De plus, un dispositif de caravanes Al Moustatmir Al Qaraoui sera déployé et sillonnera le Maroc à la rencontre des entrepreneurs et porteurs de projets du monde rural. Ces caravanes devront offrir la possibilité d'ouvrir un compte bancaire in situ, recevoir les demandes d'accompagnement financier, offrir des modules d'éducation financière et aussi constituer une plateforme d'accueil, d'échanges et de recensement des requêtes avec les populations concernées.



## Appui aux jeunes porteurs de projets

# A-t-on mis la charrue avant les bœufs ?

Une course contre la montre semble engagée pour voler au secours des jeunes désireux de basculer dans l'auto-entreprenariat. Les 8 milliards de Dh mis sur le tapis, avec le concours du secteur bancaire réputé frileux face au risque, agissent comme un soufflet. Voilà un dossier qui interpelle...

Par | **A. Benzroual**

**D**ans l'ensemble, nombre d'opérateurs sondés considèrent que l'idée d'apporter un tel appui aux jeunes porteurs de projets est bonne. Si tant est la philosophie qui sous-tend pareille démarche à laquelle le secteur bancaire a souscrit sans réserve ne

cherche pas à éponger le déficit exprimé dans l'emploi, mais plutôt à favoriser la création d'entreprises. Hammad Kassal, opérateur qui a plusieurs cordes à son arc salue l'initiative royale qui « fait bouger les lignes » dans un pays qui donne l'impression d'être asthénique. Mais si

tant est toujours bon de faire bouger les lignes, il ne faut surtout pas perdre de vue que l'essentiel est de ne pas tomber dans la précipitation. Ni de reproduire les mêmes erreurs. Du type de celle qui aura produit la dévaluation de l'expérience du CNJA, il y a des décades de cela, et qui

a établi le constat d'échec du programme Moqawalati, lancé au début du millénaire. Car l'entrepreneuriat se ne se décrète pas. « Il faut avoir l'esprit » pour ce faire et exsuder « la rage de la gagne », note l'universitaire en lui appelé à encadrer les étudiants d'Al-Akawayne, à Ifrane. Autant dire que l'entrepreneuriat est d'abord un fait culturel, « ce que l'on oublie souvent », rappelle-t-il. Tout doit commencer à l'école, « vivier dans lequel les jeunes doivent apprendre non seulement à lire, écrire et compter, mais aussi à développer, et c'est là le véritable capital, la curiosité ». Autant dire que l'entrepreneuriat est aussi une culture que l'on acquiert très tôt. A défaut, c'est « l'esprit du salariat » que l'on cultive et qui se perpétue avec ses tares. Nul n'ignore que l'esprit d'assistantat ne saurait favoriser l'émergence de véritables entrepreneurs, des capitaines d'industrie qui font preuve d'une grande militance, plus qu'il n'encourage l'éclosion d'affairistes qui, pétri dans l'opportunisme, spéculent à tout va. H. Kassal qui a travaillé sur le capital marocain et les familles qui y baignent sait de quoi il parle lorsqu'il évoque les milieux d'affaires qui se révèlent, à de rares exceptions près, des entrepreneurs par défaut. Pour sortir de cette ornière, il faut favoriser la mise en place d'un écosystème susceptible de changer la donne. « Les meilleures idées naissent dans

les laboratoires », assure notre interlocuteur. Lequel rappelle, pour l'occasion, qu'en Corée du Sud, les lycéens réussissent à déposer « plus de 200 brevets en moyenne annuelle ».

### Ère de ruptures

Non sans dépit, il souligne à titre d'exemple que les ingénieurs marocains qui travaillent dans la filière automobile, un des maillons de la chaîne d'industrialisation du pays, ne créent de la richesse que pour les constructeurs étrangers (tels Renault et PSA). Pourtant, assure-t-il, les dizaines de grandes entreprises publiques peuvent favoriser autour d'elles des écosystèmes porteurs et qui plus est peuvent être articulés au niveau des diverses régions. Ces grands établissements publics qui, sur papier, siphonnent annuellement jusqu'à 120 milliards de Dh (alors que leur capacité d'absorption est bridée à 40 Mrds de Dh), peuvent faire œuvre utile en assurant le linkage qu'il faut avec les campus des régions dans lesquels ils opèrent. Une réédition du business modèle de l'OCP, en plus large... Il est temps de réaliser que le pays a besoin de ruptures non pas pour la seule consommation discursive, mais plutôt au niveau de la perception des choses. « La volonté existe » précise H. Kassal qui fait référence au nouveau modèle de développement dans lequel veulent s'inscrire les plus

hautes autorités de l'Etat. Encore faut-il articuler les ruptures de telle sorte qu'elles s'agentent avec les attentes. « Il est anormal que 70% du Registre national soit encore constitué d'entreprises nées du temps du protectorat » déplore ce militant de la cause PME. Celui qui croit que le pays pourrait s'inscrire dans une dynamique industrielle. Pour peu que le capital privé soit impliqué et qu'un marché financier alternatif voit le jour. Car il ne faut pas trop compter sur le secteur bancaire traditionnel pour accompagner les « jeunes pousses ». Son avis est tranché sur le sujet puisqu'il affirme que « le capital va vers les secteurs spéculatifs et mise sur le court terme ». A fortiori attendre de lui d'accompagner les « jeunes



**Si la culture de l'entrepreneuriat s'acquiert au lycée, il faut qu'elle puisse livrer le meilleur d'elle-même à travers des incubateurs et autres accélérateurs susceptibles d'accueillir les « pousses » et de veiller à leur éclosion et pérennité.**

Appui aux jeunes porteurs de projets

## A-t-on mis la charrue avant les bœufs ?

rebelles » qui, avec leurs idées nouvelles et révolutionnaires tournent résolument le dos au conformisme ambiant. L'Etat pourrait aller plus loin en procédant à la défiscalisation des fonds injectés par les opérateurs dans les start-up et autres TPE qui s'inscrivent dans une autre dynamique que celle de l'imitation, en charriant l'innovation. H. Kassal est catégorique. «Aucun impact positif n'est à

attendre de l'aide. Par contre, si l'environnement est propice aux affaires, transparent et permettant le droit de recours, alors là, rien ne retiendra les jeunes marocains de rivaliser avec les jeunes d'autres pays». Le pays est loin d'être démuné lorsqu'on considère le poids du capital humain dont il dispose. A charge d'en faire non pas un poids mort, celui qui leste le développement socio-économique, mais un

facteur libérateur pour toutes les bonnes énergies. Celles qui permettent aux jeunes de croire en leur bonne étoile et en leur pays. En attendant, on n'a que les yeux pour pleurer la vitesse de circulation de l'argent qui fait que le quart du PIB dérape vers l'informel. Faute de confiance... L'affaire est tout, sauf mince ! Il s'agit de 295 milliards de Dh. Parole d'Abdellatif Jouhari, Wali de Bank al-Maghrib.



Hammad Kassal  
*Small is beautiful...*



La PME mène à tout. Et Hammad Kassal, combattant de la première heure pour l'essor de la PME au sein de la Confédération patronale CGEM, en sait quelque chose

Le riche parcours qu'il affiche aujourd'hui, le cap de la soixantaine passé, est digne d'intérêt. L'homme qui a combattu sur tous les fronts pour asseoir son petit business n'a en rien été altéré par les aventuriers du capital national. Au point d'en faire une thèse d'Etat couronnée d'un doctorat qui le prédispose à prodiguer des cours à l'Université Al-Akhawayn. Mais pas que... Des anciens de HEM gardent du bonhomme un bon souvenir. Il n'a jamais hésité à faire don de la sagesse qu'il a su cumuler au fil de son parcours. Un tantinet didactique, il sait comment capter l'intérêt de tout vis-à-vis. Mais il ne manque pas d'arguments pour détricoter les lieux communs et défendre le combat pour le quel il mobilise toutes ses ressources : l'essor de

la PME marocaine. Rien de plus normal puisqu'il s'agit-là du gros du tissu productif national. La création de la richesse repose donc à 95% sur le dos de ces structures. Asphyxiées aussi bien par un secteur bancaire peu enclin au risque que par les créances en souffrance. Tout le monde se souvient de H. Kassal lorsqu'il démissionna, avec fracas, du bureau de la CGEM lorsque Salaheddine Mezouar était au four. La pomme de discorde n'était autre que le poids de la dette sous lequel croulent les opérateurs. Mais ce que l'on ignore a trait à l'autre facette, humaine, de l'opérateur. Celle qui lui permet, avec le concours de toute une équipe, d'assurer la déradicalisation des djihadistes marocains. Un travail qui se fait dans les prisons, comme à l'air libre.



## La caravane de Souss-Massa en marche

# L'autre Hirak des séniors

Les juniors peuvent compter sur leurs aînés pour faire leurs premiers pas dans le business. Telle est la teneur de la démarche entreprise dans le Souss Massa pour épauler les jeunes porteurs de projets. De ce Hirak des séniors, il en restera beaucoup de choses. Surtout que l'on assiste à une forme de parrainage des jeunes pousses pour limiter la casse à des proportions acceptables. La caravane qui s'est ébranlée avant le programme «Intelaka» compte bien la mettre à profit pour une démultiplication des chances de réussite.

Par | A. Benzroual

La région du Souss-Massa n'est pas à vocation agricole et touristique seulement. Elle dispose d'autres potentialités qui peuvent s'exprimer moyennant la prise en charge des jeunes qui ont l'ambition de se lancer dans les affaires. C'est cette réalité-là qui a suscité l'intérêt de quelques opérateurs locaux pour aller à la rencontre des jeunes dans les cinq provinces, Taroudant, Tata, Tiznit, Inezgane et Biougra. C'était avant que le programme « Intelaka » ne soit porté sur les fonds baptismaux. La Confédération patronale CGEM de région est donc partie prenante de cette opération. Mais elle n'est pas la seule, comme le rappelle Majid Joundy qui a fait ses classes dans la valorisation des produits de la mer. L'ANAPEC, Barid Bank, CCG, OFPPT, CRI... Autant d'organismes qui ont applaudi à l'idée de voir les jeunes diplômés, porteurs de projets, ainsi « encadrés » par des hommes d'expérience décidés à jouer la carte du bénévolat pour

La caravane de Souss-Massa en marche

## L'autre Hirak des séniors



**Pas moins de 106 projets présentés par les jeunes ont déjà été sélectionnés. Mais au-delà de cette bonne amorce, c'est le processus ainsi enclenché qui reste vertueux. Dans la mesure où l'accompagnement sera assuré par des habitués des arcanes du business tel qu'il est pratiqué dans le pays.**

épauler ceux qui veulent réussir. En effet, au-delà des organismes précités mobilisés pour l'opération, force est de noter l'implication forte d'hommes d'affaires au côté d'anciens cadres de l'administration publique et/ou d'organisme privés. «Notre démarche a consisté, au départ, à faire preuve d'écoute auprès des jeunes qui veulent se lancer dans le monde des affaires », indique M. Joundy. Les attentes exprimées à cette occasion couvrent un large spectre puisqu'ils concernent aussi bien l'accès au financement que la disponibilité du foncier, ou encore les problèmes bureaucratiques, la mobilisation des compétences et la formation professionnelle.

A Tiznit, l'accueil de la caravane a été bon et les jeunes étaient particulièrement attentifs à cette démarche de proximité. Non sans des trémolos dans la voix, M. Joundy souligne que pas moins de 106 projets présentés par les jeunes ont déjà été sélectionnés. Mais au-delà de cette bonne amorce, c'est le processus ainsi enclenché qui reste vertueux. Dans la mesure où l'accompagnement sera assuré pour ces jeunes pousses par des habitués des arcanes du business tel qu'il est pratiqué dans le pays. Lesquels savent comment garantir la pérennité des projets. Les équipes de bénévoles mobilisées pour cette action s'activent le cas échéant pour compléter les dossiers



**Pour M. Joundy, il s'agira de familiariser les porteurs de projet avec le monde des affaires. Les donneurs d'ordre sollicités pour l'accompagnement des « jeunes pousses » à l'amorce de tout projet sont sensibilisés aux enjeux : tout doit être réalisé dans les meilleures conditions possibles.**

d'investissement, faire les démarches nécessaires auprès du CRI, assurer l'accès au marché... Bref, il s'agira pour les bénévoles de mettre le pied à l'étrier à tout porteur de projet qui fait preuve de pugnacité. A la CGEM, la mise en place de l'outil de « Première commande » est déjà opérationnelle et est susceptible d'assurer à tout porteur de projet qui décroche un marché de bénéficiaire d'une avance de trésorerie de 30%. Les donneurs d'ordre ont été sensibilisés pour le paiement cash de cette avance afin de rassurer les jeunes promoteurs. La mise en confiance est capitale dans cette démarche qui cherche à ne pas rebuter les opérateurs en herbe face aux difficultés, cela sans pour autant oublier l'apprentissage des secrets de la réussite en terme de management. Une plateforme digitale est en cours de finalisation pour répondre aux attentes des jeunes opérateurs et un « Marketplace », projet financé en partie par l'Union européenne, permettra aux entreprises de bénéficier des commandes en ligne. Pour M. Joundy, il s'agira de familiariser les porteurs de projet avec le monde des affaires. Les donneurs d'ordre sollicités pour l'accompagnement des « jeunes pousses » à l'amorce de tout projet sont sensibilisés aux enjeux : tout doit être réalisé dans les meilleures conditions possibles. Et l'effort d'accompagnement

n'est pas inhérent aux seuls donneurs d'ordre. En effet, d'anciens cadres et des experts comptables, tous bénévoles, offrent leurs services de la création de l'entreprise jusqu'à la maturité fixée à quatre ans. Les jeunes qui sont impliqués dans le processus plus large baptisé « Intilaka » doivent savoir que les financements sollicités pour le démarrage de tout projet ne relèvent ni de la subvention, ni des dons. Une prise de conscience nécessaire pour réussir le challenge. La question qui se pose dès lors serait, elle, liée au paiement assuré des services offerts par les jeunes promoteurs. « On ne doit pas tuer l'espoir chez les porteurs de projet », rappelle M. Joundy qui fait ainsi référence au problème inextricable des impayés cumulés au niveau du monde des entreprises. « Comme on ne doit pas freiner l'élan qui s'est exprimé via ce programme en ciblant le développement socio-économique des régions », souligne-t-il. Artisanat, économie de l'eau, digitalisation et autres métiers de l'avenir, font partie du panier à mettre en relief. Y arrivera-t-on ? Un brin philosophe, il laisse entendre qu'avec un peu de chance, si elle n'excédera pas les 20% la casse pourrait être supportable. L'essentiel est de tirer les leçons de tout ce qui est entrepris en mesurant les impacts au fur et à mesure de l'évolution de tous les projets imbriqués dans le programme « ntilaka. ».



