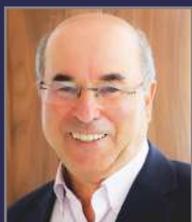


## INNOVATION

# TO BE OR NOT TO BE



**TRIBUNE**  
LARABI JAÏDI  
ECONOMSITE,  
EXPERT ET MEMBRE  
DE LA CSMD



**ENTRETIEN**  
S.E. M. RAJESH  
VAISHNAW  
AMBASSADEUR  
DE L'INDE  
AU MAROC



**ENTRETIEN**  
SEREF ATES  
PRÉSIDENT  
DE L'INSTITUT  
YUNUS EMRE

# TASBIQ TASDIR

## LA SOLUTION SUR MESURE POUR LA RELANCE DE VOS EXPORTATIONS AGRICOLES



\* Hors taxes.

En concertation avec le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, le Crédit Agricole du Maroc se mobilise pour apporter un appui indéfectible aux exportateurs de produits agricoles.

Avec « TASBIQ TASDIR », préfinancez vos campagnes d'exportation avec un taux avantageux à partir de 3,75%\* et bénéficiez d'un dispositif global d'accompagnement pour accroître vos performances : accès privilégié à la salle des marchés, procédures d'octroi rapides et simplifiées, facilitation pour souscrire des contrats de change à terme.

TASBIQ TASDIR reste tributaire d'une validation du dossier par les comités compétents et d'une évaluation du risque en cohérence avec les normes et standards en vigueur.

Si le crédit est libellé en devises, le taux sera indexé sur l'euro ou le libor majoré d'un spread.



CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE

# POUVOIR



mounjid@libreentreprise.ma

Libre Entreprise



Directeur de publication

et de la rédaction :

Mohamed Mounjid

• Rédaction :

Abdeslam Bouhani, Hassnaa Dahab

• Ont collaboré à ce numéro :

Jean-michel Huet, Amine Elbied,  
Nabil Boubrahimi,

• Service Commercial :

Gsm : 06 41 79 09 11

redaction@libreentreprise.ma

• Libre entreprise est édité

par Ratus Sarl 26, Avenue Mers  
Sultan, Appt 3, Etage 1. Casablanca

• Tél/fax : 0522 27 05 85

• Dossier de presse : 47/2014

• Dépôt légal : 2015PE0068

• ISSN : 2422-006X

• Distribution : Sochpress

• Impression/CTP : BahiPrint

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



Chose promise, chose due! Sur leur faim, les Marocains attendent beaucoup d'Akhannouch, qui « tient à ses paroles », selon ses proches. N'est-il pas un Soussi pur jus? L'ami du Roi sait très bien ce qui lui attend, il ne se plaint pas de son sort qui lui donne rendez-vous avec l'histoire. Les intellectuels s'interrogent sur le mariage Business-Politique?

Progressiste ou conservateur, se demandent les linguistes?

Humaniste ou bête de la politique, se pose la question le citoyen lambda?

A toutes ces questions et pleins d'autres, le mystère du verbe veut que l'homme n'est pas ce qu'il cache mais ce qu'il fait.

L'Homme de l'Etat à qui tout réussit est invité à redonner à la confiance ses lettres de noblesse, à rendre aux Marocains ce qui est aux Marocains : dignité et fierté. S'il n'y a qu'un seul ingrédient qui pourrait gâter la recette du nouveau gouvernement et la renvoyer aux calendes grecques, c'est bel et bien la confiance.

« Ce manque de confiance au sein de notre société et la faible capacité à travailler ensemble autour d'objectifs communs coûte au Maroc un manque à gagner de l'ordre de 60.000 dollars américains par habitant », informe la Banque mondiale. Monsieur le Chef du gouvernement, le Marocain a perdu confiance dans ses institutions, vit dans la sécurité-insécurité, et ne sais plus à quel saint se vouer.

Il se sent fatigué face à un climat de méfiance et de stress, dégoûté de la cohabitation avec des lobbys prédateurs

de tout bord (Immobilier, Santé, Education...).

Monsieur le Chef du gouvernement, le système des valeurs est gravement détérioré, les notions de l'esprit coopératif, du sens d'appartenance, de vivre-ensemble et de civisme s'envolent en éclat. De nombreux travaux de recherche ont démontré la relation entre le capital social et la croissance économique.

Passent les jours, et passent les mandats, les Marocains ont envie de leur donner envie d'espérer.

Le Maroc a perdu beaucoup de temps et d'argent, et le passage présumé de la démocratie avec le peuple à la démocratie sans le peuple n'est en soi qu'un faux débat.

La démocratie est-elle vraiment propice au développement? Cette «démocratie» et ce «développement» profitent-ils réellement au commun des mortels? That is the question.

Monsieur le Chef du gouvernement a tous les ingrédients nécessaires pour mener à bon port le Maroc 2022-2026. Fort des résultats des élections locales et celles à portée nationale, rien ne lui perturbe le point de chute de toute prise de décision, avec un mode de gestion alternant "bottom-up" et "top-down".

Le Maroc a besoin d'un nouveau souffle qui réveille en lui son empreinte civilisationnelle, lui permet de remonter la pente à l'épreuve d'une guerre économique mondiale qui dit bien son nom : conquérir ou périr!

En somme, le pouvoir ne se porte pas, il vous porte sans foi ni loi. Vouloir c'est pouvoir, mais pouvoir c'est aussi vouloir...

# SOMMAIRE

EN COUV

INNOVATION

PRÊT À PASSER À LA  
VITESSE SUPÉRIEURE?

6-15

TOUR D'HORIZONS

18-22

EN TURQUIE  
D'ERDOGAN!

EN COUV



8 ABDELAZIZ BABQIQI



9-11 BADR IKKEN



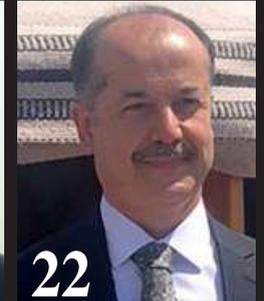
12 ISMAEL BELKHAYAT



16 LOTFI SEKKAT



17 RAJESH VAISHNAV



22 SEREF ATES

## LES EXPERTS

**31-33** LE FLOTTEMENT DU DIRHAM : AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET RISQUES

**34-35** LE MARKETING DIGITAL EST MORT, VIVE LE MARKETING CONTEXTUEL!

**36-37** LE MARKETING OLFACTIF : OU COMMENT MENER LES CLIENTS PAR LE BOUT DU NEZ?

**38-39** LOGISTIQUE ET DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

## TRIBUNE LIBRE

**40-42** LA RUPTURE DES RELATIONS DIPLOMATIQUES ALGÉRO-MAROCAINES : LE MAROC CIBLÉ, LE MAGHREB SACRIFIÉ

**5** INTERNET POURQUOI IAM PERD LES CLIENTS

**24** THÉORIE DE " L'ÉCOMONNAIE POLITIQUE "

**25** NOUVEAU GOUVERNEMENT : POUR UNE "RELANCE SCHUMPETÉRIENNE"?

**29** LA BANQUE MONDIALE PERD SA CRÉDIBILITÉ

**30** • SECTEUR PRIVÉ : LE RAPPORT ACCABLANT  
• E-COMMERCE : HAUSSE DES ACHATS SUR LES SITES ÉTRANGERS

COVID 19

Tous mobilisés pendant la crise

Merci

## TURQUIE BAISSE DES INVESTISSEMENTS AU MAROC

Les investissements directs de la Turquie au Maroc ont plongé sur les cinq dernières années, et la tendance pour 2021 n'est guère encourageante. Selon les statistiques de l'Office des changes, les recettes des investissements directs en provenance de la Turquie ont tombé de 603 millions de dirhams en 2016 à 66,9 millions en 2019, avant de remonter légèrement à 190,8 millions en 2020. La part des investissements turcs dans le total des IDE au Maroc glisse, ainsi, de 1,7% en 2016 à 0,7% en 2020.

## AMDIE LE RAPPORT ACCABLANT

Un rapport accablant notamment pour l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations dont la responsabilité est mise en cause dans la promotion et l'intégration des PME locales. En effet, « la majorité des services fournis par l'AMDIE s'adressent à des entreprises relativement grandes », critique le dernier rapport intitulé « le développement du secteur privé au Maroc », produit conjointement par la BAD, la BEI et la BERD. Soulignant que « le Plan d'accélération industrielle de 2014 accorde une attention particulière aux IDE. Si elle est parvenue à attirer des IDE dans des secteurs dynamiques, cette stratégie n'a pas pleinement permis la modernisation et le renforcement de la compétitivité des PME marocaines ».

## INTERNET POURQUOI IAM PERD LES CLIENTS

Maroc Telecom a perdu beaucoup de terrain face aux deux autres opérateurs qui ont repris des parts de marché du

parc Internet global. À fin mars 2021, la part de marché de Maroc Telecom est tombée à 41,15% contre 51,15% à la même période de l'année d'avant, selon l'ANRT. Pour comprendre cette tendance baissière, on a posé la question à certains clients. 62% pensent que c'est à cause de la qualité du réseau et services, au moment où 38% attribuent cette perte aux tarifs pratiqués. A noter que les usages des services de télécommunication ont été bouleversés durant la covid, avec notamment une explosion de la consommation vocale depuis les réseaux.

## OBSERVATOIRE DES TPME LES LACUNES DU RAPPORT !

Et de deux pour le rapport de l'Observatoire marocain de la TPME. Et pourtant l'écosystème de la TPME n'est pas encore contourné. La dernière édition 2019-2020 laisse le lecteur sur sa faim. Libre Entreprise a interpellé l'Observatoire sur deux questions ayant trait au pourcentage des PME engagées dans des activités de R&D, le montant dépensé et au total des aides publiques aux TPE-PME. Réponse : « Ces indicateurs n'ont pas été calculés par l'Observatoire dans son rapport annuel 2019-2020. Néanmoins, une réflexion sera menée sur la méthodologie appropriée à leur calcul ». Il semble que les équipes sont encore en rodage comme le montre bien les lacunes au niveau du cadre global d'explication, l'organisation du texte et des illustrations sans parler du style.

## SYSTÈME FINANCIER DES FAILLES AU NIVEAU DE LA CYBER RÉSILIENCE

Bank Al-Maghrib a décelé des lacunes au niveau de la résilience des

infrastructures du système financier face aux cybermenaces. « Après plusieurs travaux préparatoires piloté par Bank Al-Maghrib, la première auto-évaluation de la maturité de la cyber-résilience des IMF's au niveau national a été effectuée par l'ensemble des infrastructures en 2020. Un plan d'action a été mis en place pour combler les gaps relevés lors de ce premier exercice », peut-on lire dans son rapport annuel 2020 sur les infrastructures des marchés financiers et les moyens de paiement, leur surveillance et l'inclusion financière.

## BAM LA SUCCESSION DU WALI À L'ÉTUDE, BENCHAABOUN EN VUE

Le Conseil d'administration de Bank Al-Maghrib prévu au 23 septembre a été reporté à une date ultérieure. Il semble donc que le mandat de Abdellatif Jouahri touche à sa fin. Des sources parlent de sa succession avec l'éventuelle nomination de Mohamed Benchaaboun, le ministre sortant de l'Economie et des Finances.

## CHIFFRE

# 21,3 %

En 2019, les IDE nets au Maroc représentaient 21,3 % du PIB, au moment où les investissements du secteur privé national ne représentent que 16 % du PIB.

## INNOVATION

PRÊT À PASSER À LA  
VITESSE SUPÉRIEURE?

**V**oilà un sujet dont le traitement est tout sauf une mince affaire pour la simple raison qu'il n'y a aucune entité publique entièrement dédiée à l'innovation. Après plusieurs recherches, le constat est sans appel : Le Maroc dispose d'énormes potentialités et de compétences, ainsi que de grandes tendances en matière de politique de soutien à l'innovation, mais pas un modèle d'innovation propre au pays. Aucune politique nationale n'a été mise en place avec des objectifs clairs et précis qui reposent aussi bien sur l'obligation de moyens que celle de résultats. Les années se suivent et les constats se ressemblent toujours : « Assurément, il y a une absence de vision d'ensemble et de gouvernance de l'Innovation. Il est donc primordial de revaloriser et d'intégrer l'Innovation dans nos process de management, de gestion et de production », note un

guide de la CGEM qui remonte à 2012. Nous nous trouvons en définitive face à des acteurs éparpillés ici et là dans une poussière de petites structures. Ce qui a rendu difficile en partie l'exercice d'évaluation à cause de problèmes de disponibilité des données et de recueillement des informations adéquates et actualisées. Un seul chiffre, par exemple : A combien sont estimées les dépenses totales de recherche et d'innovation au Maroc? Ce que l'on sait c'est que les dépenses R&D représentent 0,79% du PIB contre près de 1% en Turquie ou encore 0,65% en Inde, selon les chiffres de la banque mondiale. Le Maroc compte 1,87 chercheurs pour 1000 actifs (vs 8,3 en Turquie).

La lecture des rapports laisse dégager aussi que la fonction recherche et innovation au Maroc est exercée majoritairement par le secteur public à travers les organismes publics de recherche (IRESEN,

MACSIR, CNRST...), les universités et établissements d'enseignement supérieur qu'elles soient publiques ou à statut mixte. Chiffres à l'appui, le Personnel de recherche du secteur public s'accapare une part de plus de 90% contre le reste pour le Personnel de de la R&D du secteur privé. Mieux encore, la part de la Dépense intérieure de R&D (DIRD) publique dans le PIB est trois fois plus supérieure comparativement à la Part de la DIRD privée dans le PIB. Plus, la Part du secteur privé dans le financement national de R&D ne dépasse guère les 12%.

Cela dit, le Maroc, faut-il le souligner, a fait du chemin tout de même au vu de son rang dans l'indice mondial de l'innovation. Le Maroc était classé 88ème en 2012 contre 77ème à la dernière édition de l'indice mondial de l'innovation 2021. A ce titre, l'OMPIC a enregistré des performances dans son rôle majeur dans l'élaboration du

“  
*Les investissements  
 en faveur de  
 la recherche-  
 développement (R&D)  
 concernent 27 % des  
 entreprises, soit plus que  
 la moyenne de la région  
 MENA (23,3 %) ”*

droit de la propriété industrielle, sa protection et son développement. En attestent les classements honorables du Maroc au niveau des indicateurs relatifs aux Marques par origine (37<sup>ème</sup>) et Dessins et modèles industriels par origine (10<sup>ème</sup>).

L'Office n'a cessé de sensibiliser et d'accompagne les entreprises dans la création, le développement et l'optimisation de leur stratégie d'innovation. Seulement que le secteur privé ne suit pas pour plusieurs raisons. Ce qu'il faut savoir c'est que notre pays ne dispose pas d'un secteur privé dynamique et puissant en tant que moteur de création des richesses. Un seul chiffre :

98% des 11.854 entreprises

exportatrices qui figurent dans les statistiques officielles paient un IS inférieur à un million de dirhams. Les investissements du secteur privé représentent 16 % du PIB. Innovation dites-vous ?

A cela il faut ajouter le fait que le patronat ne joue pas pleinement son rôle dans la promotion de l'innovation. Contactée par Libre Entreprise Magazine, la CGEM n'a pas donné suite à nos questions. Pour illustrer son très faible poids en tant force de proposition par rapport à l'Etat, il suffit d'évoquer son échec cuisant sur un dossier qui traîne cela fait plusieurs années, à savoir le crédit d'impôt innovation ou, pour dire simple, les « dépenses d'innovation éligibles au crédit impôt ».

« Le Maroc pourrait bénéficier de la mise en place d'une structure indépendante de gestion de la politique d'innovation dotée de ressources financières et humaines lui permettant de répondre efficacement aux demandes (comme celles mises en œuvre en Turquie ou en Malaisie). Afin d'encourager le secteur privé à participer au financement de la recherche-développement, les autorités pourraient fournir des aides indirectes au moyen de crédits d'impôt. Ce mécanisme, facile à utiliser, s'est révélé utile dans d'autres pays. Par ailleurs, les liens étroits entre les universités et le secteur privé ont une incidence positive sur la recherche et l'innovation.

À ce titre, il est essentiel de créer un cadre réglementaire adéquat régissant le statut des chercheurs », peut-on lire dans le dernier rapport de la BAD sur « Le développement du secteur privé au Maroc ».

S'agissant, du volet Financement de l'innovation, un constat fait l'unanimité chez quasiment toutes les parties prenantes : le secteur bancaire ne joue pas encore pleinement son rôle. D'ailleurs, plus de 80% des entreprises marocaines recourent à l'autofinancement pour développer leurs projets de R&D. Sans parler du Capital-Investissement, dont l'effort de financement reste très timide. Seulement 140 millions de dirhams ont été investis en 2020 dans des start-up (Capital Amorce et Risque) et, plus particulièrement, dans le secteur des nouvelles technologies, note le dernier rapport de l'Association marocaine des investisseurs en capital (AMIC). Ce qu'il faut savoir sur l'écosystème startups, c'est cette dichotomie frontale entre incubateurs qui ont du mal à mettre en route la machine de l'innovation, et les jeunes entrepreneurs, d'une part. De l'autre, cette déconnexion entre le besoin des investisseurs et l'offre des incubateurs. Enfin, comme le souligne nombre d'experts, les financements des startups par les business angels et le Crowdfunding ne pourraient pas faire leur preuve au Maroc et restent des alternatives au chômage... **M.M**

## LA RÉPONSE DE LA SNGFE (EX CCG)

« Le « Fonds Innov Invest (F2I) » géré par la SNGFE (ex CCG) est né d'une initiative publique qui vise à atténuer les difficultés de financement que rencontrent les startups innovantes au Maroc. Cette catégorie d'entreprises a du mal à lever des ressources compte tenu du risque très élevé qui les écartent du financement bancaire, vu leur modèle économique atypique nécessitant le recours à des mécanismes d'intervention plus adaptés. Ce dispositif apporte une offre de financement variée et complémentaire déployée en partenariat avec des acteurs privés de l'écosystème (incubateurs, clusters, gestionnaires de fonds de capital-risque..) et ce, en fonction du stade de développement des projets innovants. Depuis son lancement officiel

fin octobre 2017 et jusqu'à date d'aujourd'hui, «F2I» a permis d'apporter une réelle dynamique à l'écosystème de l'innovation. Pour les stades de pré-amorçage, l'offre «F2I» a été déployée en partenariat avec 16 structures d'accompagnement labellisées et a permis à plus de 350 startups et projets innovants de bénéficier de financements, sous forme d'aides et de prêts, dépassant 70 millions de DH. Pour les stades plus avancés nécessitant davantage des interventions en Equity sur le segment amorçage et capital-risque, 14 startups ont été investies pour des tickets totalisant plus de 120 MDH et ce, à travers les véhicules structurés ou soutenus au titre du « F2I » à savoir « Azur Innovation Fund », « Seaf Morocco Growth Fund » et « Maroc Numeric Fund II ».

ENTRETIEN ABDELAZIZ BABQIQI, DG DE L'OFFICE MAROCAIN DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

## « LE ROYAUME FIGURE DANS LE TOP 10 MONDIAL DES DESIGNS PAR ORIGINE ET PIB »



**L'**OMPIC est un des piliers de la promotion de l'innovation au Maroc. Pouvez-vous nous détailler votre politique dans ce sens ?

L'actualité économique fait de l'innovation et de la propriété industrielle un facteur majeur de compétitivité et de croissance durable. Fort de cette conviction, l'OMPIC intervient dans le sillage des efforts communs, déployés pour favoriser l'émergence d'un écosystème d'innovation performant. Ce faisant, nous mettons à profit l'expertise juridique et technique de l'Office, pour assurer le développement d'un système de propriété industrielle et commerciale qui permet, d'une part, de préserver efficacement les droits des créateurs et de sécuriser leurs investissements, et faciliter, d'autre part, l'accès aux informations techniques et juridiques, de nature à stimuler et orienter l'activité inventive des acteurs économiques et industriels, et de contribuer ainsi au développement économique et technologique du Maroc. Nous œuvrons également à favoriser une meilleure compréhension de l'impact économique que peut engendrer l'utilisation optimale des outils et mécanismes de la propriété industrielle.

**Pouvez-vous nous informer sur les derniers chiffres en matière de protection des brevets d'invention, des signes distinctifs, d'enregistrement de marques ou encore les dessins et modèles industriels ?**

Aujourd'hui, les efforts consentis pour le développement du système de propriété industrielle, se reflètent à travers l'activité de protection des droits de propriété industrielle. La demande globale de protection des titres de propriété industrielle s'est maintenue en 2020: Plus de 15000 nouvelles marques ont été déposées, dont plus de 62% sont des marques marocaines et environ 4000 demandes de dessins et modèles (73% sont d'origine marocaine). Compte-tenu de notre niveau de PIB, cela prouve que les entreprises marocaines sont de plus en plus dynamiques. Concernant les demandes de brevet d'invention, elles ont atteint 2550 demandes avec une forte augmentation de 26% pour les demandes d'origine marocaine (242 demandes en 2020).

Sur le plan international, l'activité de propriété industrielle au Maroc affiche une évolution positive et qui vient d'être confirmée par la dernière édition de l'indice mondial de l'innovation (GII), élaboré par l'OMPI, l'université Cornell et l'INSEAD, et publié le 20 septembre 2021, sous le thème « le suivi de l'innovation à travers la crise COVID-19 ». Selon cet indice, le Maroc occupe la 41ème place

dans la composante des actifs immatériels.

Le royaume se classe à la 37ème place dans l'indicateur relatif aux dépôts des marques par origine et PIB et figure dans le top 10 dans le classement des designs par origine et PIB. Aussi, le Maroc a gagné cinq places (classé 56ème) par rapport à l'indicateur concernant les demandes de brevet déposées selon le traité de coopération en matière de brevets (PCT) par origine et PIB.

**Quid de la stratégie de l'OMPIC à horizon 2025, pour appuyer l'écosystème l'innovation ?**

Notre stratégie OMPIC@2025 puise ses fondements de la nécessité pour le Maroc d'atteindre une utilisation efficace et soutenue du système de la propriété industrielle et commerciale, capable de renforcer sa capacité d'innovation et de créativité et d'assurer le développement économique du pays. Cette vision s'articule autour de trois piliers phares. Le premier pilier, intitulé Environnement propice à l'entrepreneuriat, à la créativité et à l'innovation, vise à contribuer à l'instauration d'un environnement favorable à l'innovation et à la créativité en vue de promouvoir l'investissement à forte valeur ajoutée et de favoriser la création d'une nouvelle génération d'entreprises innovantes, et ce dans la logique de développement durable.

Le deuxième pilier porte sur le développement d'un Système efficace de protection et de défense des droits de la propriété industrielle qui permet aux entreprises de générer des actifs immatériels à forte valeur ajoutée avec un maximum de sécurité juridique.

Le dernier pilier concerne la Valorisation des actifs immatériels et de la I,R&D et développement territorial : en mettant en œuvre des offres d'accompagnement adaptées aux besoins des entreprises marocaines, en vue de renforcer leur capacité d'innovation et de les aider à améliorer leur compétitivité grâce à la propriété industrielle.

**Quels sont les projets actuels sur lesquels se penche votre entité pour soutenir l'innovation ?**

Nous collaborons avec les principaux acteurs de l'écosystème de l'innovation au Maroc pour démultiplier les partenariats et les transactions en matière de brevet d'invention et d'industrialiser le processus de l'innovation et de valorisation au Maroc. Rentre dans ce cadre, l'initiative du Réseau de Centres d'Informations Technologiques (TISC). Ce réseau compte plus de 70 points focaux entre producteurs et utilisateurs de technologies (universités, centres de R&D, centres techniques et représentations d'entreprises) et vise à assurer

des services d'information brevets ciblés selon le type et la forme de l'innovation. Ces services concernent la recherche sur l'état de la technique, recherche d'antériorité, liberté d'exploitation et cartographie brevets.

