

# Economie Entreprises

# 4 20

Quand l'information a du caractère

[www.economie-entreprises.com](http://www.economie-entreprises.com)

ENQUÊTE

Née d'une vision continentale ambitieuse, **Casablanca Finance City** semble avoir été réduite à un simple projet immobilier.

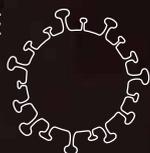
## COVID-19

# LE MAROC S'AFFOLE !

Secoué par une crise sanitaire sans précédent, le Royaume est fragilisé. Etat et acteurs économiques font face à l'inconnu, et cherchent désespérément une nouvelle voie de développement.

Prix Maroc 30 DH Groupe Success Publications

**ECONOMIE**  
CORONA IMPOSE  
SON MODÈLE



**MAROC MAURITANIE**  
UNE ÈRE DE  
CO-DÉVELOPPEMENT



**HÉLÈNE LE GAL**  
FRANCE-MAROC, LA  
DIPLOMATIE AVANT TOUT

## Vivre la ville.

S'asseoir sur un banc public. Prendre le temps d'apprécier la lumière du jour. Voir les enfants courir dans le parc. Admirer le coucher du soleil. Ecouter les bruits de la ville s'éteindre petit à petit. Voir les rues s'illuminer. Prolonger l'instant. Marcher en toute sécurité. Aimer sa ville et y vivre pleinement.

Chez LAMALIF, nous rêvons de l'avenir des villes et de villes nouvelles, nous imaginons des solutions pour améliorer la vie des citoyens, nous concevons des espaces de vie et de ville, nous avons la vocation d'améliorer la vie des gens. Nous sommes fiers de nos racines marocaines et africaines et en portons haut et fort les couleurs.

Depuis plus de 20 ans, nous développons des solutions d'urbanisme innovantes et esthétiques, en matière d'éclairage et de mobilier urbain, pour permettre aux citoyens de pleinement vivre la ville. Leur ville.





CONFIDENTIEL 6

DÉCRYPTAGE 11

INTERVIEW 22

ENQUÊTE **LE MIRAGE CFC** 28

Destinée à développer l'attractivité financière du Maroc et de l'Afrique, il y a 9 ans, CFC est en phase de devenir un opérateur immobilier.

Bling-bling 31

A quoi sert CFC ? 32

ENTREPRISES

La vente directe dans tous ses états 34

DLM : 50 ans de hauts et de bas 38

Bourse : Senhaji aura du fil à retordre 42

Événementiel : Des annulations 44

par monts et par vaux

Covid-19, au moins 4 MDH de médicaments 48

IAM, Dans l'œil du cyclone 50

DÉBAT: 54

**TOURISME Y A-T-IL RÉELLEMENT  
UNE FEUILLE DE ROUTE ?**

ECONOMIE

60 Corona impose son modèle

64 Un modèle à l'épreuve de la crise

66 Renault et sa bouée de sauvetage !

68 Au Maroc, l'industrie automobile impactée ?

70 Vers une réindustrialisation ?

72 Mauritanie :

Une ère de co-développement ?

76 Entretien :

La coopétition pour relancer le digital

**87 ACTUALITÉ NATIONALE**

**93 ACTUALITÉ MONDE**

POINT DE VUE

9 Hassan M. Alaoui

Coronavirus, l'alibi bienvenu

90 Abdelaziz Enasri

À risque radical, réponses radicales



## LE REVERS... ET SA MÉDAILLE

**C**hakib Alj n'avait pas tout à fait tort dans la missive qu'il a adressée au secteur bancaire. Il aurait certes pu y mettre les formes, essayer un autre canal de médiation, opter pour une approche participative, mais il n'en demeure pas moins vrai que ses doléances ont le pied ancré dans la réalité. Prenons l'exemple du report des échéances des crédits promis par les banques. Des PME contactées nous ont en effet confirmé la difficulté d'accès à leur interlocuteur habituel. Elles ne sont pas nombreuses mais le préjudice est réel pour celles qui s'y confrontent. Beaucoup de flou persiste également sur la date exacte du début des reports et sur les éventuels intérêts supplémentaires. Et les entreprises ne sont pas les seules concernées puisque ces écarts ont également pu être constatés chez les particuliers. Le bâtonnier du barreau de Casablanca, Me Hassan Birouaine, a d'ailleurs adressé un courrier au même Othmane Benjelloun relevant deux ou trois points à éclaircir, notamment l'obligation de l'emprunteur d'accepter toutes les modifications, dont le montant des échéances de son contrat alors que le GPBM avait bien précisé que si report il y a, il sera gratuit sans aucun frais ni pénalité de retard.

Le règlement de comptes épistolaire entre gens de bonne famille engagé entre la CGEM et le GPBM (voir page 11) a le mérite de révéler à la lumière du jour la dichotomie flagrante entre les décisions prises dans les bureaux capitonnés des banques et leur application au quotidien. Cette façon de faire date de bien avant la crise du Coronavirus. Tout le monde se rappelle le discours des banques concernant la facilitation de l'accès aux financements et les doléances répétées des TPME qui donnaient l'impression d'avoir affaire à deux entités évoluant chacune dans un monde différent. Il y a ceux qui peuvent appeler

directement sur leur portable le top management et les autres qui subissent de plein fouet les règles, pas toujours claires, des ratios et autres objectifs des agences bancaires. Le dernier scandale de «mahkama gate» en dit long sur la chose. Et puis il n'y a qu'à voir aussi les dossiers sous lesquels croulent les bureaux des associations de protection du consommateur et le Centre marocain de médiation bancaire.

**L**oin de n'être qu'une manifestation du secteur bancaire, cette dichotomie rythme la vie de tout un pays. Il y a d'un côté le discours officiel et de l'autre celui de la réalité. D'un côté le principe d'équité fiscale, de l'autre les professions libérales et les commerçants de Derb Omar. D'un côté les pénalités de retard de paiement, de l'autre les petits fournisseurs à la merci des grands groupes. Et la liste peut s'allonger indéfiniment. Cette croyance profonde en l'existence de rouages en coulisses faisant tourner la machine en dehors de tout mode d'emploi est le principal obstacle à la sortie de crise du royaume. Faut-il encore s'étonner si de grands hommes d'affaires, d'anciens ministres, des hauts responsables et des militaires se font encore arnaquer rien qu'à l'évocation de liens supposés avec un conseiller royal ? Que peuvent vouloir ces personnalités qui ne soit accessible par la légalité et la méritocratie au point de se compromettre avec des gens louches ? Ces règles occultes, qui régissent le jeu en coulisse, sont celles-là mêmes qui le faussent. Et ce n'est pas la création de commissions sentant bon les compétences qui y changera quelque chose. Avec cette crise sanitaire que traverse le Maroc, l'occasion est donnée aujourd'hui pour mettre à nu, puis déraciner ces pratiques. Le salut ne se trouvera pas autrement...!

**zlahrach@sp.ma**

### RÉACTIONS

ee@sp.ma

#### Intelaka ou le potentiel dormant de la TPME

On n'a pas besoin d'argent pour entreprendre, on a besoin de démocratie et de justice, et vous verrez Casablanca devenir New York. Sinon, l'argent ne sert à rien avec

la bande de voleurs et les familles qui détiennent les monopoles un peu partout.

**Mohamed Anas Zahir, Facebook**

#### Taghazout la station «maudite»

• Oued chbika, plage blanche... que des éléments blancs. Quand ça devient un schéma, c'est que ce n'est pas de l'incompétence, c'est du blanchiment et des emplois fictifs.

**Tariq El Kadiri, Facebook**

• Saidia... Taghazout ...Lixus ...Mogador...

**Herve Decker, Facebook**

Ajoutez Imioudar à la liste. Catastrophe écologique, et disparition de toute une plage sous la construction des mobiles homes, restaurants et parking!!!

**Mohammed Chadli Tariq El Kadiri, Facebook**

GROUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC

# TOUS ENGAGÉS POUR LE FONDS DE LUTTE CONTRE LE CORONAVIRUS

Vous pouvez faire vos dons sur le compte Covid-19,  
par versement à nos agences, par chèque ou via  
nos canaux digitaux. Un récépissé spécial  
"Don au fonds Covid-19" vous sera délivré.

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



CREDIT AGRICOLE DU MAROC

UN ENGAGEMENT DURABLE



## LES FONDS DORMANTS À LA RESCOUSSE

Le CVE piloté par Mohamed Benchaaboun et qui suit l'évolution de la crise sanitaire et son impact sur l'économie est en train de déterrer tous les fonds de l'État dormants. Qu'ils soient de réserves techniques ou de cotisations sociales, ces fonds peuvent être sollicités pour venir en appui aux populations qui vivaient de l'informel et aux entreprises fragiles qui vont connaître une forte chute de leur activités. Un décret serait ainsi en préparation pour réaffecter certaines dépenses d'investissement non urgentes vers le Fonds Covid-19. Parmi les fonds appelés à la rescousse, celui de la formation professionnelle, le fond de garantie des banques, celui des compagnies d'assurances, et les réserves de l'AMO estimés à près de 30 milliards de dirhams.

## RIFI FI AU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE

Les mesures destinées à réduire le déficit de la balance des paiements (voir page 13) ne semblent pas susciter l'unanimité au sein du ministère des Finances. «De par nos engagements vis-à-vis du FMI, notamment dans le cadre de la LPL, le Royaume n'a pas le droit de restreindre ses importations pour sauvegarder son déficit de la balance des paiements. La décision de la Douane peut compliquer les choses si jamais le Maroc veut tirer sur la LPL. Dans ce contexte c'est une option sur la table», nous informe une source au sein du département de Benchaaboun. Le Maroc qui a informé officiellement et pour la première fois le FMI, via sa Directrice générale Kristalina Georgieva, lors de sa visite au Maroc fin février dernier, de la possibilité de tirer sur la LPL en 2020, doit ainsi se conformer à tous ses engagements dans ce cadre, surtout au vu du manque de visibilité du contexte actuel. Il faudra donc supporter un déséquilibre profond de la balance des paiements afin de plaire à l'Institution de Bretton Woods. Une dépendance qui n'est pas du goût de tout le monde.

**La chaîne d'approvisionnement du laboratoire Bottu en molécule de base de plusieurs médicaments est interrompue ces derniers mois, notamment pour la molécule de base du Doliprane qui était importée de Chine. Vu la très forte demande sur le produit pendant la crise sanitaire, Bottu a dû se tourner vers la Turquie pour sécuriser son amont industriel.**



## AUTOMOBILE, PANNE SÈCHE

L'Aivam prévoit une réduction des nouvelles immatriculations de voitures entre 35 et 50% en comparaison avec 2019. En effet, au-delà des restrictions sur l'importation de véhicules, demandées par la Douane, le marché se retrouve en crise à cause du manque de stock induit par l'arrêt de production de pratiquement tous les

constructeurs. De quoi pousser plusieurs opérateurs de la location longue durée (LLD) et du leasing à entrer en contact avec les concessionnaires automobiles pour leur garantir des quotas au détriment des particuliers. Des négociations risquent donc d'assécher encore plus l'offre disponible.