Majid Joundy

## *La militance chevillée au corps*

Pour ceux qui connaissent bien Majid Joundy, ancien Président de l'Union régionale de la CGEM, l'élégance qu'il affiche, aussi bien au niveau de la prestance que du discours, ne fait nullement ombrage à une militance assumée.



Ancien patron associé dans une conserverie à Agadir, et ex-membre actif de l'UNICOP, il a été de toutes les batailles, petites comme grandes, menées tambour battant pour redonner vie à la capitale du Souss, cité qui l'a adopté depuis des décades. Son carnet d'adresses est assez fourni pour mobiliser les bonnes âmes. Et il n'en fait pas un secret. Ce qui relève du combat sacerdotal est pour lui l'intérêt général. Dans ses démarches, la diplomatie le cède au pragmatisme. Mais sans le moindre reniement des principes qui l'ont de tout temps guidés au service de la communauté. Le rêve qu'il caresse depuis toujours est de voir la façade atlantique du Royaume serties de centres urbains

accoudés à des sites de développement socio-économique. La richesse de la mer ne doit pas être confinée au seul apport en iodes, quand bien même l'industrie touristique est racoleuse, mais devrait plutôt servir les vagues de la croissance du pays. Passé le cap des soixante ans, il reste un battant qui ne rechigne pas à faire du bénévolat. Toutes voiles dehors... « Il ne faut pas chercher à inventer la poudre lorsque le secret des success stories est accessible à tous », morigène-t-il. En regrettant que l'État, comme ses relais, soient défaillants lorsqu'il est question de mettre sur pied des « fab-lab » ou encore des pépinières pour jeunes chercheurs et/ou opérateurs.



## « Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat »

# Des milliards pour les jeunes...

La fièvre entrepreneuriale s'est emparée des décideurs publics comme des jeunes diplômés. Après l'appel royal au Gouvernement et aux banques, l'entrée en vigueur de Loi des Finances 2020 devait s'accompagner de l'étalage du dispositif prévu pour l'encouragement de l'entrepreneuriat et qui place la jeunesse au cœur de ses orientations stratégiques. C'est chose faite avec le Programme «Intelaka» dont la signature des conventions, devant le Souverain, acte le démarrage suivi du lancement du Programme d'appui et de financement des entreprises.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

**R**éduire les inégalités sociales, favoriser l'émergence d'une classe moyenne agricole, promouvoir l'emploi, accompagner l'entrepreneuriat individuel et de la petite et moyenne entreprise sont autant de voies pour créer

de la valeur, individuelle et collective, tout en élevant le revenu national. Telle est la logique adoptée, traduite en plans prioritaires, dans le but de sortir la jeunesse de son oisiveté. Dans ce sens, et face au douloureux et complexe problème du chômage,

l'entrepreneuriat semble, en ce début de décennie, représenter la solution miracle pour donner de nouvelles perspectives d'avenir à la jeunesse. Sans entrer, au risque de se perdre, dans les débats sur le nouveau modèle de développement économique et



social, ce «programme intégré d'appui et de financement des entreprises» vise, selon ses protagonistes, à offrir une nouvelle génération de produits de garantie et de financement à destination des TPE, des jeunes porteurs de projets, du monde rural, du secteur informel et des entreprises exportatrices. L'objectif est d'imprimer une nouvelle dynamique de rupture à même d'encourager l'entrepreneuriat afin de favoriser l'insertion socio-économique des jeunes, notamment dans le monde rural. Le nouveau plan présenté par les technocrates- banquiers est doté d'une enveloppe globale de 8 milliards Dh (dont 6 cofinancés par l'Etat et le secteur bancaire, et le reliquat mis à disposition, sans intérêt par le Fond Hassan II), et repose sur une offre de crédits à taux historiquement bas plafonnés à 1,75% pour les bénéficiaires en zone rurale, et à 2% en milieu urbain, sans garanties directes. Mobilisée, la Caisse centrale de garantie, maillon central de ce dispositif mis en place, assure l'accompagnement nécessaire aux jeunes entrepreneurs. Au total, ces 8 milliards de DH serviront de levier en apportant des garanties pour un total de financement estimé entre 50 et 60 milliards de DH de crédits sur la durée du programme.

### Ruptures de Benchaaboun

Lors de sa cérémonie de lancement, le ministre de l'Economie, des finances et de la réforme de l'administration,

Mohamed Benchaaboun, a présenté le Programme comme une initiative nationale destinée aux jeunes qui veulent créer leurs entreprises, en rupture par rapport à ce qui a été pratiqué jusqu'à présent, assurant que toutes les parties chargées de l'accompagnement, à leur tête les banques, sont disposées à assister les personnes concernées. Il intervient en réponse à trois problématiques que vivent les entrepreneurs selon lui. Il s'agit d'abord de l'accès au financement qui représente 75 % des préoccupations des PME (selon une étude du Haut-commissariat au Plan), a-t-il dit. Notant que cette problématique devait être redressée à travers les mécanismes qui s'appuient essentiellement sur des garanties pouvant aller jusqu'à 80 %, et ces garanties s'appuient à leur tour sur le Fonds d'affectation spéciale créé au titre de la Loi de Finances 2020, socle de base des produits offerts. La deuxième rupture porte, elle, sur les garanties. Notant que dans le cadre de ce programme, les banques vont se suffire des garanties liées au produit et renoncer ainsi aux garanties personnelles. Alors que la troisième rupture a trait au taux d'intérêt qui est historiquement bas, sur instructions royales, et qui est inférieur au taux directeur de la Banque centrale (2,25%) et sera fixé à 2 % en règle générale et à 1,75 % dans le monde rural. M. Benchaaboun a aussi mis l'accent sur deux éléments dans

ce cadre. Primo une évaluation périodique mensuelle pour le suivi des réalisations de ce dispositif dans son ensemble. Ce suivi permettra d'apporter le cas échéant les ajustements nécessaires en fonction des demandes du marché. Il s'agit d'un « processus dynamique s'adaptant aux réalités du marché », a-t-il expliqué. Le deuxième élément porte sur un dispositif important en matière d'accompagnement qui est l'une des clés de succès de cette opération, selon l'Argentier. Lequel a rappelé dans ce sens la convention signée avec le ministre de l'Intérieur, et à travers lui les CRI, la CGEM et l'OFPP. L'objectif est d'avoir un suivi pré et post projet au-delà des aspects de financement qui constituent le cœur de ce programme. Pour y parvenir, des comités seront créés au niveau des régions, pour assurer la coordination et le suivi de la mise en application des mesures et procédures relatives à l'accompagnement des entreprises, en offrant diverses formes de soutien et d'orientation aux jeunes entrepreneurs.

### Néo-paradigmes de Jouahri

Pour sa part, Abdelatif Jouahri, Wali de Bank Al-Maghrib (BAM), a affirmé que le programme intégré d'appui et de financement des entreprises constitue un véritable changement de paradigme dans l'accès au financement, qui rompt avec

« Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat »

## Des milliards pour les jeunes...

les expériences passées et les programmes antérieurs. Les conditions appliquées à ce programme, qui englobe également le secteur agricole et le monde rural, marquent l'engagement des banques à couvrir l'ensemble du territoire national, notamment les communes qui ne sont pas desservies et se sont organisées de façon à apporter conseil, proximité et accompagnement nécessaires aux bénéficiaires de ce nouveau dispositif dédié aux TPME. Tout en rappelant le taux préférentiel appliqué au refinancement des banques qui est de 1,25%, la présence de garanties exceptionnelles à hauteur de 80% couvrant à la fois les crédits d'investissement et les crédits de fonctionnement dans le cadre de ce chantier, sur le plan régional, A. Jouahri a mis en avant le soutien du ministère de l'Intérieur et l'engagement des 12 Centres régionaux d'investissements (CRI) en ce qui concerne la coordination avec l'ensemble des intervenants au niveau régional, selon une approche participative, dans le cadre de la mise en place de ce programme. Le comité de coordination et de suivi qui sera mis en place réorientera, veillera et apportera des solutions pour assurer la réussite de ce programme. Dans ce cadre, les banques ainsi que toutes les parties prenantes se sont engagées à mettre en place un cadre de reporting qui fournit des

détails très précis concernant non seulement les projets, mais également la répartition par genre, la répartition sur le plan économique et sur le plan régional, ainsi que le nombre d'emplois créés. Ce programme qui s'étale sur trois ans devrait contribuer à la création d'environ 27.000 nouvelles opportunités d'emploi chaque année et l'accompagnement de 13.500 entreprises.

### La CCG en pointe

Lors de la cérémonie de lancement du programme intégré « Intelaka », la Caisse Centrale de Garantie (CCG), en la personne de son directeur général, Hicham Serghini, a dévoilé les grandes lignes de sa nouvelle offre-produits dont l'objectif est de lancer une nouvelle dynamique de rupture à même d'encourager l'entrepreneuriat afin de favoriser l'insertion socio-économique des jeunes, notamment dans le monde rural. Ainsi, l'offre actuelle de la CCG s'est enrichie de trois nouveaux produits, favorisant les entreprises nouvellement créées et l'export, à savoir : « Damane Intelak », « Damane Intelak Al Moustatmir Al Qarawi » et « Start-TPE ». Nouvel instrument de garantie de la CCG, le produit « Damane Intelak », dont la quotité de garantie s'élève à 80% des crédits inférieurs à 1,2 MDH, cible les auto-entrepreneurs, les jeunes diplômés, les Micro

et Très petites entreprises, le secteur informel et les petites entreprises exportatrices vers l'Afrique. Il concerne les entreprises en phase de création ou créées depuis moins de 5 ans, sachant que cette phase s'avère la plus critique dans le cycle de vie de l'entreprise. Pour sa part, le produit « Damane Intelak Al Mousstatmir Al Qaraoui » est destiné à la garantie des crédits d'investissement et des crédits à court terme plafonnés à 1,2 Millions de dirhams. Il bénéficiera essentiellement au financement du secteur agricole et aux projets réalisés en milieu rural. Outre ces deux nouveaux instruments de garantie, la CCG a également lancé le produit de financement « Start-TPE ». Il s'agit d'une ligne de financement plafonnée à 50.000 dirhams en faveur des entreprises en démarrage bénéficiant d'un crédit d'investissement garanti par les produits « Intelaka », et ce pour financer leurs besoins en fonds de roulement. Sans garanties exigées, ce financement s'opère avec un taux d'intérêt de 0% et est remboursable après un délai de grâce de 5 ans. Ces trois nouveaux produits s'ajoutent à une offre déjà existante de produits de garantie et de financement. A l'occasion, ces derniers seront également revus pour toucher également l'ensemble des populations concernées et donner ainsi une nouvelle impulsion à l'accès au financement.



## Entrepreneuriat social

# Une graine d'espoir

Dans un contexte global où les besoins sociaux ne cessent de s'amplifier sans ressources pour les combler, l'entrepreneuriat social est considéré comme une solution plus que socio-économique aux challenges auxquels fait face le pays dans le développement de ses territoires économique. Les dimensions sociétale et environnementale, mais surtout locale, ne doivent pas être occultées. Voilà un potentiel qui sommeille encore dans l'attente d'efforts concrets pour lui assurer l'éclosion.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

Le système d'économie de marché est confronté à ses propres limites économiques, sociales et environnementales... En dépit des efforts déployés en continu par l'Etat, le Maroc est dans l'incapacité d'appliquer efficacement ses stratégies à long terme qui se veulent conformes aux normes de développement social, respectueuses de

la nature et, de surtout, économiquement viables. Les moyens du gouvernement et celles des institutions ne pouvant répondre à tous les besoins de la société en matière d'éducation, santé et emploi, ont conduit l'Etat marocain à suivre les sentiers favorisant la création des associations, coopératives et autres entreprises à but non lucratif. C'est dans ce contexte que l'entrepreneuriat

social prend tout son sens. Car il se présente sous forme de réponse stratégique aux besoins locaux à travers des organisations sociales qui, face à un environnement turbulent, et dans une posture socio-économique, adoptent des comportements et des actions pour atteindre les objectifs de développement. Ces entités sont à la fois sociales, entrepreneuriales et

### Une graine d'espoir

marchandes. Le postulat qui assure que ces entrepreneurs sociaux ont le potentiel et la capacité de mobiliser, d'innover et de créer des richesses tout en assurant les objectifs de développement, a engendré plusieurs mesures prises ces dernières années pour la mise en place d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat social. Cependant, malgré quelques réussites sporadiques, le secteur est incapable d'exprimer son plein potentiel.

#### Des réussites ponctuelles

Bien que l'expérience marocaine en entrepreneuriat social ne dépasse pas les deux décennies, les résultats obtenus par certaines organisations à vocation sociale sont prometteurs. Reste que les projets de ces entreprises sociales, en dépit de

la bonne foi de leurs porteurs, sont souvent ponctuels et conjoncturels. Si ces projets répondent dans la majorité des cas à un besoin immédiat (accès à l'eau potable, aux soins médicaux, à l'électrification et à l'alphabétisation...), ils ne sont pas créateurs d'emploi et de richesse sur le long terme. Car dans les territoires les plus défavorisés, c'est par l'absorption du chômage qu'on peut améliorer la condition socio-économique du citoyen. D'un autre côté, l'absence d'accompagnements et/ou de suivi des projets est considérée comme un facteur d'échec de l'avancement des projets. À titre d'exemple, de nombreux cycles de formation ont été offerts aux jeunes marocains, diplômés ou non, désireux de monter des projets d'entreprise. Mais la plupart n'ont bénéficié ni de suivi ni évaluation de la part des prestataires de formation. D'évidence, au-delà d'incarner un modèle d'organisation plus vertueux, les entreprises sociales apportent des solutions aux défis majeurs auxquels le Maroc est aujourd'hui confronté et contribuent à la création d'emplois plus durables et non délocalisables, de richesses mieux partagées et de modes de production davantage attentifs à l'environnement et profondément ancrés dans les territoires. Dès lors, il s'avère opportun de repenser ce mode d'entrepreneuriat social et de l'intégrer dans le cadre de la politique marocaine d'aménagements du territoire,

avec un nouveau modèle d'ingénierie territoriale à faire émerger favorable aux start-up à vocation sociale.