Deuxième initiative concerne la mise en place d'une politique de management de propriété intellectuelle dans les universités et centres de R&D. Ce projet, lancé en collaboration avec l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle), a pour objectif l'élaboration et l'implémentation d'une politique en matière de propriété intellectuelle (PI) en vue de créer un environnement qui favorise la production, la protection et l'exploitation de la propriété intellectuelle créée au sein des universités et centres de R&D, et de renforcer la relation entre les universités et les entreprises. Après la réussite de l'expérience pilote de ce projet en 2020, il a été décidé de le généraliser pour toutes les universités publiques et privées.

S'inscrit dans la même lignée, le programme d'assistance des PME, des startups et des inventeurs en matière de protection de l'innovation (PAI Probono Maroc). Il s'agit d'une initiative lancée par l'OMPI et le Forum économique mondial, avec l'appui et la contribution de certaines entreprises et cabinets de conseil du monde. L'objectif de ce programme est d'assister les inventeurs et les PME, quant à la protection de brevet à travers des partenariats ciblés avec des organisations qui offrent une assistance en matière de protection par brevet à titre bénévole. Ce programme consiste à fournir des prestations gratuites, outre que les droits exigibles aux procédures de dépôts, en ce qui concerne le dépôt des demandes de brevet ou le traitement des demandes de brevet au niveau national, et, dans certaines juridictions et à certaines conditions, au niveau régional ou international, comme convenu entre l'inventeur et son conseil juridique. Le renforcement des compétences en matière des acteurs de l'innovation en matière de propriété industrielle constitue un chantier clés de l'Office. L'objectif est de veiller à ce que les entreprises aient des connaissances solides en matière de propriété industrielle afin qu'elles puissent mieux tirer parti de leurs actifs immatériels dans leurs stratégies de développement. Dans ce cadre, l'OMPIC a développé une offre de formation continue, dispensée depuis 2012 par l'Académie Marocaine de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (AMAPIC) sous divers formats.



INTERVIEW BADR IKKEN, DG INSTITUT DE RECHERCHE EN ENERGIE SOLAIRE ET ENERGIES NOUVELLES

## «NOUS SOMMES EN PASSE DE TRANSITER VERS LA NOUVELLE ÈRE IRESEN 2.0»

**L'**IRESEN est un des piliers de la promotion de l'innovation au Maroc. Pouvez-vous nous détailler votre politique dans ce sens ?

Je confirme que l'IRESEN est un pilier et acteur majeur de l'innovation au Maroc qui ne se limite pas juste au champ de la promotion de l'innovation. Mais bien plus encore, avec ses bras armés que sont ses plateformes technologiques, développés en bonne intelligence avec l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) et ouvertes à toutes les universités marocaines, sont aujourd'hui des maillons essentiels de l'écosystème de l'innovation verte au Maroc. Ces plateformes sont de véritables ponts de la recherche appliquée entre l'Université et le monde de l'entreprise. Elles permettent aux jeunes ingénieurs et chercheurs de passer de la recherche à l'innovation grâce à des instruments inspirés de modèles innovants confirmés à l'étranger mais adaptés à l'environnement marocain. Autrement dit, nous disposons aujourd'hui d'un écosystème de l'innovation pour les technologies propres, qui nous permet de passer de concepts technologiques, développés au sein de nos plateformes de recherche (Green Energy Park, Green & Smart Building Park...) jusqu'aux concepts industriels allant vers une valorisation commerciale. Ce modèle sera dupliqué sur les sujets prioritaires relevant du domaine des technologies propres : le solaire photovoltaïque dans l'Agriculture, le solaire photovoltaïque dans le résidentiel intégré au bâtiment, le solaire photovoltaïque couplé à la mobilité électrique afin de contribuer à la décarbonation du secteur, les réseaux intelligents...

Parmi les sujets prioritaires, je peux citer aussi l'utilisation du solaire thermique pour les applications industrielles, autres que la production de

l'électricité, comme à la centrale solaire de Ouarzazate. C'est-à-dire utiliser ses acquis pour pouvoir décarboner différents secteurs industriels. A titre d'exemple, l'utilisation du micro CSP (solaire thermique à concentration de petite taille) pour remplacer le bois dans les bains maures, pour le séchage de produits agricoles ou des phosphates, le maintien en chauffe du bitume, etc. Et puis, tous les sujets relatifs à la digitalisation dans le secteur de l'énergie, notamment les réseaux intelligents pour une meilleure gestion de l'énergie au niveau industriel, ainsi que l'intégration des énergies renouvelables et de nouvelles solutions technologiques permettant la baisse de la facture énergétique. Je souligne également les applications des réseaux intelligents pour les quartiers et l'importance du stockage de l'énergie sous ses différentes formes (thermique et électrochimique), devenu plus abordable. En effet, la production en masse des batteries pour la mobilité électrique, contribue à cette baisse des prix. Ce sont donc de nouvelles filières qui vont voir le jour et sur lesquelles nous sommes en train de nous positionner, notamment sur le développement de nouveaux matériaux pour la production de batteries, la réutilisation (2ème vie) des batteries pour le stockage de l'électricité dans le secteur résidentiel, industriel et pour les centrales solaires ainsi que leur recyclage. Il s'agit clairement de sous-produits à forte valeur ajoutée. Tout cela pour vous dire l'importance

de nos plateformes de recherche qui deviennent des autoroutes de l'innovation. Avec nos instruments d'accompagnement financiers mais surtout nos plateformes de recherche et d'innovation, une panoplie de produits sont en cours de valorisation: bornes de recharge de véhicules électriques, chauffe-eau solaire, systèmes de stockage résidentiel... une centaine de projets est en cours de développement en partenariat avec le monde académique et socio-économique. Cette expérience réussie à Benguerir avec l'Université Mohammed VI Polytechnique, prouve que nous sommes en train d'inverser notre paradigme dans la mesure où il ne s'agit plus uniquement d'accompagner les chercheurs et ingénieurs, mais aussi les entreprises et les industriels

“  
*Nos appels à projets sont désormais de plus courte durée et nos laboratoires et ceux de nos partenaires sont à disposition afin de mieux faire fructifier les recherches et libérer l'innovation des entreprises*”

de nos plateformes de recherche qui deviennent des autoroutes de l'innovation. Avec nos instruments d'accompagnement financiers mais surtout nos plateformes de recherche et d'innovation, une panoplie de produits sont en cours de valorisation: bornes de recharge de véhicules électriques, chauffe-eau solaire, systèmes de stockage résidentiel... une centaine de projets est en cours de développement en partenariat avec le monde académique et socio-économique. Cette expérience réussie à Benguerir avec l'Université Mohammed VI Polytechnique, prouve que nous sommes en train d'inverser notre paradigme dans la mesure où il ne s'agit plus uniquement d'accompagner les chercheurs et ingénieurs, mais aussi les entreprises et les industriels

dans le processus d'innovation, en vue de valoriser les résultats de projets de recherche mais aussi améliorer la qualité de leurs produits et baisser les coûts de fabrication. Il s'agit d'accompagner la montée en puissance d'un « GreenTech - Made in Morocco ».

IRESEN a atteint une certaine maturité et nous sommes aujourd'hui capables de soutenir technologiquement le secteur industriel de l'économie verte mais aussi stratégiquement les pouvoirs publics dans le développement de nouvelles filières et de nouveaux secteurs comme en témoigne l'élaboration, avec plusieurs acteurs du secteur, des feuilles de route de l'hydrogène vert et de la mobilité électrique.

L'émergence de nouvelles filières requiert la possibilité de renforcer les capacités, la mise en place de centres de recherche spécialisés et dédiés aux nouvelles thématiques afin d'accompagner l'intégration industrielle à travers la formation, la R&D et l'innovation. Dans ce sens, nous avons lancé des projets pilotes et des projets de démonstration pour que les entreprises et les acteurs concernés puissent se positionner et monter en puissance. Bref, l'IRESEN qui a fêté cette année son 10<sup>ème</sup> anniversaire a atteint une certaine maturité, fort d'infrastructures de pointe et d'un réseau d'experts national et international. Tout cela nous permet de pouvoir traiter des sujets complexes tout en étant efficace et compétitif.

### Quid du développement de l'écosystème de l'innovation dans l'énergie ?

Je me permets de vous dire que l'écosystème de l'innovation en général auquel nous avons contribué, a atteint aujourd'hui sa masse critique. Au titre de notre dixième anniversaire, nous avons constaté un excellent impact aussi bien sur l'évolution des publications scientifiques que sur celle des laboratoires de recherche scientifique. Et ce, grâce à nos programmes d'accompagnement et de financement des projets de recherche. Nous avons contribué à la mise en place de 18 laboratoires au sein de plusieurs universités marocaines, sur lesquels nous souhaitons capitaliser afin de constituer un réseau national d'experts et d'infrastructures de recherche représentant une force de frappe au niveau régional sur les sujets prioritaires cités auparavant.

Nous avons contribué à la multiplication par 15 du nombre de publications scientifiques marocaines dans le domaine des technologies propres. Ce bilan nous a permis de constater que nous avons plus impacté le monde académique et scientifique et moins la création de nouvelles entreprises innovantes ou la spécialisation d'entreprises existantes sur la valorisation de produits, services et process.

Notre défi donc aujourd'hui, est de s'orienter davantage vers la valorisation industrielle, avec toujours nos deux instruments que sont les appels à projet et les plateformes d'accompagnement technologique mais en les « updatants ». Il fallait intégrer plusieurs nouveaux éléments afin de pouvoir couvrir tous les maillons de la

chaîne de valeur de l'innovation. Ce qui nous permet, via des experts et des infrastructures adéquates d'avoir un accompagnement et une idée claire sur la compétitivité des produits et des services, à travers leur prototypage mécanique et/ou électronique, leur certification et leur business modèle. C'est pour ça que nous avons mis en place à Benguerir un laboratoire de développement et de prototypage électronique. Nous avons intégré également les volets design industriel et marketing. Comme vous pouvez le constater, c'est une multitude de leviers qui nous permettent de capitaliser et consolider notre passage de la recherche à l'innovation et à la valorisation industrielle. Nos appels à projets sont désormais de plus courte durée et nos laboratoires et ceux de nos partenaires sont à disposition afin de mieux faire fructifier les recherches et libérer l'innovation des entreprises.

### Quels sont les projets actuels sur lesquels se penche votre entité pour soutenir l'innovation ?

IRESEN a aujourd'hui les capacités pour orienter sa stratégie et provoquer l'agir innovant le portant à un institut de recherche 2.0. Fort de ses plateformes intégrant toute la chaîne de valeur de la RDI sur des sujets prioritaires : Green Energy Park, Green & Smart Building Park. Il y a aussi de nouvelles plateformes de recherche en cours de développement et de réalisation. Le Green Energy Park Maroc-Côte d'Ivoire (GEP-MCI), plateforme de test, de caractérisation et de formation dans le domaine de l'énergie solaire dans les conditions climatiques semi-tropicales au niveau de l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny à Yamoussoukro en Côte d'Ivoire et en partenariat avec l'Université Mohammed VI Polytechnique. Ce projet, dont la finalisation est prévue pour novembre 2021, représente un modèle type de coopération sud-sud et nous permettra de consolider notre collaboration avec l'Afrique de l'Ouest.

Le Centre des réseaux intelligents qui sera finalisé au mois de novembre prochain au niveau de la plateforme Green & Smart Building Park, avec le soutien de l'Agence Coréenne de Coopération Internationale et l'implication de centres de recherche de pointe : le KIER et le KTR (l'Institut Coréen de Recherche en Energie et le Centre Coréen de Testing et de Recherche).

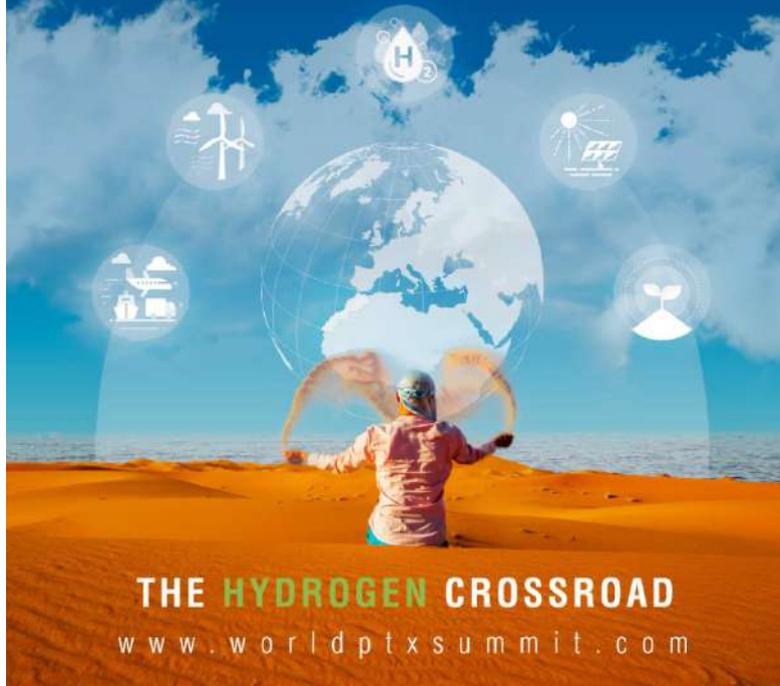


Green & Smart Building Park.

The World Power-to-X Summit 2021

# WorldPtX SUMMIT

1-3 December 2021, Marrakech



Il s'agira du premier simulateur de ce genre en Afrique qui va nous permettre de développer beaucoup d'expertises dans la modélisation, la simulation et le développement de réseaux intelligents dans nos villes et villages ainsi que l'intégration de la mobilité électrique. Cela nous aidera notamment dans l'élaboration de la stratégie nationale des infrastructures de recharge (le nombre de bornes rapides et lentes, la distribution et

l'impact sur le réseau électrique, etc.)

Il y a également la plateforme GreenH2A, dédiée à la production de molécules et carburants verts en utilisant des sources d'énergies renouvelables en partenariat également avec l'UM6P. Cette plateforme permettra au Maroc de devenir un hub technologique en Afrique en cette matière et de concrétiser son positionnement comme champion de la production et d'export de ce pétrole vert. Enfin, la plateforme AgroEnergy TIC Valley, dédiée au traitement et à la valorisation énergétiques des déchets agricoles, à l'intégration des énergies renouvelables et des smartgrids dans le secteur (serres intelligentes, pompage et irrigation solaire..). Cette Plateforme sera développée en partenariat avec l'Université Euro-Méditerranéenne de Fès, l'Université Mohammed VI Polytechnique et avec l'implication de l'écosystème universitaire de la région.

### Vous avez dit IRESEN 2.0 ?

Tout à fait. Nous disposons aujourd'hui d'une vision stratégique à l'horizon 2030 qui nous permettra de consolider l'écosystème de l'innovation au Maroc et de devenir un des plus importants centres de recherche en Afrique. Des études ont été menées dans ce sens pour renforcer nos équipes de chercheurs et ingénieurs aujourd'hui au nombre de 70 personnes dans l'objectif de les porter à 300 à l'horizon 2030. Cette vision s'assigne aussi pour objectifs de consolider les acquis, renforcer la pluridisciplinarité et la complémentarité au niveau de la recherche et l'innovation entre les différentes parties prenantes, soutenir et financer davantage la recherche appliquée et l'innovation afin d'encourager l'excellence. Nous avons aujourd'hui tous les ingrédients : de jeunes chercheurs et ingénieurs compétents et motivés, un environnement favorable à la recherche, à l'innovation et à l'incubation (l'exemple réussi de la cité du savoir et de l'innovation à Benguerir) et nous attendons avec impatience le nouveau gouvernement afin de mettre en œuvre cette stratégie qui contribuera aux objectifs du nouveau modèle de développement : un Maroc plus prospère et plus durable intégrant ses compétences en phase avec cette période d'accélération de l'émergence économique de notre Pays.

## UNE CENTAINE DE PROJETS INNOVANTS

Pour la mobilité électrique, nous avons développé des solutions innovantes de bornes de recharge iSMART, avec 4 versions (mobile, murale, sur pied, intégrée aux candélabres). Plusieurs projets concernant l'hydrogène vert sont en cours de développement pour produire de l'ammoniac vert, du méthanol vert, du kérosène et du diesel synthétiques, etc. S'agissant de l'utilisation directe du solaire, nos équipes penchent sur plusieurs projets industriels pour ne citer que l'exemple de substitution de l'énergie fossile par du solaire à concentration pour le séchage de bitume et de phosphate mais aussi pour la production de froid industriel. Il y a aussi le stockage et la gestion de l'énergie ainsi que la filière du recyclage des batteries, avec des projets ambitieux comme Li-Sol (solution intégrant un onduleur, une batterie et un système de gestion de l'énergie et de domotique) et

dont la production industrielle et la commercialisation sont prévues pour la fin de cette année. Enfin, ce sont les projets relatifs à l'industrialisation de matériaux naturels dans le secteur résidentiel comme l'isolation thermique, l'isolation acoustique, la baisse de l'empreinte carbone des bâtiments... Sans oublier un champ d'innovation prometteur, celui des réseaux intelligents qui assure l'intégration de l' IoT dans les réseaux électriques résidentiels et industriels. En plus du pilotage optimisé de la production et la sécurité de l'approvisionnement en énergie propre, les réseaux intelligents ouvrent la voie à la création et la conception de nouvelles solutions énergétiques pour les villes vertes et intelligentes de demain avec un fort potentiel de création d'emploi autour des services et de l'intégration de ces nouvelles technologies.

ENTRETIEN ISMAEL BELKHAYAT, COFONDATEUR  
ET CEO - CHARI.MA

## « NOUS AVONS DÛ LANCER DE NOMBREUSES STARTUPS POUR EN VOIR QUELQUES- UNES RÉUSSIR »

**V**ous êtes une des figures des startups et entreprises innovantes au Maroc. Comment évaluez-vous votre expérience et quelles leçons en tirez-vous ?

Je fais partie des premiers entrepreneurs de la Tech au Maroc. Nous étions un petit groupe d'entrepreneurs à lancer des startups au début des années 2010. A l'époque, on ne parlait pas encore de startup scène ou encore d'écosystèmes startup. Il n'y avait pas de financement de la part d'institutions publiques et les banques étaient frileuses de prêter à une startup. Seule la méthode 'bootstrap' nous permettait de nous en sortir. A l'époque, la taille du marché était plus limitée. Le coût des ressources humaines pour maintenir une application était trop

*“ Il faut savoir s'entourer de personnes optimistes qui véhiculent des ondes positives. Il ne faut jamais abandonner et toujours apprendre de ses erreurs ”*

élevé comparativement aux revenus que pouvait générer l'application elle-même. C'est ce qui m'a poussé à créer la startup studio / Venture Builder

Wib.co. Le principe est simple. Nous avons une équipe de développeurs en central qui est mutualisée sur plusieurs start-ups (Sarouty.ma, VotreChauffeur.ma, Chari.ma, linformation.ma, mondissement.ma...). De cette manière d'organisation, nous avons baissé alors les coûts de maintenance technique par start-up.

Avec du recul, nous avons dû lancer de nombreuses startups pour en voir quelques-unes réussir. Dans le monde de l'entrepreneuriat tech, on apprend plus de nos échecs que de nos réussites. Le taux de succès est relativement faible, mais les échecs sont très instructifs et sont souvent nécessaires au succès. L'échec devient ainsi une étape nécessaire au succès. Ainsi, les entrepreneurs qui réussissent ne sont pas ceux qui sont les plus intelligents ou ceux qui ont l'accès le plus simple au financement, mais plutôt ceux qui n'abandonnent jamais et qui utilisent leurs échecs comme une motivation supplémentaire vers la réussite.

**Comment le modèle start-up peut stimuler l'innovation et la croissance des entreprises ?**

L'avantage du modèle start-up, c'est son agilité. Ce modèle a été théorisé dans le livre « Lean Startup » d'Eric Ries en 2008. Il repose sur le concept du 'validated learning' qui consiste à tester avant d'agir. Dans une startup, l'entrepreneur n'a pas le temps ni les moyens de faire des études de marché coûteuses. Il doit préparer rapidement un MVP (Minimum Viable Product) et aller le tester sur le marché. Les premières réactions du marché vont lui permettre de faire de l'itération c'est-à-dire d'améliorer au fur et à mesure son

*“ Ce concept permet d'avancer beaucoup plus rapidement et explique pourquoi certaines startups progressent plus rapidement que les entreprises classiques ”*

produit ou service. Ce concept permet d'avancer beaucoup plus rapidement et explique pourquoi certaines startups progressent plus rapidement que les entreprises classiques.

**Quels conseils donnez-vous aux jeunes pour réussir leurs projets ?**

Mon conseil principal est de bien savoir s'entourer. Le plus dur au début, c'est la solitude de l'entrepreneur. On a souvent le sentiment d'être seul, d'avoir un coût d'opportunité, de ne pas apprendre d'un patron, de rater une carrière... D'où l'intérêt assez rapidement d'avoir un cofondateur, des amis, de la famille ou un des collaborateurs seniors, à nos côtés pour nous remonter le moral dans les moments difficiles. Il faut savoir s'entourer de personnes optimistes qui véhiculent des ondes positives. Il ne faut jamais abandonner et toujours apprendre de ses erreurs. Il faut savoir être agile et savoir bien déterminer la profondeur de son marché. Toujours rester au contact de ses clients et prendre en compte leur feedback pour améliorer son produit ou service.



# L'INNOVATION AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS D'INWI

L'innovation et la maîtrise de ses processus opérationnels occupent une place majeure dans l'amélioration de la performance d'une entreprise comme inwi et lui permettent de se différencier de la concurrence. Dans le contexte actuel, la question de la sécurité et la souveraineté des données est considérée comme une priorité digitale pour l'opérateur télécom. Inwi offre aux entreprises un cloud souverain 100% marocain, une infrastructure résiliente certifiée aux plus hauts standards de disponibilité et de sécurité, et une connectivité multi-opérateurs... Les datacenters inwi installés dans plusieurs régions du Maroc, dotent le Maroc des outils technologiques nécessaires pour relever les défis de l'accélération

digitale. Une démarche qui confirme le leadership de l'opérateur en matière de Cloud souverain et d'inclusion numérique. Les premières offres cloud de l'opérateur remontent à 2007 à travers l'installation de différents Datacenter : à Casablanca, Marrakech et plus récemment à Rabat où a été inauguré en 2019 le plus grand datacenter jamais construit au Maroc. Le datacenter Rabat-Technopolis de inwi, étendu sur une superficie de 1.000 mètres carrés, avec une extension possible de 1.000 autres mètres carrés, ce projet a permis de totaliser 4.000 mètres carrés de datacenters dans plusieurs régions du Maroc. Le datacenter Rabat-Technopolis vient ainsi renforcer l'infrastructure des Datacenters inwi pour offrir aux entreprises marocaines des solutions et services

d'hébergement qui répondent aux meilleurs standards internationaux en matière de disponibilité, de sécurité et de connectivité avec un cloud souverain 100% marocain. Ce projet grandiose a obtenu la certification TIER-III et ISO-27001 : norme internationale relative à la sécurité des systèmes d'information dans le monde et qui offre le plus haut niveau de résilience et de sécurité proposé aux entreprises. Inwi a également obtenu la certification PCI-DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) : Une évaluation des services Entreprises «inwi Business», rendus depuis ses Datacenters. Par ailleurs, au cœur de ses préoccupations, inwi a instauré une stratégie d'innovation afin de répondre aux besoins de ses clients et leurs usages numériques.