## DES BATEAUX EN RADE

C'est le 15 avril que la campagne de la pêche hauturière prend fin. Pour faire face au contexte actuel, les armateurs se sont préparés à l'arrivée de 200 bateaux, sortis en mer, il y a près de 3 mois. Selon une source proche du dossier, les navires seront maintenus en rade et les moteurs en marche pour que la marchandise congelée ne périsse pas, et ce jusqu'à la levée du confinement. Les premiers pronostics prévoient un retard de vente, notamment avec les principaux clients, à savoir l'Espagne et le Japon. La même source précise qu'il est encore tôt pour tirer des conclusions concernant l'impact de cette situation sur le secteur.

## DÉDUCTIBILITÉ

L'élan de solidarité qui a animé le pays face à la crise du coronavirus donne du fil à retordre aux juristes du gouvernement. En effet, pour assurer le principe de déductibilité des dons, qui ont atteint des montants très élevés pour certains, trois possibilités: passer par une Loi de Finances rectificative, amender le Code général des impôts ou introduire le Fonds dans le PLF 2021 avec effet rétroactif. C'est vers cette dernière option que semble vouloir se diriger le gouvernement qui essaie d'éviter à tout prix de rectifier l'actuelle loi de Finances.

## PIERRE, PAPIER, MARTEAU !



L'Ordre des architectes ne sait plus où donner de la tête. Après avoir annoncé l'arrêt des chantiers puis leur maintien puis leur fin, l'Ordre se fend d'un 4e communiqué contradictoire pour demander la reprise des travaux. Une situation due à la grosse pression de la ministre de l'Habitat et du ministère de l'Intérieur qui souhaitent maintenir l'activité du secteur du bâtiment malgré les conditions de confinement pour maintenir les emplois.

## PRESSION SUR L'INTÉRIM

Les grands acteurs du travail temporaire sont face à un dilemme. Pour pouvoir profiter de l'indemnisation prévue pour les salariés, l'employeur doit déclarer une suspension d'emploi et non un licenciement. Une mesure sur laquelle plusieurs entreprises refusent de s'engager, mettant ainsi la pression sur les entreprises d'intérim qui doivent gérer le cas des CDD.

**CMGP**  
CONSTRUCTION - MAINTENANCE - GÉNIE PARASOLAIRE

25 ans

Des solutions innovantes pour une agriculture durable

Leader du secteur de l'irrigation depuis 25 ans, CMGP œuvre pour vous fournir des solutions de production d'énergie solaire partout au Maroc et en Afrique.

Nous vous proposons des solutions photovoltaïques clé-en-main, de l'étude de faisabilité à la mise en service, pour produire votre énergie de manière écologique et durable.

102 à 105 Parc Industriel SAPINO, Nouaceur  
Tél : 0522.49.56.10 (L.G) - Fax : 0522.49.56.32  
E-mail : info@cmgp.ma - Site : www.cmgp.com

ISO 9001:2015  
OHSAS 18001:2007  
ISO 14001:2015  
Label RSE  
ISO 28000  
ISO 27001:2013



Feel good about payments

**HPS** /



## CORONAVIRUS, L'ALIBI BIENVENU

Depuis le début de cette pandémie il y a trois mois, nous avons entendu les théories les plus folles sur les conséquences éventuelles de ce tsunami, que certains qualifient de guerre mondiale. Des économistes, et pas des moindres, sont partis jusqu'à prédire la fin du capitalisme et appellent à redéfinir les accords de Bretton Woods. Rappelez-vous, c'était en 1944, cette conférence avait mis en place un modèle économique incitatif censé instaurer la relance au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Parmi ses grandes mesures, un système monétaire indexé sur le prix de l'or ainsi que la création du Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Cette dernière avait pour mission de financer la remise sur pied des pays affaiblis par la guerre. La conférence de Bretton Woods a aussi décrété que le dollar américain était la devise de référence, à un moment où l'économie américaine pesait près de 40% de l'économie mondiale. Tout cela c'est de l'histoire mais qui explique en bonne partie ce qui se passe aujourd'hui.

L'on peut dire ainsi que le Covid-19 est une guerre mondiale, et que le monde a besoin d'une nouvelle feuille de route loin de l'architecture de Bretton Woods. Même si sur ce point c'est le flou total, le monde ne va plus être ce qu'il était, à commencer par cette mondialisation effrénée dont nous sommes tous quelque part complices. Déjà, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a annoncé dans une étude publiée ce mois de mars que les investissements directs étrangers dans le monde vont baisser de 30 à 40% pour les deux prochaines années, tout en précisant que le «Covid-19 n'est pas uniquement un problème de logistique et de commerce mais aussi de confiance dans le modèle actuel». C'est peut-être ce qui explique le foisonnement dans plusieurs pays à travers le monde de courants politiques prônant le nationalisme économique et le rapatriement des investissements à l'étranger.

Au Maroc, la situation est plus qu'inquiétante car notre pays n'a pas les moyens de supporter une crise de l'ampleur du Covid-19, avec plusieurs semaines d'arrêt, alors qu'on n'est pas encore sorti de celle de 2008. L'Etat est pauvre, il faut le dire, et n'a pas les moyens de financer une relance économique afin d'éviter la contagion de la crise. Malgré un prix du baril à 20 dollars, le gouvernement va sans doute revenir à la fixation de quotas d'importation, et les banques vont se montrer encore plus fri-

leuses qu'elles ne l'étaient déjà. C'est une situation très compliquée qui attend notre pays lequel est en pleine réflexion sur son modèle de développement.

Logiquement, la remise du rapport de Chakib Benmoussa devra être retardée, histoire d'approfondir les propositions à la lumière de ce choc massif mondial.

Avec le Covid-19, la feuille de route de la CSMD devient obsolète. Mais c'est aussi une opportunité unique qui se présente à nous. La crise qui en découlera rend encore plus urgente la définition d'un modèle qui s'inscrit en rupture avec l'ancien. Cette crise sanitaire a mis à nu l'échafaudage économique et le modèle social fragile sur lequel tenait notre pays, et on devrait en profiter pour voir les vrais problèmes, sans se voiler la face. Le Covid-19 est aussi une opportunité, un véritable alibi, pour

défoncer toutes les barrières idéologiques qui bloquaient le changement et libérer le Maroc de ses derniers «Mohicans», ces gardiens du temple qui en veillant au maintien d'un système dont ils font partie et dont ils profitent, empêchaient le progrès de tout un pays.

Depuis des siècles la Monarchie marocaine a toujours su démontrer sa capacité à s'adapter aux situations les plus difficiles pour saisir les opportunités qui se présentent. C'est là un autre rendez-vous avec l'Histoire, une véritable opportunité qu'il ne faut pas rater.

[halaoui@sp.ma](mailto:halaoui@sp.ma)



An aerial photograph of a busy port terminal. In the foreground, a large container ship is docked at a pier, with two APM Terminal cranes extending from the pier to the ship. The ship's deck is covered with stacks of colorful containers. In the background, a vast yard is filled with thousands of stacked containers. The sky is a clear, bright blue, and the water is a deep blue. The overall scene conveys a sense of industrial activity and global trade.

**+ 1.000.000**  
**DE CONTENEURS EN MOINS D'UN AN !**

**APM TERMINALS MEDPORT TANGIER,**  
à l'œuvre pour consolider le hub Maroc au cœur du  
commerce et de la chaîne logistique mondiaux.



[www.apmterminals.com](http://www.apmterminals.com)

 **Lifting Global Trade.**

**APM TERMINALS**

# DÉCRYPTAGE BUZZ DU MOIS

«PAS DE FILTRE NI D'ÉLÉMENTS DE LANGAGE DANS LES DOLÉANCES DU PATRON DES PATRONS».



## LA BATAILLE DES «JE»

Cuisant retour de bâton pour **Chakib Alj**. Le président de la CGEM vient en effet de subir de plein fouet une cinglante attaque des banquiers du Maroc en la personne de **Othmane Benjelloun** et **Mohamed El Kettani**, respectivement Président et vice-président du GPBM. Son tort ? Avoir adressé un courrier aux concernés dans lequel il se plaint des «écarts» et autres «situations de décalages» entre les mesures promises par le groupement dans le cadre de la lutte contre les effets de la pandémie du **Covid-19** et l'application sur le terrain de ces mesures par les différentes agences bancaires. Il faut dire que ceux qui connaissent Chakib Alj savent très bien le

caractère du personnage, surtout dans la gestion des affaires. Très proche de ses finances, voire grippe-sou pour certains, ce minotier de deuxième génération et très familier des mic-mac bancaires, est passé maître dans ce jeu. Mais si sur le fond, la requête du président de la **CGEM** peut éventuellement se justifier, c'est surtout dans la forme que sa missive a péché. Dès le premier «je», le ton est donné; le patron des patrons prend son rôle au mot. Pas de filtre politiquement correct, pas d'éléments de langage, les doléances sont égrenées comme autant de comptes à rendre d'un salarié à son patron. Conforté dans son rôle, l'héritier de la famille

Alj croit bon de surfer sur la vague, le secteur bancaire étant depuis quelque temps sous le feu des projecteurs. En effet, accusées de s'être goinfrées pendant très longtemps, les banques ont essuyé une remontrance royale en octobre 2019 suivie d'un projet d'enquête parlementaire. Mal lui en a pris. Comme évoqué par certains observateurs, rien n'empêchait Chakib Alj de s'entretenir directement avec le **GPBM**, en y mettant les formes avec le renfort du ministère des Finances et celui de la Banque centrale. Cela aurait été plus discret et surtout plus efficace, mais cela suppose un tact, une diplomatie et une endurance qui font défaut au patron des patrons.

On a eu droit, à la place, à une bataille des «je» dans ce qui s'apparente plus à un règlement de comptes épistolaire entre gens de bonne famille. Chakib Alj a ainsi mis en copie le gouverneur de **Bank Al-Maghrib**, ce à quoi Othmane Benjelloun a répondu en faisant cosigner son courrier, fait assez rare pour être remarqué, par son vice-président, par ailleurs patron de la banque du holding royal. Président du groupement bancaire depuis 1995, vous ne pensiez pas que Sir Othmane Benjelloun allait se laisser faire! Entre-temps, c'est tout un tissu d'entreprises qui accuse durement le coup, et un secteur bancaire qui n'arrive pas à sortir de sa chrysalide.