#### Social start-up

Les start-up sociales sont considérées comme une solution entrepreneuriale innovante pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux territoriaux sans cesse croissants, tout en créant de la richesse et de l'emploi. Leurs apports aux territoires sont multiples, et en se référant aux expériences déjà en place, elles permettent de faire en deux ans ce qui aurait pris dix ans. La confiance, la coopération et l'agilité entre les acteurs locaux ainsi que la coopération entrepreneuriale entre territoires permettent d'aller plus vite et plus loin. Car ces start-up misent à la fois sur les ressources endogènes du territoire, tout en s'inspirant des solutions pépites ayant fait leurs preuves ailleurs. L'objectif étant de tenter d'infuser la start-up dans le développement territorial. Dans ce cas de figure, et pour ne pas perdre son âme, la taille de la structure est importante : il faut garder des petites unités d'actions pour rester agile. Grandir c'est bien pour trouver des fonds et développer des projets, mais avec une boussole en tête qui est l'impact social. Parallèlement, pour être efficaces, ces start-up doivent œuvrer au sein d'un écosystème engageant l'alliance



**De nombreux cycles de formation ont été offerts aux jeunes marocains, diplômés ou non, désireux de monter des projets d'entreprise. Mais la plupart n'ont bénéficié ni de suivi ni évaluation de la part des prestataires de formation.**

de l'ensemble des acteurs susceptibles de répondre aux besoins des territoires et de favoriser son développement.

## Un potentiel à nourrir

Comme on peut s'y attendre avec un secteur naissant, et surtout dans un pays en développement, les obstacles face à un enracinement structuré de l'expérience sont souvent grands et trop complexes. Parce que l'objectif de ces entreprises social est de faire des affaires, qui peuvent par la suite répondre à des besoins sociaux. Mais ces entreprises qui sont en général des coopératives, associations ou petites entreprises, doivent rivaliser, et de manière durable, sur un marché où trônent de grandes entreprises. Et en parallèle, elles doivent assurer la pérennité de l'organisation et atteindre les objectifs sociaux ou environnementaux qui sont leur principale raison d'être. De plus, le cotexte marocain de l'entrepreneuriat social, la fragilité est extrême. Une part importante de l'économie informelle, des dépenses étatiques erratiques sur le secteur social, des aides internationales destinées aux organisations à but non lucratif rares, nécessitent des longues procédures et du suivi. Or le fonctionnement du marché de ces entreprises est plutôt social, la majorité d'entre elles essayent d'assurer la prestation des services de bases que l'Etat

marocain ne parvient pas à fournir aux citoyens, tels que l'éducation, l'emploi et la santé. Face à ces obstacles et défis locaux, il est indispensable de prendre en considération des actions concrètes qui peuvent aider au développement de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales dans le contexte national. Il s'agira de donner plus d'intérêts aux besoins des entrepreneurs sociaux et des entreprises sociales, en offrant une attention particulière à la spécificité de ce secteur. Dès lors, la réglementation, autant légale que fiscale, doit faire l'objet d'une révision importante afin de contribuer à la promotion de ce tissu, en donnant de la légitimité à la forme. L'adoption de nouvelles lois qui tiennent compte des parties prenantes impliquées comme les employés, les bénéficiaires... ainsi que la réglementation de la distribution des bénéficiaires, s'avère impérieuse. Ainsi, l'Etat peut intervenir en fournissant des avantages et incitations pour la création de ce genre de projets. Ces incitations peuvent être monétaires par la contribution directe de l'Etat dans le capital ou par la proposition d'avantages fiscaux. Ou par des incitations non monétaires consistant, par exemple, en une exonération ou réduction des coûts administratifs liés à l'enregistrement et la création de ce type d'entreprise. Il s'agira aussi de mettre



**L'Etat peut intervenir en fournissant des avantages et incitations pour la création de ce genre de projets. Ces incitations peuvent être monétaires par la contribution directe de l'Etat dans le capital ou par la proposition d'avantages fiscaux.**

en place des institutions ou des infrastructures d'accompagnement, d'orientation et d'appui qui peuvent aider les entreprises sociales surtout dans la phase de lancement. Un autre domaine d'intervention est celui du financement, qui est un des défis majeur pour assurer la pérennité des entreprises sociales. A ce niveau, l'Etat peut intervenir par plus d'incitations au système financier des banques ou des fonds destinés spécialement à l'entrepreneuriat social. De leur côté les entreprises du secteur privé doivent intervenir en faisant des partenariats et alliances avec les entreprises sociales qui doivent, elles-mêmes, réagir face à la situation actuelle, en faisant connaître les enjeux, les pratiques et les obstacles pour gagner davantage d'attractivité. Et générer des rapports de confiance.



## Délais de paiement

# Le crève-cœur des opérateurs

L'allongement des délais de paiement est considéré comme étant la 1<sup>ère</sup> cause de mortalité des entreprises opérant dans le pays. 40% des défaillances sont engendrées par des retards de paiement.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

**S**i les délais de paiement ont baissé entre 2017 et 2018 de 14 jours pour les administrations et les Établissements et entreprises publics (EEP) et de 19 jours pour les collectivités locales, il reste encore beaucoup à faire pour réduire les créances interentreprises dans le secteur privé, lesquelles totalisent plus de 423 Mrds Dhs, soit 8 fois le montant cumulé des créances détenues par les entreprises publiques. Les délais de paiement des créances inter-entreprises se sont de nouveaux allongés, en

particulier pour les entreprises privées atteignant des niveaux alarmants pour les TPME et certains secteurs d'activité. Dans sa quatrième enquête sur le comportement de paiement des entreprises au Maroc, Coface rapporte une situation préoccupante malgré un léger rebond. Réalisée en 2019 pour suivre l'évolution des délais et des retards de paiement entre les différents acteurs économiques marocains, l'enquête révèle que le délai légal maximum fixé entre 60 et 90 jours est largement dépassé en intra-entreprise,

indépendamment des récents efforts de l'Etat et de ses entreprises. Une situation qui semble s'allonger selon la majorité des entreprises sondées par l'assureur français qui estiment que les retards de paiement vont rester stables dans les six prochains mois, voire s'allonger davantage... Même son de cloche du côté d'Inforisk qui affirme que la TPE, 1<sup>ère</sup> victime avec des délais clients de 212 jours en 2018, est aussi 1<sup>ère</sup> victime des défaillances d'entreprises. Dans sa plus récente étude sur les délais de paiement portant

sur un échantillon de 32.400 entreprises, dont 79% sont des TPE. 6.230 sont des PME et 560 sont des GE, le constat est peu reluisant. Couvrant plusieurs secteurs (Agriculture, pêche, industries extractives, industries manufacturières, éducation...), l'analyse de l'évolution des délais de paiement dénote d'une dégradation de la situation des TPE. En cause : des délais de paiement qui s'allongent continuellement : des délais clients qui ont augmenté de plus de 24 jours entre 2017 et 2018 pour atteindre 212 jours (7 mois). Ajoutons à cela, la difficultés d'accès aux marchés publics malgré les quotas obligatoires mis en place, un accès au financement toujours compliqué malgré les efforts entrepris par les banques et le gros travail de la Caisse Centrale de Garantie, en termes de prêts garantis et de cofinancement. Cela sans évoquer le faible pouvoir de négociation des TPE qui n'ont pas pu répercuter la hausse importante des délais clients sur leurs fournisseurs... Ce qui interpelle quant à l'efficacité souhaité de l'Observatoire des délais des paiements (ODP).

## Un mal généralisé

A en croire les données officielles, les délais déclarés par le secteur public à fin septembre 2019 sont de 49 jours pour les Etablissements et Entreprises publiques (EEP), 39 jours pour l'administration centrale et 44 jours pour les Collectivités locales. Ces chiffres sont cependant jugés irréalistes

par les entreprises privées travaillant avec le secteur public. Concernant les délais de paiement des sociétés privées relevés en 2018, ils sont de 88 jours chez les GE, 113 jours chez les PME et de 212 jours en ce qui concerne les TPE. Pour Inforisk, il s'agit de délais de paiement privés très longs pour la TPE et qui se dégradent dans le temps. « La véritable problématique des délais de paiement se situe dans des relations commerciales entre sociétés privées : 392 Mds de DH de crédit interentreprises privés-privés en 2018 et plus 420 MMDH en 2019... et la TPE est la catégorie qui souffre le plus de l'allongement des délais de paiement », relève ce cabinet. Globalement, le crédit interentreprises a baissé entre 2017 et 2018 de 23 Mds de DH. Cette baisse résulte de la conjugaison de deux éléments : la mise en place de l'opération de remboursement de crédit de TVA par l'Etat et l'amélioration des délais de paiement publics. Toujours est-il que la TPE, catégorie la plus fragile, ne bénéficie pas de cette évolution. Inforisk constate que cette amélioration a profité essentiellement aux PME de plus de 50 MDH de chiffres d'affaires et aux GE. Les TPE et PME de moins de 50 MDH de CA qui ont survécu n'ont pas suffisamment profité de cette manne.

## Une nouvelle réglementation plus sévère

L'amélioration des délais de paiement devra se faire par la manière forte. A l'issue de la dernière réunion de

l'Observatoire des délais de paiement (ODP) marquée par la forte présence de la nouvelle CGEM, le ministre des Finances avait annoncé que la loi régissant les délais de paiement sera assortie de sanctions sous forme d'amendes à l'encontre des mauvais comportements en matière de paiement en vue de maîtriser ce fléau et d'améliorer le climat des affaires dans le pays. Insistant sur l'esprit de ces propositions qui visent l'amélioration du climat des affaires et non pas l'instauration d'une taxe grevant la compétitivité des entreprises, il a été convenu que le produit de ces amendes soit dédié à l'appui des entreprises. Or si un système de sanctions devait voir le jour aujourd'hui pour les entreprises dépassant 120 jours de délais de paiement, 60% des sociétés marocaines seront touchées. Il faut dire qu'aux lettres de la loi 49-15, seulement 28% des entreprises respectent les 90 jours maximaux de délais de paiement. Autrement dit, 72% des sociétés marocaines sont en dehors de la loi sur les délais de paiement. Or la loi ne prend pas en compte le rapport de force entre les TPME et les grandes structures privées et entités publiques, et les spécificités du tissu économique. Voilà pourquoi la décision relative aux sanctions impose par ailleurs une révision des cadres législatif et réglementaire. Les modifications à apporter au niveau de la loi 49-15 devaient être arrêtées au plus tard vers la fin du premier trimestre. Mais serait-ce suffisant?



## Entrepreneuriat social

# Quand management & leadership font défaut

Les causes de l'échec des PME sont multiples. En plus de l'environnement externe en relation avec l'évolution économique du pays, des facteurs inhérents aux spécificités des PME qui touchent la structure et le climat organisationnel, le management (Marketing, Finance, RH etc.) sont pointés du doigt. Ceci sans parler des facteurs relatifs à la dépendance de la PME vis-à-vis du propriétaire-dirigeant (ou l'entrepreneur), ses expériences, ses compétences, son style de management et ses traits de personnalité.

Analyse.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

L'échec entrepreneurial est un phénomène mondial touchant PME et grandes entreprises. Dans les pays en voie de développement, l'échec est sous étudié, fragmenté et dépourvu de vision holistique et intégrée des facteurs qui le déterminent. A travers

l'analyse de la littérature traitant des raisons de l'échec entrepreneurial, les PME marocaines en échec se caractérisent par une mauvaise organisation du travail, une rigidité des structures, des fonctions liquides et des relations de travail plutôt informelles.

Souvent les PME marocaines disposent d'une structure hiérarchique peu formalisée. Une telle structure se traduit par une place prépondérante du propriétaire dirigeant par rapport aux autres membres de l'entreprise, combinant à la fois des responsabilités stratégiques



et opérationnelles. La plupart des PME dans les économies en développement n'ont pas de structure organisationnelle formelle. En outre, il ressort que les PME marocaines en échec avaient un climat organisationnel qui souffre principalement d'une communication non structurée entre les partenaires internes, des problèmes de gouvernance reflétés par les litiges entre les associés et d'un manque de cadre formel de coopération interne. Selon plusieurs recherches empiriques, les problèmes de management dans les domaines de finance, RH, marketing et gestion des activités opérationnelles sont des causes majeures d'échec des PME. Dans l'environnement local, les difficultés du management opérationnel reflétées par le faible niveau de productivité, le manque de gestion prévisionnelle et une gestion à court terme détériorent la survie de ces entités. Ceci confirme le constat selon lequel le manque de compétences entrepreneuriales ou/et managériales dans l'un des domaines précités réduit les chances de survie des PME. Dans le domaine financier, l'échec est surtout lié aux problèmes de liquidité et de gestion interne de la trésorerie. La défaillance de la PME est souvent attribuée à une mauvaise gestion financière de l'entreprise. Dans plusieurs PME marocaines, les gestionnaires ne sont pas

compétents au niveau de la compréhension et la gestion de la composante financière de l'entreprise. Ils prennent souvent des décisions sans aucune information financière à portée de main. Dès lors, la gestion comptable est l'un des principaux leviers qui nécessite une amélioration urgente afin d'optimiser le processus de prise de décisions.