## OFFRES ET SOLUTIONS INNOVANTES ET ADAPTÉES À TOUS LES USAGES

- Mix technologique, combinant toutes les technologies de connexion disponibles : la Fibre Optique, Box idar 4G+, le Vsat, etc.
- Data Center & Cloud souverain 100% marocain
- Solutions de cybersécurité
- Lancement de « Win », premier opérateur 100% digital: une première en Afrique
- Accessibilité des services financiers via «inwi money»: 1er opérateur télécom à avoir lancé le mobile money au Maroc
- Un écosystème de partenaires : des leaders mondiaux dans leurs domaines d'expertise comme Huawei, Salesforces, Velocity, SAP, Dell/EMC, VMWare, et bien d'autres...

## ENGAGEMENT SOCIAL ET INNOVANT

inwi encourage l'innovation chez les entrepreneurs et les startups, les accompagnant à réussir leur transformation digitale. L'opérateur œuvre ainsi pour l'éclosion d'un écosystème digital intégré, compétitif et innovant.

inwi est engagé aux côtés des Gamers et développeurs de jeux vidéo, avec la mise en place d'une plateforme entièrement dédiée aux jeux en ligne avec un ancrage dans l'E-sport mais aussi dans les jeux mobiles et dans l'essor des jeux 100% marocains

Sur l'éducation, inwi a lancé plusieurs initiatives, notamment l'application emadrassa, disponible gratuitement sur iOS et Android. Une application moderne, intégrant toutes les fonctionnalités de la plateforme (vidéo, audio, etc.) et fonctionnant en mode Offline.

A travers des initiatives telles que Dir iddik, inwi apporte la preuve que la technologie peut être utile pour stimuler l'action associative et encourager les Marocains, partout au Maroc, de s'engager. Dir iddik est aujourd'hui une référence en matière de volontariat et d'action sociale au Maroc et en Afrique avec plus de 80.000 volontaires inscrits aux différentes opérations.

## « LE MAROC AURAIT FORTEMENT INTÉRÊT À SE CENTRER SUR SES BESOINS FONDAMENTAUX ET SUR SES POINTS FORTS EN TERMES D'INNOVATION »

**L**e Maroc a franchi de grands pas dans l'industrie automobile. Qu'en est-il de l'innovation et de la R&D dans ce secteur au Maroc ?

L'industrie automobile au Maroc a été principalement une industrie d'assemblage pilotée par les coûts jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Grâce au Plan National d'Émergence Industrielle, suivi du Plan d'Accélération Industrielle, et la construction de l'usine géante de Renault-Nissan à Tanger, ce secteur a changé de dimension. Mais la R&D de Renault, comme celle des équipementiers, était alors consacrée essentiellement aux méthodes de production. Renault avait d'autres centres de R&D de conception répartis dans le monde pour la couverture des caractéristiques techniques et commerciales régionales, et n'avait donc pas besoin d'un nouveau centre au Maroc. Stellantis (ex Peugeot) n'avait pas la même couverture mondiale et a donc contractualisé Altran/Capgemini (2000 ingénieurs) et développé le Morocco Technical Center (750 ingénieurs et techniciens) au Maroc pour accompagner son usine de Kénitra mais aussi au service du groupe. La dimension ingénierie de conception, avec des ressources humaines en nombre et en qualité, est ainsi introduite dans l'industrie automobile au Maroc, tirant profit des formations d'ingénieurs et techniciens qualifiés au Maroc.

Un des constats de mon expérience en tant qu'un des principaux managers du Projet Renault-Nissan Tanger a été la qualité des RH marocaines qui ont très vite remplacé les expatriés experts venus de différents pays européens pour le lancement de l'usine de Tanger.

Les constructeurs ont aussi établi des contrats de coopération formation-recherche avec les universités et écoles d'ingénieurs marocaines, appelés à se développer. Le secteur automobile, comme l'aéronautique, est reconnu comme étant un de ceux à la pointe de l'innovation et des technologies, directement et indirectement. Cependant, l'innovation et la R&D, malgré ses progrès, restent encore un parent pauvre du secteur automobile marocain.

**Toujours sur le volet innovation et R&D, comment expliquer les avancées d'un pays comme la Turquie ?**

Concernant la Turquie, j'ai mené pour Renault en 2012 une étude sur le projet de Véhicule National Turc. Dix ans après, en 2022, la Turquie produira son premier véhicule national, la Togg électrique et à fort contenu technologique. Sur la base d'une ambition politique volontariste tous azimuts (automobile, industrie militaire, etc...), la Turquie a instauré une panoplie d'incentives et de conditions contractuelles d'investissement à même de développer avec succès la R&D et l'innovation locales. Tous les constructeurs et équipementiers majeurs, couvrant tout le spectre des commodités, ont lancé une quarantaine de centres R&D entre 2008 et 2011 avec plus de 3000 chercheurs et techniciens (trois fois plus), en coopération avec le secteur public. Ce secteur s'est accru depuis pour devenir capable de concevoir, en coopération, et produire un véhicule national.

Forte de plus de 60 ans d'industrie automobile, de l'implantation de nombreux constructeurs mondiaux, dont Renault, Fiat, Ford, Toyota, Honda, Hyundai... la Turquie (1,5 millions de véhicules produits par an, dont 80% à l'export) est riche d'une expérience intéressante pour le Maroc en termes de stratégie et d'étapes.

Une autre référence intéressante pour le Maroc est la Corée du Sud (j'ai travaillé avec Renault Samsung pour le développement de la Latitude). Pays de taille comparable au Maroc (plus habité mais beaucoup plus petit en superficie), pauvre en ressources naturelles, sorti d'une occupation coloniale brutale et de deux guerres dévastatrices dans la 1<sup>ère</sup> moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la Corée du Sud est parvenue en quelques décennies à devenir la 10<sup>ème</sup> puissance industrielle mondiale, et fortement innovante (électronique, automobile). Comment ? La ressource humaine : 40% de la population adulte est diplômée du supérieur. L'éducation et l'épargne furent la priorité absolue pendant des décennies. Tout en tenant compte des différences avec la culture coréenne, j'invite les responsables marocains à étudier ce formidable exemple.



**MOKHTAR HOMMAN,**  
CONSULTANT EXPERT CHEZ HOMMAN  
CONSULTING INTERNATIONAL

**En tant qu'expert dans le secteur automobile, comment le Maroc pourrait stimuler l'écosystème de l'innovation ?**

L'Usine Renault-Nissan de Tanger produit des voitures et des profits pour Renault. Mais pour le Maroc, en plus des impacts quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi et la balance commerciale, et l'effet industrialisant, cette usine forme des femmes et des hommes (ingénieurs, techniciens, opérateurs) aux meilleurs standards internationaux des métiers concernés, et peu à peu, via le turn over, cela irriguera toute l'économie marocaine, favorisant la R&D et l'innovation.

Le développement de la R&D et de l'innovation passe par un accroissement notable de la formation technique et du nombre d'ingénieurs. Aujourd'hui, seulement 15% des actifs ont le niveau Baccalauréat, encore moins pour ceux ayant un diplôme du supérieur (21% en Turquie), dont une partie seulement avec la qualification d'ingénieur (dont 40% des femmes au Maroc, un des taux les plus élevés au monde). Le nombre d'ingénieurs et de techniciens formés reste faible, aggravé par la fuite des cerveaux, faute d'une éducation et d'une santé publiques de bon niveau, véritable hémorragie du pays.

L'automobile est une industrie complexe et ses technologies de pointe et innovation à haute valeur ajoutée se développent surtout chez les centres techniques principaux des constructeurs et des équipementiers (connectique, systèmes embarqués, numérique, etc.). Avec une faible nécessité de multiplier les centres de production (innovations immatérielles ou à faible coût logistique vs. investissement), ils resteront sans doute localisés dans les pays développés. C'est pourquoi le Maroc aurait fortement intérêt à se centrer sur ses besoins fondamentaux et sur ses points forts en termes d'innovation, où le Maroc aurait la possibilité d'être le ou l'un des leaders mondiaux, tout en restant acteur sur les principaux trends (digital, IA, data science, etc...).



**Jean-Michel Huet,**  
Associé BearingPoint

## ACCOMPAGNER L'ENTREPRENEURIAT POUR UN ÉCOSYSTÈME OUVERT DE L'INNOVATION AU MAROC

**A**u Maroc, les entreprises ont de plus en plus recours à des stratégies d'open innovation. Ces démarches leur permettent notamment d'exploiter les outils digitaux pour :

- développer des solutions alignées sur les dernières innovations technologiques;
- proposer des solutions pensées localement donc « contextualisées » et cohérentes avec les attentes et habitudes de consommation de leurs clients ;
- identifier de potentiels partenaires voire cibles d'acquisition locales.

Dans ce contexte, les SAEI (structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat) sont particulièrement légitimes pour accompagner le secteur privé marocain (entreprises africaines ou filiales de multinationales) dans leur démarche d'open innovation. Les SAEI peuvent ainsi accompagner les entreprises dans la définition et l'opérationnalisation d'initiatives de mobilisation de l'écosystème de start-ups locales (à une échelle nationale voire sous-régionale ou continentale) au profit de démarches d'idéation collective et de co-construction. En raisonnant de façon relative, c'est-à-dire si l'on compare les deux choix envisageables en matière de stratégie d'innovation (innovation ouverte versus innovation fermée), l'innovation ouverte avec un recours aux SAEI présente trois bénéfices indéniables pour les entreprises. En effet, ces dernières capitalisent sur :

- les compétences des SAEI : design thinking, démarche « lean start up » ou encore méthodes de développement agiles;
- la proximité des SAEI avec les communautés de start-ups locales, tissu entrepreneurial local ;
- les réseaux de partenaires d'innovation auxquels les SAEI sont affiliées (à une

échelle locale, sous-régionale voire continentale).

Enfin, au travers de la collaboration avec les SAEI, les entreprises accélèrent les délais de mise en place de leurs stratégies d'open innovation et réduisent significativement le time-to-market lié et associé au lancement des solutions technologiques résultant de la démarche. L'innovation ouverte peut prendre différentes formes : intrapreneuriat, co-conception, co-développement, concours d'innovation (hackatons) internes ou externes, partenariats de recherche, achat de produits/services, investissement en capital, acquisition de start-up innovante, joint-venture ou encore clustering. Quelles que soient les formes retenues, les SAEI peuvent jouer un rôle de tiers de confiance et intervenir en qualité d'opérateurs œuvrant pour le compte des entreprises.

Tout comme les projets qu'elles accompagnent, ces structures ont des niveaux de professionnalisation très variés, sont souvent isolées, manquent de visibilité et de moyens adaptés pour se développer et mettre en œuvre des programmes d'accompagnement solides et durables. Or, par l'appui technique qu'elles fournissent aux porteurs de projets, elles leur permettent de mûrir leur idée. Par la crédibilité qu'elles apportent à leurs projets et les mises en relation qu'elles opèrent, elles facilitent l'obtention de financements. Par les nombreux événements qu'elles organisent, elles dynamisent les écosystèmes entrepreneuriaux locaux.

L'enjeu clé réside ici dans la capacité à professionnaliser les SAEI. Cela passe par la mise à disposition de ces SAEI d'outils adaptés à leurs besoins, en commençant par une offre de formation sur les fondamentaux de l'accompagnement. Les équipes opérationnelles de ces structures pourront ainsi acquérir non seulement des compétences « techniques »:

“  
*Si l'entrepreneuriat est effectivement un levier clé de lutte contre le chômage chez les populations les plus vulnérables au Maroc, à savoir les jeunes et les femmes, les SAEI apparaissent comme le maillon fort sur lequel s'appuyer pour assurer la transition de l'informel vers le formel d'une part, et créer des entrepreneurs africains innovants, professionnels et pérennes, de l'autre*”

démarche projet, marketing/analyse de marché, gestion financière, modélisation de business plan, gestion des réseaux sociaux, etc. mais aussi des compétences « transverses »: design thinking, management visuel...

En définitive, si l'entrepreneuriat est effectivement un levier clé de lutte contre le chômage chez les populations les plus vulnérables au Maroc, à savoir les jeunes et les femmes, les SAEI apparaissent comme le maillon fort sur lequel s'appuyer pour assurer la transition de l'informel vers le formel d'une part, et créer des entrepreneurs africains innovants, professionnels et pérennes, de l'autre.

CIH BANK

## SEKKAT COMMENTE SES PERFORMANCES

**C** IH BANK se porte bien malgré un contexte qui reste impacté par la crise sanitaire COVID-19. Ses résultats financiers au terme du premier semestre 2021 laissent dégager des performances, avec un Résultat Net Part du Groupe s'établissant à 264,6 millions de dirhams à fin juin 2021, en bondissant de 479% en comparaison annuelle. Lotfi Sekkat, PDG de CIH Bank, se dit satisfait en commentant les résultats financiers du premier semestre de l'année en cours, lors d'un webinaire, le 17 septembre 2021. Interrogé sur cette nette évolution en hausse des bénéfices et cette forte dynamique commerciale, le top management explique que c'est « le fruit d'un travail sérieux en équipe », mettant l'accent sur la transformation digitale comme levier de performance. A ses yeux, la digitalisation des processus bancaires, avec des solutions innovantes et adaptées aux besoins de la clientèle, explique quelque part cette dynamique commerciale en termes de collecte de dépôts et de distribution de prêts. Dans ce cadre, la Banque a lancé une nouvelle version de l'ouverture des comptes à distance selon un processus entièrement digitalisé, basé sur des technologies nouvelles, sécurisées et respectant les exigences réglementaires en vigueur. Résultats des courses : 20% des nouveaux comptes sont ouverts à distance. Mieux encore, nourrie par la conviction que la

digitalisation est devenue aujourd'hui plus que jamais un enjeu stratégique, CIH BANK lancera prochainement une application baptisée « CIH mobile », afin de permettre à ces clients de gérer leurs virements permanents. « Une première au niveau du secteur bancaire marocain », se félicite Sekkat, en attendant de grandes annonces au sujet de la monétique.

Toujours sur le volet de la dynamique commerciale, Sekkat révèle la création de 10 nouvelles agences bancaires cette année dans une logique de densification. Exprimant le souhait d'atteindre l'objectif de 360 agences à l'horizon 2024.

Interpellé sur la baisse notable du coût du risque dans un environnement économique incertain, le patron de CIH BANK explique que « toutes les banques avaient beaucoup provisionné en 2020 ». D'ailleurs, le total des provisions de CIH BANK s'est élevé à 3,3 milliards de dirhams. Le coût du risque en consolidé s'établit à 221 millions de dirhams affichant une baisse de 46,7% par rapport à juin 2020. Ainsi, le taux du coût du risque est tombé à 0,31% contre 0,68% une année auparavant. Cette baisse a permis de compenser la stagnation des revenus. Preuves à l'appui, Sekkat souligne qu'il n'y a pas d'alerte sur un crédit comme celui de FOGARIM destiné aux ménages à faible revenu. Rassurant sur un bon comportement par rapport aux remboursements.

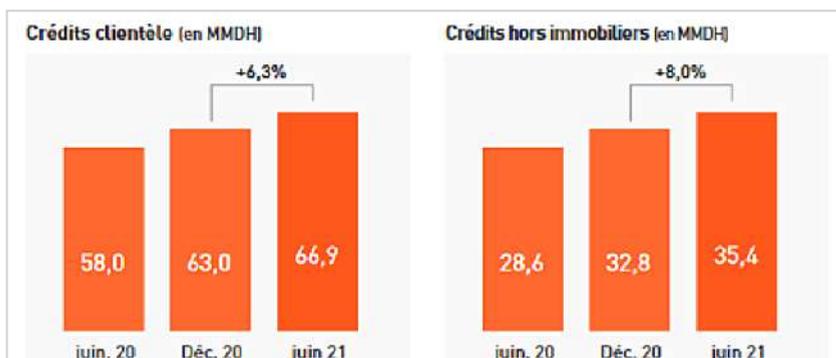


“ 1200 porteurs de projets « Intelaka » ont été accompagnés avec un total crédit de l'ordre de 620 millions de dirhams ”

Par ailleurs, les performances financières de CIH BANK se justifient également par l'intervention dans de nouveaux secteurs et la diversification du portefeuille de placements comme le détaille le top management. A la clé, des secteurs comme la santé, l'agroalimentaire, etc.

A noter que les performances du groupe sont tirées aussi par les résultats particuliers de sa filiale, Umnia Bank, qui totalise un PNB de 72 millions de dirhams, avec une part de marché de 25% et un réseau de 43 agences.

Enfin, il y a lieu de souligner que la Banque a contribué activement dans le financement de l'économie à travers le programme « Intelaka » visant l'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Sekkat annonce que 1200 porteurs de projets ont été accompagnés avec un total crédit de l'ordre de 620 millions de dirhams. **A.B**



### Chiffres consolidés

Dépôts clientèle : 57 MMDH (+6,8%)

Crédits clientèle : 67 MMDH (+6,3%)

PNB : +1.501 MDH (+7%)

RNPG : +265 MDH (+479%)

ENTRETIEN S.E. M. RAJESH VAISHNAW,  
AMBASSADEUR DE L'INDE AU MAROC

## «DE NOMBREUSES ENTREPRISES INDIENNES ENVISAGENT D'INVESTIR AU MAROC DANS DES SECTEURS TELS QUE LES TECHNOLOGIES VERTES, L'AUTOMOBILE...»



### Comment se portent les relations économiques et politiques bilatérales?

L'Inde et le Maroc ont des liens historiques et ils ont toujours entretenu des relations cordiales et amicales. Ces relations ont atteint une profondeur et une vitalité considérables à la suite de la visite historique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI en Inde en 2015. Des consultations régulières ont eu lieu entre les deux pays à travers l'échange de plusieurs visites ministérielles et autres visites de haut niveau. L'Inde et le Maroc ont signé un grand nombre de Protocoles d'Accord de Coopération dans divers domaines tels que les Technologies de l'Information, la Cybersécurité, les Questions de la Jeunesse, la Culture, etc. Les relations économiques et commerciales entre l'Inde et le Maroc se sont également développées considérablement ces dernières années. Les deux pays ont un leadership visionnaire et une volonté de renforcer leurs relations dans tous les domaines. Nous œuvrons actuellement au renforcement et à l'approfondissement de ce partenariat aux multiples facettes entre nos deux pays.

### Qu'en est-il des échanges commerciaux?

Comme je l'ai dit, les relations commerciales et économiques entre l'Inde et le Maroc se sont considérablement développées ces dernières années. Les échanges commerciaux bilatéraux ont progressé de 361 millions de dollars en 2000 à plus de 2 milliards de dollars aujourd'hui. Les échanges bilatéraux se sont également diversifiés avec un accroissement dans des domaines tels que les biens d'équipement, les produits pharmaceutiques, le textile et les produits pétroliers. Alors que l'Inde achète des phosphates, des engrais et d'autres produits dérivés au Maroc, ce dernier importe de l'Inde les médicaments et d'autres produits pharmaceutiques, le textile, les biens d'équipement, les produits chimiques, etc.

Bien que les relations commerciales et économiques entre l'Inde et le Maroc se soient considérablement développées ces dernières années, certaines dimensions de ces relations sont imprégnées d'un potentiel inexploité et doivent être pleinement explorées et développées. Le commerce bilatéral actuel ne reflète pas le véritable potentiel de nos relations. Nous œuvrons pour améliorer et élargir les échanges commerciaux bilatéraux pour en faire un échange plus composite en ajoutant des produits non traditionnels. Il existe des opportunités dans des domaines tels que les Pierres Précieuses et les Bijoux, les Panneaux Solaires, les Machines Electriques, les Pièces

Automobiles, les Câbles Sous-marins, les Tuyaux en PVC, les Technologies d'Irrigation, etc. Il existe plusieurs autres secteurs dans lesquels le commerce bilatéral peut se développer dans l'intérêt mutuel des deux pays.

### Les investisseurs indiens sont de plus en plus présents au Maroc. Comment expliquez-vous cette dynamique?

La situation géographique privilégiée du Maroc, son climat industriel favorable et ses politiques d'accueil des investisseurs ont attiré un grand nombre d'entreprises indiennes. Lesquelles ont investi au Maroc dans des secteurs tels que les produits Pharmaceutiques, les Technologies de l'Information, les Composants Automobiles, les Industries de Recyclage, les usines d'Embouteillage, les Engrais, l'Hôtellerie, etc. Les entreprises indiennes sont également présentes dans des secteurs comme l'Energie, l'Energie Solaire, la Fibre Optique, l'Automobile, etc.

De nombreuses autres entreprises indiennes envisagent d'investir au Maroc dans des secteurs tels que les Technologies Vertes, les Energies Renouvelables, le Secteur Automobile, etc. En effet, les économies de l'Inde et du Maroc ont de fortes synergies et complémentarités et elles présentent de nombreuses opportunités. La protection de l'environnement et le développement durable sont des priorités pour l'Inde et le Maroc. Les entreprises de nos pays peuvent bénéficier d'une collaboration dans des secteurs porteurs, à savoir l'Energie solaire, l'Energie éolienne et d'autres secteurs d'énergie renouvelable. De même, les entreprises indiennes et marocaines peuvent travailler ensemble dans des secteurs tels que les Technologies financières, les Technologies vertes et les Industries des sciences et des technologies.

J'invite également les entreprises marocaines à investir en Inde. Dans le cadre de l'initiative "Make in India", le Gouvernement de l'Inde offre plusieurs incitations aux entreprises étrangères qui souhaitent créer leurs usines de production en Inde. Les entreprises marocaines peuvent bénéficier du climat d'investissement propice et de la main-d'œuvre hautement qualifiée disponible en Inde. Je suis persuadé que les entreprises indiennes et marocaines examineront les opportunités disponibles dans les deux pays pour un intérêt mutuel. Cela contribuera à réaliser le plein potentiel de notre partenariat commercial et économique.

### Pouvez-vous nous parler de votre feuille de route diplomatique pour l'année 2022?

Comme je l'ai dit, nous œuvrons actuellement à renforcer et approfondir le partenariat multi-

facettes entre l'Inde et le Maroc. En plus des consultations et des échanges politiques réguliers de haut niveau, notre attention est axée sur la consolidation des liens commerciaux et économiques entre l'Inde et le Maroc. Nous avons organisé plusieurs interactions virtuelles entre des hommes d'affaires et des entreprises en Inde et au Maroc et nous continuerons à organiser de telles interactions afin que les hommes d'affaires et les entreprises de nos deux pays puissent discuter d'une collaboration et d'une coopération mutuellement bénéfiques. La coopération dans les programmes de développement des Compétences ou le programme ITEC est apparu comme un autre domaine important de coopération entre l'Inde et le Maroc. Le Programme de Coopération Economique et Technique de l'Inde (ITEC) est le programme phare du Gouvernement Indien dans le domaine de développement des compétences dont l'objectif est le partage des connaissances, les compétences et l'expérience de développement de l'Inde avec ses pays partenaires dans le monde entier. Je suis heureux de souligner que plus de 300 participants du Maroc ont bénéficié de ces programmes de stage au cours des dix dernières années. Nous avons également été en mesure d'organiser des programmes spécialement conçus pour les participants marocains dans des domaines tels que les Technologies de l'Information, la Cybersécurité et le Cloud computing. Malgré les perturbations causées par la pandémie COVID-19, nous avons pu poursuivre le programme ITEC, en concevant des cours de stage spéciaux e-ITEC pour les participants marocains. L'Inde célèbre cette année les 75 ans de son indépendance. Nous prévoyons d'organiser divers programmes pour célébrer cet événement marquant.