## ARRÊT SUR IMAGE

### CAÏDA HOURIA !

Ses vidéos ont largement circulé sur Internet. Il s'agit de la caïda Houria de Safi qui s'est fait remarquer par sa grande simplicité, son langage accessible à tous mais, aussi, sa fermeté à l'égard des personnes qui ne respectent pas l'état d'urgence sanitaire. Comme elle, ses collègues et autres agents d'autorité ont été projeté sur le devant de la scène pour la gestion du confinement, même si certains d'entre eux ont fait preuve de trop de zèle allant jusqu'à dépasser leurs prérogatives.



«Le Maroc ne s'est pas procuré 100.000 kits de dépistage du coronavirus auprès d'une société sud-coréenne. Ce sont des spéculations.»

**Mohamed El Youbi**, Directeur de l'épidémiologie

Gros cafouillage de communication au ministère de la Santé dont le directeur vient de démentir un chiffre... publié pourtant par le ministère des Finances. Mais ce n'est pas le seul grief. Manque de transparence, publication des chiffres erratique, absence de points de presse... la stratégie de communication adoptée par le ministère de la Santé commence à fortement déplaire.



## AUX ARMES !

Les emplettes ont été bonnes pour le Maroc. Et il ne s'agit pas de denrées alimentaires mais plutôt d'armes. Le royaume vient en effet d'être classé 31e plus important importateur d'**armement** dans le monde et 3e sur le continent africain par le Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) pour l'année 2019. Une tendance qui se confirme également pour 2020 puisque le budget alloué à la **Défense** est passé de 35 milliards de dirhams en 2019 à 40 milliards cette année (dont plus de 7 milliards consacrés au matériel) sans compter une réserve de liquidités par anticipation de 110 milliards de dirhams. De quoi permettre au Maroc d'honorer ses contrats passés essentiellement avec les États-Unis (91%) et la France (8,9%). L'actualité abonde d'ailleurs depuis plusieurs mois de contrats passés avec la Chine ou la Russie et des porte-chars ont été vus faire la navette entre Rabat et Casablanca. Les experts précisent toutefois que cela ne représente pas une course à l'armement massif dans la région mais plutôt une opération de modernisation et de mise à niveau des moyens de défense marocains.

## Après la gueule de bois

La filière laitière est en passe de connaître une évolution notable. Suite aux effets importants induits par une campagne de boycott douloureuse, le secteur se diversifie et voit l'arrivée de nouveaux acteurs de tailles moyennes. Le tout dans une approche visant à réduire la dépendance de l'amont agricole. Deux conventions ont été signées en ce sens par le ministre de l'Industrie. La première avec **Ago Juice Processing** pour l'extension de son unité de Meknès pour un montant de 45 millions de dirhams. L'objectif étant d'augmenter la capacité de traitement UHT et de lancer la production de nouveaux produits, notamment le lait aromatisé. La seconde avec la société tunisienne **Land'Or SA** et porte sur la mise en place d'une unité industrielle à Kenitra spécialisée dans la fabrication de fromages.

## BACHIR RACHDI TENACE



Après avoir été sur le point de craquer et jeter l'éponge, Bachir Rachid a finalement pu obtenir ce qu'il voulait. Du moins en partie... L'Instance nationale de probité, de prévention et de lutte contre la corruption qu'il préside verra ses attributions élargies dans le cadre

d'un nouveau projet de loi. Une fois n'est pas coutume, un responsable qui menace de démissionner (voir le numéro de novembre 2019) finit par avoir gain de cause.

## KHALID AÏT TALEB ÉTRANGE MUTISME



S'il y a bien un soldat que l'on s'attend à retrouver aux premiers rangs en cette période de crise sanitaire, c'est le ministre de la Santé. Or notre Khalid Aït Taleb s'est éclipsé du devant de la scène. Tout juste si ce sont des communiqués de presse qui circulent, égrenant les chiffres ou faisant état de telle ou telle décision. Entre temps, une bataille a éclaté entre l'Ordre des médecins et les associations et syndicats représentant le secteur libérale de la médecine.

## MELILLA DANS LE VISEUR

Les mesures très strictes prises par la **Douane** pour contrôler le trafic de contrebande en provenance de Sebta seront bientôt appliquées à Melilla. C'est ce qu'a déclaré le patron de l'ADII, **Nabyl Lakhdar**, qui a précisé que cette démarche était irréversible malgré ses effets négatifs sur l'économie des deux présides. **Sebta** et **Melilla** étant plutôt des points de passage, leur activité commerciale devrait être similaire à celle d'un aéroport (plus de voyageurs et moins de marchandises). Ce changement d'attitude, d'une tolérance poussée, voire laxisme pendant des décennies, à une application rigoureuse de la réglementation a été dicté par les opérateurs marocains qui se sont plaints de concurrence déloyale. En effet selon les chiffres de la Douane, cinq emplois sont détruits dans le circuit formel pour chaque emploi créé dans la contrebande. A noter toutefois que ces mesures ont été prises sans aucune coordination avec la diplomatie marocaine.

### Redorer le blason

Certains touristes, restés bloqués au Maroc, ont eu du mal à être identifiés et rapatriés. Il s'avère que ce sont ceux qui ont opté pour des plateformes digitales de réservation, type **Airbnb**, qui ont eu le plus de problème. Les **agences de voyage** et autres tour-opérateurs ont pu, eux, rembourser leurs clients. De quoi redonner confiance au circuit classique.



## VERS UN NOUVEAU PAS ?

Les répercussions de la pandémie du **Covid-19** sur l'économie nationale ne se sont pas fait attendre. Et c'est la balance des paiements qui est la plus touchée. Pour y essayer de rééquilibrer le tout, plusieurs décisions ont été prises par l'État dont la plus importante concerne la réduction drastique des importations. L'Administration des douanes a ordonné en ce sens à l'Association des importateurs de véhicules au Maroc (**AIVAM**) de réduire au strict minimum ses importations, la priant de négocier avec son fournisseur le report de celles-ci. Du pain béni pour les concessionnaires marocains qui commençaient déjà à se demander ce qu'ils allaient faire des

5 à 8 mois de stocks de véhicules dont ils disposent en préparation au **Salon Auto Expo**, prévu en 2020 et reporté à 2021. De leur côté, les banques ont reçu des consignes de **BAM** afin de limiter le traitement des dossiers d'importation pour ne prendre en considération que ceux concernant les produits pharmaceutiques, la nourriture et les énergies. Les autres importations seront gérées au cas par cas au niveau de la Banque centrale, ce qui laisse présager un retour aux importations sous licences et quotas. Toutes ces mesures, qui rappellent le **Programme d'ajustement structurel** devant rééquilibrer la balance des paiements marocaine, ont été prises afin de contrer les effets négatifs de la baisse des recettes touristiques (plus de 20.000 touristes français ont quitté le royaume en une semaine), des transferts des MRE et de la baisse des recettes d'exportations notamment avec la fermeture des usines de Renault et PSA. Pour rappel, le Maroc a importé pour 30 milliards de dirhams de voitures en 2019 pour près de 166.000 véhicules.

### TOP SECRET

**BARAKAI! Il s'appelle M.B, il était un intime des salons rbatis et casablancais et se faisait passer pour le confident d'un conseiller du Roi. Du coup, tout le monde cherchait à se lier d'amitié avec lui, et lui savait en profiter. Il monnayait son amitié et des promesses de promotion contre des enveloppes que lui remettaient des puissants qui cherchaient encore plus de pouvoir. Comment cet ancien chauffeur de la Centrale Laitière a-t-il pu, en moins de 10 ans, fréquenter de hauts gradés, des ministres et le séral des puissants sans qu'aucun ne le dénonce? C'est bien là le reflet d'une société en mal d'identité. Selon notre confrère Le360, MB a été déferé par la PJ de Casablanca, en flagrant délit de chantage sur une énième victime.**

## BAISSE À LA POMPE

La poursuite de la chute des cours du pétrole ont fini par avoir une incidence sur les prix du carburant au Maroc. A fin mars, le litre de **gasoil** frôle le seuil des 7 dirhams le litre tandis que **l'essence** est affiché à un peu moins de 8 dirhams à la pompe. Selon les professionnels du secteur, une autre baisse est attendue dès le début d'avril. En cumulant ces deux



baisse successive, le litre de gasoil a perdu 1,7 dirhams et celui de l'essence 2,8 dirhams en 15 jours. Sans compter la première baisse qui s'est opérée au début du mois de mars. Une bonne nouvelle pour les conducteurs mais qui risque de faire mal aux propriétaires de **stations-services** qui verront leurs marges fondre comme neige au soleil à cause des stocks achetés plus cher.

### CCM se prend pour Netflix

Un film tous les deux jours. Voilà comment le **CCM** souhaite faire découvrir «la richesse du patrimoine» aux cinéphiles. En tout et pour tout, 25 films, dont la carrière commerciale est achevée, ont été sélectionnés et seront diffusés sous format numérique sur le site du Centre pendant le confinement. Pas sûr que cela soit suffisant.

## A FLEUR DE PEAU

Le ton est monté entre le ministre de l'Économie et des Finances, **Mohamed Benchaâboun**, et les professionnels du **tourisme**, l'un des secteurs les plus touchés par la pandémie du Covid-19. Subissant de plein fouet les conséquences de cette crise, les professionnels sont rapidement montés au créneau, allant même jusqu'à apostropher le ministre sur les «mesurettes» prises qui n'aideront en rien un secteur connu pour faire travailler bon nombre de personnes non déclarées. Une situation qui serait entièrement de la responsabilité des opérateurs, rétorque un Benchaâboun visiblement irrité par le ton de ses interlocuteurs. Ces derniers ne se sont pas laissés démonter et ont insisté sur le fait que l'État était parfaitement au courant. «Pourquoi ne pas avoir engagé les mesures légales face aux acteurs qui opéraient dans l'informel? [...] Il faut maintenant un abandon définitif de l'IR et de la CNSS pendant toute la durée de cette crise sanitaire», s'est emporté un des acteurs touristiques présents.

## LOUP OU AGNEAU?

Ces dernières semaines, la **Chine** déploie son aide sanitaire et multiplie les envois de matériel et de médecins pour aider les pays touchés par le coronavirus à endiguer la pandémie. Au Maroc, un important don de la part du président du groupe **Ali Baba**, Jack Ma, ont également acheminés. Mais cette politique chinoise déplaît aux responsables de l'**Union européenne** qui ne cachent plus leur irritation face à une superpuissance chinoise accusée d'avancer ses pions géopolitiques sous couvert de générosité.

## MERCURE

### EFFET IMMÉDIAT

La délégation de l'Union européenne au Maroc vient de publier une note sur les impacts économiques du Covid-19 au royaume. Si la croissance est la première donnée à subir de plein fouet cette crise (moins de 1% prévue en 2020), d'autres secteurs sont également concernés.