### **Fonction marketing optionnelle**

L'échec de la PME marocaine est aussi déterminé par ses capacités marketing en déphasage. La fonction marketing reste, dans ce cas de figure, dispersée au sein de l'organisation à cause de l'absence d'un service spécialisé. Même lorsqu'un tel service existe, il réduit le marketing à sa dimension opérationnelle en sous-estimant son aspect stratégique. Par conséquent, très peu de structures procèdent à un diagnostic du marché et une analyse des besoins des consommateurs. Les démarches marketing de segmentation, de ciblage et de positionnement ne sont pas une pratique courante dans toutes les PME marocaines, et les 4P du marketing mix manquent souvent de cohérence et d'homogénéité. On peut expliquer le faible développement des activités marketing par l'incapacité financières des entreprises à supporter les coûts

prohibitifs de ces activités. Généralement, l'insuffisance de l'effort marketing des PME marocaines en échec n'est pas compensée par la mise en place et l'amélioration d'un système de management de la qualité capable de fidéliser les clients et améliorer la rentabilité commerciale. Certaines dimensions de la GRH participent aussi à l'explication de l'échec des PME marocaines. Un élément qui paraît important est le faible niveau de qualification et de rémunération de la main d'œuvre. Les PME n'investissent pas suffisamment dans la formation continue des salariés et se concentrent sur des activités dans des secteurs à faible valeur ajoutée dans lesquels la demande pour des



**La fonction marketing reste, dans ce cas de figure, dispersée au sein de l'organisation à cause de l'absence d'un service spécialisé. Même lorsqu'un tel service existe, il réduit le marketing à sa dimension opérationnelle en sous-estimant son aspect stratégique.**

Entrepreneuriat social

## Une graine d'espoir



**La difficulté de l'entrepreneur à promouvoir l'innovation et à mettre en œuvre un management de la qualité réduit les possibilités de montées en gamme, provoquant ainsi une perte des parts de marché**

qualifications est peu importante. À peine 20 % des PME marocaines organisent des cycles de formation au profit de leurs employés. Selon les normes internationales, ce taux est considéré comme extrêmement bas. En conséquence, les conflits interpersonnels, indicateurs de gestion limitée des RH, contribuent fortement à la dégradation du climat social et engendrent la défaillance des PME suite à des baisses remarquables de la productivité. Ainsi, au niveau managérial, l'échec des PME est fortement lié à la faiblesse de la dimension stratégique au niveau de toutes les fonctions de management (RH, Marketing, Gestion financière, etc.). Souvent cette impéritie du management stratégique (surtout au niveau des stratégies de croissance) trouve ses origines dans le

comportement managérial et les traits de personnalité de l'entrepreneur marocain.

### Un entrepreneuriat d'affairistes

L'entrepreneur est un élément déterminant dans l'échec entrepreneurial des PME marocaines. Et dans le cas marocain, il est largement imprégné par la mentalité de « l'hamza » (aubaine) donnant lieu à la notion de l'entrepreneur « Bouchkara ». Cette mentalité se traduit par un refus d'engagement dans des investissements stratégiques (innovation, TQM) et sociétaux (RSE) pouvant améliorer la performance financière de son entreprise. Plus spécifiquement, la difficulté de l'entrepreneur à promouvoir l'innovation et à mettre en œuvre un management de la qualité réduit les possibilités de montées en gamme, provoquant ainsi une perte des parts de marché et accentuant les risques d'échec pour des causes commerciales. Au niveau de la PME marocaine, l'entrepreneur s'engage souvent dans plusieurs tâches fonctionnelles. Cet engagement renforce une gestion à court terme et entrave la performance et la pérennité de l'entreprise. Dès lors, l'échec se trouve fortement déterminé par un

niveau limité de compétence ou d'expertise managériale de l'entrepreneur. Ce résultat corrobore les recherches révélant que le manque d'expérience managériale est une source de défaillance de la PME. En effet, cette inexpérience réduit l'efficacité de la gestion (opérationnelle et stratégique) et conditionne la nature du style de management. L'inexpérience est parfois combinée à un faible degré de préparation entrepreneuriale chez l'entrepreneur de la PME marocaine. Cette situation signifie que l'entrepreneur est incapable de supporter et gérer les contraintes managériales, ce qui conduit droit à l'échec. Le style de management de l'entrepreneur marocain reste largement influencé par les normes de la tribu ou la région d'origine, la classe sociale, le travail du père et les valeurs traditionnelles et religieuses héritées des parents. Ainsi, le style de management est majoritairement « égocentrique ». C'est-à-dire qu'il concentre ses efforts sur son propre intérêt et adopte un comportement autoritaire, voire agressif et impitoyable, sans trop se soucier des sentiments des salariés. Une telle attitude crée des tensions sociales et augmente l'aversion à la croissance de la PME chez les salariés. Faut-il s'étonner dès lors du nombre de faillites enregistrés ?!



## Entrepreneuriat

# Agir sur le mental...

Les jeunes porteurs de projets sont sous les feux de la rampe. En effet, la promotion de l'entrepreneuriat figure au 1er rang des priorités du gouvernement en matière d'inclusion. Des mesures économiques, institutionnelles, législatives et réglementaires ont été prises par les autorités dans le but de créer un environnement propice à l'esprit d'entreprise.

Par | **Abderrahmane El Maleh**

Le Marocain est bricoleur presque par vocation. Faute de visibilité, il s'efforce tant bien que mal de trouver une voie, qu'importe la destination, le but étant d'arriver à joindre les deux bouts. De formation peu entrepreneuriale, invitant plus au récit des polycoptes que sacralisant l'esprit d'innovation, il fait face dès sa diplomation au désert de l'emploi. Victime de politiques publiques en total déphasage (le cas de la formation professionnelle en fait foi), il arrive à s'acclimater, par nécessité et souvent à se cisillant les plumes, avec un emploi en inadéquation avec la formation acquise. L'entrepreneuriat, à l'image de cette adaptation, est pour la plupart des marocains un accident de l'histoire bâti plus sur l'opportunisme que sur l'esprit d'entreprise. La culture d'entreprise

### Agir sur le mental



**Parler d'entrepreneuriat dans le pays c'est d'abord accepter la cohabitation de deux catégories d'activité antinomiques. Une formelle, on parle ici de l'entrepreneuriat d'opportunité, face à une autre informelle, c'est-à-dire l'entrepreneuriat de nécessité.**

est, dans un environnement où le chômage touche plus de 26% chez les jeunes de 15-36 ans, castrée par un modèle de réussite sociale dont les signes de richesse, par héritage ou par bricolage (...), font loi. Les nombreuses solutions proposées depuis le début des années 2000 pour lancer l'entrepreneuriat chez les jeunes ont toujours percuté nombre d'insuffisances majeures dont la non pertinence des projets ou la non préparation suffisante des créateurs entrepreneurs; la lourdeur des procédures; et l'insuffisance des financements. Pourtant, l'étude réalisée par le Cabinet Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI) a fait ressortir que l'environnement des affaires au Maroc figurait parmi les

5 pays du Continent où il fait bon entreprendre, tout en soulignant les bons niveaux de la culture entrepreneuriale et du potentiel entrepreneurial dans le pays. La preuve avancée est que 70% des étudiants du cycle supérieur souhaitent se lancer dans l'aventure. Cependant, bien que les idées et la volonté ne manquent pas chez la plupart des jeunes qui veulent entreprendre, tous sont unanimes pour souligner l'importance de l'accompagnement dans la création de leur projet. Par ailleurs, tout en confirmant l'existence de politiques publiques de plus en plus favorables à l'activité entrepreneuriale, l'étude préconise la nécessaire amélioration de l'écosystème, notamment par un développement plus soutenu du système d'éducation et de formation, du transfert technologique, de l'accès au financement et des dispositifs d'accompagnement.

#### Miser sur l'entrepreneur

Nonobstant tout cela, parler d'entrepreneuriat dans le pays c'est d'abord accepter la cohabitation de deux catégories d'activité antinomiques. Une formelle, on parle ici de l'entrepreneuriat d'opportunité, face à une autre informelle, c'est-à-dire l'entrepreneuriat de nécessité. L'entrepreneuriat d'opportunité apparaît comme l'expression d'une intention

stratégique de quelques profils qui ont déjà de l'expérience ou qui sont influencés par leur entourage. Et parce qu'ils ont détecté une opportunité de marché, décident de créer leur propre affaire, ils ne laissent pas se fermer la moindre « fenêtre de tir ». Généralement, ce sont des personnes dotées d'expérience, influencés par leurs proches et d'un capital relationnel très développé, ce qui est parfois aussi important que le capital financier. Par contre, l'entrepreneuriat de nécessité apparaît comme une forme d'auto-emploi ou « entrepreneuriat de survie ». La personne concernée n'a pas d'autre choix que de créer son propre emploi généralement à domicile et avec des moyens limités.

C'est une lapalissade que de rappeler que la priorité en matière d'entrepreneuriat nouvelle génération ou non réside d'abord dans la qualité et la faisabilité de tout projet, le tout devant être étroitement lié à la motivation, la préparation et la personnalité du porteur du projet. Mais à l'impossible nul n'est tenu. C'est la raison pour laquelle les yeux se tournent vers l'Etat qui hérite de la charge de former, conseiller et accompagner les entrepreneurs en herbe sur la voie de la réussite. Et c'est à ce niveau, crucial, que les multiples engagements issus du nouveau programme prennent tout leur sens. Les institutions publiques dédiées, les banques, les conseillers

privés, les ONG, les Autorités, l'Université et le réseau de la formation professionnelle se doivent ainsi de s'investir pour repérer les talents prometteurs et les projets à fort potentiel. Il s'agira également de mettre en place un mode de sélection des bénéficiaires et des projets «finançables», qui soit fondé sur des critères rationnels, transparents et éloignés de tout esprit de clientélisme ravageur. L'aspect des procédures est non moins crucial. Les jeunes, baignant dans les nouvelles technologies, ont développé des réflexes qui sont hostiles aux lourdeurs administratives, surtout quand celles-ci sont basées sur des intentions douteuses, la culture des « dessous de table » étant légion. Les candidats aux financements dans le cadre du programme établi doivent être convaincus qu'il ne s'agit pas d'une subvention étatique accordée à perte, mais bien de prêts bancaires remboursables et que la culture des ardoises que l'Etat doit éponger est dépassée.

### Une mobilisation maximale des donneurs d'ordres

Le rôle de tout l'environnement national des affaires est également appelé à se mobiliser en faveur de cette expérience qui peut s'avérer prometteuse. Une véritable synergie des donneurs d'ordres doit se mettre en place en vue de lever

tous les obstacles à caractère inhibiteurs.

Le réseau bancaire se doit d'offrir des produits et services adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs ainsi que l'accueil et la promotion nécessaires auprès des consommateurs. Le financement n'intervient, quant à lui, qu'en bout de chaîne. Il est sûr que le programme qui vient d'être lancé offre l'opportunité la plus appropriée. Un fonds important, susceptible certainement d'être renfloué, des taux d'intérêts bas jamais offerts auparavant, des financements d'investissement et de roulement adéquats, ainsi que de l'accompagnement ciblé à la clé. Reste que pour qu'une culture entrepreneuriale soit dynamique, et face à un environnement en perpétuelle évolution, les pratiques d'accompagnement entrepreneurial doivent être pensées, elles aussi, sous l'angle du changement. L'aventure entrepreneuriale séduit toujours plus de nouveaux entrepreneurs aux profils et



**Le réseau bancaire se doit d'offrir des produits et services adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs ainsi que l'accueil et la promotion nécessaires auprès des consommateurs. Le financement n'intervient, quant à lui, qu'en bout de chaîne.**

motivations variés. Dès lors, les accompagnateurs sont sensés mieux comprendre les nouveaux porteurs de projet et recenser leurs besoins d'accompagnement. Comme il est tout aussi capital de faire respecter les contrats, d'assurer que les paiements entre entreprises se fassent en temps voulu, d'appliquer des procédures de mise en faillite dans un délai raisonnable et de garantir un système de justice civile efficient. Il est essentiel de disposer d'institutions et de politiques de soutien, car les petites et nouvelles entreprises sont relativement plus touchées par un environnement des plus lacunaires que les entreprises bien en place. Au Maroc, nombre de ces ingrédients, essentiels pour les entreprises nouvelles et en croissance, doivent être renforcés.



**Le rôle de tout l'environnement national des affaires est également appelé à se mobiliser en faveur de cette expérience qui peut s'avérer prometteuse.**



## Recherche & développement

# L'innovation collaborative

Les mentalités changent et la culture de l'entrepreneuriat innovant émerge. Dans ce contexte, les entrepreneurs marocains, principaux acteurs de la dynamique régionale et territoriale, sont amenés à relever plusieurs challenges, y compris ceux ayant trait à l'absence d'écosystème d'innovation et d'accès aux talents.

---

Par | Abderrahmane El Maleh

Le Maroc n'a pas encore réussi à enclencher une réelle dynamique nationale d'innovation. Si l'on analyse les dépenses en R&D, qui sont un des indicateurs de l'investissement en innovation, le pays se situe bien en dessous des moyennes internationales avec 0,8% du PIB, contre 2,26% en moyenne dans les pays de l'OCDE. Ceci s'explique notamment par la très faible contribution du secteur privé qui ne finance que 30% de la R&D au Maroc, contre 69% en moyenne dans les pays de l'OCDE et jusqu'à 78% en Chine. Ceci dit, ce ne sont pas les idées ni les moyens qui font défaut. C'est plutôt une question de volonté. En effet, les entreprises marocaines sont aujourd'hui peu conscientes de l'impératif innovation, et même lorsqu'elles le sont, hésitent à déployer des démarches d'innovation en raison du niveau d'incertitude qui y est forcément lié. Parallèlement à ça, et dans un contexte d'évolution de plus en plus rapide de la technologie et des attentes des clients, les entreprises sont contraintes d'innover pour continuer à croître, et même souvent pour survivre. L'innovation permet de renforcer durablement la compétitivité de ces entreprises face à une concurrence qui prend des formes nouvelles (entreprises opérant traditionnellement dans d'autres secteurs, start-ups, acteurs entièrement digitaux, etc) et qui est de plus en plus internationale. Partant de là, l'approche

collaborative à l'innovation est essentielle car elle permet de mobiliser des compétences et des approches complémentaires et d'optimiser les coûts de déploiement des programmes d'innovation en mutualisant les ressources. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas de collaborations avec des start-up qui permettent à l'entreprise de capitaliser sur des ressources plus agiles et moins onéreuses que leurs ressources internes. Du point de vue des start-ups, les programmes d'innovation collaborative sont particulièrement intéressants car ils leur facilitent l'accès au marché en leur permettant de collaborer avec un client ou un partenaire potentiel sur le développement d'une solution adaptée à une opportunité spécifique de marché. Par ailleurs, ces programmes permettent aux start-up de bénéficier de ressources auxquelles elles ont difficilement accès de manière indépendante (données de marché, expertise sectorielle, laboratoires et équipements, périmètres de tests, etc.).