Un autre domaine dont je porte beaucoup d'attention est le renforcement des contacts interpersonnels. Les contacts interpersonnels constituent une base solide pour toute relation bilatérale. Il existe des liens historiques entre nos pays. Les peuples des deux pays font preuve de beaucoup de bonne volonté l'un envers l'autre. Je pense que les films Bollywood sont très populaires au Maroc. Il y a également un grand nombre de personnes au Maroc qui pratiquent le yoga. Ces liens et contacts constituent un moyen important de renforcer davantage les relations entre nos pays. Je pense que la distance géographique ne devrait pas entraver le renforcement et l'approfondissement des liens entre l'Inde et le Maroc, en particulier dans un monde globalisé qui a considérablement réduit la notion de l'espace et de distance.



# EN TURQUIE D'ERDOGAN!

**Ô** peuple turc ! Dansez et chantez la paix et la gloire. Ça vous va ! La Turquie d'Erdogan, c'est se laisser emporter par ses émotions aux dépens de la raison. Quand l'émotion l'emporte sur la raison ! Avant même de poser les pieds sur terre, la vue aérienne d'Istanbul depuis l'avion descendant vous permet d'éprouver la sensation de l'exaltation et d'admirer le vertige de la civilisation. Avec le caractère spectaculaire de la capitale économique et culturelle vue d'avion et la méditation d'un nouveau regard, on se demande sur la recette magique de l'actuel président, Recep Tayyip Erdogan, et de son succès à pas de géant.

### Le sens de la formule!

Rien de miraculeux ni de génial chez Erdogan qui a volé la vedette. Ni polytechnicien, ni lauréat d'une université prestigieuse, l'enfant du peuple a fait ses premières armes dans la gestion de la chose publique, d'abord en tant que maire d'Istanbul, source de fierté turque, entre 1994 et 1998. C'est là où il a roulé sa bosse dans la question de la gouvernance publique, ne laissant aucun doute sur sa compétence et sa performance dans l'efficacité des choix des programmes d'actions publiques. Celui, qui fut

l'un des fondateurs du Parti de la justice et du développement (AKP), poursuit son ascension politique, en qualité de Premier ministre de 2003 à 2014, puis président de la République depuis 2014.

De là on comprend son succès graduel dans la gestion de l'économie publique. Le politique endurci a compris très tôt que le changement commence par les infrastructures (routes, ports, aéroports...) et non pas l'Homme turc. Pour la simple raison que l'histoire du pays pèse de tout son poids sur la construction de l'Homme. Sans perdre de temps, il s'attaque ensuite au volet social (systèmes scolaire et sanitaire). Avant d'appuyer sur la pédale d'un des moteurs fondamentaux de la croissance, à savoir l'attractivité des investissements étrangers et la promotion de l'export, et du « Made in Turkey ». Et voici que la Turquie est classée 33e sur un total de 190 pays dans le rapport Doing Business 2020 de la Banque mondiale au lieu de 69e dans l'édition 2017 du rapport. Dévoré d'ambition, Erdogan vise le top 20 mondial. Des ambitions légitimes, d'autant plus vrai que le 17ème pays le plus peuplé du monde (avec 83,6 millions d'habitants) a affiché une croissance moyenne annuelle du PIB de 5% depuis 2002. La dette publique est tombée à 29,2% en 2015 après 74% du PIB en 2002, bien qu'elle remonte à 42,6% du PIB au troisième

trimestre de l'année 2020. Covid19 oblige! Signe de ses fondamentaux solides à l'épreuve de la crise sanitaire mondiale: la 19<sup>ème</sup> puissance économique mondiale a enregistré en 2020 un taux de croissance annuel du PIB de 1,8%, soit un des rares pays du G20 à enregistrer une croissance positive. Mieux encore, la Turquie frôle le seuil des 52 millions d'arrivées de visiteurs étrangers et ne cesse d'améliorer son rang mondial en matière d'attractivité touristique. Bref, dans l'œil du cyclone et de plus en plus au centre des préoccupations politiques et géostratégiques, la Turquie d'Erdogan est en train de bâtir des lendemains qui chantent.

### Destination moins chère

Dans la foulée des exploits, Erdogan a multiplié par trois le revenu du citoyen lambda. Le politique pragmatique a gagné les cœurs et les « ventres », avant les esprits; d'ailleurs, les turcs sont de bons vivants.

Le salaire minimum en Turquie par mois est d'environ 350 euros en 2021. A première vue, il vous semble un revenu nettement insuffisant pour joindre les deux bouts. Eh bien, détrompez-vous : le coût de la vie en Turquie est nettement moins élevé qu'au Maroc. Jugez-en par vous-même : le cas d'Achraf, ce jeune marocain disposant d'un permis de résidence que nous avons rencontré à Istanbul est éloquent. Avec un revenu mensuel de près de 3.000 livres turques, il paye son loyer mensuel de 1.200 liras (y compris eau, électricité et wifi). En Solo, il mène plus ou moins bien sa vie sans oublier sa famille au Maroc avec des cadeaux et ravitaillements habituels (vêtements, médicaments...). Vous l'avez bien compris, il n'arrive pas à épargner puisque le pouvoir d'achat local est faible. Sur notre question : « l'idée de retourner au Maroc vous tente de temps à autre? ». Sans réfléchir, sa réponse est on ne peut plus tranchante : « hayır » ! Cela veut dire non en turc. Alors pourquoi ? Sa réponse fut : « ici, il fait bon vivre ».

Pour bien comprendre le choix

d'Achraf, il faut savoir que le niveau général des prix en Turquie permet au commun des mortels de mener une vie digne au sens propre du terme. Certes, entre la Turquie et le Maroc, comparaison n'est pas raison, mais l'observation des prix du panier fixe de biens et services à la consommation nous livre quand même une idée générale.

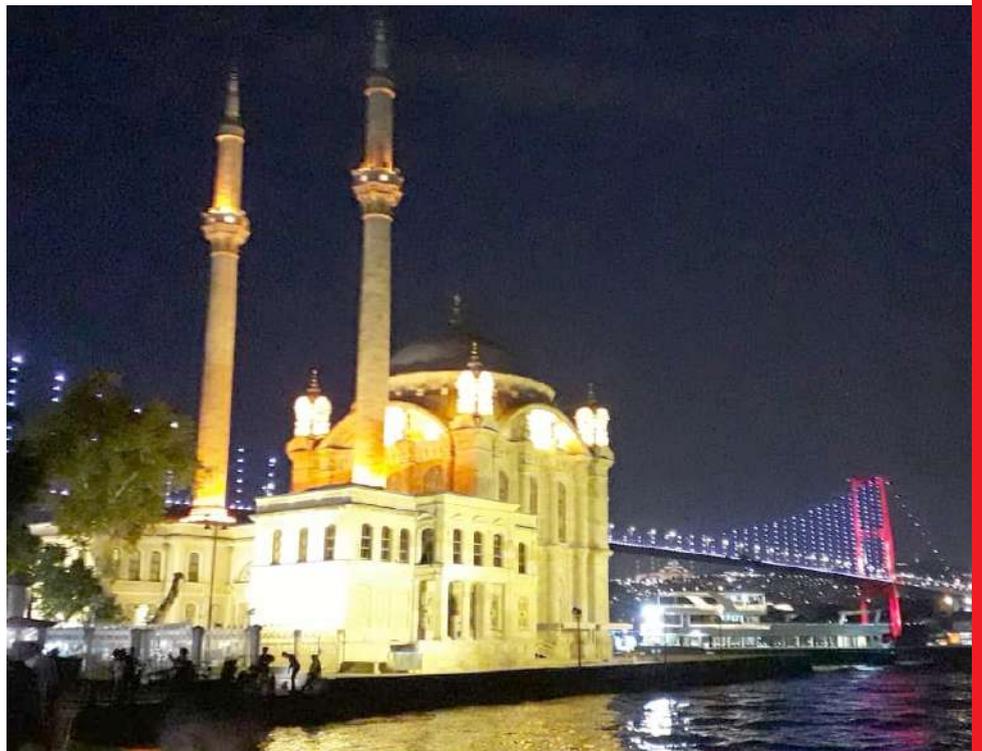
A part certains produits alimentaires comme les « légumes, fruits, poisson et fruits de mer, épices », toutes les autres composantes de l'indice des prix à la consommation en Turquie affichent des niveaux très inférieurs comparativement à notre pays. Que ce soit pour l'eau et boissons non alcoolisées, Articles d'habillements et chaussures ; Logements, eau, électricité et autres combustibles; Meubles, articles de ménages ; Santé et Enseignement ; Transport; Communication ; Loisirs et culture; Restaurants et hôtels. A titre d'exemple, les prix d'un réfrigérateur ou d'un meuble lit sont divisés par trois comparativement au Maroc. Sans parler des prix de l'immobilier. Tout cela pour dire qu'Erdogan a réussi à rendre les prix des biens et services de consommation collective à la portée de Monsieur tout le monde.

Mais quand il s'agit de consommation individuelle (biens et services moyen et haut de gamme), alors là il faut être prêt à payer plus cher.

### Là où il fait bon vivre

Ce n'est pas fortuit que la Turquie soit comprise dans le top 10 mondial où il fait bon vivre. En plus du niveau bas des prix, il ne faut pas perdre de vue la qualité de la vie. En visitant la Turquie, vous allez vous rendre compte que la propreté est une qualité indiscutable. A part la propreté physique, il y a aussi la propreté morale. Moins nombreux sont les cas où vous assistez à des agressions verbales, encore moins celles physiques. La notion des espaces verts n'est pas en reste. La prédominance des espaces verts dans les planifications urbaines et ses enjeux paysagers et sociétaux marque à jamais les touristes étrangers. Le génie turc a su tirer profit pleinement de la diversité naturelle et la magie des sites historiques d'un pays à cheval entre l'Europe et l'Asie.

Il fait bon vivre dans la mesure où le bien-être et la protection des animaux de compagnie font bon ménage. Hors de question que le chien ou le chat errant, sans domicile, pourrait se



## TOURS D'HORIZON

sentir en insécurité. Ils sont pris en charge par les communes locales (nourriture, contrôle médical...). Alors faites attention, on s'attaquant à un chat ou à un chien dans la rue vous risquez d'être verbalisé.

En visitant Istanbul, vous constatez sur le tas que la laïcité turque peut être un modèle. Lequel est synonyme de liberté, de respect, de l'égalité de tous devant la loi... Cette forme de laïcité se veut la garantie de la liberté religieuse, sous réserve du respect de l'ordre public. Pour illustrer cette conviction inscrite dans la constitution du pays, il suffit de poser la question: comment se sent une femme en tant que femme en Turquie?

Durant notre séjour en Turquie, on a observé que la femme est entourée de respect, de sécurité et de bienveillance. Personne n'ose aborder une femme dans la rue ou

la draguer. « J'ai vécu longtemps en Turquie, aucun turc n'as osé pour une fois m'aborder. Les seuls cas où j'ai été draguée émanent des arabes installés ici », nous témoigne cette femme marocaine. Avant d'ajouter que « pour les turcs, c'est mal vue de courtiser ou aborder une femme ». Il arrive même parfois que les agents de police ferment l'œil sur une infraction routière quand le conducteur de voiture se trouve en compagnie d'une femme membre de sa famille, raconte-t-on. La fierté turque couplée à cette jalousie en fait une des plus fascinantes formes d'hommage envers la femme. La société est éduquée au respect de la femme, sans parler de la loi qui procure une avancée notable dans sa protection juridique.

Enfin, quoi que l'on puisse dire sur la Turquie d'Erdogan, même si vous la quittez, elle ne vous quittera jamais...



# LA TURQUIE FÊTE SON 950<sup>ÈME</sup> ANNIVERSAIRE



**D**urant quatre jours (du 23 au 26 août 2021), la ville Ahlat, située dans la province de Bitlis au bord du lac de Van dans l'est de la Turquie, a abrité les manifestations de célébration du 950<sup>ème</sup> anniversaire de la Victoire de Malazgirt, auxquelles a assisté le Président de la République de Turquie, Recep Tayyip Erdogan. Il a affirmé que «Malazgirt est le point de départ de l'existence de notre peuple depuis près de mille ans sur ce territoire. Le sultan des Grands Seldjoukides Alp Arslan, avec la victoire définitive qu'il a remportée contre l'armée byzantine quatre fois plus grande que

la sienne, a ouvert, en 1071, à notre nation les portes de l'Anatolie pour ne plus jamais être fermées. Avec la victoire de Malazgirt, la présence turque en Anatolie a été reconnue et l'Anatolie est devenue une patrie turque», rapporte l'agence officielle Andalou.

Cet anniversaire historique à vocation culturelle auquel tient le chef de l'Etat a connu la participation de nombreux pays voisins et amis de la Turquie. Une grand-messe commémorée avec la plus grande solennité ayant pour objectif d'exprimer et promouvoir les valeurs de la civilisation. Aussi, de consacrer la diversité culturelle de son histoire prodigieuse au croisement de deux courants de civilisation : la Méditerranée à la mer Noire et celui s'étendant de l'Europe à l'Asie. Sans oublier les activités sportives comme la pratique ancestrale du tir à l'arc, où les compétiteurs provenant de près de 14 pays (dont le Maroc) tentent avec précision de tirer leurs flèches au cœur de la cible. A noter que l'histoire du tir à l'arc est fortement présente dans la culture turque au point de lui consacrer une entité à part et un musée à couper le souffle.



ENTRETIEN SEREF ATES, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT YUNUS EMRE

### « IL EXISTE UNE VOLONTÉ MUTUELLE ENTRE LA TURQUIE ET LE MAROC DE RENFORCER DAVANTAGE LES RELATIONS BILATÉRALES »

Un constat sans appel : La montée de l'influence turque dans les pays de la région MENA. Cette influence se manifeste à travers sa vision du « soft-power ». En effet, dès leur apparition sur nos écrans, les feuilletons turcs arrivent en tête des séries télévisées les plus regardées faisant le bonheur des femmes marocaines qui en sont devenues accros. Dans cet entretien avec Seref Ates, nous nous arrêtons sur le pouvoir culturel turc et sa présence au Maroc.

#### **P**ourquoi cette commémoration est si importante pour vous ?

De prime abord, je tiens à vous affirmer que les célébrations à Ahlat et Malazgirt sont très importantes pour nous. Ces deux petites villes de l'est du pays ont marqué à jamais notre histoire. En 1071, deux puissances différentes, Byzance et les Seldjoukides dirigés par les Turcs se sont affrontées pour déterminer le sort du Moyen-Orient et des terres anatoliennes. C'était lors de la bataille de Manzikert, également connue sous le nom de bataille de Malazgirt, qui s'est terminée par la victoire majeure de l'empire seldjoukide contre l'empire byzantin, ce qui a permis aux Turcs de s'installer en Anatolie. On considère donc que la victoire de la bataille de Malazgirt « a ouvert la porte de l'Anatolie aux Turcs ». Par conséquent, chaque année, la Turquie célèbre l'anniversaire d'avoir une nouvelle patrie, l'Anatolie, comme cette année, en 2021, nous célébrons son 950<sup>e</sup> anniversaire auquel vous avez assisté.

#### **Pourquoi essayez-vous de diffuser votre langue et votre culture à l'étranger ?**

Nous sommes à l'ère de la communication et nous pensons que la seule solution aux problèmes internationaux actuels serait de mieux se connaître les uns aux autres. Considérant que la Turquie est une

puissance régionale, nous présentons notre langue, notre histoire, notre art, notre culture, ainsi que notre capacité scientifique et académique au monde, à travers une soixantaine de centres culturels répartis sur plus de 50 pays, pour promouvoir les interactions culturelles et les liens d'amitié entre notre pays et les pays dans lesquels nous sommes actifs.

#### **Qu'en est-il de votre relation avec le royaume du Maroc ? Qu'en est-il de l'afflux des Marocains sur votre langue et votre culture ?**

La Turquie et le Maroc sont fortement attachés par des liens historiques et fraternels profondément enracinés et partagent des traditions communes. Les deux pays ont toujours entretenu des relations amicales et coopèrent sur plusieurs volets. Il existe une volonté mutuelle entre les deux pays de renforcer davantage les relations bilatérales dans tous les domaines, la culture étant l'un des domaines majeurs. À cet égard, l'Institut Yunus Emre a implanté en 2012 pour la première fois au Maroc son centre culturel à Rabat, au sein du campus de l'Université Mohammed V. Depuis lors, le centre dispense des cours en langue turque et organise des activités culturelles. Grâce aux relations amicales entre les deux peuples, je peux vous assurer que les Marocains ont toujours manifesté un intérêt



marqué pour nos cours ainsi que pour les activités culturelles que nous avons réalisées.

#### **Quel est le nombre de Marocains qui ont bénéficié de votre programme ?**

Comme je l'ai mentionné auparavant, depuis la création de l'Institut Yunus Emre de Rabat, les Marocains ont toujours montré un intérêt pour nos programmes. Depuis 2012, plus de 2500 Marocains se sont inscrits à nos cours de langue turque. Par ailleurs, l'Institut Yunus Emre organise des cours d'été dans différents domaines, tels que la langue turque, l'archéologie, le cinéma, les sciences. Avec nos programmes d'école d'été, des étudiants du monde entier, des États-Unis au Brunei, viennent en Turquie pour assister aux formations et se familiariser avec nos principales universités.

Jusqu'à présent, 62 étudiants marocains ont été acceptés dans nos programmes d'école d'été en Turquie, ce qui leur a permis de mieux connaître notre pays et sa culture, mais aussi de rencontrer des gens du monde entier.

Enfin, avec les nombreuses activités culturelles que nous avons réalisées depuis 2012, nous pensons avoir touché le cœur de milliers de Marocains et renforcé les liens fraternels entre les deux peuples, ce qui demeure aujourd'hui et continuera à être, notre seule et unique mission.



ENTRETIEN NABIL BOUNAJMA, GÉOMÈTRE TOPOGRAPHE ASSERMENTÉ, MEMBRE DE L'INSTITUT ROYAL DES EXPERTS DE LONDRES

## « LE RATIO ENTRE LE PRIX DE L'IMMOBILIER ET LE SMIG EST PARI MI LES PLUS ÉLEVÉS AU MONDE »

**C**omment évaluez-vous l'impact de la Covid sur les prix et le volume des transactions immobilières?

Les marchés immobiliers sont multiples, ils se distinguent selon plusieurs critères, comme par exemple la typologie d'actif, le zoning, la ville, le quartier, etc.

Le secteur immobilier a été déjà impacté par la crise structurelle, dont la gravité a été démultipliée par la crise sanitaire COVID-19.

Les incitations apportées par la loi de Finances rectificative 2020 au profit du secteur de l'immobilier, (à savoir la réduction des droits d'enregistrement à concurrence de 50% pour les biens ne dépassant pas 4 MDH), ainsi que les avantages prévus par la convention au profit des promoteurs pour la réalisation des logements sociaux ont encouragé la reprise des transactions immobilières dans les deux segments concernés : le social et l'économique.

Selon l'indice des prix des actifs immobiliers de BAM et de l'ANCFCC, tous les segments ont connu un dynamisme pour atteindre une évolution de 220,5% en glissement annuel et 18,8% en glissement trimestriel. La hausse des transactions a été accompagnée par un repli continu des prix des actifs immobiliers (2% en glissement annuel et 5,4% en glissement trimestriel), cet indice concerne le logement ancien, car la méthode employée est celle des ventes répétées. Cette méthode ne prend en considération que les biens ayant fait l'objet d'au moins deux transactions au cours de la période concernée.

Force est de constater que la crise sanitaire a impacté positivement le marché immobilier du résidentiel car les ménages ont ressenti le besoin d'avoir une habitation individuelle s'adaptant à leur nouveau besoin, or elle a eu un impact négatif sur le marché immobilier professionnel (bureaux) vu que le télétravail est devenu une activité envisagée par la majorité des firmes.

**Comment expliquez-vous la faible corrélation entre le niveau des prix immobiliers et le pouvoir d'achat d'une grande partie des Marocains ?**

A l'heure actuelle, pour que l'immobilier marche, il faut enclencher une relance de l'économie en particulier des secteurs productifs tels que l'industrie, le tourisme, etc.

Rajoutons que la capacité d'endettement est très faible vu le niveau des revenus et de l'épargne chez les Marocains, (un revenu moyen de 8000 DHS et un maximum de 40% du revenu), les ménages risquent de ne pas pouvoir solder les crédits contractés.

Le ratio entre le prix de l'immobilier et le SMIG est parmi les ratios les plus chers au monde. A titre d'illustration : 30 000 dhs / 3 000 dhs = 10, qui reste un ratio très élevé au niveau international au vu d'une culture orientée vers l'acquisition et non pas vers la location (une forte pression pour l'achat). Le prix du m<sup>2</sup> sur le simg est un ratio de suivi du niveau spéculatif d'un marché immobilier d'un pays.

A cet effet, nous notons le lancement de plusieurs chantiers en vue de renforcer le positionnement de l'industrie marocaine, ce qui a permis de dynamiser le marché des actifs industriels (une forte demande pour ce type d'actif). Or, les autres types d'actifs souffrent toujours pour deux raisons.

Premièrement, à cause de la rareté du foncier, du coût des aménagements VRD et des matériaux de construction. Deuxièmement, de l'inexistence d'un plan de relance spécifique au secteur de l'immobilier et des mesures transverses permanentes.

**L'immobilier n'a bénéficié d'aucun plan de relance. Qu'en pensez-vous ?**

Le secteur immobilier est considéré en pleine évolution par les pouvoirs publics, en l'occurrence les administrations fiscales, alors qu'il vit une crise d'une grande ampleur qui n'est ressentie qu'à long terme, raison pour laquelle la situation appelle à une réflexion profonde en vue d'une refonte totale du secteur.

Le secteur immobilier, qui au regard des nombreuses difficultés rencontrées, nécessite un véritable plan de relance couvrant l'ensemble des marchés immobiliers en prenant en considération l'accès au foncier, les règles de l'urbanisme, les procédures d'autorisation, la fiscalité et

“

*Nous devons rester optimistes et nous estimons une reprise dans 3 à 5 ans. Cela devrait être réalisé grâce à l'instauration de nouvelles mesures fiscales spécifiques à chaque marché immobilier, à la simplification des procédures administratives et au développement de l'immobilier locatif en créant de nouveaux véhicules en particulier des Organismes de Placement Collectif Immobilier (OPCI) ”*

la disponibilité des données en particulier le besoin par typologie et par zone géographique.

**Vos perspectives pour les années 2022 et 2023 pour le marché immobilier au Maroc ?**

Durant la crise sanitaire, le secteur immobilier a été frappé par plusieurs facteurs : des chantiers suspendus, main d'œuvres en chômage, etc. En effet, nous sommes convaincus que la reprise du secteur prendra du temps, car l'effet du confinement, la fermeture des commerces et le recul de l'économie ont impacté négativement le pouvoir d'achat des ménages.

Nous devons rester optimistes et nous estimons une reprise dans 3 à 5 ans. Cela devrait être réalisé grâce à l'instauration de nouvelles mesures fiscales spécifiques à chaque marché immobilier, à la simplification des procédures administratives et au développement de l'immobilier locatif en créant de nouveaux véhicules en particulier des Organismes de Placement Collectif Immobilier (OPCI).