### TRANSPORT

Les transports routier et ferroviaire devraient être touchés par la crise suite à l'interdiction de la circulation des véhicules de transport de voyageurs. Alors que le transport international des marchandises s'opère, pour le moment, comme à l'accoutumée, certains opérateurs relèvent une hausse de prix variant entre 50 et 75% au niveau du transport routier, correspondant à un surplus variant entre 21.000 et 35.000 dirhams par livraison.



### 12 MMDH

L'annulation du Salon de l'Agriculture (SIAM) devrait coûter au segment des coopératives et des groupes économiques plus de 12 milliards de dirhams de biens avec un risque de perte de chiffre d'affaires compris entre 60 et 80%. Puisque plusieurs petits agriculteurs profitent des promotions durant le Salon pour acquérir des machines et des équipements, le pôle machinerie pourrait perdre entre 30 et 50% de son chiffre d'affaires.

### -98%

L'impact de la crise du Covid-19 sur le secteur touristique est estimé à 34 milliards de dirhams de perte en termes de chiffre d'affaires en 2020 et de 14 milliards de dirhams en termes de chiffre d'affaires pour l'hôtellerie, pour une chute globale de près de 6 millions de touristes (-98%), qui occasionneront une perte totale de 11,6 millions de nuitées.



## LES «ACHATS DE PANIQUE» ARRANGENT ?

Du pain bénit pour les opérateurs. L'effet de panique lié au coronavirus a entraîné une ruée sur les masques et les gels hydroalcooliques dans les pharmacies. Chez les acteurs de la grande distribution, les rayons de produits de première nécessité continuent à se vider avec les défilés de chariots remplis à outrance. Et dans cette niche de «privilegiés» le groupe **Marjane Holding** est bien positionné. Très ancrés sur le territoire national, les hypermarchés de l'entreprise ont aussi connu une forte affluence ces derniers temps.

### LE CHIFFRE

# 30%

### Pic de connexion

C'est l'augmentation qu'a connue le trafic Internet au Maroc durant les premiers jours du confinement que ce soit sur la 4G ou l'ADSL. Mais ce pic a été de courte durée puisque la tendance est revenue à la normale.

# It's time for Africa!

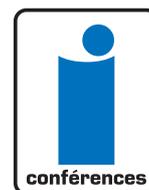
Depuis 2004, i-conférences organise des conférences stratégiques dédiées exclusivement au développement de l'Afrique avec un focus sur les pays de l'Afrique francophone. Opérateurs économiques, investisseurs, organismes internationaux et gouvernements prennent part à nos débats qui visent à promouvoir l'intégration régionale.

Participez à nos forums et prenez part à des débats prospectifs qui forgent l'Afrique de demain.

Forum Afrisanté • Africa Pay & ID Expo • Africa Digital Expo • Africa Banking Forum • Forum Africain des Ports • Forum Africain des Infrastructures • Africa Agri Forum • Africa Postal Forum

Programmes [ywaqif@i-conferences.org](mailto:ywaqif@i-conferences.org)  
Partenariats [klaraqui@i-conferences.org](mailto:klaraqui@i-conferences.org)  
T +212 522 36 95 15

[www.i-conferences.org](http://www.i-conferences.org)





## SANS DÉTOUR

Iliass Elfali, Chief Operating Officer à l'OCP

**Vos cadres sont en télétravail, pensez-vous que cette expérience pourra enclencher de nouveaux réflexes RH au sein du groupe?**

52% des collaborateurs du Groupe sont en télétravail. Au siège d'OCP à Casablanca, où un cas a été déclaré, 95% des collaborateurs sont en télétravail. Tous les

moyens ont été mis à leur disposition pour que cela se fasse dans des conditions optimales, et cela est supervisé par l'entité Capital Humain de chaque site. Une accélération de la digitalisation au niveau de l'ensemble du Groupe a ainsi été menée, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives

«Une accélération de la digitalisation au niveau du Groupe a été menée.»

d'organisation du travail à distance pour l'avenir.

**Qu'en est-il de l'activité de vos usines?**

Un Plan de continuité de l'activité (PCA) par site a été établi. Ainsi, la continuité des activités au niveau des sites OCP a été organisée en différents stades. Ce PCA permet d'assurer le maintien des opérations dans des conditions optimales et en parfaite coordination avec les différents partenaires privés et institutionnels.

**Au-delà du don pour le fonds de solidarité, avez-vous mené d'autres actions sociales?**

Les collaborateurs bénévoles du Groupe OCP, en partenariat avec les autorités compétentes, mènent des actions de proximité auprès des populations les plus vulnérables, principalement dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'alimentation. Ces initiatives s'avèrent utiles pour tous, et constituent des leviers précieux dans cette période de pandémie.

## ROULEAU COMPRESSEUR

1.077. C'est le nombre de dossiers traités en une seule journée (12 décembre 2019) par la sixième chambre chargée des affaires commerciales du tribunal civil de première instance de Casablanca. Il s'agit principalement d'actions en paiement déposées par de grands groupes de banques, d'assurances, de sociétés de crédit, d'entreprises de télécoms et autres grandes entreprises publiques. Une performance record pour la justice marocaine et peut-être même au niveau mondial, commente le site **Yabiladi**, premier à avoir parlé de l'affaire dans une série d'articles et révélant par là l'un des plus grands scandales de la justice au Maroc. Au total, 81.375 dossiers seront traités de la sorte entre janvier 2017 et février 2020 impliquant les mêmes juges, avocats et entreprises dans ce qui s'apparente à une opération d'industrialisation de la justice et de **privatisation du tribunal de Casablanca** émaillée d'irrégularités très graves. Ainsi, à titre d'exemple, les convocations au tribunal sont envoyées à de fausses adresses et les débiteurs visés par les procédures ignorent la tenue du procès et sont condamnés à leur insu, sans pouvoir se défendre.



## CORONAVIRUS : LA FAMILLE ROYALE PREND SES MESURES

Le Palais Royal a mis en œuvre une procédure sanitaire spéciale afin de protéger les membres de la famille royale et l'entourage du Roi du virus Covid-19. Selon une source de notre confrère **#212** concernée par la procédure, une cellule de médecins a fait le tour d'une centaine de domiciles des familles proches du sérail afin de tester les membres de la famille et leur personnel. Ces personnalités, qui ont un contact direct avec un des membres de la famille royale et qui résident essentiellement à Rabat, font partie d'une liste établie par la **Maison royale**. Dans le sillage de cette démarche, le Souverain aurait ordonné le retour au Maroc de plusieurs membres de la famille royale qui étaient en Europe.



**GEMADEC**

Information Technology Innovator

PARTENAIRE DES  
**INSTITUTIONS FINANCIÈRES**  
POUR L'AUTHENTIFICATION BIOMÉTRIQUE

**FAITES CONFIANCE À  
NOTRE EXPERTISE**

**GEMADEC** propose aux institutions financières des solutions mobiles leur permettant de digitaliser le parcours client, en commençant par la lecture automatique des documents, puis l'extraction des données de manière intelligente, pour optimiser et fluidifier leurs processus métiers, tout en sécurisant les transactions et l'accès aux données sensibles, à travers l'authentification biométrique, qu'elle soit basée sur la reconnaissance faciale, vocale ou sur l'empreinte digitale.

En intégrant les technologies biométriques et de lecture automatique des documents à leurs plateformes, les institutions financières garantissent la meilleure expérience client tout en favorisant sa confiance.



**DÉMATÉRIALISATION**

POUR LA MODERNISATION ET  
LA DIGITALISATION DES PROCESSUS



**LAD/RAD/OCR**

POUR L'EXPLOITATION  
INTELLIGENTE DES DONNÉES



**BIOMÉTRIE**

POUR L'AUTHENTIFICATION ET  
L'IDENTIFICATION BIOMÉTRIQUE



«On ne peut pas se faire gérer par des technocrates. La démocratie doit désormais primer.»

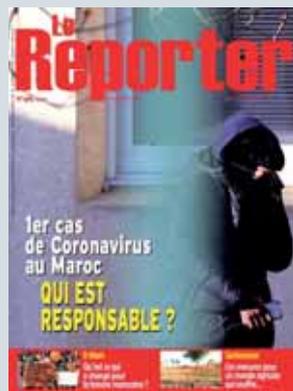
**Ahmed Lahlimi**, Haut-Commissaire au Plan

Ahmed Lahlimi n'y est pas allé avec le dos de la cuillère. Dans un entretien accordé à nos confrères Médias24, le statisticien du royaume et compagnon de parcours de Abderrahmane Youssoufi, revient sur les enseignements à tirer de la crise du Covid-19. Pour lui, l'État est obligé de renouer avec son pouvoir naturel et rénover son système de gestion. Cela implique de mettre fin à la technocratie dans un cadre démocratique.

## À L’AFFICHE

### Racisme décomplexé

Le numéro du magazine hebdomadaire *Le Reporter* paru le 5 mars a choisi une couverture pour le moins maladroite et irresponsable. Annonçant un dossier intitulé «1er cas de Coronavirus au Maroc, QUI EST RESPONSABLE?», la rédaction a fait le choix de l'illustrer par la photo d'une personne d'origine subsaharienne, se cachant le visage derrière un col. Une couverture choquante qui a déclenché des réactions indignées sur les réseaux sociaux.



### Le jour d'après

Lorsque la tempête coronavirus se sera calmée, le Maroc devra tirer les conclusions qui s'imposent pour entamer une nouvelle phase de son développement. Mais à quoi ressemblerait donc le pays d'après crise? C'est précisément cette question que *Telquel* a posée à une dizaine d'intellectuels dans son numéro du 2 avril. Chacun dans son domaine a essayé de se projeter dans un horizon pas si lointain pour esquisser le portrait-robot d'un Maroc ayant survécu à la pire épidémie des temps modernes.

### En liquidation depuis 1992!

Si le processus de liquidation d'une entreprise est connu pour être laborieux, les choses sont tout autres pour le public et peuvent prendre plus de 30 ans. Dans son édition du 13 mars, *La Vie Eco* revient sur cette procédure qui concerne près de 80 structures, dont une douzaine est toujours en cours de liquidation, ce qui pose la problématique du contrôle financier de l'État sans compter les cas où la délégation de la gestion des services publics est confiée à des opérateurs privés.