### Ecosystème embryonnaire

Malgré un nombre de signaux positifs laissant présager une accélération de la dynamique des entreprises innovantes, l'écosystème marocain reste encore naissant et fragile et doit être soutenu au regard de l'importance de l'enjeu économique et social. Pour libérer l'acte d'entreprendre et encourager l'innovation, il est indispensable de lever les

contraintes auxquelles sont confrontées les start-ups.

Au-delà des initiatives disparates, notamment le programme Innov Invest porté par la Caisse Centrale de Garantie, l'amélioration de l'écosystème national requiert une intervention sur un certain nombre de leviers tels que la réglementation, un cadre juridique et fiscal adapté, la promotion de l'innovation, le manque d'éducation entrepreneuriale, l'accès au financement et le dispositif d'accompagnement entrepreneurial avec un renforcement des capacités des structures d'accompagnement. Il paraît également nécessaire de promouvoir de manière coordonnée, la culture ainsi que l'apprentissage entrepreneurial et ce, en



**L'approche collaborative à l'innovation est essentielle car elle permet de mobiliser des compétences et des approches complémentaires et d'optimiser les coûts de déploiement des programmes d'innovation en mutualisant les ressources.**

## L'innovation collaborative



**Il faudrait aussi encourager les multinationales à choisir leurs filiales marocaines pour le déploiement de leurs programmes d'innovation africains. Et d'encourager les PME et les grandes entreprises à innover en collaboration avec différentes parties prenantes.**

favorisant l'émergence de nouvelles générations d'entrepreneurs animés par la passion d'entreprendre et motivés par l'esprit d'innovation, valorisant leurs aptitudes de responsabilité, de créativité et toute ambition personnelle ou collective. Il s'agira également d'encourager les PME et les grandes entreprises à tester le développement et la mise en œuvre de programmes d'innovation, afin de leur permettre, avec un niveau de risque limité, d'en évaluer la valeur ajoutée. Il faudrait aussi encourager les multinationales à choisir leurs filiales marocaines pour le déploiement de leurs programmes d'innovation africains. Et de manière plus globale d'encourager les PME et les grandes entreprises à

innover en collaboration avec différentes parties prenantes (universités, startups, autres entreprises, institutions publiques, etc.).

### PAI 2.0

Le Maroc dispose d'un gisement important en matière d'innovation. Il regorge de talents qui brillent souvent à l'étranger, et qui ne demandent qu'une chance pour concrétiser leurs idées sur le terrain. Car il ne suffit pas d'organiser des événements, notamment des hackathons lancés par le secteur privé et autres concours à l'entrepreneuriat, et de les médiatiser pour dire que l'on innove, ou que l'on accorde de l'importance à la créativité. Car plusieurs projets intéressants,



**il ne suffit pas d'organiser des événements, notamment des hackathons lancés par le secteur privé et autres concours à l'entrepreneuriat, et de les médiatiser pour dire que l'on innove, ou que l'on accorde de l'importance à la créativité.**

présentés lors d'événements majeurs, sont arrivés à attirer des investisseurs avant de disparaître des radars. En réponse à cette situation, un intérêt particulier a été annoncé par le ministre de l'industrie dans la prochaine étape du Plan D'accélération Industrielle 2021-2025. Moulay Hafid ElAlami avait déclaré lors de son intervention à l'Université d'été de la CGEM, que la prochaine étape du PAI portera sur le « 2.0 ». Les objets connectés, l'innovation et la recherche et développement seront au centre de la prochaine étape 2021-2025, dont l'objectif est de poursuivre le développement du tissu économique national à travers la création d'un écosystème qui soit attractif pour les acteurs du secteur des objets connectés (IoT). Sachant que le royaume dispose déjà d'un potentiel humain hautement qualifié à ce niveau, le ministre a aussi annoncé porter une attention particulière aux startups et universités, dont les porteurs de projets auront droit à un accompagnement inédit. Des actions, comme le lancement de centres d'innovation et de Think Tank et l'intégration des acteurs nationaux, notamment pour ce qui est des investisseurs, dans la concrétisation de cette vision. Cet élan devrait performer davantage que le secteur automobile, notamment au niveau des exportations, en plus de créer un nombre important d'emplois à l'échelle nationale. Croisons les doigts...



En réponse aux Hautes Orientations de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'assiste, Attijariwafa bank a le plaisir de participer au programme national d'accompagnement et de financement des petites entreprises et porteurs de projet.



التجاري وفا بنك  
Attijariwafa bank

Croire en vous



# INTELAK AL MOUKAWIL

## PORTEURS DE PROJET ET PETITES ENTREPRISES DE MOINS DE 5 ANS

أنا معاك

CRÉDIT À 2%\* D'INTÉRÊT  
FRAIS DE DOSSIER 0 DH

Pour vous accompagner, Attijariwafa bank met à votre disposition l'ensemble de son réseau d'expertise, dont 200 centres TPE et Dar Al Moukawil.

\*Crédit soumis à l'accord des instances décisionnaires de la banque. Taux d'intérêt annuel RT appliqué aux crédits de fonctionnement en cas de 1<sup>er</sup> demande uniquement et aux crédits d'investissement.



Les femmes et la culture

# Un destin commun

Par | Mustapha Maleh

Le choix de consacrer le cahier culture à la femme dans ce spécial dédié au modèle de développement du Maroc relève de l'évidence. Associer les deux n'est point le fruit du hasard, et pour cause ! La culture a toujours été - et c'est malheureusement le cas dans beaucoup de pays dans le monde - la cinquième roue du carrosse. Appauvrie, elle ne participe ni dans l'ouverture des esprits, ni dans l'évolution sociétale, et encore moins dans le progrès. Et la femme me diriez-vous ? Elle est à sa place, celle que l'homme lui a réservée depuis des siècles : facultative, exploitée et même avilie. Changer de paradigme n'est point possible sans la philosophie grecque, celle des Lumières, sans la dialectique, sans la raison ...Tant ces courants de culture sont inaccessibles pour des millions de marocains.

L'importance octroyée à la culture au Maroc, peut être appréhendée à travers la part du budget que le gouvernement lui alloue. En cas d'une bonne et prospère année - rarissime au demeurant - on augmente, à la marge, les subsides qui lui sont consacrés et pour faire illusion on ameut la foule et la RTM claironnant «Goulou AL Am Zin». Dans les périodes des vaches maigres, comme c'est le cas au Maroc depuis... toujours, c'est la variable d'ajustement. On taille dans les subventions, on coupe les investissements et on supprime les postes. On a tous le souvenir des maisons de la culture en totale désuétude...A l'image de ce qu'était le «Maroc inutile». Des bâtiments inadaptés avec des pseudo fonds et des salles de lecture qui vous donnent envie de déguerpir. Les quelques rares livres en piteux état qui errent sur des étagères croulantes sous l'effet de l'âge et du manque d'entretien ne sont pas là pour attirer le curieux

en quête de savoir, de culture. Les fonctionnaires, démotivés, tuent le temps ou plutôt l'inverse, à occuper un espace avec pour seule compagnie l'écho de leurs interjections. Les rares projets, dont les productions ornent tristement des murs défraîchis, sont des commandes institutionnelles pour meubler des festivités qui n'ont d'intérêt que pour leurs mécènes. Parce qu'il faut bien occuper le vide sidéral des JT avec des reportages niais et sans intérêt sur les lointaines provinces du pays dont le souvenir de leur existence est exhumé à l'occasion de chaque fête nationale, on exhibe des artistes en herbe contents de leur production. Mais on n'était pas le seul pays à user de cette vieille ficelle propagandiste. L'histoire en regorge. En somme, famélique, le ministère de la culture qui est un service public n'est qu'une ébauche inachevée sans vie et sans âme. Et parce que la nature a horreur du vide, des festivals, des expositions chaperonnés par

des fonds privés ont fleuri un peu partout. Du festival du Jazz à Tanger, à la musique Gnawa à Essaouira en passant par Mawazine à Rabat ou la Musique sacrée à Fès, ..., les exemples ne manquent pas. C'est l'occasion rêvée pour les bienheureux bénéficiaires des privatisations et de la



**Dans les périodes des vaches maigres, comme c'est le cas au Maroc depuis...toujours, c'est la variable d'ajustement. On taille dans les subventions, on coupe les investissements et on supprime les postes. On a tous le souvenir des maisons de la culture en totale désuétude...A l'image de ce qu'était le «Maroc inutile».**

Les femmes et la culture

## Un destin commun



mondialisation de se racheter une virginité et une aura à moindre frais auprès de l'opinion publique. Et pour que des fonds publics ou seulement l'espace public soient mobilisés pour la promotion d'un art, d'un artiste, il faut comme à l'accoutumée être sacrément pistonné sinon vos projets sont remisés aux oubliettes ! Immuable, c'est un triste et révoltant constat qui n'a pas varié dans un Maroc indépendant depuis le milieu du siècle dernier, autant dire une éternité. Et c'est cette éternité pour laquelle prient les conservateurs de tout bord pour que la femme reste dans une situation de subordination comparée à son alter égo



**Pas étonnant qu'avec la misère, nos jeunes ont grossi les rangs de Daech et autres entités Islamiques. L'arabisation mal préparée qui devait servir une pseudo-indépendance vis-à-vis de l'ancienne puissance de tutelle fut un coup fatal porté à l'ouverture des esprits.**

l'homme. Et pour y arriver, toute une stratégie a été élaborée pour garder la plèbe dans l'obscurité. Elle a consisté depuis les années soixante-dix en un décharnement inédit des services publics dédiés. L'éducation nationale comme ses programmes solaires connaissent depuis une attaque en règle pour les rendre désuets au profit du secteur privé. Les programmes scolaires ont été profondément remaniés pour servir une idéologie obscurantiste. La philosophie, la mère de toutes les sciences, a été supprimée pour la remplacer par une pseudo éducation qui prône la vertu selon des percepts surannés. Des calembredaines devenues des certitudes que dire des croyances ont supplanté l'esprit des Lumières. Pas étonnant qu'avec la misère, nos jeunes ont grossi les rangs de Daech et autres entités Islamiques. L'arabisation mal préparée qui devait servir une pseudo-indépendance vis-à-vis de l'ancienne puissance de tutelle fut un coup fatal porté à l'ouverture des esprits. N'étant pas à une schizophrénie près, les enfants de ces mêmes élites fossoyeuses poursuivent leurs études dans les missions européennes et plus tard à l'étranger. Dès lors que nos femmes soient devenues des fantômes dans l'espace public au nom d'une certaine hshouma, comble de la duplicité et de l'hypocrisie

qui régissent les relations entre les deux sexes n'est point étonnant. Certes, le Maroc regorge de femmes exceptionnelles, énergiques et créatrices, mais elles sont loin de représenter la majorité des sans voix. Celles obligées de baisser les yeux, de raser les murs et de se cacher derrière un pseudo voile pudique qui garantirait un certain honneur mal placé. L'on répète à souhait des interprétations douteuses des versets coraniques, des faux hadiths et autres bonnes manières qui servent une idée maitresse : l'assujettissement des femmes. Mais dans leur bêtise, dans leur violence aveugle, nos mères, nos sœurs, nos amies et collègues sont logées à la même enseigne. Toutes derrière et eux devant. Leurs droits et leurs libertés fondamentales et les plus élémentaires sont souvent bafoués au mépris de toutes les conventions internationales. Si les faits divers, les plus sordides et dont elles sont victimes défient la chronique, la justice encourage dans sa complaisance de tels agissements. Pire encore, le Maroc, jadis pays réputé pour sa relative ouverture d'esprit vis-à-vis de la cause féministe est aujourd'hui mis à l'index. Dès lors le choix de la Bande dessinée de Zainab Fasiki est un constat cinglant qui se dresse face aux conséquences désastreuses que dire ignominieuses de ces pensées

obsolètes et à vomir. Elle représente une génération qui a subi les affres d'une machine à broyer mais qui refuse de plier en dépit des attaques en tout genre des gardiens sclérosés d'un temple qui nous mène vers l'abîme. Pour cette initiative comme celles d'autres artistes qui font de la plume, du pinceau ou encore de la voix un moyen pacifique pour éclairer les esprits et de crier : Ça suffit !

Mais la situation détestable dans laquelle est remise la femme ne date pas d'hier. Elle est séculaire et contraire aux principes même de la religion musulmane et de la vie mahométane. «Allah au féminin » d'Éric Geoffroy est une lecture pour le moins judicieuse du rapport de la religion musulmane avec la Femme. On en sort avec une profonde acrimonie et une amertume sans nom. Oui c'est le sentiment qui se dégage une fois terminé cet essai car, la connaissance d'avoir été abusé par des enseignements dont nous rabâchent les esprits programme de l'éducation religieuse, prêches imposés aux Imams, sans parler des émissions télévisées d'une piètre qualité, douloureuse et insupportable. Tout ce battage est au mieux approximatif au pire à l'antithétique de ce qui doit être enseigné à nos jeunes pour hisser le pays vers le haut, vers la modernité tout en gardant notre spécificité millénaire dont on est fier d'arbore la nationalité, la

couleur et l'attachement. Cet attachement, c'est l'une des sensations qui se dégagent de la lecture du dernier roman de Leila Slimani. Amoureuse sans faille de notre pays où elle estime, à juste titre, que son histoire a été occultée par d'autres plus médiatisées, elle inaugure avec « Le pays des autres » une trilogie prometteuse. La femme y a une place primordiale. Qu'elle soit étrangère ou indigène, elle est broyée par une culture avilissante qui tire sa substantifique moelle d'un conservatisme assassin. Alors oui, le manque d'une culture progressiste et le sort de la femme se confondent pour donner naissance à une société dans laquelle on ne se reconnaît pas... Adieu salut et développement ?!



**Mais la situation détestable dans laquelle est remise la femme ne date pas d'hier. Elle est séculaire et contraire aux principes même de la religion musulmane et de la vie mahométane.**



Leila Slimani

# La femme dans «Le pays des autres»

Par | Mustapha Maleh

Le dernier roman de Leila Slimani est un monde quasiment féminin. Certes il y'a des hommes ici et là, mais de toute évidence, la femme est omniprésente alors que tout est fait pour l'occulter de l'espace public et même de l'espace privé. Entre les deux genres, c'est une vie de méfiance réciproque où tout est permis : des messes basses, des éclats de voix, des coups de sang et des coups de poing. En somme point de répit: c'est une guerre de tranchées ponctuée par de courtes accalmies trompeuses.