ÉLECTIONS DU 8 SEPTEMBRE

## THÉORIE DE " L'ÉCOMONNAIE POLITIQUE "

Voilà un sujet d'actualité et passionnant qui traite de la problématique du lien entre l'argent et la politique, deux variables qui ne peuvent pourtant s'ignorer l'un l'autre. D'ailleurs, ce sont ceux qui ont le plus d'argent qui contribuent le plus au financement de la vie politique comme partout ailleurs dans le monde. On a tous observé une rude compétition entre les partis politiques qui s'est traduite, dans certains cas, par un usage illégal de l'argent. Un usage acté par les déclarations officielles de certains patrons de partis politiques et documenté via de nombreux vidéos et enregistrements audio sur les



réseaux sociaux. Le doute étant permis, pour évaluer cette pratique politique, nous avons contacté des

universitaires, dont certains ont refusé de nous répondre « faute de preuves », se défendent-ils. **A.B**



**LAHCEN OULHAJ,**  
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE, PRÉSIDENT DE LA  
COMMISSION PERMANENTE D'ANALYSE DE LA  
CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DU CESE

« Au niveau du scrutin direct, l'argent ne devrait jouer qu'à la marge. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas le combattre. Au contraire. L'explication est la pauvreté des électeurs, d'ailleurs, liée à leur inconscience. Ces pratiques sont également liées au pouvoir des élus à changer la vie des électeurs. Dans le scrutin indirect, le fait qu'il a été à main levée a réduit considérablement l'effet de l'argent. En tous cas, ces pratiques sont une manifestation de l'imperfection de notre démocratie encore jeune ».



**MOHAMED CHIGUER**  
ECONOMISTE, PRÉSIDENT DU CERAB

« C'est une pratique condamnable qui montre bien que la démocratie est plus qu'un jeu électoral. C'est une culture voir même une conscience. Par ailleurs, cette pratique n'est pas nouvelle. A une certaine époque de notre histoire les postes ministériels faisaient l'objet de vente aux enchères. L'argent conjugué à l'abstention ne saurait servir la démocratie. Le risque est qu'une telle pratique débouche sur l'émergence du « capital politique » au lieu et place de « l'islam politique » ».



**ABDELAZIZ MESSAOUDI**  
UNIVERSITAIRE ET MEMBRE  
DU CONSEIL NATIONAL DE  
TRANSPARENCY MAROC

**E**lections du 8 septembre : le « fric » n'est pas une alternative au « chapelet » 2011 a été, au Maroc, une année marquée par des contestations sociales à l'instar de nombreux autres pays, notamment en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Les courants dits islamistes profitèrent du contexte. Au Maroc, le PJD en fut le premier bénéficiaire sur le plan électoral, mettant en avant sa « virginité politique », et promettant dans ses discours politico-religieux et moralisateurs une lutte contre la corruption au sens large. Dix ans plus tard, en 2021, ce même parti va connaître la débâcle. Cette décennie fut, en fait, marquée par un « tâtonnement politique », faute de vision stratégique, de doctrine politique rationnelle pouvant être clairement et concrètement déclinée en politiques publiques et en programmes opérationnels, et surtout faute d'expérience dans la gestion des affaires publiques. Le PJD jouera, en fait, le rôle de « sapeur-pompier », en contribuant à l'affaiblissement des mouvements sociaux, tout en assurant la continuité des politiques publiques antérieures en matière de libéralisation économique, de réduction à tout prix du déficit public et donc de gel, voire d'érosion, du pouvoir d'achat et d'aggravation du

déficit structurel, accumulé dans les domaines sociaux, principalement l'emploi, l'enseignement et la santé publique. Compte tenu des résultats économiques et sociaux, aggravés par la crise sanitaire, la base électorale du PJD s'est fondue comme neige. Le « moralisateur religieux » s'est ainsi dévoilé extraordinairement incompetent d'agir sur la réalité et va céder la place au « businessman pragmatique ». Le chapelet (tsabih) recule face au fric (la binga). L'argent fut massivement utilisé, selon de nombreuses sources et témoignage crédibles dont celui du Collectif Associatif de l'Observation des Elections, dans son premier rapport provisoire. De même, le dernier communiqué de Transparency Maroc dénonce la non transparence du processus démocratique au profit d'intérêts particuliers, ce qui aggrave encore plus la crise de confiance des citoyens dans les institutions nationales.

Les responsables de la plupart des partis politiques se sont même lancés réciproquement des accusations graves et explicites quant à l'usage massif de l'argent dans le processus électoral. Les réseaux sociaux ont fait circuler plusieurs exemples et témoignages sur ces actes. Pire, certaines personnes bien qu'ayant des antécédents judiciaires et ayant été condamnées pour des infractions liées à la gestion des deniers publics, ont été retenues parmi les candidats aux élections, au niveau national, régional ou local.

Pourtant, après l'adoption du nouveau modèle de développement, en tant que « référentiel commun », il est clair que l'environnement politique nécessite, de toute urgence, un assainissement préalable pour pouvoir entamer avec succès l'étape volontariste décisive de

déclinaison et de mise en œuvre de programmes s'inscrivant dans la relance économique et dans les réformes stratégiques ayant trait notamment aux principales attentes des citoyens dans les domaines de l'emploi, de l'éducation/enseignement et de la santé. Si la sanction du PJD à travers le vote du 8 septembre peut s'avérer être une conséquence logique d'une décennie de tâtonnements et de surplace, les résultats de ce vote ne peuvent cependant guère être considérés comme étant une véritable alternative exprimant les aspirations profondes de la population d'un pays disposant d'un énorme potentiel humain, économique et politique. Le taux de participation effective, c'est-à-dire la participation aux trois scrutins (législatif, régional et communal) par les personnes en âge de voter, inscrits ou non sur les listes électorales, et sur la base des chiffres révélés par le ministère de l'intérieur, ne dépasse guère les 35%. L'espoir réel n'est ni dans le développement de l'aliénation religieuse ni dans la consécration de l'aliénation mercantile. Au sud du Maroc, un jeune diplômé chômeur candidat aux élections l'a emporté face à un autre candidat PJD ex-ministre de l'emploi. C'est aussi le cas à l'autre extrême du Maroc dans la région de l'Oriental, à Jerrada, ville économiquement et socialement sinistrée depuis presque trois décennies, après l'arrêt d'exploitation des mines de charbon. La réhabilitation de la politique, comme expression libre, individuelle et collective, est nécessairement incontournable à l'édification de « l'Etat de droit démocratique », en tant que choix irréversible du Royaume du Maroc, tel que consacré dès la première phrase du préambule de la Constitution de 2011.



## NOUVEAU GOUVERNEMENT POUR UNE "RELANCE SCHUMPETÉRIENNE"?

**S**ur la table du nouveau gouvernement plusieurs dossiers chauds (rente, informel, chômage, corruption...). À l'heure des plans de relance massifs, partout dans le monde, les domaines

d'action prioritaires redeviennent un sujet de réflexion pour le Maroc 2022-2026. Se pose alors une question essentielle pour le nouveau gouvernement : Dans une optique stratégique, par où commencer?



**KAMAL EL MESBAHI,**  
PROFESSEUR  
D'ÉCONOMIE ET DE  
SCIENCES DE GESTION  
À L'UNIVERSITÉ DE FÈS

### « LA POLITIQUE D'UN GOUVERNEMENT, QUEL QU'IL SOIT, C'EST AGIR POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES CITOYENS »

Le scrutin du 8 septembre 2021 a donné lieu à une majorité confortable. A priori, elle dispose de presque tous les moyens qui lui permettent d'apporter des réponses claires aux questions que pose la situation actuelle de notre pays. Il faut garder en mémoire que depuis mars 2020, notre pays traverse, à l'image du reste du monde, une situation rarissime dans l'histoire économique récente. Une triple crise : économique, sanitaire, et financière. Il faut du temps et beaucoup d'efforts pour assainir la facture du Covid et ses implications. L'effort d'assainissement ne se limite pas au champ économique stricto sensu. Loin s'en faut. L'engagement de la nouvelle équipe devra s'inscrire dans une nouvelle trajectoire portée par l'ambition d'un Maroc prospère, juste et inclusif. Ce sont là, les principales variables de l'équation pour la nouvelle majorité. Une équation que définissent en complémentarité le Texte constitutionnel et celui du Rapport de la Commission spéciale du nouveau modèle de développement. Valeur d'aujourd'hui, la

réflexion gagnerait à préciser au plus vite le tempo de l'action. Nous entrevoyons trois lignes directrices:

**1.**Le dépassement des paradoxes que soulève notre économie politique n'est pas exclusif aux déterminants économiques et financiers. Les performances de l'économie d'un pays dépendent aussi de la qualité des institutions en place, la nature des anticipations des acteurs, et le mode de résolution des nœuds qui entravent nos capacités d'ajustement. Investir dans la Confiance et agir pour juguler certaines de nos défiances voilà la principale porte d'entrée pour une trajectoire économique vertueuse. Cela peut nous rapprocher de notre frontière d'efficacité. Autrement dit, créer plus de richesses et mieux les répartir.

**2.**Améliorer notre frontière d'efficacité passe par le recensement de nos contraintes majeures et l'action politique volontaire de les réduire. Nous souffrons d'une contrainte transversale, celle de notre gouvernance. Le Rapport général du nouveau modèle de développement ainsi que l'annexe 2 énumèrent clairement les

aspects bloquant de cette gouvernance particulièrement dans l'environnement économique. Améliorer notre gouvernance, aussi bien publique que privée, sera le miroir de la réussite ou de l'échec de la nouvelle majorité. Cinq axes: Renforcer la transparence et consolider l'accès à l'information; Promouvoir démocratiquement l'expression et la participation citoyenne; Respecter et mettre en œuvre des lois, et renforcer la justice; Renforcer la

concurrence équitable et l'accès aux marchés; Promouvoir l'innovation et récompenser la prise du risque.

3. La politique d'un gouvernement, quel qu'il soit, c'est agir pour améliorer le bien-être des citoyens. Ceci revient à adopter un langage de vérité, un comportement de responsabilité au-dessus de tout soupçon, un arbitrage entre moyens disponibles et choix stratégiques. Une telle trajectoire gagnerait à mettre en place un

processus décisionnel cohérent et efficace, et une capacité d'adaptation aux aléas internes et externes. Il serait judicieux que le nouveau Pacte National trace en clarté les choix qui mettent en place les moyens et fixent les objectifs aptes à mener le Maroc vers de nouvelles perspectives ambitieuses. Les messages doivent être clairs et audibles face à la Rente, la Corruption, les conflits d'intérêts et la Reddition des comptes ».



AMINE EL BIED,  
ECONOMISTE

## « AUCUN AUTRE DOSSIER N'EST PLUS PRIORITAIRE QUE L'ENSEIGNEMENT »

« Il y a bien des dossiers chauds sur la table du nouveau gouvernement et on peut penser que l'enseignement n'en est pas un, que son urgence est relative par rapport à d'autres dossiers pressants comme la santé, l'informel, la

corruption... En réalité, aucun autre dossier n'est plus prioritaire. Aucun autre ne détermine autant l'avenir du Maroc. La formation, l'éducation, l'ouverture d'esprit, la culture des prochaines générations, feront du Maroc un pays émergent dans les prochaines décennies. Un système éducatif défaillant maintiendra le pays dans le sous-développement tout au long du 21<sup>e</sup> siècle. Le constat actuel n'est malheureusement pas de bon augure. Le niveau de scolarité au Maroc est un des plus faibles de la région MENA, avec une moyenne ne dépassant pas six ans. Le quart des élèves ne maîtrisent pas les compétences de base et 47% quittent l'université sans diplôme.

Il faut repenser l'éducation. L'ouverture à l'anglais est nécessaire, mais sans sacrifier le français. On ne s'appauvrit pas d'une langue, on s'enrichit d'une autre. Il faut se réapproprié aussi la philosophie, une discipline indispensable pour apprendre à penser. Il faut arrêter avec l'apprentissage par cœur et développer l'esprit critique par l'analyse et la réflexion. Il faut redonner toute sa valeur à l'imagination. Comme a dit Einstein, l'imagination est plus importante que la connaissance. Les œuvres d'imagination sont peu enseignées. On n'apprend pas aussi aux enfants à être curieux. La culture générale fait cruellement défaut, même à l'âge adulte.

Outre la refonte des programmes, il faut allouer un budget plus important à l'éducation pour construire et mettre à niveau les infrastructures

publiques, écoles et universités. Il faut aussi mieux former et valoriser les enseignants, car de leur qualité dépend la qualité de l'enseignement. Mais on a préféré allouer ailleurs les fonds, au détriment de l'enseignement public. On a choisi de déléguer au privé la responsabilité de l'éducation, or il a d'autres intérêts, les siens. La qualité de l'enseignement public doit être au moins équivalente à celle du privé. C'est l'école publique qui doit être la référence, or au Maroc, c'est le privé. L'école publique a une mission morale. Elle doit garantir l'équité et l'égalité des chances. On est en train de voir aujourd'hui comment vacciner les enfants non-scolarisés, les sans-abri et sans documents. Mais, indépendamment des vaccins, on ne devrait plus tolérer que des enfants soient sdf et non-scolarisés, dans un pays qui aspire au progrès et à la modernité.

Il y a un problème aussi pour ceux qui ont étudié. Au Maroc, l'inadéquation de l'enseignement et de l'entreprise induit un grave problème de débouchés. Il y a trop de diplômés qui arrivent sur le marché du travail et pas assez d'emploi. L'économie n'est pas encore prête à absorber efficacement les ressources qualifiées, qui fuient à l'étranger, tandis qu'une abondante main-d'œuvre peu qualifiée gonfle les chiffres du chômage, ou cherche à émigrer, légalement ou clandestinement. Si on ne donne pas un avenir à la jeunesse, quel avenir aura le Maroc ? Le problème de l'enseignement est indissociable de celui du chômage. D'un côté, l'économie ne crée pas assez d'emplois, on forme des jeunes mais on ne peut pas leur assurer un travail. D'un autre côté, un enseignement défaillant est un frein au développement économique. C'est un cercle vicieux dont il faut sortir. C'est à se demander s'il ne faudrait pas un grand ministère de l'emploi et de l'éducation nationale ».

CE QU'EN PENSE L'ASMEX

## « L'EXPORT NE DEVRAIT PAS S'INSCRIRE DANS UNE « LOGIQUE D'ATTENTES » MAIS DE CONSCIENCE ET DE PRIORITÉ NATIONALE »

**Q**uelles sont les attentes de l'ASMEX du prochain gouvernement ?

Partant du constat que l'export est un levier majeur de développement et de croissance socio-économique, il ne devrait s'inscrire dans une « logique d'attentes » mais de conscience et de priorité nationale. Surtout commune ! Incontestablement, les économies les plus performantes sont exportatrices. Notre pays dispose d'atouts majeurs : une stabilité, un positionnement géographique, des infracteurs et une offre exportable à fort potentiel... Au cours des dix dernières années, les économies en développement ont été les plus dynamiques, avec des améliorations significatives dans leur classement, parmi les principaux exportateurs mondiaux.

Il est certain qu'une feuille de route concertée public-privé, innovante, doit émerger afin de diversifier tant l'offre que les destinations d'exportations, de rendre le Label Maroc plus attractif. La dynamisation des exportations requiert une démarche intégrée et systémique qui dépasse le seul « Produit ». Elle exige une performance répartie sur toute la chaîne de valeur : la connaissance des marchés cibles et à fort potentiel, la promotion adéquate, les outils d'appui et de financement, la logistique, la R&D ainsi que les dispositifs de veille et d'analyses, car la dynamique des attentes n'est pas figée mais en perpétuelle mutation.

**98% des 11.854 entreprises exportatrices qui figurent dans les statistiques officielles paient un IS inférieur à un million dirhams. Comment est-ce possible de résorber ce problème structurel de**

**la taille des entreprises à l'export ?**

Effectivement, cette situation reflète une carence à plusieurs niveaux : l'éparpillement des investissements et le manque de visibilité sur le long terme, la structuration et la rationalisation des pratiques de gestion et de production... Des tentatives de création de GIE ou autres modèles de regroupements économiques ou d'écosystème ont eu lieu. Certains ont réussi mais pas suffisamment pour constituer de vrais pôles exportateurs intégrés, complémentaires, compétitifs et homogènes.

L'enjeu pour la politique économique est crucial à ce sujet : favoriser la croissance des entreprises, ou à tout le moins la mutualisation de leurs moyens; encourager les PME à gagner une expérience à l'exportation, sur les marchés de proximité ; soutenir les entreprises de taille intermédiaire, déjà actives à l'export, à conquérir les marchés lointains à potentiel...

**Parmi les problèmes des TPME exportatrices, on peut souligner aussi l'absence d'approche coopérative des projets d'exportation. Quelles solutions à vos yeux ?**

Je pourrai évoquer la dimension culturelle, humaine et économique comme explication. Pas certainement l'unique, l'approche coopérative ou collaborative exige des préalables : partage et accès à l'information, transversalité, décloisonnement de plusieurs fonctions et services, accès au financement... pour ne citer que ceux-là ! Les savoirs, les connaissances, la formation et l'accompagnement, la création de nouveaux modèles d'entreprises

“

*Les savoirs, les connaissances, la formation et l'accompagnement, la création de nouveaux modèles d'entreprises collaboratives, surtout dans le cadre de la régionalisation avancée (Régions économiques complémentaires et/ou compétitives) pourrait constituer des solutions tangibles à l'émergence de TPME innovantes et exportatrices. Notamment, sur des marchés de niche : Nouvelles technologies, Santé et bien-être, Bio... ”*

collaboratives, surtout dans le cadre de la régionalisation avancée (Régions économiques complémentaires et/ou compétitives) pourrait constituer des solutions tangibles à l'émergence de TPME innovantes et exportatrices. Notamment, sur des marchés de niche : Nouvelles technologies, Santé et bien-être, Bio...

## ANAPEC CE QUE DIT L'OBSERVATOIRE DES TPME

En 2020, 60,3% des emplois ANAPEC sont concentrés au niveau des entreprises employant plus de 500 personnes, en hausse de 3,2 points par rapport à 2019. Les entreprises employant un effectif compris entre 101 et 500 personnes viennent en deuxième rang avec 16,3% d'emplois ANAPEC, suivies des entreprises employant entre 11 et 50 personnes avec 10,7%, en baisse respectivement de 1,7 et 1,2 point par rapport à 2019.



## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE L'AMEE ACCOMPAGNERA L'ADII



L'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) et l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique (AMEE) ont conclu, fin septembre à Rabat, une convention-cadre de partenariat pour renforcer l'efficacité énergétique dans l'Administration des Douanes. En vertu de cet accord, l'AMEE accompagnera l'ADII à la réalisation des diagnostics énergétiques et des recommandations y afférentes pour ses bâtiments, notamment son siège central et son Institut de formation douanière à Benslimane. Ce dernier arbitrerait également des sessions de formation sur l'efficacité énergétique dans le bâtiment et le transport, ainsi que des ateliers de sensibilisation au profit du staff technique de l'ADII.

## OCP LES EXPORTATIONS AU PLUS HAUT DEPUIS 4 ANS

Les ventes des phosphates et dérivés augmentent de 42,2% à 46,3 milliards de dirhams à fin août 2021. Ce niveau dépasse largement les niveaux enregistrés durant la même période au cours des quatre dernières années, note le dernier bulletin des échanges extérieurs du Maroc publié par l'Office des changes. Cette évolution fait suite à la hausse des ventes des engrais naturels et chimiques (+8.830MDH), de celles de l'acide phosphorique (+4.412MDH) et celles des phosphates (+491MDH).



## ONEE LA CENTRALE SOLAIRE ERFOUD PRÊTE À PRODUIRE

المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب  
Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable

L'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) est actuellement en phase des essais industriels de la Centrale Solaire photovoltaïque en bout de ligne d'Erfoud, d'une puissance totale de 40 MW, l'une des 3 centrales en bout de ligne qui composent le Complexe Solaire Photovoltaïque Noor Tafilalt de 120 MW. La réalisation de cette centrale a permis non seulement d'éviter des investissements lourds pour le renforcement du réseau 60KV, notamment la création de nouveaux postes de transformation 225/60KV, mais également d'apporter une source de production renouvelable à un coût très compétitif inférieur à 30 cDH/kWh alors qu'il était de l'ordre de 3,50 DH/kWh en 2009.

## DOING BUSINESS LA BANQUE MONDIALE PERD SA CRÉDIBILITÉ

Scandaleux! Le Groupe de la Banque mondiale a pris la décision de mettre un terme à la publication du rapport Doing Business, après que des irrégularités dans les données sur Doing Business 2018 et 2020 aient été signalées en interne en juin 2020. Selon les résultats de l'enquête diligentée, le jeu de manipulation des données serait dû aux « pressions venues de la Chine, de l'Arabie saoudite, des Emirats arabes unis et de l'Azerbaïdjan notamment ».

## CAM

## LANCEMENT DE « TASBIQ TASDIR »

Le Crédit Agricole du Maroc (CAM) a lancé un nouveau produit de préfinancement export à partir de 3,75%, baptisé « ASBIQ TASDIR », dans le cadre de son appui aux exportateurs de produits agricoles et de sa proximité avec les opérateurs du secteur. La banque prend acte du renchérissement des coûts liés à l'export et notamment ceux liés à la logistique (frêt maritime ou terrestre) et aux intrants (emballage et conditionnement) et redéfinit son dispositif global d'accompagnement en adaptant son préfinancement à l'export désormais baptisé TASBIQ TASDIR. Tasbiq Tasdir est un crédit de trésorerie qui permet de préfinancer la campagne d'exportation en dirhams ou en devises et couvre toutes les opérations liées à l'export. Il peut être couplé à une couverture à terme pour la gestion du risque de change et sera octroyé à un taux avantageux, allant de 3.75% HT à 4.25 % HT selon le respect des critères d'éligibilité et la formule choisie par l'opérateur. Si le crédit est libellé en devises, il sera octroyé à un taux avantageux en rapport avec les taux en vigueur de la devise choisie.



## FONDATION TANGER MED C'EST PARTI POUR LE LYMED

Le Lycée Méditerranéen (LYMED), a ouvert ses portes le mardi 31 août pour accueillir sa première promotion d'élèves en filière MPSI (Mathématiques, Physique, Sciences de l'Ingénieur) des classes préparatoires scientifiques aux Grandes écoles d'ingénieurs marocaines et françaises. Cette première promotion comptera deux classes composées d'élèves, dont 36% provenant de la Région du Nord. Porté par la Fondation Tanger Med, le LYMED est un établissement destiné aux élèves marocains les plus méritants, provenant de tout milieu social, et a pour mission de les former, dans leurs pays, dans un cadre inclusif de mixité sociale.

## CHIFFRE

**177,4** MILLIARDS  
DE DHS

En 2020, l'encours global des crédits bancaires octroyés aux TPME s'est élevé à 177,4 milliards de Dhs

## BANK OF AFRICA RETOUR AUX PERFORMANCES

**BANK OF AFRICA**  
BMCE GROUP



Le Rapport financier semestriel 2021 laisse dégager une croissance de 220% du Résultat Net Part du Groupe qui s'établit à 1,2 milliard DH. En neutralisant l'effet du Don au Fonds Covid-19 sur le RNPG de juin 2020, il ressort en augmentation de +19% à 1 milliard DH. A souligner aussi la progression de 4% du Produit Net Bancaire consolidé à 7,3 milliards DH à fin juin 2021. Et enfin, l'évolution de 3% à 213 milliards DH des dépôts clientèle consolidés contre 207 milliards DH en décembre 2020.