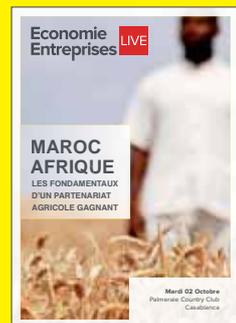
## MAGHREB STEEL, UNE LUEUR D'ESPOIR MALGRÉ TOUT

Dans une ambiance globalement plombée par le coronavirus, **Hatim Senhaji** a organisé une e-conférence pour s'exprimer au sujet des résultats financiers de **Maghreb Steel**. Évoquant un contexte difficile marqué notamment par l'agressivité accrue des concurrents sur les marchés marocain et algérien ainsi qu'un niveau élevé des prix des électrodes, Senhaji n'a pas omis de dénoncer la hausse des importations contournant les mesures de défense commerciale en place. Pour lui, l'impact très négatif de ce contexte a été atténué toutefois



par les améliorations opérationnelles qui ont permis de réaliser des baisses des coûts variables de transformation entre 15% et 22% selon les lignes de production et une baisse des coûts fixes de 7%. Aussi, la société a enregistré un EBITDA positif au cours du 2e semestre de 2019 avec 18 millions de dirhams contre les 5 millions du 2e semestre de 2018 et ce malgré un impact extrêmement négatif des marges et de l'écart des prix entre la matière première et du produit fini sur le marché international avec une baisse importante de 25%.

## Des conférences économiques pour des enjeux stratégiques



## Le tweet de la discordie

En pleine gestion de crise pour le rapatriement des ressortissants français bloqués au Maroc après la suspension des lignes aériennes, le président Emmanuel Macron a tenté de les rassurer dans un tweet. Rien de plus normal jusqu'ici si ce n'est le ton employé par le président français qui a fait grincer des dents du côté marocain. La dernière



phrase du tweet à l'adresse des autorités marocaines que Macron enjoint à "veiller à ce que tout le nécessaire soit fait au plus vite" n'est pas du tout passée. Il n'en fallut pas plus aux internautes pour se déchaîner, certains n'hésitant pas à qualifier le tweet maladroit «d'agressif», «condescendant», voire de «néocolonialiste». Pour rappel, plus de 20.000 Français ont finalement pu être rapatriés en une semaine.

SUIVEZ-NOUS SUR  
TWITTER ET FACEBOOK



## Manip en haut lieu

L'image est de Otman Azaitar (jaune), le coach et ami personnel du Roi Mohammed VI, accompagné par un proche, qui visite les urgences de l'hôpital Avicenne à une heure très tardive ce mois de mars. En réalité il s'agit de captures d'une vidéo diffusée par ChoufTV et qui montre les deux acolytes en train de se balader, à 2 heures du matin, dans les couloirs des urgences de l'hôpital et de faire la morale aux employés. Toujours selon ChoufTV, s'en suivra l'arrivée d'agents de sécurité et de services de police de la

ville de Rabat. On ne s'attardera pas sur comment des individus aussi proches du Roi peuvent se permettre de telles ingérences, et on se demandera seulement comment les enregistrements du système de vidéosurveillance d'un hôpital public peuvent-ils atterrir entre les mains d'une webTV ? Une réalité qui inquiète quant au respect des normes les plus élémentaires de la protection des données et de la vie publique des citoyens, mais surtout qui alerte au plus haut niveau de l'État quant à l'objectif caché de la diffusion d'une telle vidéo!

## Les listes de la honte

La crise du coronavirus apporte avec elle son lot d'irrégularités et de dépassements. Après les différentes fake news qui pulvèrent sur Internet, c'est au tour de la fuite de données personnelles. C'est ainsi que dès le début de l'épidémie au Maroc, une liste de passagers d'un des vols en provenance d'un pays étranger qui avait à son bord une personne atteinte du virus a largement été diffusée sur les réseaux sociaux. Un acte qui constitue une violation du droit pénal en raison de «la divulgation du secret professionnel», de «la diffamation» et du «préjudice causé par la fuite de données personnelles». D'ailleurs, le procureur du roi près le Tribunal pénal de première instance de Casablanca s'est empressé d'ouvrir une enquête judiciaire sur l'affaire. A noter qu'une autre liste a circulé sur les réseaux et concerne cette fois-ci des Marocains de confession juive susceptibles d'avoir contracté le virus.

## Tornado

On se croirait en Oklahoma, la région qui connaît les tornades les plus violentes dans le monde. Les vidéos d'une tornade à Oued Zem étaient semblables à celles qu'on voit à la télé. Or, selon H24 Info qui a contacté la direction de la météorologie, il s'agit d'un cisaillement vertical des vents combiné à des vents très forts qui ont soulevé de la poussière. Ainsi, à la différence d'une tornade, le phénomène observé ne s'est pas déplacé sur plusieurs mètres. Cela n'a pas empêché de créer la panique, notamment sur les réseaux sociaux où les vidéos ont beaucoup été partagées.

## Mounib s'enfoncé

Le lynchage dont a été victime Nabila Mounib sur les réseaux sociaux suite à ses propos concernant le Covid-19 qu'elle qualifie de complot ne lui a pas servi de leçon. Enfonçant le clou, la SG du parti socialiste unifié continue de défendre sa position. Devant les caméras de Febrayer.com, elle assène l'argument d'autorité de la professeure en biologie pour soutenir la thèse du coronavirus comme résultat d'une guerre bactériologique. Sans pour autant apporter des preuves. De quoi lui valoir des critiques virulentes, au sein même de son camp politique.



NOUS ACCOMPAGNONS LES DÉCIDEURS  
PASSIONNÉS PAR L'INNOVATION  
À **CRÉER DE L'IMPACT DURABLE.**





Ambassadrice de  
France au Maroc

# Hélène Le Gal

Prévue, bien avant la **crise pandémique du coronavirus**, l'entrevue avec l'Ambassadrice de France à Rabat, Hélène Le Gal, a finalement pu se faire par téléphone. L'occasion de revenir sur la gestion de cette crise mais également les questions économiques et de coopération bilatérale.

**Zakaria Lahrach**

**Cette semaine a été assez difficile pour les services de l'Ambassade, mais les touristes français ont finalement pu quitter le Maroc pour rejoindre la France. Vous vous sentez enfin soulagée ?**

Tous les touristes ne sont pas rentrés. Certaines personnes n'ont pas réussi à rejoindre un aéroport, ou acheter un billet en ligne à temps et d'autres ont finalement fait le choix de rester pour faire leur confinement au Maroc. Mais durant la semaine du 13 au 22 mars, 25.000 personnes ont quitté le Maroc, à bord de 140 avions affrétés spécialement par diverses compagnies. Bien sûr, il n'y a pas que des Français parmi ces 25.000, il y a aussi des Marocains résidant en France et différentes nationalités européennes, qui ont profité de ces avions pour rentrer chez eux. On



estime le nombre de Français à une vingtaine de mille. La très grande majorité des touristes est partie, mais il en reste, par exemple des camping-caristes. Dans la région d'Agadir, il y a énormément de personnes qui viennent passer plusieurs mois au Maroc. Certaines sont parties, mais d'autres sont restées et font leur confinement au Maroc. Donc soulagée oui, parce que toutes les équipes, tous les consulats, ont travaillé en cellule de crise pendant toute la semaine dernière, de manière continue, les deux premières nuits sans dormir, avec un sentiment d'urgence et d'être vraiment à la recherche de toutes les solutions pour nos compatriotes, en liaison avec Paris et avec les compagnies aériennes. C'était vraiment une gestion au jour le jour, mais en même temps il nous reste du travail à faire pour aider ceux qui restent, qui ne sont pas toujours bien au courant, à avoir des autorisations pour pouvoir circuler pour faire leurs courses ou à trouver des solutions d'hébergements pour certains. Les différents consulats restent à leur écoute, mais effectivement, on passe à autre chose. On passe aussi à une forme de confinement pour nous-mêmes. Beaucoup d'agents cette semaine passent au télétravail parce que nous ne pouvons plus continuer à travailler dans les conditions qui étaient les nôtres la semaine dernière, avec beaucoup d'agents sur les lieux de travail.

**Comment avez-vous géré cette crise avec les autorités marocaines ?**

Il faut une grande fluidité avec les autorités marocaines. Au départ, la décision était d'arrêter les vols vers la France le vendredi 13 mars. À ce moment-là, nous avons fait une évaluation du nombre de personnes à rapatrier. Il a fallu qu'on discute avec les autorités marocaines pour trouver la manière de rapatrier ces touristes, ce qui impliquait d'avoir de nouvelles autorisations de vols. Ça s'est passé bien entendu à mon niveau, en liaison avec le ministre des Affaires étrangères et la ministre du Tourisme, mais aussi directement de Paris. Jean-Yves Le Drian a contacté son homologue pour discuter avec lui des modalités retenues pour le retour des Français. C'est ce que nous appelons des avions de rapatriement, des vols qui sont vides à l'aller et qui transportent des touristes au retour. Nous avons également étendu la période qui était fixée initialement à 3 jours car nous nous sommes rendu compte qu'il était impossible de faire partir 20.000 personnes en si peu de

temps. Finalement, cela a duré une semaine, d'autant plus qu'au tout début, nous recommandions à nos compatriotes de prendre des billets d'avion pour d'autres pays européens, vers lesquels il y avait encore des vols, mais petit à petit toutes ces destinations se sont fermées et il ne restait plus que des vols de rapatriement. Il a donc fallu une grande fluidité entre les autorités françaises et marocaines pour pouvoir gérer ces départs. Il y a eu de la compréhension de part et d'autre.

**Cette compréhension n'a pas empêché quelques malentendus. Le récent tweet d'Emmanuel Macron par exemple avait suscité des réactions assez indignées sur les réseaux sociaux. Qu'en pensez-vous ?**

Je pense qu'il ne faut pas trop regarder les réactions sur les réseaux sociaux. Nos propres mesures de rapatriement avaient également suscité des réactions de la sorte. Vous savez, ne s'expriment sur les réseaux sociaux que ceux qui ne sont pas contents, surtout en période de crise comme celle que nous vivons. Mais comme je vous l'ai dit, j'ai des relations très fluides et très positives avec les autorités marocaines.

**Le poste d'Ambassadeur à Rabat était l'un des plus en vue. Premièrement parce que c'est une position stratégique, mais aussi parce qu'il représente un tremplin de carrière vers plus de responsabilité. Est-ce que c'est toujours le cas ?**

Oui c'est toujours un poste très en vue et très important parce que le Maroc est pour nous un allié avec qui nous entretenons une relation très dense dans tous les domaines. C'est par exemple notre plus grand réseau culturel au monde avec 13 Instituts culturels et l'un des plus grands en matière scolaire avec 44 établissements français. Au niveau économique, plus de 950 filiales d'entreprises françaises sont installées au Maroc et nous avons un commerce extérieur de l'ordre de 12 milliards d'euros. Quant aux responsabilités, je ne saurais vous dire, j'ai moi-même exercé plusieurs postes de responsabilités, notamment à l'Élysée avant d'arriver au Maroc, et je ne me projette pas encore sur ce que je ferai après, étant donné que je viens d'arriver il y a à peine six mois.