**L**t oui le mâle dominant en ce milieu du XX siècle ne supporte pas la contradiction et encore moins la concurrence. Qu'elle émane de sa propre mère, de son épouse, de sa sœur et même de sa propre progéniture, elle est inaudible et inacceptable. Alors que dire de la place réservée aux autres femmes : les bonnes, les anciennes esclaves ou ex prostituée, elle est tout simplement annihilée. Bigarrées, ce roman est celui de femmes qui forment un patchwork humain d'une rare complexité. Elles sont attachantes et détestables à la fois à l'image d'une période trouble dans laquelle toutes ses personnes sont immergées. Bien documenté, le récit de Leila Slimani s'appuie sur l'apport d'éminents historiens qu'elle a sublimé par le caractère romanesque de ses personnages. Par la magie du verbe, cette galerie de portraits n'est point inerte puisqu'elle vit au grès de la lumière, de l'exposition. Suivant les besoins de la narration, les traits et les caractères sont grossis jusqu'à la caricature, ou amoindri jusqu'à leur effacement. Mathilde qui toisait Amine le

jour de leur mariage sur le perron de l'église, s'est tassée, au fil du temps par un mari et un Maroc qui tous deux broient du noir. Généreuse dans l'effort, insouciante face à l'adversité et au qu'en-dira-t-on, elle a su durant une décennie supporter l'ignominie qui allait crescendo. Des regards lourds et amusés aux réflexions blessantes, de l'humiliation chuchotée aux insultes astringentes. De la mésestime de son mari à ses coups de poing hargneux, elle a tout enduré pour un amour qui s'est mué au fil du temps lent et fuyant en désastre. Mais aussi « blanche » qu'elle puisse-être elle n'est point un ange. Son sort de personnage principal du début jusqu'à la fin du récit se confond avec les autres femmes dont la vie est tout aussi romanesque. Mouilala est un monument en soi dont on vit les derniers instants de gloire. Elle est à l'image de l'espace dont lequel elle vit, la médina de Meknès qui perd inexorablement de sa superbe au profit de la ville européenne. Cette femme va décliner pour se cloîtrer in fine « dans une vie de silence où il était interdit d'avoir du chagrin ». Que dire de plus pour

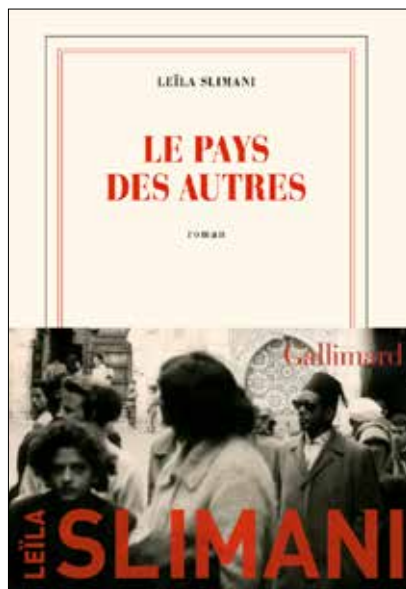
portraiturer sa vie puisqu'il suffit de poser un regard sur « ses mains sombres et ridées, ces mains qui semblaient contenir toute la vie de cette femme, comme un livre sans mots ». Mais n'allez pas croire en une quelconque solidarité féminine. De la compassion mêlée à la crainte, Mathilde éprouve du mépris au crépuscule de la vie de sa belle-mère qu'elle « avait toujours connue maigre et qui s'est contentée toute sa vie des restes des autres,



**Par la magie du verbe, cette galerie de portraits n'est point inerte puisqu'elle vit au grès de la lumière, de l'exposition. Suivant les besoins de la narration, les traits et les caractères sont grossis jusqu'à la caricature, ou amoindri jusqu'à leur effacement.**

Leïla Slimani

## La femme dans « Le pays des autres »



Collection Blanche, Gallimard  
Parution : 05-03-2020

manifestait à présent cette gourmandise écœurante des vieillards qui trouvent dans ces plaisirs triviaux un dernier sens à leur vie ». Tamo, sa bonne ne trouve pas grâce à ses yeux. Sa saleté répugnante, son manque d'urbanité sont autant d'attributs répulsifs pour Mathilde. Ce mal nécessaire peut s'affairer à l'intérieur de la maison de la maîtresse mais ne doit en aucun cas partager les mêmes commodités. De jalousie, elle a hâtivement catégorisé de prostitué, la femme du docteur Dragan, mystérieux et généreux personnage et son unique allié dans sa solitude. Mais la souffrance commune de se sentir étrangère dans « le pays des autres », le supplice partagé d'être une femme va sceller

des destins. Le sien devait être un conte de fée avant de se transformer en cauchemar. Son cauchemar c'est Amin, son mari. Affectueux et fier d'elle en France, il change catégoriquement de comportement, une fois le sol marocain foulé. De statut d'amante et d'épouse, elle n'est plus qu'une prise de guerre ramenée du champ de bataille. Puisqu'il faut la dompter, il s'est montré impitoyable avec elle sans explication aucune hormis « ici c'est comme ça ». Cet avilissement, elle va le partager, la tête basse et le cœur brisé, avec Salma, son alter ego marocaine. Magnifique et impétueuse, verra son destin brisé sur l'autel d'une certaine vertu qui absout tous les excès de la société.

Dans ce roman, les exemples des personnages et des situations foisonnent. Nous sommes à l'aube d'un nouveau Maroc qui porte en lui la renaissance de la marocaine combattive. Le parcours de cette dernière va de pair avec celle du Maroc des années cinquante : une « entreprise d'engloutissement » où la résignation et la pugnacité se relayent pour accoucher, peut-être d'un monde meilleur où elles cesseront d'être spectatrices pour devenir des actrices à part entière.

(1) Hassan AOURID, Karim BOUKHARI, Mustapha BEN CHEIKH, Maati MONJIB



**Leïla Slimani est née en 1981. Elle est l'auteure de deux romans parus aux Éditions Gallimard, Dans le jardin de l'ogre («Folio» n° 6062) et Chanson douce («Folio» n°6492), qui a obtenu le prix Goncourt 2016 et le Grand Prix des lectrices de «Elle 2017».**





« HSHOUMA » par Zainab Fasiki

## Planches iconoclastes

Original, ou plutôt libre, c'est de cette façon qu'on peut qualifier le travail de Zainab Fasiki. Oui il l'est aussi bien sur la forme que sur le fond. Bande dessinée ou planches didactiques à l'endroit de tous ? Même au terme de sa lecture, il est difficile de catégoriser son travail. Si elle bouscule la traditionnelle lecture d'une Bande dessinée, elle renverse la table sur le fond. Hshouma a pour objectif de dévoiler, tout dévoiler en mettant le verbe et surtout le crayon là où ça fait mal. Prévisibles, ses détracteurs n'ont pas hésité à la mettre à l'index. Son engagement et son travail répondent pour elle.

Par | **Mustapha Maleh**

« HSHOUMA » par Zainab Fasiki

## Planches iconoclastes

**H**shouma est une présentation cocasse mais ô combien réaliste des rapports de la société marocaine au corps et aux relations sexuelles. C'est tout sauf une carte postale touristique puisque ce sont les bas-fonds peu reluisants du Maroc qu'elle a choisi de mettre en avant. Z. Fasiki a fait le choix de ne point complexifier les choses et même de les vulgariser de manière à ce que le message soit intelligible pour tous. C'est un état des lieux sans concession.

« *Hshouma un état des lieux sans concession* ».

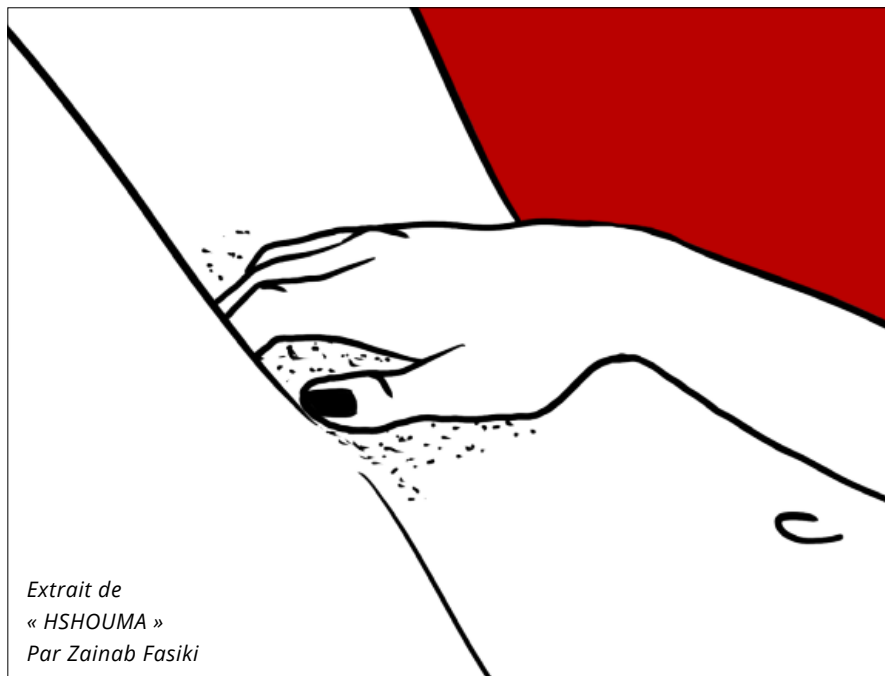
Le postulat de départ de Z. Fasiki, se résume en peu



Ce sont les mêmes, filles comme garçons, qui baragouinent à la simple évocation de la « chose » sexuelle ou bien s'empressent de tourner le visage dès qu'une illustration est projetée sur le tableau blanc ou noir.

de mots qui expriment les maux dont souffre la société marocaine. Pour elle, les rapports de la société marocaine avec le corps et la sexualité sont normés par un ensemble complexe ou la politique, l'islam radical, la culture marocaine, les traditions familiales et la société se rejoignent pour former un tout d'une rare hypocrisie. La culture de la honte est la conséquence de règles, d'entraves qui sont devenues au fil du temps un terreau des frustrations affectives et sexuelles et sources des violences faites aux femmes et pas que ! Telle est la problématique à laquelle l'auteure s'est attelée à répondre de façon courageuse. Pour ce, elle choisit la voie de la simplicité du verbe et du

dessin pour expliciter et pour dénoncer. C'est le signe d'une vitalité certaine de la jeunesse marocaine qui mérite tous les éloges alors que leurs aînés ont quasiment baissé les bras à force de compromis et de compromissions. Oui, pour les « sachants », ils n'ont rien à apprendre sur l'anatomie en général et de la reproduction en particulier mais pour les autres, cela relève toujours du miracle ! Oui c'est une Bd aux vertus pédagogiques qui peut s'adresser aux jeunes maghrébins - et pas que - des deux rives de la Méditerranée. Ce sont les mêmes filles comme garçons qui baragouinent à la simple évocation de la « chose » sexuelle ou bien s'empressent de tourner le visage dès qu'une illustration est projetée sur le



Extrait de  
« HSHOUMA »  
Par Zainab Fasiki



tableau blanc ou noir. Ce qui est un chef d'œuvre pour les uns est une vile obscénité pour les autres. La simple projection et la réaction de nos « têtes brunes » à la vue de la une de Paris Match sur « L'origine du monde » avec comme titre accrocheur « on a retrouvé le haut du chef d'œuvre de Courbet » devant une classe de Terminale en dit long sur le chemin à parcourir. Le poids des mots et le choc des photos prend toute sa splendeur. L'on regrette alors que son travail soit en langue française, langue en net recul dans un Maroc arabisé à l'insu de son plein grès, mais comme elle l'explique, la terminologie en darija est d'une obscénité qui va de pair

avec l'avalissement du corps et de la chose sexuelle. « ...aucun terme n'existe en darija pour décrire les organes génitaux avec objectivité ou la sexualité avec respect ». Alors arrêtons de jouer avec les mots et affrontons ce que nous sommes. Ce n'est point « hshouma », c'est juste sain.

*Réussir à dessiner la nudité sans vulgarité n'est pas chose aisée.*

Oui les corps des femmes sont dessinés de manière brute et sans fards et alors ! La dictature de la silhouette menue, des canons de beauté véhiculés par tous les supports ne sont



**Ce qui est un chef d'œuvre pour les uns est une vile obscénité pour les autres. La simple projection et la réaction de nos « têtes brunes » à la vue de la une de Paris Match sur « L'origine du monde » devant une classe de Terminale en dit long sur le chemin à parcourir.**

« HSHOUMA » par Zainab Fasiki

## Planches iconoclastes

-ils pas, eux, les plus gênants pour des millions de femmes qui ne correspondent pas à ces standards de plus en plus décriés de par le monde ? Réussir à dessiner la nudité sans vulgarité n'est pas chose aisée. A ce propos, Il y'a un proverbe marocain qui dit que « celui qui prétend que la soupe est froide, il n'a qu'à y tromper sa main » Li gal Laasida barda, idir yedou fiha! Oui le travail de Z. Fasiki ne s'adresse pas à des spécialistes si bien que l'on éprouve, à l'issue de la lecture de sa Bd, un certain goût d'inachevé mais, qu'on le veuille ou pas, il a le mérite d'exister. Il a le mérite de faire parler de ce qui est systématiquement dissimulé et qui mine les rapports homme/femme dans



l'espace public comme dans le cercle privé. Elle s'insurge contre la lobotomisation pure et simple pratiquée par le cercle familial, la société, les médias, les lois et une certaine interprétation de la religion. C'est un cri de colère contre tout ce qui représente une barrière à l'épanouissement de la femme mais aussi de l'homme. Ce mille-feuille de frustrations est source de violences en tout genre, ce que l'on fait mine d'ignorer puisque c'est Hshouma.