## BAD-BEI-BERD LE RAPPORT ACCABLANT

Produit conjointement par la BAD, la BEI et la BERD, le dernier rapport sur le secteur privé au Maroc ne laisse pas indifférent : « La croissance économique n'a pas suffi à répondre aux aspirations des citoyens en matière de bien-être, alors que la pauvreté et les disparités régionales marquées touchent une grande partie de la population (...) Alors qu'elles représentent environ 90 % des entreprises marocaines, les PME peinent à investir, à accroître la valeur ajoutée, à se développer et à embaucher. Malgré les nombreuses réformes mises en œuvre par les autorités au cours des deux dernières décennies, les entreprises du pays dénoncent régulièrement des entraves à leurs activités, notamment des barrières à l'entrée, des difficultés d'accès aux terrains industriels, un faible niveau de capital social, des obstacles bureaucratiques, un système judiciaire lent et des procédures de marchés publics trop lourdes ».

## E-COMMERCE HAUSSE DES ACHATS SUR LES SITES ÉTRANGERS

L'encours de cartes à validité internationale a fortement progressé passant d'un nombre total de 2 897 758 cartes en 2019 à 5 611 899 en 2020, soit une évolution de 94%, qui s'explique notamment par l'augmentation des paiements sur les sites e-com étrangers.

## LE FLOTTEMENT DU DIRHAM

## AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET RISQUES

**Amine El Bied,**  
MBA, PhD  
Économiste,  
expert en Finance  
et Stratégie



Le Maroc a un régime de change dont le cours est indexé à un panier de devises, ce qui veut dire que le dirham est ancré non à une devise mais à plusieurs, avec une pondération pour chaque devise. Il est prévu dans l'avenir de passer de ce régime de panier de devises à un régime flottant, avec un dirham convertible. Ce changement de régime de change s'inscrit dans un programme de réformes économiques engagées par le Maroc et négociées avec ses créanciers internationaux, y compris le Fonds monétaire international (FMI). La convertibilité d'une monnaie est la possibilité de l'échanger contre les devises étrangères. Le dirham n'est aujourd'hui ni librement convertible ni soumis à un régime totalement flexible, mais tel est l'objectif à terme des autorités marocaines, qui n'ont cessé de manière progressive de lever des restrictions et assouplir la réglementation de changes pour aller vers plus de convertibilité et plus de flottement.

Quand on parle de convertibilité d'une monnaie en une autre se pose automatiquement la question de la parité entre les deux, et donc du mode d'évolution du taux de change. La question de la parité dépend du régime de change auquel est soumise la monnaie. Ce régime peut être fixe ou totalement flottant, ou un régime intermédiaire, voire particulier. La monnaie nationale peut être en effet une monnaie souveraine, qui suit un régime fixe ou flottant, ou si le pays est intégré à une union monétaire, être une monnaie commune avec d'autres pays. L'union monétaire n'est pas d'actualité au Maroc. Il n'y a pas au jour d'aujourd'hui un projet régional d'intégration monétaire équivalent de près ou de loin à l'Union monétaire européenne. L'absence d'un tel projet n'est pas seulement un choix économique, mais aussi et surtout politique. Il n'y a donc que l'option d'une monnaie nationale, sous un régime de change fixe, flottant, ou intermédiaire.

Le panier de devises est un régime fixe où la monnaie est ancrée non à une seule devise mais à plusieurs, avec des pondérations. Le dirham marocain est aujourd'hui indexé à un panier de référence en devises (Basket peg) avec un poids de 60% pour l'euro et 40% pour le dollar. Ce qui veut dire que Bank al-Maghrib fixe le cours central du dirham sur la base de la composition de ce panier de référence. Pour un passage graduel du régime de panier de devises au régime flottant, le Maroc a choisi de laisser flotter sa monnaie à l'intérieur d'une bande de fluctuation qu'il n'a cessé d'élargir dans le cadre du projet d'assouplissement de son régime de change. La fourchette de fluctuation est depuis mars 2020 de  $\pm 5\%$  par rapport au cours central fixé sur la base du panier de devises. Le dirham n'est donc pas encore complètement abandonné à la loi du marché. Il suit aujourd'hui une sorte de régime intermédiaire, plutôt fixe comme il est encore ancré à un panier de devises,

mais déjà plus flexible, comme il permet une fluctuation, qui reste cependant contrôlée à l'intérieur d'une bande.

Une remarque concernant le régime de change dans son état actuel, c'est-à-dire avec un cours oscillant à l'intérieur d'une bande de fluctuations. Il faut savoir qu'il y a un autre type de régime, flexible, où la monnaie est également laissée libre d'évoluer au sein d'une fourchette de fluctuations, fourchette déterminée par une marge de variations autour d'un taux fixe. C'est un cas où le taux fixe peut lui-même être modifié au gré de la situation macro-économique nationale. C'est un régime flexible à l'intérieur de ce qu'on appelle des bandes glissantes. Il faut comprendre que ce n'est pas le régime de change qui est ciblé par le Maroc. Et il ne doit pas être confondu non plus avec le régime actuel. Aujourd'hui, dans le cadre du processus de flexibilisation, la monnaie est libre d'évoluer dans une bande de fluctuations, mais dont le taux fixe est rattaché à un panier de devises, et calculée sur cette base, il n'est pas choisi et modifié au gré de la conjoncture économique nationale. C'est là toute la différence. L'objectif final des autorités marocaines n'est pas d'aller vers un régime de bandes glissantes mais d'opter pour un régime totalement flottant. Ce qui veut dire que la monnaie ne sera plus limitée à une variation à l'intérieur d'une bande, autour d'un taux fixe calculé ou choisi, mais sera libre d'évoluer en fonction de la loi du marché, sans aucune limite supérieure ou inférieure.

Dans un régime totalement flexible, la valeur de la monnaie dépend uniquement de l'offre et de la demande. C'est le marché qui détermine cette valeur. Il n'y a plus de contrôle de change et la monnaie est livrée à une convertibilité totale ou presque. Il y a en fait plusieurs types de régimes flottants. Dans un libre flottement (free float), aucun cours de change cible n'est fixé, la banque centrale dans sa gestion monétaire ne se préoccupe que de l'inflation. Dans un flottement géré (managed float), la Banque centrale se réserve le droit d'intervenir pour empêcher des variations trop importantes du taux de change, et assurer aussi la liquidité du marché de change. C'est vraisemblablement ce régime de change qui est ciblé par les autorités marocaines. Bank Al-Maghrib veillera au bon fonctionnement du marché des changes et interviendra si besoin pour garantir sa liquidité, comme l'avait souligné le ministère de l'Economie et des Finances dans un communiqué.

L'économie marocaine a montré jusqu'à aujourd'hui une certaine résilience à chaque nouvelle étape du processus de flexibilisation, mais avant de franchir le dernier pas du flottement du dirham, régi uniquement par la loi de l'offre et de la demande, il convient de s'interroger sur la pertinence du choix de ce nouveau régime de change. Ses conséquences doivent être

minutieusement étudiées. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la suite. Nous allons discuter des avantages et inconvénients du régime de change flottant, et examiner de près les bénéfices et les risques qui lui sont associés, risques auxquels s'expose toute économie qui a fait le choix de ce régime de change. Nous abordons ces questions d'une manière générale et dans le cas particulier du Maroc.

#### Avantages du régime flottant et d'une convertibilité totale :

La réforme du régime de change du Maroc est fortement encouragée par le FMI, pour qui l'ancien régime de panier de devises a atteint ses limites. Le régime flottant a en fait plusieurs avantages.

Un assouplissement du régime de change permettra de renforcer la capacité de l'économie nationale à amortir et absorber les chocs économiques externes, à accroître sa résistance à ces chocs exogènes et consolider ainsi sa résilience. C'est aussi l'avis du FMI qui estime qu'un régime flexible offre une meilleure protection contre les chocs extérieurs. Adopter ce régime de change a donc un intérêt préventif. C'est un choix pertinent à moyen et long terme qui permet de mieux résister aux chocs éventuels qui pourraient survenir dans l'avenir. Il limiterait à terme les risques de déséquilibre de l'économie nationale, préserveraient les niveaux d'équilibre et contribueraient à la stabilité financière. En cas de choc, le régime flottant sert d'ajustement macroéconomique. S'il y a une appréciation des devises du panier actuel, l'euro et le dollar, il ne serait pas nécessaire de puiser dans les réserves de change. Le régime flottant réduirait également le risque de crise bancaire. C'est ainsi que le Maroc, pour parer au choc externe lié à la crise de la Covid-19, passa en mars 2020, et donc dès les premiers signes du choc économique qui allait suivre, à la deuxième phase de la réforme de flexibilité du dirham. Le FMI encourageait le Maroc à accélérer le rythme de la réforme en passant à cette phase dès début 2019, étant donné les réserves de changes importantes dont disposait le pays. Les autorités marocaines étaient prêtes à franchir le pas si une crise devait se profiler à l'horizon, comme une crise énergétique faisant flamber les prix du pétrole, et ils le firent donc au tout début de la pandémie mondiale. Les autorités monétaires marocaines ont donc élargi la bande de fluctuation du dirham en mars 2020 à  $\pm 5\%$ . En permettant une plus grande variation du taux de change, cela a permis d'absorber le choc au début de la crise.

Le régime flottant permet également au Maroc de gagner une plus grande souveraineté monétaire. C'est aussi l'avis du FMI. Selon cette institution, un taux flexible donne une plus grande indépendance à la politique monétaire nationale. Le FMI encourage aussi le Maroc à assouplir son régime de change pour gagner en attractivité.

Cela envoie un signal positif aux investisseurs étrangers en autorisant une plus grande circulation des capitaux. Avec la convertibilité totale du dirham, les contrôles sur les mouvements de capitaux sont supprimés. Le fait de permettre une plus grande circulation des capitaux rassure les investisseurs étrangers, d'une part parce qu'on leur donne la possibilité de retirer à tout moment leurs capitaux, ils sont donc moins réticents à les investir, et d'autre part parce que cela montre que le pays en question est confiant dans la solidité de son économie. Mener à terme une telle réforme de flexibilisation du change pourrait donc doper les investissements étrangers au Maroc. Comme le Maroc a l'ambition de devenir une plateforme d'investissement, la convertibilité totale du dirham devient de ce point de vue un enjeu stratégique.

La convertibilité est également nécessaire si le Maroc souhaite dans le futur faire du dirham une monnaie internationale. C'est aussi un signe de confiance que le dirham soit coté dans les grandes places financières internationales. Cela reste incontournable si un pays en développement comme le Maroc souhaite intégrer davantage son économie dans l'économie mondiale et les marchés financiers internationaux. Le régime de change flottant est de ce point de vue plus propice à une intégration financière et économique. Il est plus compatible avec une économie qui se veut ouverte sur le monde. La convertibilité du dirham va dans le sens de l'ouverture sur les marchés mondiaux, et du développement notamment de son commerce extérieur.

Le flottement du dirham pourrait entraîner une dévaluation de la monnaie. Cela peut avoir des effets positifs si la dévaluation reste raisonnable. Une dépréciation du dirham permettrait d'améliorer la compétitivité à l'international des entreprises marocaines et de booster leurs activités à l'export, comme les prix des produits locaux seront moins chers. Ce sera le cas pour les secteurs exportateurs, comme celui des agrumes et primeurs. Ce renforcement de la compétitivité à l'export contribuerait à améliorer la croissance. C'est ainsi que certains pays, au vu de leur situation économique, peuvent vouloir profiter de la dévaluation de leur monnaie pour stimuler plus encore leurs exportations. Cette dévaluation de la monnaie nationale sera bien entendu d'autant plus intéressante que le pays est exportateur et que sa balance courante est positive. Mais même si la balance courante est négative, une dévaluation de la monnaie nationale profite de toutes les façons aux exportateurs, tout en décourageant les importations au profit de la consommation locale de produits de substitution, ce qui est une bonne chose en soi puisque cela contribue à réduire au final le déficit de la balance commerciale. La dévaluation du dirham sera aussi bénéfique au secteur du tourisme, comme le séjour au Maroc devient plus abordable. Un pays a d'autant plus d'intérêt à avoir une monnaie faible que le tourisme représente un secteur important dans son économie. La dévaluation du dirham, enfin, fait mécaniquement gonfler la valeur des fonds transférés par la diaspora marocaine, les Marocains résidant à l'étranger. Cela va indirectement profiter à l'économie marocaine, le transfert des devises représentant une part non négligeable du PIB national. Mais à la condition qu'il n'y ait pas dans l'absolu une baisse de ces transferts vers les pays

à cause d'une perspective de récession mondiale, d'un climat d'incertitude, ou d'une crise de confiance liée à la situation économique du pays, dont la dévaluation de la monnaie ne serait qu'une des conséquences. La dévaluation permettrait donc d'augmenter les recettes en devises liées à l'export, au tourisme et aux transferts MRE. Un dirham jugé au-dessus de sa valeur réelle dissuade les investisseurs et bailleurs de fonds étrangers, tandis qu'un dirham faible pourrait attirer plus d'IDE et servirait le Maroc dans sa stratégie visant à en faire un hub financier régional. Mais à la condition qu'il n'y ait pas là non plus une baisse des investissements étrangers à cause d'une crise mondiale ou d'une perte de confiance au Maroc, dont la dévaluation du dirham ne serait encore une fois qu'un des effets.

#### Inconvénients et risques du régime flottant

Nous allons discuter à présent des inconvénients du régime de change flottant et des risques qui lui sont associés et auxquels s'expose toute économie faisant le choix de ce régime de change. Le régime flottant présente plusieurs inconvénients, et surtout comporte des risques macroéconomiques et microéconomiques certains qu'il convient d'analyser. D'abord, le flottement constitue en lui-même un risque. Le FMI, pourtant, encourage fortement un passage à ce régime de change. Il le recommande même au Maroc avec insistance, estimant que le régime de panier de devises a atteint ses limites et que le royaume doit accélérer ses réformes de libéralisation du régime de change. Le FMI a été cependant critiqué plusieurs fois pour sa « recette aux conséquences négatives ». Le régime flottant ne semble pas être la solution miracle qu'on voudrait bien nous faire croire. Il présente de nombreux inconvénients et n'est pas sans dangers.

On dit par exemple que l'assouplissement du régime de change rendrait l'économie plus résistante aux chocs externes. Mais l'instauration proprement dite du régime de change ne garantit pas pour autant que l'économie sera résistante aux chocs exogènes. D'ailleurs, le passage au régime flottant peut être en lui-même un choc auquel l'économie du pays ne pourra pas résister. Les risques encourus à l'instauration d'un tel régime de change ne sont pas fictifs ou théoriques. Ces risques se sont vraiment réalisés dans d'autres pays ayant fait cette démarche avant le Maroc. Les exemples historiques ne manquent pas, et sont même particulièrement riches d'enseignements. Dans un précédent article publié en juillet-août 2021, intitulé « L'Histoire économique mondiale en défaveur d'une flexibilisation du dirham », nous avons recensé toutes les crises économiques et financières survenues dans le monde ces cinquante dernières années et mis en évidence le fait que le régime flottant était directement ou indirectement impliqué dans pratiquement la moitié des crises qui ont secoué le monde. Cet article se réfère lui-même à deux précédents articles publiés en 2020 dans des revues internationales, « Revue Banque » et « Banque & Stratégie », traitant notamment des mécanismes en jeu dans les crises internationales et du rôle néfaste du régime flottant dans leur déclenchement ou leur aggravation.

Le régime flottant est responsable ou co-responsable de la moitié des crises historiques depuis 1971, l'année de la suspension de la convertibilité du dollar en or, et de l'abandon du

système de référence du Gold Exchange Standard qui référençait les monnaies par rapport au dollar et leur assurait une stabilité, une stabilité dont les a privées le régime flottant, qui au contraire les a rendues plus instables et a favorisé la spéculation sur les monnaies. L'histoire des crises montre qu'avec ce système des monnaies flottantes, la finance mondiale est entrée depuis cinquante ans dans une phase de plus grande instabilité, avec une hausse notable du nombre et de la fréquence des crises, tandis que la mondialisation financière a favorisé leur globalisation. Le choix donc de certains pays, comme le Maroc, d'instaurer ce type de régime flottant, encouragés en cela par le FMI, n'est pas sans dangers, au vu de l'existence des crises historiques mondiales. Il peut les mener vers une grave crise économique et financière.

Après cet éclairage historique, nous allons présenter les (autres) inconvénients et/ou risques liés à ce régime de change flottant. Dans un système flottant, le taux de change est par essence instable. Il augmente donc les incertitudes et les risques d'inflation. L'impact sur la parité du dirham se traduit par une grande volatilité des taux de change, parfois excessive, qui a des effets négatifs sur la croissance et l'investissement. Le prix à payer du flottement du dirham, c'est d'abord sa stabilité. On peut se demander si ce prix n'est pas trop élevé par rapport au bénéfice. On instaure le régime flottant et la convertibilité du dirham en vue d'en faire une devise internationale, mais au prix de la stabilité de la monnaie. Est-ce qu'il ne faudrait pas privilégier cette stabilité plutôt qu'un statut de devise internationale ? Si l'on me permet ce jeu de mots, y gagne-t-on vraiment au change ? Surtout que le statut de monnaie internationale reste hypothétique, et dans un futur indéterminé, car il n'est pas dit, loin s'en faut, que la convertibilité totale du dirham suffira à en faire une monnaie reconnue dans le monde comme une devise internationale. Pour que la monnaie d'un pays « fasse sa place » dans les grandes places financières mondiales, il faut que l'économie de ce pays soit particulièrement bien intégrée dans l'économie mondiale et les marchés financiers internationaux. Ce qui aussi amène à penser que le régime flottant est peut-être bien adapté pour de grandes économies intégrées, mais qu'il l'est moins pour de petites économies.

La volatilité du taux de change induit par le régime flottant a pour inconvénient aussi de contraindre les opérateurs économiques à se couvrir contre les risques de fluctuations de change, et donc à souscrire à des produits de couverture. Ce qui veut dire que le flottement du dirham va générer des coûts de couverture pour les opérateurs, qui devront se prémunir contre la volatilité du taux de change. Ces coûts vont concerner tous les opérateurs qui ont une activité commerciale avec l'étranger, aussi bien les importateurs que les exportateurs, et également toutes les entreprises qui ont une dette extérieure, dans une devise étrangère, ainsi que les investisseurs directs étrangers. Les coûts liés aux instruments de couverture seront donc plus importants qu'ils ne le sont aujourd'hui, le flottement constituant un risque supplémentaire que les opérateurs économiques devront gérer. Si les grandes entreprises qui ont des activités à l'import/export ou qui sont endettées auprès d'organismes internationaux sont familiarisées avec ces instruments de couverture, les PME et les

TPE le sont généralement moins, mais elles auront elles aussi à gérer le problème de la volatilité du taux de change du dirham.

Quand on parle de volatilité du taux de change dans le cas d'un régime flottant, on doit savoir qu'il y a surtout un risque de dévaluation de la monnaie. Dans toutes les crises mondiales où le régime flottant a été impliqué s'est produite systématiquement une dévaluation d'une ou plusieurs monnaies. Cette dévaluation peut être due à un retrait massif des capitaux étrangers, lié par exemple à une perte de confiance des investisseurs, ou un climat de forte incertitude économique. La dévaluation peut également être due à une détérioration de la balance commerciale, qui elle aussi peut avoir plusieurs causes. Le déficit de la balance commerciale tend naturellement par la loi de l'offre et de la demande à faire baisser la monnaie, puisqu'on a besoin d'acheter des devises pour payer ses importations. Idem pour le retrait des capitaux puisqu'ils sont convertis en devises étrangères pour être rapatriés. La fuite des capitaux étrangers et/ou la dégradation de la balance courante entraîne un manque de devises étrangères. Mais la dévaluation de la monnaie n'est pas uniquement causée par un retrait massif des capitaux ou une détérioration de la balance commerciale. Sans contrôle des changes et des capitaux, l'économie est plus sensible aux fluctuations internationales. Une forte dévaluation de la monnaie peut être directement causée par un resserrement de la politique monétaire de la banque centrale américaine et la hausse du dollar, entraînant une forte inflation et une crise monétaire. Une dévaluation de la monnaie d'un pays peut se produire aussi à la suite d'un passage à un régime flottant, le taux de change n'étant plus maintenu artificiellement par un ancrage fixe à une ou plusieurs devises. La libre convertibilité, et donc le libre accès des résidents aux devises, peut aussi favoriser une dévaluation de la monnaie.

Le Maroc n'est donc pas à l'abri d'une dévaluation du dirham s'il poursuit sa réforme du régime de change. D'ailleurs, il a déjà dû faire face à des dévaluations dans le passé. Il y a eu des dépréciations du dirham en 1990 et 2001, de respectivement 9,25% et 5%. Plus loin, dans les années 1980, le Maroc a procédé à huit dévaluations successives qui ont abouti à une dépréciation de la moitié de la valeur du dirham. Le passage au régime flottant se fait aujourd'hui selon un processus graduel, en permettant au dirham de fluctuer à l'intérieur d'une bande de plus en plus large autour d'un cours central fixé sur la base du panier de devises. Malgré cet assouplissement, il n'y a pas eu de dévaluation excessive, le dirham a évolué à l'intérieur de la bande de fluctuation sans intervention majeure de Bank al-Maghrib. Après le début du processus de flexibilisation, on a constaté même une appréciation du dirham face aux devises étrangères. Le dirham s'apprécie quand le marché des changes est excédentaire. La demande en devises est inférieure à l'offre. Dans le cas de l'appréciation du dirham, le flottement de la monnaie a en fin de compte un effet négatif sur la compétitivité. La dévaluation de la monnaie n'est donc pas un risque qui va se réaliser nécessairement dès le début d'un processus de flexibilisation, mais cela reste un risque latent qui peut se réaliser par la suite. Ce n'est pas parce que le dirham n'a pas connu de dépréciation lors des élargissements

successifs de la bande de fluctuation qu'il est pour autant à l'abri d'une dévaluation quand on passera aux phases suivantes du processus. Le risque de dévaluation ne s'est pas produit dans le passé, mais cela ne veut pas dire qu'il ne se produira pas dans le futur. Le risque est toujours présent, et la situation peut évoluer. Un nouvel élargissement de la bande pourrait provoquer une dévaluation en cas de tension sur le marché de change. Ce qui veut dire qu'aucun passage à une nouvelle phase d'assouplissement du régime de change ne devra se faire dans un tel contexte. Et quand le processus de flexibilisation sera arrivé à son terme et que le régime de change sera flottant, le risque de dévaluation sera toujours là. Même si l'économie marocaine réussit l'épreuve d'un passage au régime flottant sans dévaluation, cela ne la garantit pas pour autant par la suite.

En fait, le risque n'est pas tant la dévaluation du dirham qu'une dévaluation majeure. La dévaluation, si elle n'est pas excessive, pourrait même être une très bonne chose. Un déficit du compte courant augmente la demande en devises, et si elle est supérieure à l'offre, cela induit une dévaluation du dirham. Un régime flottant peut avoir un effet positif si la dévaluation reste raisonnable, mais si la dévaluation devient trop importante, l'effet est négatif et elle devient un facteur de risques. Une dévaluation raisonnable améliorerait par exemple la compétitivité à l'export, encore que ce ne soit pas systématique. En 2001, la dépréciation de 5% du dirham n'a pas réussi à augmenter les exportations, elle n'a pas eu d'effet sur l'export et le déficit commercial a continué à se creuser, ce qui montre aussi que la compétitivité n'est pas seulement une affaire de taux de change. Le vrai problème donc de la dévaluation du dirham, ce n'est pas qu'elle se produise, mais qu'elle soit trop forte au point de déstabiliser l'économie marocaine et le système financier national. Le risque systémique, c'est l'effondrement du dirham causé par la flexibilisation du régime de change. Si une crise de change devait se produire au Maroc, les conséquences seraient assurément dramatiques.