**Vous avez évoqué la densité de la**



**«Le poste d'Ambassadeur de France à Rabat est toujours très en vue.»**

**relation entre le Maroc et la France, mais on remarque quand même une distanciation de ces relations depuis l'ère Sarkozy. Est-ce une question d'hommes qui entretenaient cette amitié ou est-ce qu'il y a une perte d'expertise de la diplomatie française en Afrique du Nord et de l'Ouest ?**

Je ne suis pas d'accord avec vous. Je ne vois aucun changement dans les relations franco-marocaines entre la période actuelle et il y a 10 ans. La relation est toujours aussi dense, je dirais même qu'elle l'est de plus en plus, car nous avons de plus en plus de projets ensemble. On se projette ensemble vers l'Afrique par exemple. Pour moi au contraire, la relation se renforce au fur et à mesure des années, et elle explore même de nouveaux champs comme les questions environnementales, la décarbonation, etc. Quant à l'Afrique, j'y ai moi-même consacré la moitié de ma carrière et je trouve que la présence française n'est pas en diminution, ne serait-ce qu'à travers la présence de l'Agence française pour le développement (AFD, ndlr) sur l'ensemble du continent qui est, sans commune mesure, beaucoup plus importante qu'avant.

**Pourtant, la France a perdu sa place de premier partenaire commercial du Maroc. Quelle est votre réaction par rapport à cela ?**

Effectivement, nous avons perdu cette position en faveur de l'Espagne. Il y a une raison à cela, c'est que le Maroc exporte des voitures en France, voitures produites par des sociétés françaises. Mais vous savez, l'Espagne est également un très grand partenaire commercial de la France. Et puis nous gardons notre position de premier investisseur étranger au pays.

**Est-ce que cela fait partie de vos attributions d'y remédier ?**

Évidemment, nous faisons en sorte d'augmenter les liens commerciaux entre nos deux pays en incitant un certain nombre d'entreprises, notamment celles qui ne sont pas encore exportatrices au Maroc, et c'est le cas de beaucoup de PME, à s'intéresser au marché marocain pour rééquilibrer la balance puisque nous sommes dans un commerce déficitaire avec le Maroc.

### **L'extension de l'usine PSA est toujours d'actualité ?**

C'est une décision qui doit être prise par la société. Malgré l'implication de notre service économique dans les dossiers d'investissement, ce n'est pas au gouvernement français de se prononcer sur les extensions d'usines privées.

### **Que pensez-vous des propos des ministres français qui ont appelé au retour des investissements français en France ?**

Je crois que la crise du Coronavirus nous montre des leçons qui seront retenues au niveau mondial, et pas seulement en France: on ne peut pas dépendre d'autres pays pour un certain nombre d'approvisionnements. Je pense par exemple aux médicaments. Cette crise actuelle va faire prendre conscience qu'il y a des secteurs stratégiques, dont la santé, qui ne peuvent pas être laissés à la merci d'une crise sanitaire. Et c'était la réflexion qu'avait déjà Bruno Le Maire avant le déclenchement de l'épidémie: la nécessité de conserver sur son territoire un certain nombre d'industries stratégiques. Quand on est en confinement, quand il n'y a plus d'échanges internationaux, il faut pouvoir produire nous-mêmes ce dont nous avons besoin.

### **Et l'industrie automobile fait partie de ces priorités ?**

Quand Bruno Le Maire est venu au Maroc, il a longuement discuté avec ses homologues, notamment sur le sujet de l'industrie automobile et il a été décidé de commun accord de travailler sur un nouveau pacte économique franco-marocain autour de quatre axes: la décarbonation, le renforcement de l'implication des PME dans les relations économiques, la projection commune vers l'Afrique et la coopération numérique. Donc nous sommes toujours sur une stratégie de renforcement de nos relations.

### **Une sorte de compensation au fait si demain la décision est prise de rapatrier l'industrie automobile ?**

Ce n'est pas à l'ordre du jour. Et les entreprises ont leur stratégie, ce n'est pas le gouvernement qui décide.

**«On ne peut pas dépendre d'autres pays. Il est donc nécessaire de conserver sur son territoire un certain nombre d'industries stratégiques.»**

### **L'État est pourtant actionnaire principal de Renault. Il peut prendre ce genre de décisions...**

Nous n'avons aucun problème avec le fait que nos industries automobiles aient des usines au Maroc.

### **Auparavant partenaire idéal, le Maroc commence à voir son rôle de plate-forme des entreprises françaises désirant s'implanter en Afrique s'étioler. Est-ce que le Maroc commence à avoir la même étiquette que la France ?**

Mais vous savez, les entreprises françaises ont toujours été en Afrique. Ça ne les empêche pas d'être présentes également au Maroc pour le marché marocain et pour certaines, pour faire du royaume leur siège Afrique pour leurs filiales dans différents pays du continent. A cet égard on peut dire que le Maroc, pour plusieurs raisons, notamment la qualité des liaisons aériennes du hub de Casablanca, permet aux entreprises d'y positionner un certain nombre de services qui peuvent être utilisés sur l'ensemble du continent. Mais bien évidemment les entreprises françaises sont partout en Afrique et resteront dans tous les pays où elles sont.

### **Pourtant, beaucoup d'entreprises françaises s'implantent directement dans les pays africains et celles qui s'installent au Maroc le font plus pour faire «plaisir» que par intérêt économique surtout après les dernières réformes fiscales entreprises par le royaume. Quelle lecture faites-vous de cette situation ?**

La raison pour laquelle les entreprises françaises s'installent au Maroc n'est pas fiscale. Elle tient à un certain nombre d'incitations et, notamment, au fait que le gouvernement marocain a mis en place des systèmes de guichet unique pour tout ce qui est administratif et fiscal, qui leur permettent de s'installer facilement. Bien entendu, il y a eu des mesures fiscales qui ont été prises à certaines époques. Cela évolue, le Maroc se conforme aux standards internationaux tels que ceux de l'OCDE. C'est important pour que le Maroc reste attractif, qu'il continue à être en conformité avec ce qui se fait de mieux au niveau international et que les entreprises françaises continuent à considérer le Maroc comme un pays fiable et intéressant pour

une implantation.

**Concernant la ligne TGV Marrakech-Agadir, nous avons des informations qu'un deal a déjà été trouvé. Est-ce que vous pouvez nous le confirmer ?**

Je ne sais pas de quoi vous parlez.

**Au lieu de s'inscrire dans une logique de compétition, il s'agirait au fait d'une coopération entre la France et la Chine afin de faire baisser le coût de l'offre et de ne pas faire de lésé...**

Ce sujet n'est pas à l'ordre du jour.

**Aujourd'hui, les technologies se valent un peu partout dans le monde et celle de la France reste plus chère. Toutefois, son atout était de présenter des projets clés en main y compris avec le montage financier. Mais à travers des coopérations avec des pays comme la Chine pour faire baisser les coûts, la question se pose de savoir si la France est encore capable de proposer des montages financiers intéressants pour des grands projets...**

Ce que je peux dire c'est que nous sommes aux côtés du Maroc pour des montages financiers concernant ses projets futurs de liaison ferroviaire à haute vitesse, s'il le souhaite, comme nous l'avons été sur la liaison Tanger-Casablanca.

**Les trois banques françaises présentes au Maroc ont été le porte-étendard de la France en Afrique. Sauf qu'elles se retirent d'un peu partout sur le continent sauf au Maroc. Pourquoi ?**

Les banques françaises, à l'exception de la Société Générale, ont fait des choix après la crise financière de 2008-2009 qui les ont conduites à fermer un certain nombre de filiales dans les pays africains et effectivement pas au Maroc. Cette décision de rester au royaume, qui s'explique économiquement, reste un choix d'entreprises.

**Y aura-t-il une deuxième vague de retraits qui concernera le Maroc ?**

Non, je ne pense pas.

**«Une coopération franco-chinoise pour la ligne LGV Marrakech-Agadir n'est pas à l'ordre du jour.»**

**La politique d'immigration choisie adoptée par la France prive le Maroc de ses compétences IT en pleine réflexion pour l'élaboration d'un nouveau modèle de développement. Comment comptez-vous compenser cela ?**

Il y a un besoin mondial de personnes qualifiées dans les domaines de l'informatique du numérique et des fonctions d'ingénieurs. Et beaucoup d'entreprises, pas uniquement françaises, vont chercher leurs employés partout dans le monde. D'ailleurs, nous avons en France beaucoup d'ingénieurs qui ont choisi les États-Unis ou l'Asie pour s'installer professionnellement. Les Marocains qui sont qualifiés dans ces domaines sont aussi attirés par d'autres pays que la France. C'est un peu la loi de l'offre et de la demande. Si nous voulons avoir plus de compétences dans chacun de nos pays, il faut que nous formions plus de personnes dans ces domaines. Mais il n'y a rien à compenser, je ne vois pas comment on peut priver des individus, s'ils le souhaitent, d'aller travailler dans un autre pays. C'est la même chose pour nous avec les jeunes doctorants qui partent presque tous aux États-Unis. Il faut peut-être s'intéresser également à l'environnement de travail et créer des conditions favorables et que chaque entreprise arrive à retenir ses employés par des mesures qui ne sont pas forcément salariales, mais qui ont plutôt trait au cadre de vie.

**Quel regard porte la France sur l'ouverture tous azimuts du Maroc avec les ALE ?**

Le Maroc a fait le choix de l'ouverture et je pense que c'est ce qui fait sa force. C'est sa relation avec certaines zones, d'un côté l'Union européenne avec l'Accord de libre-échange, de l'autre l'Afrique, avec la forte présence économique du Maroc dans certains pays. Mais aussi d'autres zones, je pense par exemple aux États-Unis avec lesquels le Maroc a également un accord de libre-échange. Je pense que ce choix reste tout à fait pertinent.

**Avec la crise induite par la pandémie du Covid-19, pensez-vous que l'ouverture commerciale à outrance soit la solution ?**

Alors effectivement, et avant même la crise

du Coronavirus, des tentations de repli sur soi, et des formes de protectionnisme sont apparues. On pense notamment à la politique de Donald Trump, mais je pense que pour un pays comme le Maroc, le choix de l'ouverture reste le meilleur. Et ce n'est pas contradictoire de vouloir garder un certain nombre d'industries stratégiques chez soi et de rester fidèle aux accords de libre-échange, le commerce mondial doit continuer.

**La France avait besoin du Maroc et l'a sollicité sur la question de l'Islam de France afin de former les imams. Aujourd'hui, le gouvernement de Macron marque un retournement de situation et signe la fin des imams détachés. Est-ce que la France n'a plus besoin de l'expertise marocaine dans le domaine religieux ?**

Non, nous avons toujours besoin de cette expertise. Comme vous le savez, le Maroc joue un rôle très important en France en matière religieuse et il y a des mosquées en France qui dépendent du Maroc. Ce que nous souhaitons aujourd'hui, c'est que les imams de France soient des imams français, qui parlent le français parce que leurs fidèles ne parlent, en général, que cette langue, qu'ils soient formés en France et qu'ils comprennent, au-delà de leur formation religieuse, dans quel contexte ils travaillent, celui d'une République laïque. Et le Maroc développe, en France même, des lieux de formation qui correspondent tout à fait à ses préconisations.