*Oui elle a raison de prendre le train de la modernité*

Oui c'est un cri qui dérange quelques certitudes mal placées pour donner des leçons. Mais la nouvelle génération est bel est bien là pour dire BARAKA, ça suffit ! Le monde entier bouge dans le sens de l'égalité homme-femme et s'indigne

de la violence subie par ces dernières et nous...du moins une grande partie d'entre nous regarde avec nostalgie ce qui était bon hier avec une envie farouche de le transposer au XXIème siècle. Et encore que savent-ils les détracteurs de Z. Fasiki du rapport entre l'Islam et la femme, de l'Islam et le corps, de l'Islam et la sexualité, a part des lectures partisans qui vont dans la sauvegarde des intérêts machistes ?! Oui elle a raison de prendre le train de la modernité d'épouser les idées du mouvement Me too et de poser sur la table le problème du consentement. C'est un procès de mauvaise intention qui lui est fait dans le sens où cette jeune bédéiste profite d'un « contexte » ou d'une pseudo-vague qui plairait à l'Occident dont l'objectif est de remettre en cause les certitudes surannées de notre culture. Son indignation, elle la porte en elle depuis toute petite.



**C'est un cri de colère contre tout ce qui représente une barrière à l'épanouissement de la femme mais aussi de l'homme. Ce mille-feuille de frustrations est source de violences en tout genre, ce que l'on fait mine d'ignorer puisque c'est Hshouma.**

*Comment-peut-on gagner la course pour faire partie du cercle fermé des bienheureux de la mondialisation sans le concours inconditionnel des femmes ?*

Quoi de plus normal pour une jeune femme qui a subi les affres de la rue, l'hypocrisie de la société et, pire encore, le silence assourdissant des autorités face aux violences faites à toute personne désireuse de vivre librement sa vie que de transcrire son exaspération de manière pacifique dans une Bd accessible au commun des mortels, sans chichi ni détour. Elle est en quelque sorte la porte-parole des femmes sans voix, celles qui sont sifflées dans les rues, insultées, violentées et même assassinées. Comment peut-ont accepter une telle ignominie alors que la femme marocaine c'est plus de 50 % de notre main d'œuvre, de notre savoir, de notre intelligence, en somme de ce que nous sommes! Dans un environnement global concurrentiel, comment-peut-on gagner la course pour faire partie du cercle fermé des bienheureux de la mondialisation sans le concours inconditionnel des femmes ? Pour votre courage, votre style, votre ténacité, on vous dit Merci Madame Fasiki. Votre Bd est à mettre entre les mains de tout jeune pour que le changement tant espéré puisse, enfin, voir le jour.



Extrait de  
« HSHOUMA »  
Par Zainab Fasiki



Zainab Fasiki est née en juillet 1994 à Fès. Ingénieure en mécanique, elle détient également une patente professionnelle de bédéiste et d'illustratrice. Artiste militante pour les droits des femmes et les libertés individuelles, Zainab dirige des workshops de bande dessinée et d'activisme au sein d'universités et d'associations, au Maroc et à l'étranger.

## Entretien avec | **Zainab Fasiki**

Propos recueillis par | **Mustapha MALEH**



### **Zainab Fasiki entre planches & changement social**

## **Demain, c'est maintenant !**

Si le processus de tout changement social se fait par à-coups, il faut croire que pour le cas du Maroc, la quête d'une révolution culturelle ne peut s'inscrire que dans la durée. Z. Fasiki se bat via ses planches... de salut !

**Perspectives Med : Depuis quand, vous êtes animée par l'idée de crier votre rage de la sorte ?**

**Zainab Fasiki :** Mon adolescence était une période marquée par ma révolte constante contre l'ordre sociétal établi. Dure, dure fut la transition de l'enfance à l'âge adulte. Que de chocs ! Voyez-vous, je suis une femme libre et c'est tellement difficile de l'être au Maroc. Dès lors la création de Hshouma répond à un double objectif. C'est un exutoire pour crier mon ressentiment face aux carcans dont j'ai souffert et c'est aussi ma façon de participer dans une entreprise qui vise à libérer les esprits qui, j'en suis convaincue, souffrent autant que moi.

**Pourquoi votre style tranche-t-il avec les planches qui peuplent votre page Facebook ?**

Je dessine avec plusieurs styles et cela correspond tout simplement au sujet que je traite. Quand je me dessine, j'utilise une palette de couleurs psychédéliques, car c'est comme ça que je vois l'univers. Cependant, quand je traite un sujet qui dénonce des injustices et qui prend fait et cause pour des victimes, j'utilise le noir et blanc et le rouge. Dans ce cas précis, je cherche la neutralité des corps par l'utilisation du noir et blanc. Quant au rouge,

couleur sang, c'est pour toutes les victimes des extrémismes.

**A l'évidence, on ne peut que bien vivre les encouragements de vos lecteurs dont je fais partie, comment vous avez vécu les critiques de vos détracteurs ?**

«Hshouma» est normalement destinée aux lecteurs intolérants, ceux qui refusent les libertés individuelles. L'objectif est de changer leur logiciel en comprenant notre corps, notre sexualité et notre genre. Mais depuis la sortie de ma BD, je constate que ma démarche est partagée par d'autres lecteurs qui défendent autant que moi les libertés de tout un chacun et cela remplit mon cœur de joie. Pour ce qui est de critiques, je les prends comme elles viennent et surtout je les trouve salutaires dans le sens où mon message



**«Hshouma» est normalement destinée aux lecteurs intolérants, ceux qui refusent les libertés individuelles.**

**L'objectif est de changer leur logiciel en comprenant notre corps, notre sexualité et notre genre.**

dérange et fait réagir. Pour moi, c'est un premier pas vers le changement social que j'appelle de tous mes vœux.

**Pensez-vous que la société marocaine est prête à changer de paradigme ?**

Compte tenu des mentalités d'aujourd'hui, et même celles des jeunes de mon âge, je dirais que c'est quasiment impossible. A mon avis, c'est la génération à venir qui saura porter le changement à bras le corps. Le combat mené aujourd'hui par le tissu associatif et les militants, c'est pour les enfants de demain. Mais attention, notre action ne pourra porter ses fruits que si l'on investit dès maintenant dans l'éducation aussi bien des parents que des enfants.

**Auriez-vous un autre message à transmettre en plus de votre BD ?**

«Hshouma» est un manuel éducatif pour les lecteurs qui ont besoin de comprendre les tabous qui nous sclérosent. Chez nous, à la maison, à l'école ou dans la rue, le corps, le sexe, le genre, tout est tabou. Ce livre est un refuge. Je rêvais et j'aurais aimé l'avoir entre mes mains quand j'avais 15 ans. Je souhaite juste qu'il participera dans l'apaisement de la société, ce qui sera, à mon humble avis, le prélude d'une société où règne la tolérance et la paix.



« Allah au féminin » d'Eric Geoffroy

---

## Une ode à la féminité

Le divin en islam présente des aspects profondément féminins. Ainsi, nombre de maître soufis ont exalté la précellence spirituelle du principe féminin, et se sont parfois adressés à « Elle » plutôt qu'à « Lui ». Dans son essai, Eric Geoffroy rend compte de cette facette méconnue de l'Islam, à travers ses développements sur l'androgynie originelle de l'humanité, l'évocation de grandes figures féminines comme Marie et de saintes soufies. Ce tableau étonnant débouche sur l'évolution actuelle du soufisme qui ouvre des voies nouvelles dans la pratique musulmane.

---

Par | **Mustapha Maleh**



**P**ar les temps qui courent, ce titre peut prêter à confusion. De prime abord provocateur, il laisse très vite la place à la raison et à la réflexion. Ici, il n'est point question de stigmatiser ou de rendre hommage aux femmes dans le continuum du mouvement Mi Too qui bouleverse la société occidentale en particulier et ses effets sur le reste du monde en général, quoi que... Mais c'est une juste lecture de la place somme toute primordiale de la femme dans l'islam en général et dans la spiritualité soufie en particulier et ce depuis des siècles. Dès les premières pages, on comprend très vite l'intention de l'essayiste qui veut démontrer la particularité du mouvement soufie dans le rapport au Féminin contrairement à l'exiguïté du périmètre qui lui est réservé dans le champs islamique de manière général « plus normatif et légaliste ». En somme c'est une exhortation salutaire qui n'a d'objectifs que de bousculer les postulats et autres paradigmes imposés par l'homme à la femme. Vaste programme mais o combien bienvenu. Cet essai part de plusieurs constats sur la place de plus en plus significative de la femme dans le mouvement soufi avec, notamment leurs nominations par les cheiks pour leur succéder. De même, l'entrée fracassante des femmes dans le cercle exclusivement masculin des imams en France et ailleurs

est assez symptomatique des lignes qui bougent en leur faveur. Enfin, c'est la fulgurance de Ibn Arabi d'Abdel Kader Alhassani et de leur enseignement sur la primordialité du Féminin. Selon E. Geoffroy, abstraction faite du champ métaphysique et de point de vue historique, la place de la femme dans le soufisme vient de la « grâce divine (qui) bouscule les frontières entre les milieux sociaux, les rouages de l'éducation et, les sexe ». Parmi ses objectifs l'auteur insiste sur l'approfondissement de la réflexion ayant comme postulat: «comment conjointre davantage les deux polarités masculine et féminine que chaque humain porte en lui/elle ». C'est tout simplement la quête de tout un chacun de la coexistence appelée à se résorber dans l'Unicité. Et de prévenir que son but n'est point de stigmatiser l'homme pour créer une nouvelle discrimination de ces derniers par les femmes mais plutôt la quête « d'une harmonie (qui) ne peut venir que d'une reconnaissance de l'autre en soi ».

*Dans le soufisme, l'Adam primordial, ou l'humain originel, a un caractère androgyne.*

Pour mener à bien sa réflexion, l'auteur souligne « la perspective spirituelle » qui domine sa pensée attendue

que le traitement du statut de la femme en islam a été abordé à maintes reprises par d'autres même s'il regrette, au passage, le ou les sceaux idéologiques ayant conduit leurs démarches. Enfin, de point de vue spatio-temporel, E. Geoffroy se cantonne à travailler sur le mouvement soufi à partir du X et XI siècles dans les pays du Maghreb et au Proche et au Moyen Orient. Dans son premier chapitre «l'androgyne primordiale», il aborde la question de l'ontologie de l'être humain en Islam. Si la différenciation sexuelle est bien nette en langue arabe, dans le soufisme, l'Adam primordial, ou l'humain originel, a un caractère androgyne. Fin connaisseur du texte sacré, du hadith et autres



**Dès les premières pages, on comprend très vite l'intention de l'essayiste qui veut démontrer la particularité du mouvement soufi dans le rapport au Féminin contrairement à l'exiguïté du périmètre qui lui est réservé dans le champs islamique de manière général « plus normatif et légaliste ».**

« Allah au féminin » d'Eric Geoffroy

## Ode à la féminité !

interprétations, E. Geoffroy met l'accent sur « l'ambivalence... trait particulier de la langue arabe, qui implique beaucoup de conséquences d'ordre théologique et spirituel ». Et de citer Cheikh Khaled Bentounès qui écrivit « ... Si on lit le Coran au féminin, on s'aperçoit que le Coran est plus féminin que masculin (...) Elle -sous-entendu la femme- ne sort pas de l'homme, c'est l'homme qui sort de la femme ! Dans le processus de la grossesse, le fœtus est féminin avant de devenir masculin »

Selon l'essayiste, dans le Coran, Ève n'est point « fautive » dans le passage du paradis à la Terre et il ne saurait y avoir de péché originel à cause de la femme. Tout en balayant « la réinterprétation du Coran (par) des exégèses machistes généralement admises », il rend à la femme sa place primordiale. Pour lui avoir réservé une sourate, ( Al nisâ ) le Coran, texte d'une grande pertinence, n'est point un hasard. Il reprend l'interprétation de Ibn Arabi selon laquelle c'est bien le féminin qui est primordial ( al nafs) suivi par le masculin zawj. C'est tout simplement une reconnaissance de sa primauté.

### La non prééminence de l'homme sur la femme

Après avoir rappelé des passages du verset 9 et 35 qui inscrivent dans le marbre la stricte égalité entre l'homme

et la femme, E. Geoffroy s'interroge sur la mise en infériorité des femmes dans le vécu culturel et social des musulmans depuis des siècles. Selon lui cela s'inscrit dans les rôles et les degrés distribués par l'existence. Pour corroborer son propos, il cite les auteurs modernes qui émettent de sérieux doutes sur l'authenticité du hadith selon lequel « les femmes sont déficientes en raison et en religion » et va même plus loin car ce hadith est tout simplement à l'opposé de l'esprit du coran ( verset 9 et 35) et de l'éthique du Prophète. « La dégénérescence globale de la culture musulmane autour du XV<sup>ème</sup> siècle » qui va de pair avec le « retrait de la femme du champ public ». En abordant dans un chapitre le fond culturel machiste et son impact, il revient sur le recul de la place de la femme en mettant en exergue un parallèle qui mérite réflexion chez nos contemporains. Il s'agit de « la dégénérescence globale de la culture musulmane autour du XV<sup>ème</sup> siècle » qui va de pair avec le « retrait de la femme du champ public ». Cette rétrogradation de la femme est observée aussi bien chez les chrétiens au Moyen âge européen comme chez les juifs orthodoxes. A propos de ces derniers, il cite l'une des conclusions de Delphine Horvilleur selon laquelle cette « vision d'un féminin dont l'une des caractéristiques serait la dépendance à son

désir et la soumission à ses penchants » est largement partagé par leurs congénères musulmans ou chrétiens. Cette érudit, femme rabbin va plus loin dans la réflexion en soulevant le paradoxe selon lequel « l'obsession ultra-orthodoxe de la pudeur des femmes somme ces dernières de cacher leur corps pour ne pas tenter l'homme. Mais pourquoi devraient-elles à tout prix se préserver du regard des hommes si le propre de l'homme et de la virilité est précisément la capacité à contrôler ses pulsions ? ». Ce constat s'applique en tous points aux visions machistes des milieux spirituels de l'époque qui selon Eric Geoffroy se sont éloignés du modèle mohammadien en s'opposant au mariage et à la sexualité ce qui n'est « en aucun cas conforme aux enseignements de l'Islam ». ( p 93) Après avoir exposé quelques exceptions ici et là en Algérie ou au Maroc, il nous convie à une petite escapade dans la culture iranienne présentée d'emblée comme rarement favorable au traitement du Féminin. Généralement, « La femme y est décrite comme entachée d'incomplétude. Elle y est considérée comme une source de tentation et de perte, et assimilée à ce bas monde corrompu, où à l'âme charnelle ».