Un assouplissement du régime de change enverrait un bon signal aux investisseurs étrangers, mais s'il y a une dévaluation importante du dirham, cela va provoquer une fuite de capitaux. A l'inverse, dans le cadre d'une convertibilité totale, des sorties massives de capitaux vont plomber les comptes extérieurs, et la dégradation de la position extérieure va favoriser encore plus une dévaluation du dirham. Une dépréciation importante du dirham va aussi générer de la spéculation. Elle va également plomber les importations, peser sur les prix par exemple des biens manufacturés et industriels, des voitures, de l'énergie... Avec la dévaluation, les prix des importations augmentent mécaniquement, et par conséquent l'inflation, et cette inflation sera d'autant plus stimulée que le pays est importateur. Le régime flottant va donc stimuler l'inflation, en particulier si les cours des matières premières sont à la hausse. L'inflation induite par la dépréciation du dirham va perturber la politique monétaire. Si la dévaluation est importante, elle va s'accompagner de fortes tensions inflationnistes. Un effondrement de la monnaie s'accompagnera d'une hyper-inflation. Le coût de la vie va augmenter pour les populations. L'inflation va inéluctablement entamer le pouvoir

d'achat des ménages. La consommation va chuter. Les entreprises vont faire faillite. Le chômage va grimper. Le pays peut basculer dans une grave crise économique et sociale.

Pour lutter contre une dévaluation excessive, la Banque centrale marocaine peut augmenter le taux directeur, ce qui aura pour effet d'augmenter les taux de crédits bancaires, et décourager les spéculateurs qui voudraient emprunter du dirham pour acheter des devises. Mais l'augmentation des taux va avoir pour effet négatif de freiner l'investissement et plomber la croissance. Bank al-Maghrib peut aussi puiser dans ses réserves de change pour soutenir le dirham. La dévaluation induite par le régime flottant aura donc un impact négatif sur les réserves de change. La convertibilité totale du dirham signifie qu'il pourra être librement échangée contre les devises étrangères. Cela peut entraîner une sortie massive de capitaux, qui aura un impact négatif sur les réserves de change. S'il n'y a plus de contrainte de rapatriement des recettes d'exportations de biens et services, elles ne contribueront plus au renflouement de ces réserves. Que les résidents aient un libre accès aux devises va à l'inverse contribuer à éroder les réserves. La libre convertibilité aura un impact négatif sur l'épargne nationale, car les résidents marocains pourront investir à l'étranger, ce qui veut dire que l'épargne nationale sera transférée hors du Maroc.

On a dit que la convertibilité totale du dirham pouvait entraîner des sorties massives de capitaux, étant donné qu'il n'y aura plus de contrôles sur les mouvements de capitaux. Les sorties massives de capitaux vont impacter la liquidité du système bancaire. Les importantes sorties de capitaux des résidents vont en effet s'accompagner de retraits massifs des dépôts. Il y a donc dans le secteur bancaire un risque important de liquidité lié à la convertibilité du dirham. Or, les crédits bancaires ont des maturités plutôt longues, alors qu'ils sont financés par des ressources à court terme, en particulier les dépôts à vue non rémunérés. La dépendance des banques commerciales fait qu'elles seraient particulièrement impactées en cas de retrait massif de ces dépôts. La dévaluation du dirham va également porter un coup à toutes les entreprises et banques endettées dans des devises étrangères. Car plus le dirham va baisser, plus les emprunteurs en devises étrangères auront du mal à rembourser. En fin de compte, une crise de change peut entraîner une crise bancaire.

Bien que le régime de change flottant soit encouragé par le FMI, les pays qui pensent abandonner un système de taux de change fixe au profit d'un régime flottant doivent y réfléchir à deux fois. Car tous les pays ne sont pas égaux devant le risque de dévaluation de leur monnaie, et le régime flottant n'est pas forcément bon pour toutes les économies. On a vu les avantages et les inconvénients liés à ce régime flottant, ainsi que les risques encourus par les pays qui choisissent ce régime de change. C'est sur cette base que le Maroc devra prendre sa décision, ou s'il l'a déjà prise, se donner le temps de la revoir, en pesant sereinement le pour et le contre. S'il décide cependant de poursuivre la réforme de libéralisation de son régime de change, le Maroc devra s'assurer qu'il remplit toutes les conditions préalables, en termes de fondamentaux macroéconomiques et d'adéquation du taux de change du dirham avec ces fondamentaux.

# LE MARKETING DIGITAL EST MORT, VIVE LE MARKETING CONTEXTUEL!

**Mohammed QMICHCHOU,**  
Enseignant-Chercheur  
Responsable du Master  
"Stratégies de Marketing  
Digital - SMD" Université  
Ibn Tofail, Kenitra



Oui, ce sera avec une profonde tristesse que nous allons devoir séparer le marketing de l'adjectif fétiche qui l'a accompagné durant plus d'une décennie. Un adjectif magique venu du pays de l'oncle Sam et qui sonne très bien aux oreilles, le « digital ». Un abandon au profit, peut-être, d'un nouvel superlatif qui fera plus « sexy » ou en moins qui servira à montrer ce qui caractérise le plus la phase actuelle de son évolution.

Les professionnels ont toujours été les premiers à trouver des appellations tendances avant que les académiciens ne s'en emparent et en font des concepts conventionnels. C'est au moins le cas en sciences de gestion, d'une manière générale, et en marketing plus spécifiquement. En marketing, le « naming » ne concerne pas uniquement le choix des noms de produits et de marques, mais porte aussi sur le choix des noms des pratiques et des concepts marketing.

### Le marketing à l'ère du digital

Le marketing est une discipline très vivante, elle évolue, par conséquent, très rapidement. Cette discipline des sciences de gestion a connu une vie très riche durant un peu plus d'un siècle d'existence. Richesse provenant des emprunts qu'elle a faite aux autres disciplines des sciences sociales, humaines et exactes, mais aussi aux innovations théoriques et pratiques auxquelles elle a donné naissance. La richesse du marketing provient également de son application à des domaines très variés relevant des activités lucratives, soumises à de fortes intensités concurrentielles, et à d'autres non lucratives auxquelles le marketing n'était pas prédestiné initialement.

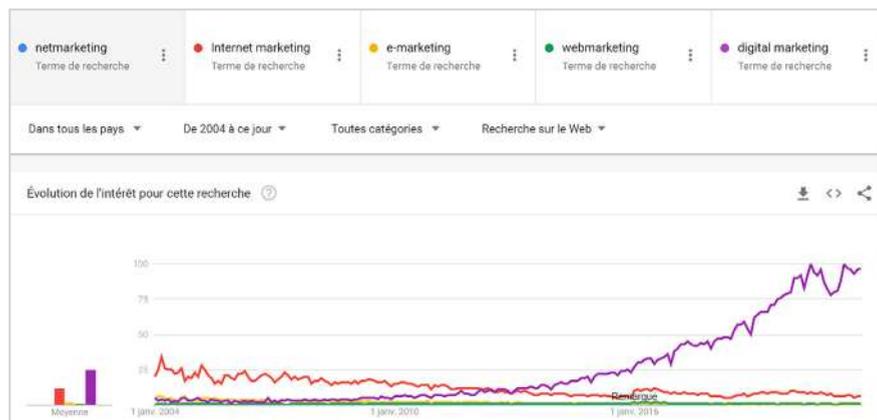
La dimension technologique du marketing est, peut-être, celle qui va le métamorphoser le plus profondément. L'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et d'Internet a constitué un tournant décisif dans l'évolution du marketing. Ainsi, plusieurs appellations ont successivement vu le jour pour mettre en avant cette dimension. Il s'agit, essentiellement, du Cybermarketing, Netmarketing, Internet marketing, Webmarketing, e-marketing, Marketing numérique, Marketing digital, Data Driven Marketing, ...

Le point commun de toutes ces appellations étant de mettre en avant la place, de plus en plus importante, que les TIC et Internet occupent dans la démarche marketing. Internet ne cesse de s'affirmer comme étant un canal à forte valeur ajoutée pour les organisations comme pour leurs cibles. L'importance, sur le plan stratégique, d'Internet étant de permettre aux organisations d'atteindre des rythmes de croissance et des niveaux de rentabilité et de compétitivité plus élevés que ceux des canaux classiques. Internet se trouve aujourd'hui à la base de modèles économiques disruptifs et à forte valeur ajoutée.

Au moment où un certain consensus semble s'établir autour de la qualification par digital du marketing, ce dernier va devoir s'en séparer définitivement. Le marketing devient digital par défaut et nul besoin de le préciser ou d'apporter un argumentaire quant à sa pertinence.

### Le marketing digital redevient «marketing ...» tout simplement !

De nos jours, le marketing est en train de redevenir digital par défaut vu qu'Internet s'est imposé comme le canal de prédilection aussi bien des individus que des organisations. Les individus y recourent plus fréquemment pour prendre des décisions d'achat, réaliser des transactions et accéder à divers services. Les organisations, quant à elles, utilisent Internet et les TIC pour connaître leurs cibles, communiquer avec elles, leur livrer leurs solutions personnalisées et entretenir une relation durable avec chacune d'elles. Pour les individus comme pour les organisations, le canal Internet et les technologies qui y sont afférentes présentent des avantages indéniables. En plus du gain de temps et de la réduction de coûts, le canal Internet présente l'atout de permettre aux organisations de mieux servir



leurs publics cibles en leur offrant une expérience de consommation enchantante, unique et mémorable.

Parler, aujourd'hui, de marketing, tout court, est bel et bien tout à fait logique mais, ayant pris l'habitude de l'enjoliver avec des adjectifs qui mettent en avant une dimension dominante à une étape de son évolution, les praticiens comme les académiciens du marketing ne tarderont probablement à y associer un nouveau superlatif. La dimension contextuelle du marketing est, pour plusieurs raisons, l'une de ces tendances les plus profondes du marketing contemporain. Contextuel étant l'un des adjectifs qui prétendent à la succession au digital comme compagnon de route, pendant un certain temps, du concept de marketing.

#### **Le marketing a tendance à devenir contextuel**

En passant du paradigme transactionnel au paradigme relationnel, le marketing, aidé par les TIC et Internet, n'a pas cessé d'exploiter le potentiel des données clients et des marchés pour peaufiner sa démarche et permettre aux organisations de cocréer avec leurs cibles des expériences de consommation enchantantes. L'objectif étant de se surpasser en permanence pour fidéliser des clients versatiles et exigeants et de leur ôter toute envie d'aller chez un concurrent. Cette stratégie marketing repose sur une bonne exploitation des possibilités offertes par un écosystème digital en plein essor, mais doit composer avec les contraintes qui y sont rattachées.

Le marketing contextuel consiste à s'appuyer sur un contexte particulier pour favoriser la délivrance – le plus souvent en temps réel – d'un message marketing ou publicitaire et pour éventuellement adapter / personnaliser ce message. Cela consiste à proposer / cocréer de la valeur pour / avec le prospect / client qui a été identifié, en fonction de l'endroit, physique ou virtuel, où il se situe à un moment

donné de manière, le plus souvent, éphémère.

Ce contexte spécifique à chaque client et les conditions environnantes changent très rapidement, ce qui suppose une réponse agile et une forte réactivité de la part des organisations. La "data contextuelle" et le "marketing automation" constituent les deux moteurs de ce nouveau système marketing qu'est le "marketing contextuel".

“  
*Les données contextuelles deviennent de précieux inputs auxquelles les organisations doivent accéder de manière permissive et légale*”

#### **Data et Automation sont au cœur de la machine**

Ayant actuellement affaire à des consommateurs connectés, ou encore hyperconnectés, les organisations ont accès à des volumes de données de plus en plus massifs. On ne jure que par le big data dans toutes les organisations qui en ont compris le potentiel. En se connectant à Internet ou en utilisant divers objets connectés, les individus délivrent des mines d'or en données aux organisations. Étant connectés et nomades, les individus changent souvent de situation et leurs attentes en dépendent forcément d'où la nécessité pour les organisations d'en prendre compte et de s'y adapter en permanence.

Par données de contexte on entend la localisation, physique ou virtuelle, les données spécifiques à l'environnement dans lequel se trouve l'individu comme le jour de la semaine, l'heure du jour ou encore la météo, ... Ces

données, utilisées seules ou croisées avec d'autres données personnelles, permettent aux organisations d'affiner leurs offres et l'adapter aux besoins et attentes du moment de chacune de leurs cibles ou encore de les anticiper dans le cadre d'une démarche de "marketing prédictif".

Étant donné qu'un certain nombre de ces situations ou contextes sont assez souvent éphémères, les organisations ne peuvent continuer à utiliser des outils de marketing classiques. Les outils de big data et de marketing automation permettent aux organisations de paramétrer des outils pour délivrer des réponses immédiates et automatiques en fonction des données de contexte collectées ce qui leur permet de relever les défis du temps réel et de l'hypercompétitivité. Cependant, il est à noter que ces données, à caractère personnel, jouissent d'une protection juridique renforcée dans de nombreux pays. Il en va de même de la mission du CNDP au Maroc. Les organisations sont, en vertu de ces législations de protection des données personnelles (Loi 09-08) contraintes de collecter ces données de manière permissive, n'en faire que les usages autorisés par les propriétaires et en assurer la sécurisation.

La concurrence effrénée à laquelle se livrent les organisations pour répondre, de manière instantanée, aux besoins et attentes de leurs cibles, les obligent à devenir avides de données permettant d'identifier les attentes du moment de chacune de ces cibles et d'y apporter rapidement la réponse appropriée. Les données contextuelles deviennent de précieux inputs auxquelles les organisations doivent accéder de manière permissive et légale. Le "big data", la "data science" et le "marketing automation" sont des outils de transformation de ces données en vue de cocréer, communiquer et délivrer de la valeur avec et pour ces mêmes cibles. Dans un sens comme dans un autre, le canal Internet joue un rôle de premier plan, chose qui n'est plus à démontrer !

LE MARKETING OLFACTIF

# OU COMMENT MENER LES CLIENTS PAR LE BOUT DU NEZ?

**ADIL Mdaghri ALAOUI**,

Docteur en économie et gestion  
Formateur de commerce et management à l'institut de formation aux métiers de l'Offshoring des TIC et de l'audiovisuel - Fès



**L**e Marketing Sensoriel: Un concept pas si nouveau !

Qu'un consommateur puisse être attiré, séduit et fidélisé par ses cinq sens n'est vraisemblablement pas une idée nouvelle. En effet, quoi de plus simple qu'une petite balade dans l'ancienne médina de Fès ou de Marrakech pour s'en apercevoir.

Le visuel des épices et olives chez un marchand adroit. La dégustation d'une datte à Bab chamain, les bruits que dégage une place comme assafarine ou Djama El Fna, ou encore la tendresse au toucher d'une djellaba ou d'un tapis traditionnel, sont autant de preuves que le marketing sensoriel n'est pas un concept si nouveau, du moins pour les marchands désireux d'optimiser l'expérience de leurs clients.

Stimuler un ou plusieurs sens du consommateur dans le but d'influencer profitablement son comportement peut effectivement créer une signature, conférer une identité, transformer l'acte d'achat en une véritable expérience et même fidéliser.

Les enseignes, les points de vente comme les produits peuvent naturellement profiter de ce marketing essentiellement expérientiel. Une musique d'ambiance bien pensée, un visuel discernable et attractif ou encore un parfum agréable sont en effet de nouveaux outils savamment orchestrés par le marketing sensoriel dorénavant décliné en

un marketing auditif et sonore, un marketing visuel ou encore un marketing olfactif.

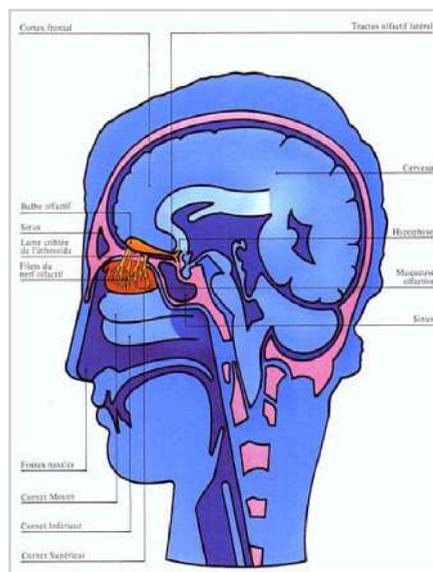
**Le marketing olfactif ou comment séduire grâce à l'odorat ?**

Ainsi, qu'elle soit musquée, Fougère ou ambrée, une odeur se caractérise par la rencontre de deux informations: l'une purement chimique exprimant la structure moléculaire qui stimule le système sensoriel olfactif, l'autre intellectuelle et culturelle. Chacun de nous a en effet une mémoire olfactive profondément ancrée se rapportant à son imaginaire, à son passé et à sa culture. Un parfum ou une odeur peuvent donc avoir une influence particulièrement puissante sur l'inconscient. L'odorat permet ainsi de transmettre une émotion, des sensations et des perceptions. Et c'est justement le ressenti de cet invisible que le marketing olfactif tend à exploiter.

Disposant de 10 millions de récepteurs olfactifs, l'homme peut distinguer jusqu'à 4 000 odeurs différentes. La diffusion d'un parfum bien pensé permet donc d'influer le comportement. Qui parmi nous n'a jamais vu sa faim décuplée au ressenti d'une odeur appétissante ? Ou encore n'a jamais senti un produit nettoyant avant de l'acheter sachant parfaitement que son odeur ne donne aucune indication quant à sa capacité à laver convenablement ?

Profiter des odeurs pour influencer le comportement des consommateurs, agir sur l'attraction, qu'il est possible d'éprouver à l'égard d'une enseigne, d'un point de vente ou d'un produit sont dès lors des leviers très puissants quant au conditionnement du comportement. Plusieurs études ont ainsi démontré que les odeurs permettent d'accroître le trafic d'un point de vente (+50%), de doper les intentions d'achats (+78%) et d'augmenter les achats d'impulsions (+38%).

Des émanations composées sur-mesure peuvent ainsi amener un client à passer plus de temps dans un point de vente, à approcher plus de rayons, à visualiser plus de produits et naturellement à acheter. Il est donc possible de produire des senteurs à même d'impacter favorablement les réactions des clients. Le parfum conçu devra être plus ou moins marqué en fonction des secteurs et une véritable différenciation des concurrents pourra même être créée. En somme, une identité olfactive



devra permettre aux clients de reconnaître rapidement l'enseigne, de profiter d'une ambiance agréable et propice au comportement que l'on souhaite obtenir, et même d'associer l'expérience d'achat à l'atmosphère et l'ambiance qui dominent en ce moment.

#### **Le marketing olfactif serait-il une affaire de tous ?**

Les points de vente, les supports de communication, de même que les produits les plus variés sont ainsi concernés par ce renouveau. Les enseignes de la grande distribution, les restaurants, les parfumeries, les catalogues, les cartes de visite, les produits alimentaires, les produits textiles et même les chaussures sont en effet en ligne de mire de ce concept régénéré.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises se convertissent aux diktats de ce percept en créant une senteur propre à même de leur conférer une signature olfactive distinctive. Elles créent ainsi un logo olfactif désigné désormais par la notion de « logolf ». Il va sans dire que le parfum ainsi créé doit correspondre parfaitement au positionnement cherché et à l'image olfactive que l'enseigne cherche à véhiculer à ses clients et prospects.

Néanmoins, comme tout outil marketing, force est d'admettre qu'il n'existe pas de recette magique et encore moins de solution universelle. Chaque consommateur a en effet son propre cadre de référence, sa propre culture et sa propre perception. Le fameux adage du « Think global, Act local » s'applique ici parfaitement. L'action devra donc s'inscrire dans une approche locale et non universelle.

#### **Le Marketing olfactif une tendance qui persiste et qui évolue**

Le choix de l'odorat en plus de la vue et de l'ouïe pour stimuler les ventes est une tendance qui

“ *Le choix de l'odorat en plus de la vue et de l'ouïe pour stimuler les ventes est une tendance qui s'accroît de plus en plus. Ce canal est d'ailleurs le seul des cinq sens à être directement lié à l'inconscient* ”

s'accroît de plus en plus. Ce canal est d'ailleurs le seul des cinq sens à être directement lié à l'inconscient. Il permet aux consommateurs de garder en mémoire 35 % des informations perçues contre moins de 20 % de celles portées par leurs autres sens réunis. Il est donc facile de comprendre la ruée incessante des entreprises à ce formidable concept dès lors que la concurrence et la rivalité sont devenues des facettes incontournables de leurs environnements. Néanmoins, la diffusion d'odeurs attrayantes dans des locaux accueillant des publics endure aujourd'hui la critique de certaines associations et mouvements consommateurs. Le prétexte soulevé serait que l'ensemble du marketing sensoriel ne serait qu'une forme supplémentaire de manipulation des consommateurs !

Il s'agit naturellement d'une objection facilement réfutable puisque toute pratique marketing n'est en fait que la manifestation, voire la réponse apportée aux caractéristiques de la société et des

modes de consommation dominants.

#### **Pourra-t-on bientôt parler de marketing olfactif sur le net ?**

Mettre en place un Marketing sensoriel sur le web pourrait être difficile mais pas impossible. L'expansion de l'internet et du commerce électronique ont obligé les entreprises de tout bord à repenser l'environnement sonore et visuel de leurs sites Web et des applications mobile qu'elles développent afin de créer du trafic, de le convertir et de le fidéliser.

Serait-il possible demain de sentir l'odeur d'un vêtement en cuir, d'un bouquet de fleur ou encore d'une ambiance exotique sur le web ? Voilà l'exemple d'un champ de recherche en pleine effervescence. Déceler l'odeur d'une pizza ou flairer un parfum sur la page Internet d'un fabricant feraient probablement partie du paysage de l'Internet du futur.

Les entreprises du High-tech ont déjà réussi aujourd'hui à mettre sur place des gants ultra légers à retour haptique permettant de simuler la sensation du toucher dans des expériences de réalité virtuelle. Et il n'est pas impossible de voir demain circuler sous nos yeux des individus portant des mini implants ou des casques de simulation olfactive. La résistance de l'odorat à la virtualisation ne serait dès lors qu'un lointain souvenir.

Quelles stratégies mettre en place en ces temps-là ? Comment obtenir des résultats probants et comment les mesurer ? Comment mettre en valeur les produits et les services exposés ? Et surtout comment profiter pleinement de ce procédé afin d'influer favorablement le comportement des internautes ?

Voilà quelques questions auxquelles chercheurs et professionnels ne tarderont sûrement pas à répondre. Affaire à suivre...