**Si le Maroc a toujours un Ambassadeur à Paris d'un point de vue diplomatique, les faits montrent que le poste est vacant. Pourtant la coopération entre les deux pays et les canaux diplomatiques se portent à merveille. A-t-on réellement besoin de ce poste où est-ce que le vrai travail diplomatique entre Rabat et Paris se fait ailleurs ?**

Ce que je peux vous dire, c'est que j'ai une excellente coopération avec mon homologue. Nous l'avons eue dès le début, avant même mon départ pour le Maroc, et les relations sont extrêmement fluides.

**Vous étiez en poste à Israël, que pouvez-vous nous dire de votre expérience là-bas et comment est perçue la**

**«Les imams de France doivent dorénavant être français et formés en France.»**

**communauté marocaine ?**

Il y a en Israël une très importante communauté marocaine qui est évaluée à un million de personnes qui serait la deuxième communauté la plus importante après les Russes. C'est une communauté très attachée à son pays d'origine et qui peut jouer un rôle dans un rapprochement intercommunautaire et interreligieux qui ne peut être que bénéfique à l'ensemble des pays de la région. ■



**La diplomatie avant tout**

D'habitude rodés à l'exercice diplomatique, les ambassadeurs de France qui se sont succédé au Maroc ont toujours été des hommes proches des cercles politiques de droite, parfois même déjà «amis» du Maroc avant leur prise de fonctions. Ce n'est pas vraiment le profil de Hélène Le Gal, première ambassadrice française à prendre ses quartiers à Rabat. Sa maîtrise des dossiers et son franc-parler nous ont convaincus de la pertinence d'un entretien prévu, mais qui se tiendra finalement par téléphone, crise du coronavirus oblige. Véritable experte du continent africain, ce qui lui a valu le surnom de «madame Afrique», Hélène Le Gal joue parfaitement le rôle de conciliatrice à un moment où beaucoup jugent l'Hexagone en perte d'expertise sur cette partie du globe. D'ailleurs, elle ne se départira jamais de son calme, tout au long de notre entretien, préférant parfois botter carrément en touche afin de ne pas évoquer certains dossiers. Un tact et une diplomatie à toute épreuve que l'Ambassadrice aura eu le temps de bien affûter lors des trois ans passés à Israël. Cela ne l'empêche pas de jouer sur la diplomatie économique également puisqu'à l'heure où les canaux politiques entre Paris et Rabat se jouent ailleurs, Hélène Le Gal aura pour tâche de jouer la VRP des entrepreneurs français.

# ENQUÊTE

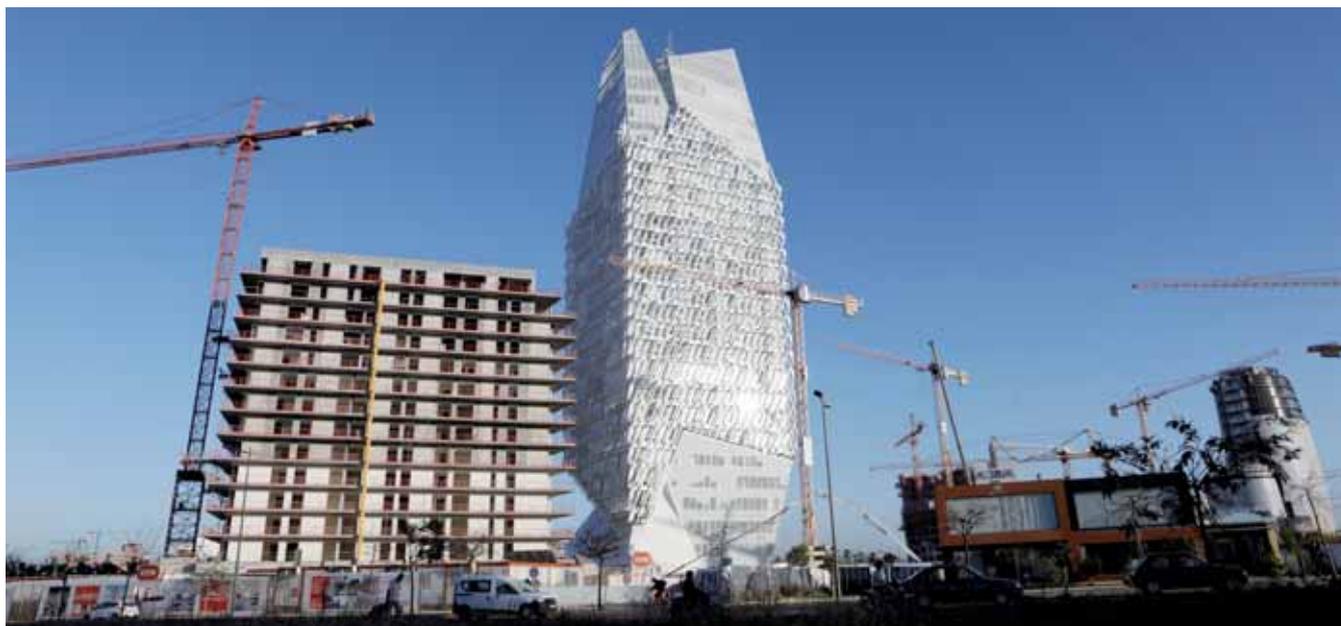
Par Ghassan Waïl El Karmouni

**Destinée à développer l'attractivité financière du Maroc et de l'Afrique, il y a 9 ans, CFC est en phase de devenir un opérateur immobilier.**

LE MIRAGE CFC

BLING-BLING

A QUOI SERT CFC ?



La Foncière CFC doit encore développer deux autres bâtiments adjacents à la tour CFC.

Devant la Tour CFC First, une forêt de grues s'active encore pour faire sortir de terre de nouveaux buildings. Il faut dire que la zone est un grand chantier à ciel ouvert où les quelques trous destinés à supporter l'encastrement des fondations attestent de l'attractivité de la zone pour des opérateurs financiers nationaux afin d'y construire leurs nouveaux sièges. Les tours des deux premières banques nationales sont en état avancé de construction ainsi que celle d'une caisse de retraite complémentaire. Le terrain dédié à la troisième banque nationale a, lui, été transformé en parking en attendant d'être réalloué. Les boulevards nouvellement construits sur

**A 250 dirhams le m<sup>2</sup>  
HT sans les charges,  
la tour CFC est  
l'espace le plus cher  
de Casablanca.**

l'ancien aéroport Casablanca-Anfa sont encore fluides et essentiellement empruntés par les voitures des employés de la zone CFC ou les quelques habitants déjà installés.

### Chantier pharaonique

Confiée à l'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA), filiale du groupe CDG, l'urbanisation du site est encore à ses tout débuts. Les 100 hectares de la première tranche sont totalement viabilisés et en cours de développement. La superficie foncière globale est de plus de 350 hectares. Les zones habitées sont ainsi encore peu nombreuses. Un supermarché devrait bientôt voir le jour mais pas un seul café ou restaurant ou toute autre commodité ne sont à proximité de la tour CFC First qui est déjà effectivement remplie à près de 70%.

Officiellement inaugurée en février 2020 en présence de son concepteur, la star de l'architecture des gratte-ciels

américains, Thom Mayne, la tour accueille d'ores et déjà les sièges d'une quarantaine d'entreprises affichés à l'entrée. Avec un taux de réservation de plus de 90%, la tour a, dès la mi-mai 2019, vu le début de l'installation de ses premiers locataires alors qu'elle devait être prête en 2018. Elle sera officiellement livrée par Bymaro fin décembre 2019 après 36 mois de travaux. A sa porte, deux sapeurs-pompiers veillent à la sécurité de la tour. Le bâtiment de 27 étages et de 122 mètres de hauteur entre dans les normes des tours IGH (Immeubles à Grande Hauteur) nécessitant des mesures de sécurité particulières, notamment dans les normes anti-incendie. Un comptoir d'accueil est prévu après quelques marches de la porte d'entrée principale où sont installées deux hôtes orientant les visiteurs. Puis un escalator auquel on accède après un tourniquet de sécurité mène aux ascenseurs. Juste avant, un

kiosque à café a été concédé à une franchise internationale. Plus loin l'auditorium de 950 m<sup>2</sup> calibré pour une centaine de places fait partie des espaces communs de la tour. Bien qu'en principe offrant un environnement high-tech très attractif, plusieurs de nos sources dont certaines sont déjà installées in situ remettent en cause leur choix.

«Nous avons l'impression que CFC est une grosse opération immobilière», affirme un représentant d'une multinationale sur place. «Nous avons opté pour le statut parce qu'il offrait des avantages fiscaux, mais avec la perte d'attractivité fiscale et la faiblesse de l'offre CFC, et surtout l'obligation de nous installer sur place avec l'investissement que cela a nécessité, nous a presque fait regretter ce choix.» En effet, avant 2020, le statut Casablanca Finance City (CFC) permettait aux entreprises une exonération totale de l'impôt sur les sociétés (IS)

les cinq premières années de leur activité. Puis, elles sont soumises à un taux d'IS réduit de 8,75%. Des avantages qui ont désormais fondu comme neige au soleil, puisque le taux de l'IS a été doublé à 15% pour les nouvelles installations. Le statut permet aussi un IR forfaitaire de 20% sur le salaire brut.

## N°1 des loyers

A 250 dirhams le m<sup>2</sup> hors taxe, en plus des charges, la tour CFC est l'espace de bureau le plus cher de Casablanca. Il détrône de fait la Marina, considérée jusqu'à présent comme la plus coûteuse avec un loyer de 180 dirhams le m<sup>2</sup>. Il faut ainsi déboursier 50.000 dirhams par mois de loyer pour un plateau minimal de 180m<sup>2</sup>. Devant coûter au départ 700 millions de dirhams, la tour a selon nos sources dépassé les prévisions. «Quand on recourt aux stars de l'architecture il est très commun de voir les budgets exploser, parfois jusqu'à 7 fois les montants prévus initialement», affirme un architecte que nous avons consulté pour les besoins de l'article. Contacté par nos soins, Saïd Ibrahim, Directeur Général de Casablanca Finance City Authority, en charge du projet, est resté injoignable malgré nos nombreuses sollicitations. Jusqu'à présent, aucun montant du coût final n'a été communiqué. Ni d'ailleurs les transformations qu'a subies la conception initiale. Un changement qui paradoxalement aurait dû réduire le coût de réalisation de la tour. En effet, culture américaine du bâtiment oblige, la conception initiale de la tour a été prévue en métal, avant d'opter rapidement pour le béton, moins coûteux, et répondant mieux aux spéci-

ficités de l'écosystème national de constructeurs.