*Les Femmes sont « tantôt la sagesse et la sincérité, tantôt*

### *la volupté trompeuse et la fourberie»*

Soucieux de présenter les différents traitements de la femme dans la culture iranienne, il cite Sana'i de Ghazna, grande figure de la poésie mystique iranienne qui voit en elle « tantôt la sagesse et la sincérité, tantôt la volupté trompeuse et la fourberie ». A contrario, Nezâmi Ganjavi estime que les femmes, tout en étant « de derrière le voile ...initient les hommes à la sagesse ».

### *Quid du courant soufi ou « le sens consommé de la nuance»*

Parmi les questions que se pose E. Geoffroy, c'est jusqu'à quel point le soufisme est une panacée contre la mentalité machiste ambiante. Sa réponse est tout sauf tranchée car à l'instar d'ibn Arabi, pour qui « la femme-âme peut-être imame, mais la raison-homme, comme en surplomb veille sur elle», on est dans ce qu'il appelle «le sens consommé de la nuance». Au tout début de cette partie portant sur «la résurgence contemporaine du féminin dans la spiritualité islamique», il évoque le caractère particulier des revendications d'égalité hommes-femmes dans le cercle spirituel ou initiatique féminin qui ne partage pas « les options du militantisme féminin occidental » au début des années 70.

Pour lui, ce «Féminin est appelé à la rescousse pour compenser les déséquilibres créés par un Masculin dévoyé» lequel masculin est issu de la modernité Européenne dès le XVII siècle. Et de se poser la question selon laquelle comment les femmes, « guides spirituelles» peuvent-elles incarner l'avenir du soufisme. Pour ce il évoque le cas de cinq femmes « guides spirituelles » qui exercent dans différentes aires géographiques - Turquie, Liban, Autriche et États-Unis d'Amérique - et qui représentent la nouvelle configuration de la transmission initiatique soufie. Ces femmes révèlent leur autonomie assumée dans la prise de cette fonction dans un contexte de mondialisation où selon lui « les clivages entre le monde musulman et Occident n'ont guère plus de sens ». Bien entendu, la prééminence de

ces dernières furent critiquées de toutes parts mais elles ont su s'imposer au grand dam des gardiens de l'orthodoxie.

### *« ... Le mâle -soufi- est pris en étau entre la femme physique et la femme idéale».*

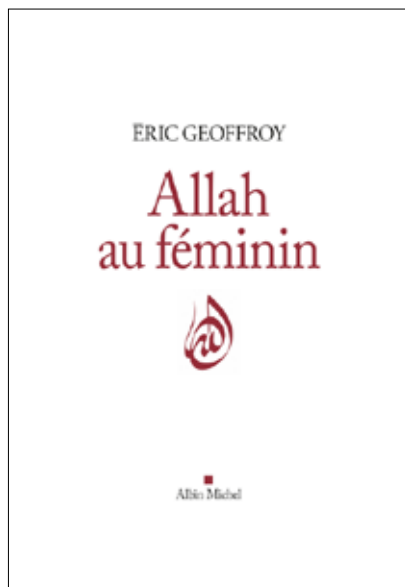
Son essai, riche en enseignements, d'interrogations, il le conclue en insistant sur la forte dichotomie chez les hommes soufis entre leurs représentation sublimée de l'Eternel féminin et celle dévalorisante de la femme biologique. Et de s'adosser sur le travail de Jamal J.Elias dans son essai « Female and Feminine in Islamic Mysticism», qui aboutit sur la tension décelée dans les écrits de Rûmi à savoir que «la femme est soit au-dessus de l'homme, soit en dessous, mais jamais son égale» !! Pour E. GEOFFROY, cette distorsion ne peut permettre la réalisation spirituelle qui passe par l'harmonisation, en soi, des deux polarités masculine et féminine.

Si les hommes soufis peinent à admettre cette harmonisation et à l'intérioriser, ce n'est point le cas des femmes soufies qui peuvent s'élever. Enfin A l'instar de l'Occident où la femme a été ostracisée car « la religion chrétienne s'est voulue scientifique et dans une masculinisation outrancière», le malaise est tangible dans



**Pour l'auteur, ce «Féminin est appelé à la rescousse pour compenser les déséquilibres créés par un Masculin dévoyé» lequel masculin est issu de la modernité Européenne dès le XVII siècle.**

« Allah au féminin » d'Eric Geoffroy

**Ode à la féminité !**

Albin Michel  
Parution : 26/02/2020

le monde musulman ou la femme se pare progressivement des fonctions religieuses ou spirituelles. L'essai se termine par une sorte de prière qui voudrait que dans toute spiritualité au sein des religions, l'on doit constamment de s'élever par la réceptivité et l'inspiration féminine au lieu s'affaisser par trop de matérialisme religieux. L'on peut ajouter, que bien entendu, la religion musulmane est en première ligne de ce Jihad. « Allah au féminin » est un essai aux vertus pédagogiques. On est pas absolument pas dans le registre de l'inquisition mais plutôt dans l'explication de la complexité du traitement

du Féminin et le glissement progressif vers la situation actuelle. Pour le néophyte comme pour l'érudit ou encore plus le laïc, la lecture de cet essai est riche en enseignements et pousse à l'approfondissement de la réflexion. Que de dogmes bousculés à sa lecture !! Lorsqu'on a été bercé par une interprétation du Coran et de la Sunna proprement en faveur des hommes si bien que la place des femmes est réduite que dire avilie, parcourir cet essai, qui est loin d'être une tâche aisée est un éclairage qui mérite l'attention et surtout amène le débat. Ce dernier pourrait commencer par Al Ijtihad ou la jurisprudence qui manque tellement à la lecture du Coran, figée pour le bien d'une minorité contre la majorité. « Allah au féminin » peut être lu comme une toute autre vision de l'Islam. Une vision optimiste. Le soufisme avec des femmes guides spirituelle pourrait être le chemin à emprunter dans la quête de l'égalité ici-bas de l'homme et de la femme. Cette aspiration est à coup sûr l'une des clefs du développement d'un monde qui peine à se frayer sa place ou plutôt qui fait du sur place depuis des siècles. Pour les incrédules, sachez qu'on pas obligé de partager tous ces points de vue mais cela évite au mieux l'incompréhension, au pire la caricature voire le rejet de l'Islam. Sachez tout simplement que pour Ibn Arabi, l'un des pères du mouvement soufi, « un lieu qui n'est pas empreint de féminité n'est pas fiable ».



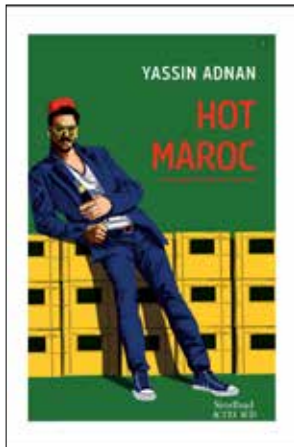
**Éric Geoffroy enseigne l'islamologie à l'Université de Strasbourg. Il est membre du conseil d'orientation de la Fondation de l'islam de France. Spécialiste du soufisme, il est président de l'association « Conscience Soufie » qu'il a cofondée en juillet 2016. Il a publié une dizaine d'ouvrages traduits en différentes langues dont Initiation au soufisme (Fayard, 2003, rééd. 2007)**

Vient de paraître

## Une sélection bouwersante

### Hot Maroc de Yassin Adnane

Collection Sinbad actes Sud



L'action se déroule à Marrakech, la ville des misérables, des quartiers informels où s'entassent les migrants des campagnes, comme celle des plans d'urbanisation foireux concoctés à l'usage des émergentes classes moyennes. C'est dans cet espace social sinistré qu'on assiste à la féroce « comédie animale ». L'écureuil (Rahhâl), anti-héros, fourbe, lâche et envieux, va devenir le gérant d'un cybercafé et régler ses comptes à travers les réseaux sociaux avec ses "ennemis intimes", à savoir toute personne ayant du talent ou jouissant d'une bonne réputation. Sa capacité infinie de nuisance est découverte et appréciée à sa juste valeur par les services de renseignement, ce qui lui permet d'accéder à la puissante revue électronique "Hot Maroc" où il va répandre des rumeurs assassines et des fake news au profit de ses employeurs. On y trouve également le hérisson (sa femme Hassaniya), mais aussi l'éléphant (le professeur conservateur), le chien sloughi (l'universitaire servile), le caméléon (le journaliste mondain), et jusqu'aux organisations les plus actives sur la scène politique, caricaturées à leur tour, l'une sous les traits d'une chamelle (le parti islamiste), l'autre d'une pieuvre (le parti néolibéral).

### «Le secret Ottoman» de R.Khoury

Presse de la cité



C'est un merveilleux roman que nous livre Raymond Khoury en ce temps de confinement. « Le secret Ottoman » se définit comme étant une uchronie épique avec un zeste d'aventures. Reposant sur des faits historiques ce qui en fait un travail fort bien documenté, ce thriller est fascinant à bien des égards. Le lecteur doit s'armer de patience pour reconstituer les pièces d'un tableau captivant. Le début commence en l'an de grâce 1683 où un mystérieux visiteur s'introduit dans la chambre de Mehmed IV aux portes de Vienne, la capitale du Saint-Empire. Couvert d'étranges tatouages, il propose ses services au sultan ottoman. Près de trois siècles plus tard, nous voilà à Paris sous domination de l'Empire. Le jour de repos est le vendredi et la langue officielle est le turc. Après des décennies de règne serein, les temps changent avec un durcissement certain du régime...les libertés sont suspendues, la police a ses prérogatives élargies... Et c'est dans ces temps troublés qu'un patient au corps couvert de tatouages réapparaît. Les autorités veulent l'interroger, mais le scénario échoue et c'est alors qu'une course poursuite effrénée s'engage pour découvrir le secret qui pourrait modifier le cours de l'histoire....

Vient de paraître

## Une sélection bouleversante

### « Falloujah, ma campagne perdue »

Texte de Feurat Alani | Dessin : Halim | Les escales Steinkis

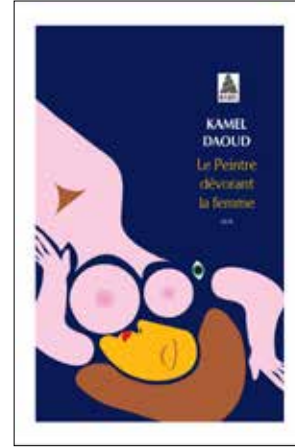


Lire « Falloujah, ma campagne perdue », BD parue en ce mois de mars ne peut laisser indifférent. L'opus est tout simplement poignant, rageant et révoltant. A parcourir les 125 pages entre un texte ciselé et un dessin qui l'est tout autant, pas de répit pour le lecteur ! C'est un journal de bord de l'auteur parti dans son pays natal, l'Irak et plus précisément dans la ville de son enfance Falloujah. S'il a dû quitter son pays du temps de Saddam Hussein, il y revient en tant qu'adulte.

Sitôt les bons souvenirs de quasi insouciance évoqués, ils sont balayés par un crime de guerre et le qualificatif n'est pas de trop pour décrire le martyre enduré par ce pays en général, et sa ville en particulier, depuis l'occupation américano-britannique consécutive à la deuxième guerre du Golfe voulue par l'arbitraire Georges. Feurat Alani est journaliste, lauréat du prix Albert Londres 2019. C'est à ce titre qu'il va enquêter pour mettre à nu le sort maudit de Falloujah, sort jeté par l'armée US en toute impunité. Son complice Halim se partage entre le dessin de presse et la bande dessinée. Lauréat du prix Bulles en Fureur, il a publié son premier album « Arabico » (Soleil) vite apparu comme l'une des dix meilleures révélations 2010. A lire impérativement...

### « Le peintre dévorant la femme »

Kamel Daoud Éditions Babel / actes sud



Invité à passer une nuit dans le musée Picasso à l'automne 2017, alors qu'y était présentée l'exposition Picasso 1932, année érotique, Kamel Daoud en a tiré un récit d'une rare beauté. Il est question des représentations que peuvent avoir un artiste et un djihadiste sur le corps, le désir, la nudité, l'amour, le plaisir ou la liberté. En somme ce qui est interdit ici-bas et qui est permis, à foison, là-haut. Ce djihadiste, c'est le jeune Abdallah missionné pour détruire les toiles de Picasso. Mais sa tâche est loin d'être aisée car « les toiles ne se laissent pas faire ». Le dialogue installé ou plutôt les remises en cause de son rapport à l'Autre ne lui facilitent pas sa funeste entreprise. Pour Kamel Daoud « comprendre Picasso, il faut être un enfant du vers, pas du verset ». C'est une réflexion sur les cultures Occidentale et Orientale à laquelle nous sommes conviés. Et ce sont les limites de cette dernière qui sont mises en exergue. En filigrane, c'est toute une éducation à refaire pour combattre l'approche mortifère des fondamentalistes et leur faire apprendre la vie.

EN RÉPONSE AUX HAUTES ORIENTATIONS DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI,  
QUE DIEU L'ASSISTE, LE CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC A LE PLAISIR DE PARTICIPER  
AU PROGRAMME NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FINANCEMENT DES PETITES  
ENTREPRISES ET PORTEURS DE PROJETS DANS LE MONDE RURAL.



Al Moustatmir Al Qaraoui

Crédit **1.75%**  
au taux de

pour le milieu rural

Crédit **2%**  
au taux de

pour le périmètre urbain

FRAIS  
DE DOSSIER  
GRATUITS



CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

# Nourrir la terre pour nourrir la planète



Avec près d'un siècle d'expertise, le Groupe OCP est un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et de ses dérivés. Contribuant à nourrir une population mondiale grandissante en fournissant des nutriments essentiels à la croissance des plantes, le Groupe œuvre à la vision d'une agriculture durable et prospère, en augmentant les rendements agricoles tout en préservant les sols.

Basé au Maroc, OCP travaille en étroite collaboration avec plus de 160 clients sur les 5 continents.

Engagé pour servir au mieux le développement socio-économique de l'Afrique, OCP met l'innovation au cœur de sa stratégie pour une croissance durable du continent.



[www.ocpgroup.ma](http://www.ocpgroup.ma)