# LOGISTIQUE ET DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

**Nabil BOUBRAHIMI,**  
Enseignant  
chercheur-  
Université IBN  
Tofail-Kénitra



**L**a maîtrise des opérations de logistique et d'export nécessite une compréhension des concepts clés permettant leur bonne utilisation dans les contrats commerciaux et le choix des termes adaptés à l'entreprise marocaine exportatrice quant-il s'agit de conclure des relations commerciales avec ses partenaires étrangers. Le but étant qu'en cas de litige, ces entreprises peuvent faire valoir leur droit vis-à-vis de leurs partenaires commerciaux étrangers compte tenu des engagements pris de part et d'autre dans le contrat commercial.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la nécessité de vulgariser certains concepts clés largement utilisés dans les opérations de logistique et du commerce international. Parmi les concepts qu'il y a lieu de vulgariser : les incoterms notamment la version 2020, les modalités et l'organisation du transport international et les étapes à suivre dans le circuit de dédouanement. Maîtriser ces trois concepts, peut-être un gage d'une bonne planification de l'opération d'exportation et aussi le développement à l'international. Quels sont les principes et les fondements des incoterms ?

Littéralement en Anglais appelés «International Commerce TERMS», les incoterms ont été établis par la Chambre de Commerce International depuis sa création en 1936. Ces termes commerciaux internationaux ont connu une évolution remarquable ayant donné lieu à de plusieurs modifications et améliorations vu le développement de l'environnement international et l'évolution des progrès technologiques. Ainsi, des mises à jour ont été introduites chaque décennie notamment en 1980, 1990, 2000, 2010 jusqu'à arriver à la version 2020 représentant la dernière mise à jour, actuellement en vigueur.

Le but est d'offrir des termes adaptés aux besoins et exigences des transactions commerciales passées au niveau mondial et surtout d'harmoniser et de standardiser les pratiques du commerce international, afin de permettre aux opérateurs, importateurs et exportateurs de disposer d'un langage commun pour traiter les affaires les liant en

se basant sur des clauses qui sont (presque) universellement reconnues par l'ensemble de la communauté internationale.

Ils permettent de répartir clairement les coûts et les risques entre l'acheteur et le vendeur. Pour une entreprise, choisir le bon incoterm revient à son expérience, sa taille et son expertise dans le commerce et la logistique internationale ainsi qu'à la stratégie de l'entreprise elle-même car ses opérations engendrent des charges supplémentaires qui vont influencer ses coûts de revient. A noter que l'Incoterm à retenir dépend ainsi de la politique commerciale et d'approvisionnement de l'acheteur et/ou du vendeur ! Le mode de transport et les obligations de chaque partie jouent également un rôle important.

Le classement des incoterms de la C.C.I a été conçu suivant une logique très simple, celle de la progressivité des obligations du vendeur par rapport à celles de l'acheteur. L'étendue de la responsabilité de chaque partie dépend donc du terme commercial retenu. On peut imaginer plusieurs façons de départager cette responsabilité entre le vendeur et l'acheteur. On distingue deux cas extrêmes et plusieurs solutions intermédiaires. Ces deux cas extrêmes partent d'une situation où c'est l'acheteur qui est responsable de tout (jusqu'à ses locaux), à la situation inverse où c'est le vendeur qui est responsable de tout (rendu droit acquitté au locaux de l'acheteur). En choisissant le terme commercial « à l'usine», le vendeur limite sa responsabilité au maximum et répercute sur son partenaire les frais et risques afférents au transport de la marchandise. L'acheteur assume donc l'entière responsabilité de faire acheminer cette marchandise, à ses frais, depuis l'usine du vendeur jusqu'à ses propres locaux.

En revanche, le terme « rendu droits acquittés » limite au maximum la responsabilité de l'acheteur et prolonge celle du vendeur qui supporte tous les risques et frais de transport. L'acheteur étant livré à domicile, il se trouve ainsi dégagé de tous les problèmes de transit, de douane, d'assurance et de transport. Entre ces deux cas extrêmes, diamétralement

opposés, il existe plusieurs situations intermédiaires (EXW, FCA, CPT, CIP, FAS, FOB, CFR, CIF, DPU, DDP).

Chaque terme commercial implique une répartition différente des coûts, des risques et des responsabilités entre le vendeur et l'acheteur.

La maîtrise des Incoterms est une base essentielle à la connaissance du coût de revient de vente de la marchandise. En effet, en fonction du terme commercial utilisé, le vendeur doit remodeler son prix de revient en conséquence : coût de production, frais financiers, frais de commercialisation, frais accessoires... Selon l'Incoterm convenu, le vendeur doit intégrer ou non un certain nombre de frais liés à l'acheminement de la marchandise à destination.

Enfin, signalons que la maîtrise des Incoterms permet aux deux parties non seulement de calculer le prix de revient de la marchandise, mais également d'examiner les mesures susceptibles de le réduire afin de mieux rentabiliser leur transaction commerciale.

En plus de la compréhension des incoterms, il est nécessaire que l'entreprise exportatrice maîtrise l'organisation et la planification des systèmes de transport étant donné qu'elle doit recourir à un transporteur ou un commissionnaire de transport censé prendre en charge tous les éléments de transport de sa marchandise à l'import ou à l'export.

Comment s'organise le transport international ?

L'organisation du transport international tient compte de plusieurs paramètres et dépend du choix par l'entreprise du mode de transport : Routier, ferroviaire, maritime, aérien, colis postal. Chaque mode de transport se caractérise par des modalités intrinsèques selon la marchandise transportée qui fait l'objet d'un transport complet, groupage, express, combiné, multimodal. Aussi, l'incoterm expliqué précédemment peut dépendre du mode de transport étant donné que certains incoterms sont exclusifs au transport maritime alors que d'autres s'appliquent à l'ensemble des modes de transport d'où l'appellation d'incoterms multimodaux.

Le transport se concrétise avec l'identification d'un point de départ et d'un lieu de livraison avec la spécification des conditions de pré et post-acheminement, les ruptures de charge et les transbordements, la distance, la durée et la nature des marchandises (périssable, dangereuse). D'autres critères sont importants à prendre en considération dans la planification du transport à savoir : l'emballage : Conventionnel (sacs, palettes, caisses, vrac) ou conteneur, le poids, la valeur, le volume des marchandises qui permettent de calculer le coût du transport. Aussi, les délais de livraison, l'urgence, la réglementation internationale.

Afin de sécuriser l'opération de transport, il est nécessaire de conclure un contrat de transport qui peut être de types différents. Hormis le transport pour compte propre, on note l'existence de l'expédition exclusive qui est un contrat passé entre le chargeur (exportateur ou transitaire) et le transporteur lui-même, soit en envoi de détail (messagerie) ou en envoi complet (camion, wagon ou conteneur complet). Le groupage nécessite quant à lui l'intervention d'un groupeur qui est souvent aussi un transporteur, dont la mission est de rassembler une quantité suffisante de marchandises d'origine différente, pour réaliser un envoi sur la même destination. Enfin, l'affrètement se traduit par la location par l'expéditeur d'un moyen de transport (navire) pendant une période donnée ou pour un voyage déterminé.

Les éléments les plus importants à comprendre dans le transport international concernent principalement l'emballage et les règles générales de tarification des transports quel que soit le mode : aérien, maritime et routier étant donné que ces trois modes suivent des règles internationales, alors quant aux transports fluvial et ferroviaire l'application tarifaire est aléatoire d'un pays à l'autre.

Pour ce qui est de la tarification du transport, il est nécessaire de la lier avec soit le poids, soit le volume de la marchandise. La tarification en transport international fait valoir l'unité Payante (UP) est calculée sur la base de la tonne ou le mètre-cube, à « l'avantage du transporteur ».

Pour pratiquement toutes les conférences, il existe un minimum de taxation applicable aux petits colis, et des règles particulières pour certaines marchandises qui sont taxées à l'unité et non à l'UP (voitures, animaux, ...). Aussi, il convient de retenir

que la marchandise de grande valeur est taxée sur la base de sa valeur.

Un autre concept important en transport international concerne la règle du payant pour qui s'applique aux tarifs présentés par tranches de poids et en prix dégressifs. A l'avantage du chargeur, elle permet de bénéficier de l'avantage lié à la dégressivité. Le chargeur / Transitaire a tout à fait le droit de taxer sur un poids fictif pour arriver dans une tranche supérieure avec un prix au kg. Inférieur s'il en résulte un coût total à son avantage.

Ayant présenté les deux éléments importants dans la transaction commerciale internationale, la formalité et le circuit que suit une marchandise représente l'un des éléments importants de la vulgarisation de la chaîne du commerce international.

Comment se déroule le circuit d'une opération d'export en général ?

Le circuit d'une opération commerciale et le déroulement des formalités du commerce extérieur passe par plusieurs étapes nécessaires : la préparation de l'importation ou de l'exportation, le déchargement ou le chargement de la marchandise, le contrôle douanier et non douanier et l'enlèvement et l'expédition des marchandises.

Généralement, une opération commerciale que ce soit une importation ou une exportation de marchandise est concrétisée par la conclusion d'un contrat commercial entre le client et son fournisseur et par l'envoi d'une facture commerciale. Celle-ci est la base de départ pour préparer le dossier d'importation ou d'exportation (titre d'importation, connaissance original, liste de colisage, etc.).

Ensuite, l'opération commerciale prend forme dès l'arrivée physique de la marchandise au port ou au poste de passage frontalier et devient sous possession de la douane une fois la Déclaration Unique de la Marchandise (DUM) est renseignée puis enregistrée sur le système douanier (BADR). Une fois cette déclaration est enregistrée par le déclarant en douane sur le système douanier et après avoir réalisé les opérations de contrôle éventuelles auprès des services non douaniers (ONSSA, DPCQSM, etc.), il y a une validation du dépôt électroniquement de la DUM ainsi que le résultat de la sélectivité, qui peut être soit un admis conforme (AC) ou bien opère une visite physique (VP) de la marchandise par l'inspecteur côté par le système douanier.

Ainsi, le transitaire peut enlever la marchandise et se présenter au magasin sous-douane. Il remet la main levée et le Bon de Sortie (BS) ou Bon à enlever (BE) au vérificateur qui autorise la marchandise à sortir ou à être enlevée après vérification et annotation du BS (import) ou Bon à enlever (export). A noter qu'en cas d'infraction, la douane établit un procès-verbal donnant lieu à un règlement par l'opérateur, à l'amiable ou en contentieux. S'agissant de l'analyse des documents du commerce international, il ressort un arsenal juridique composé de textes de lois et dahirs, décrets, arrêtés, circulaires et instructions qui régissent l'émission, la circulation et la réception de l'ensemble des documents liés à l'acte d'importation et d'exportation. L'analyse de ce soubassement juridique permet d'identifier par exemple les documents régis par une loi (Déclaration Unique de Marchandise et Titres d'importation ou d'exportation), ensuite ceux régis par un décret ou une circulaire (Attestation de rapatriement des devises) enfin les documents internationaux (carnet TIR, Connaissance, LTA et CMR) dont le soubassement relève d'une convention ou d'un accord commercial bilatéral ou multilatéral.

Pratiquement, le même nombre des documents doivent nécessairement constituer un dossier d'exportation à savoir: la DUM ; l'avis d'exportation ; la demande de contrôle non douanier (EACCE) ; la facture commerciale et la liste de colisage. Les opérations du commerce extérieur au Maroc impliquent un ensemble d'intervenants à savoir les importateurs, exportateurs, transitaires ; les ministères et organismes publics (Douane, ONSSA) ; organismes de transport de marchandises et les organismes intervenant dans le financement (banques).

Dans ce schéma, les importateurs, les exportateurs ou leurs représentants transitaires, doivent traiter avec les administrations publiques comme la douane, l'ONSSA, Marsa-Maroc et les organismes de contrôle (Agriculture ou industrie).

Le rôle central est joué par le donneur d'ordre des opérations commerciales à savoir les importateurs/exportateurs ou leurs représentants transitaires demeurent le maillon important de transmission des documents entre tous les autres intervenants de la chaîne du commerce international.

# LA RUPTURE DES RELATIONS DIPLOMATIQUES ALGÉRO- MAROCAINES : LE MAROC CIBLÉ, LE MAGHREB SACRIFIÉ



**Larabi Jaïdi**, Ecomonsite, Senior Fellow au Policy Center for the New South

**L**a décision de l'Algérie de rompre ses relations diplomatiques avec le Maroc n'a pas surpris les observateurs. Les signes précurseurs ou d'annonce de cette regrettable décision se dessinaient dans l'air depuis le dénouement du conflit de Guergarate. Le Maroc avait montré sa détermination face aux provocations graves du Polisario, l'affidé d'Alger, en sécurisant et la libre circulation des biens et des personnes dans cette zone tampon. Rappelons, sans verser dans l'exhaustivité, quelques faits et indices : l'expulsion par les autorités algériennes de Marocains de leurs terres dans la zone d'El Arja; les importantes et spectaculaires manœuvres aéroterrestres auxquelles a procédé l'armée algérienne à Tindouf ; la rage algérienne suite à la reconnaissance par les Etats-Unis de la souveraineté du Maroc sur le Sahara occidental ; la normalisation des relations du Maroc avec Israël, une décision souveraine présentée comme une menace à la sécurité algérienne...

Chacun de ces événements a été accompagné de déclarations guerrières des autorités militaires algériennes relayées par la presse sous obédience et surtout par l'influente revue de l'ANP, El-Djeich. Celle-ci avait appelé les Algériens à se « tenir prêts à faire

face à des "menaces imminentes" ...que font peser certaines parties ennemies (sic) sur la sécurité de la région ces derniers temps ». L'Algérie, en pleine crise économique, sociale et politique se construit un univers conflictuel : se choisir un ennemi qu'il soit intérieur ou extérieur pour reconsolider l'autoritarisme d'un Etat déstabilisé et souder une communauté par l'exclusion de parties désignées, à tort, comme la source des échecs.

## Le Maroc ciblé

Quelles pourraient être les conséquences d'une telle décision ? A court terme, l'impact de la rupture des relations diplomatiques est un non-événement économique. Les relations commerciales ou financières entre les deux pays sont quasiment au poids mort depuis des années. Les échanges des biens et services sont réduits à une portion congrue en valeur comme en diversité de biens et services. Contrairement à l'attente de l'Algérie, la rupture du contrat de gaz ne soulève pas de contrainte insurmontable pour le Maroc. Le pays agit depuis des années pour diversifier sa politique énergétique, accéder à des sources alternatives pour alimenter ses centrales hydrauliques. Le manque à gagner en ressources de taxes de transit est insignifiant pour les finances publiques. C'est à moyen

“ *L'Algérie, en pleine crise économique, sociale et politique se construit un univers conflictuel : se choisir un ennemi qu'il soit intérieur ou extérieur pour reconsolider l'autoritarisme d'un Etat déstabilisé et souder une communauté par l'exclusion de parties désignées, à tort, comme la source des échecs.* ”

terme que les risques économiques de cette rupture pourraient se manifester.

C'est à une guerre larvée, déguisée que le Maroc sera confronté. Une guerre économique pour entraver sa dynamique de développement. L'Algérie pensait engager un bras de fer et mettre le Maroc à genoux énergétiquement en le privant de son gaz. Elle se trompe. Elle ne continuera pas moins à déployer ses forces pour attaquer les points de force de son économie en apportant son renfort aux Lobbys internationaux qui ciblent le Maroc dans ses industries performantes à Bruxelles ou ailleurs en Afrique : les phosphates, la pêche, l'agriculture. Elle déploiera les moyens nécessaires pour mobiliser les réseaux des trafiquants et entraver la circulation et le flux des échanges entre le Maroc et les pays de l'Afrique de l'Ouest, plus particulièrement les pays de la bande sahélienne.

La guerre larvée sera aussi diplomatique. L'Algérie cherche à regagner son aura géopolitique perdue depuis son empêchement dans une crise politique qui dure. Alger se veut être la puissance de la région, ce qui implique de renouer avec les grands acteurs globaux et reconstituer ses marges de manœuvre en réactivant sa « rente sécuritaire » face aux menaces du terrorisme. Elle continue de penser que le Sahel est « sa » zone d'influence propre, essentielle à sa sécurité nationale plutôt qu'à la sécurité de la région dans sa globalité. Elle s'est opposée à l'admission du Maroc dans les organisations du Sahel, prétendant qu'il n'est pas un Etat sahélien, ce qui serait revenu à reconnaître sa souveraineté sur le Sahara qui borde le Sahel. Se prévalant d'être le leader naturel de la région, elle cherche à contrôler l'action des différents Etats du Sahel en faisant prévaloir son statut de puissance militaire au lieu d'agir pour assurer collectivement

la sécurité et la coopération dans la région. Jusqu'à présent, loin d'être un acteur clé régional au Sahel, l'Algérie reste un médiateur dans les différents soulèvements au Mali.

Après s'être marginalisée en Libye par son soutien jusqu'au bout à Kadhafi, l'Algérie a fini par perdre son influence dans les zones qui faisaient traditionnellement partie de son aire de proximité (Fezzan, Touareg). L'échec de la candidature de Lamamra comme médiateur des Nations-Unies a laissé un goût amer à Alger. Les acteurs libyens ont commencé à douter de ses capacités à exercer une influence dans la résolution de la crise libyenne. Soutenu par Washington et les Nations unies, le Maroc œuvre depuis 2014 au dialogue inter-libyen. Il s'appuie sur sa neutralité positive et se pose comme « médiateur actif » pour une solution à la crise. Ces efforts ont abouti à l'accord de Skhirat signé fin 2015 et à un cycle de dialogues pour la réunification des institutions souveraines. Il est devenu un acteur de référence pour une solution en Libye malgré son exclusion de la Conférence de Berlin. Depuis l'arrivée au pouvoir en Libye du gouvernement d'union nationale et dans une étape décisive du processus politique à la veille des élections en décembre, Alger multiplie les gestes envers son voisin (visites successives, forum d'investisseurs des deux pays, reprise des liaisons aériens, maritimes et terrestres). Elle veut reprendre le rôle de médiateur dans la réconciliation et l'unité nationale en Libye et ambitionne de retrouver son influence dans ce pays tout comme au Sahel

Dans le même registre, l'Algérie tente de redresser ses positions affaiblies en Afrique et reconstruire son influence dans les instances de l'UA. Dans un contexte où la politique africaine devient plus importante que les événements du monde arabe et où

“  
C'est à une  
guerre larvée,  
déguisée que le Maroc  
sera confronté. Une  
guerre économique  
pour entraver sa  
dynamique de  
développement.”

un activisme global perd de son apport, la reconquête de la « rente géopolitique » dans le continent devient une question de choix pragmatique. Elle se traduit par un activisme bilatéral à l'adresse des puissances africaines (Afrique du Sud, Éthiopie, Nigéria), une relance du rôle de médiateur dans les conflits africains, un regain de pouvoir dans les instances de l'UA (notamment le CPS) jusqu'à enfourcher des batailles perdues comme celle du statut d'observateur d'Israël dans l'institution continentale. Là aussi, ce retour en force ne perd pas de vue un de ses objectifs essentiels : déconstruire ce que le Maroc a construit comme capacités et influence dans ses relations bilatérales africaines et dans les phases premières de son retour à l'UA.

Dans ce repositionnement sur la scène régionale et continentale, la politique étrangère algérienne garde encore certains fondamentaux des paradigmes diplomatiques constitutifs de l'idéologie des mouvements de libération. Ce n'est pas étonnant. La génération de l'indépendance est encore celle qui commande aujourd'hui et sa vision des relations internationales est, entre autres, fortement influencée par les mythes fondateurs des guerres de libération. Cette crise est en réalité un nouvel épisode

dans la volonté algérienne d'exercer son hégémonie dans une région confrontée aux défis du développement et à l'impératif de faire face collectivement à des risques communs (bascullement des centres de gravité de la géoéconomie et de la géopolitique mondiales, changement climatique et stress hydrique, sécurité humaine...). Cette crise n'est pas une rupture qui annonce un repli de l'Algérie sur elle-même, un enfermement dans ses frontières de voisinage, un simple désengagement de rapports de coopération aussi réduits qu'ils soient. Elle serait plutôt annonciatrice de l'ouverture par l'Algérie d'un front de tensions plus large ciblant le Maroc.

## Le Maghreb sacrifié

Dans la rupture des relations diplomatiques avec le Maroc, la position de la classe politique algérienne est encore moins compréhensible si nous l'approchons par référence au potentiel que peut offrir la région Maghrébine si elle décide de conjuguer ses forces. Dans la compétition économique mondiale, les pays les plus performants dans le monde sont ceux qui participent à la construction d'une cohérence productive régionale fondée sur la mobilisation des atouts distinctifs des pays de la région. Regardez comment les pays du Sud Est asiatique, qui ont vécu des guerres violentes ont su construire un espace d'influence qui sécurise sur une longue durée les marchés et le potentiel de développement de ces pays et créer une division du travail intra régional qui leur a permis in fine de s'affranchir de l'influence économique d'un ou des pays leader de la région.

De manière générale, dans ce processus de redéploiement productif mondial, l'autonomie passe par la maîtrise de technologies de très haut niveau. Et l'autonomie

signifie la gestion coopérative de l'interdépendance. Elle se construit par la coopération inter-nations

“ *C'est plutôt un Maghreb solidaire qu'il faudrait faire émerger, un Maghreb qui donne un sens à ses efforts de développement en les rendant porteurs d'une ambition autre que celle dictée par la somme des logiques individuelles.* ”

et intra-firmes. Alors continuer à raisonner à l'échelle de ses frontières fermées et ne voir dans les pays voisins que des concurrents est une courte vue.

Devant la dimension croissante des enjeux et des acteurs de la mondialisation, l'agrégation des capacités politiques s'appuyant sur un potentiel économique d'une taille significative pourra seule prétendre peser structurellement dans l'orientation de l'évolution régionale. A défaut, les pays du Maghreb feront des choix individualisés, et s'orienteront encore plus dans des intégrations verticales Nord-Sud.

Accepterons-nous que le Maghreb se construise comme un "réduit" de pays marginalisés arrimé au flanc de pays ou d'ensembles régionaux riches ? C'est plutôt un Maghreb solidaire qu'il faudrait faire émerger,

un Maghreb qui donne un sens à ses efforts de développement en les rendant porteurs d'une ambition autre que celle dictée par la somme des logiques individuelles. Un Maghreb qui apparaîtrait à long terme comme un pôle régional attractif, capable de subsister lui-même dans la durée, porté par une vision stratégique des solidarités et par un processus intégratif progressif. Un Maghreb qui ne se concevrait ni comme un bloc fermé, ni comme un simple marché ouvert au reste du monde, mais se bâtirait comme une union démocratique de légitimités nationales mettant leurs forces en commun pour promouvoir une conception partagée de la vie en société et prendre leur place dans la vie internationale.

Dans cette perspective, il faut garder à l'esprit et méditer les leçons tirées de l'échec des expériences qui ont voulu faire abstraction de l'Etat-nation aussi bien dans le monde arabe qu'ailleurs en créant des unions hâtives et artificielles. L'Etat-nation est devenue une réalité au Maghreb et elle a permis à chaque pays d'affirmer sa différence. Il y a aussi une interaction évidente entre la consolidation démocratique interne de chaque Etat national et la solidité de la construction régionale ; l'une et l'autre s'épaulent mutuellement selon un processus long et complexe. Jusqu'à quand nos voisins de l'Est resteront ils prisonniers de leur modèle prussien en déphasage avec l'histoire, jusqu'à quand resteront-ils autistes à l'appel de dialogue serein pour la construction d'un avenir commun. Seul un dialogue approfondi impliquant les Etats et les composantes de la société civile permettra de dégager les contours d'un avenir commun, et de fonder la part de volontés conjuguées pour constituer un sentiment commun d'appartenance et de solidarité, et une tâche commune vis-à-vis du reste du monde.

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.**

\*hors taxe





**Pour chaque besoin, une solution à portée de main !**

Orange Pro



Plus d'informations sur [entreprise.orange.ma](http://entreprise.orange.ma)

#عندي\_على\_من\_نعول