Et ce n'est pas que le loyer qui est remis en question. C'est aussi l'investissement nécessaire. Avec une certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold, la norme américaine de qualité environnementale, les aménagements nécessaires pour maintenir ce standard sont particulièrement coûteux. Rien que le dossier technique pour faire les plans d'aménagement coûte au minimum 200.000 dirhams.



La visite de Pierre Moscovici au Maroc lors des Assises de la fiscalité a sonné le glas de l'attractivité fiscale de CFC.

«Les cahiers des charges pour l'électricité et la climatisation centralisée sont particulièrement contraignants. Il faut compter un minimum de 8.000 dirhams par m<sup>2</sup> d'aménagements basiques pour s'y conformer. Les plateaux sont proposés à la location ailleurs entre 1.500 et 2.000 dirhams le m<sup>2</sup> pour une finition basique», affirme un architecte ayant requis l'anonymat. Un coût d'entrée assez important pour des commodités qui... ne marchent pas, selon un des

locataires de la tour. En effet, certaines des fonctions, notamment d'électricité et de climatisation centralisées et intelligentes pour toute la tour, ne fonctionnent pas à merveille. «Il faut des compétences que les gestionnaires de la tour ne semblent pas avoir. D'ailleurs nous n'avons aucun répondant quant à nos nombreuses réclamations qui, pour certaines datent des premières installations», nous affirme notre source. Nous avons par ailleurs pu repérer une fuite dans un des 6

promis de gérer la tour comme un «hôtel 5 étoiles», CBRE Maroc n'aurait pas répondu aux attentes de Casa Finance Authority. C'est un nouveau venu dans le secteur, ayant fait carrière chez Bouygues construction qui a pris la relève.

## Pas d'achats !

Mais au-delà, c'est l'obligation de s'installer dans la zone la plus chère du Maroc qui est controversée. «Il y a une obligation légale de déménager dans la zone CFC. Une zone qui n'est même pas fixée juridiquement», nous confie le responsable d'un bureau de conseil ayant le statut CFC. «Nous sommes installés dans des locaux très modernes situés dans le quartier des affaires de Casablanca, avec un loyer ne dépassant pas 125 dirhams TTC le m<sup>2</sup>. Avec l'érosion des avantages fiscaux, et la faiblesse de l'offre CFC, je me demande s'il est judicieux de déménager. De plus, à ces niveaux de prix, il est plus intéressant d'investir dans l'achat de locaux à travers du leasing. Mais il n'y a pas d'offre à la vente que ce soit de la part de CFC ou des opérateurs immobiliers dans la zone. On nous oblige de louer». Serait-ce un moyen de rentabiliser les investissements consentis par «la Foncière CFC» la structure porteuse des murs et qui développe en outre deux bâtiments adjacents à CFC First ? Selon nos sources, les offres à la vente débutent à partir de 2.000m<sup>2</sup>. Il n'est pas possible de trouver des offres à la vente en deçà de ces superficies. Un casse-tête pour la plupart des 180 entreprises détentrices du statut de CFC, car souvent leurs sièges régionaux ne dépassent

pas quelques dizaines de staffs et n'ont pas besoin de grands espaces. D'ailleurs, comme nous affirme notre source, rien n'oblige les entreprises à avoir tous leurs staffs dans la zone. Ce qui pousse certaines soit à louer des espaces à minima (180 m<sup>2</sup>) pour y placer leurs sièges tout en disposant d'autres locaux en ville, ou tout simplement d'avoir des boîtes aux lettres dans la zone sans aucune activité réelle. Une astuce qui d'après plusieurs de nos contacts est de plus en plus usitée renforçant l'image de CFC comme une immense opération immobilière. La réaction épidermique de CFC suite à l'annonce de l'installation de Regus dans la zone CFC était-elle un prélude pour endiguer une tendance ? Quoi qu'il en soit, la zone destinée à la base à être le nouveau visage de la ville de Casablanca, a progressivement perdu de son attractivité malgré tous les partenariats signés avec les grandes places internationales, tant le niveau d'offre est faible.

### Place morne

Même l'argument de la facilité administrative, notamment au niveau du change, est battu en brèche. Selon le responsable d'une entreprise ayant un statut CFC, «alors que nous sommes une entreprise qui travaille exclusivement sur le marché africain, hors Maroc, nous sommes systématiquement contrôlés par l'Office des changes dans toute opération de paiement en devise. Les justifications demandées vont jusqu'à compromettre la stratégie de confidentialité de notre maison mère concernant les contacts que nous établissons avec nos



«En termes d'attractivité, les réalisations sont restées en deçà des ambitions et largement insuffisantes», Jouahri.

interlocuteurs en Afrique. On se demande alors à quoi sert le statut CFC si, malgré le fait que l'essentiel de notre chiffre d'affaires se fait en devise, dès que l'on engage une dépense en devise, on est traité au niveau du contrôle comme n'importe quelle entreprise marocaine». Et d'ajouter par ailleurs: «Même l'argument voulant que CFC profite d'une communauté labélisée et de synergie d'un cluster n'est pas réel puisque le centre financier n'est pas vraiment animé et la salle des conférences est, le plus clair du temps, inexploitée.» Une situation déjà soulevée par le roi lors de son discours d'ouverture du parlement en 2013 essentiellement axé sur la gestion de la ville de Casablanca où il pointait déjà la transformation de CFC en projet immobilier en ces termes: «Compte tenu de la place privilégiée qu'occupe Casablanca en tant que loco-

**Certaines des fonctions d'électricité et de climatisation centralisée montrent des problèmes.**

motive de développement économique, il y a une forte volonté d'en faire un pôle financier international. Mais la concrétisation d'un projet de cette envergure ne tient pas à une simple décision d'ériger des méga-édifices selon les meilleurs schémas architecturaux». Un warning rappelé par Abdellatif Jouahri dans son rapport en 2017 où il s'en prend violemment à la gestion de la place financière: «En termes d'attractivité, les réalisations sont restées en deçà des ambitions et largement insuffisantes au regard des précieuses opportunités qu'offrent la stabilité de notre pays et son ouverture, notamment sur le continent africain.»

Devant créer, selon l'ancien ministre des finances marocain Salaheddine Mezouar, 2% de PIB de plus pour l'économie marocaine et 35.000 à 55.000 emplois indirects, la place financière de Casablanca a de plus en plus glissé dans l'immobilisme et vu au fil du temps ses principaux atouts s'éroder en faveur de la rentabilisation des investissements immobiliers pas forcément justifiés. Un espace qui est en cours de devenir un gouffre financier. ▀



GHASSAN W. EL KARMOUNI

## BLING-BLING

En quoi la construction de tours sert-elle l'attractivité d'une place financière ? D'autant plus si l'on est un organisme semi-public dénué ou presque de revenus en dehors des ressources publiques ou de certains de ses actionnaires ? Les tours sont, selon tous les architectes, plus budgétivores que le reste des bâtiments. C'est un choix architectural, qui apporte certes plus de technologies, mais par contre pas énormément d'avantages par rapport aux autres choix de bâtiments. Et très rares sont les institutions privées qui font ce choix au vu de la comparaison coût-avantages. C'est donc essentiellement pour des raisons de rareté de foncier que la plupart y ont recours. Dans le contexte d'économies au PIB limitées comme c'est le cas de l'économie marocaine mais qui disposent de terrains ce sont surtout des raisons d'image qui font pencher la balance. Engagée dans ce choix de prestige, CFC Authority le justifie comme une source de revenu permanent à même d'assurer son financement. Une curieuse approche si l'on sait que cela a nécessité un budget annoncé de 700 millions de dirhams obligeant les titulaires du statut CFC à payer le prix fort pour remplir leurs engagements légaux de se localiser dans la zone. Avec le montant des loyers et le coût annoncés, il faudrait ainsi que CFCA, aux résultats déficitaires, atteigne au bas mot 18 ans pour pouvoir retirer les premiers revenus de la tour après l'amortissement complet de ses murs. Et sans que cela n'apporte même pas un point au Doing Business...



Considérée comme benchmark du Maroc, la place financière de la Cité-Etat de Singapour occupe une place prépondérante dans son économie avec une contribution de 13% du PIB, 200.000 employés.

## A QUOI SERT CFC ?

Les résultats économiques de CFC, au-delà d'**assurer la visibilité du Maroc à l'international**, sont très limités en comparaison avec le potentiel. Une situation qui pose la question de l'utilité même de cette place.

«Nous sommes une société anonyme investie d'une mission de service public. Nous n'avons pas vocation à distribuer des dividendes. Nos actionnaires sont là pour nous aider à remplir notre mission de service public qui est la gestion du centre financier de Casablanca». C'est ainsi qu'a commenté à une chaîne internationale Saïd Ibrahim, Directeur Général de Casablanca Finance City Authority (CFCA), l'entrée dans le capi-

tal de l'organe de gestion du centre financier casablancais de régions de Casablanca Settat. La région est ainsi l'une des dernières institutions à rejoindre le tour de table aussi fourni que prestigieux de la place casablancaise. Constitué en Société Anonyme en 2010, CFCA, anciennement appelée Moroccan Financial Board, a été instituée par la loi n° 44-10 relative au statut de «Casablanca Finance City». Une loi déterminant les avantages oc-

trovés par la place financière à sa communauté. C'est une structure public-privé visant à faire de Casablanca un hub financier régional en Afrique. Son tour de table inclut Bank Al-Maghrib, la Caisse de dépôt et de gestion (CDG), les principales banques marocaines, le dépositaire central des valeurs mobilières, Maroclear, le secteur des assurances et la Bourse de Casablanca en plus de la région de Casablanca qui a misé 100 millions de di-

rhams pour rejoindre le board. Et surtout sauver les finances de la structure qui s'est déjà vue renflouer en 2016 par la CDG laquelle a injecté 100 millions de dirhams en capital. Il en va de même de la décision d'achat des locaux de la banque centrale dans la tour.

### Difficultés financières

Ayant officiellement, selon une source à BAM, pour objectif de réunir la Direction de la Supervision Bancaire dans un seul bâtiment et de dégager l'ancien siège du centre-ville», cet achat, unique en son genre, puisque toute la Tour est exclusivement proposée à la location, a aussi permis de financer le chantier même si le montant de cet achat n'est pas communiqué. Il faut dire que les informations financières sur la gestion de CFCA sont très rares. Pour une entreprise qui met la transparence comme valeur fondamentale, du moins sur son site internet, rien ne filtre sur ses agrégats financiers, et son DG reste injoignable. D'ailleurs, CFCA a arrêté de publier ses comptes depuis 2016. On y apprend à cette date que son chiffre d'affaires est de 13 millions de dirhams, ses frais du personnel de 23,5 millions de dirhams, et que ses autres charges externes sont de 16 millions de dirhams. L'équilibre d'exploitation est ainsi assuré par une subvention de 58 millions de dirhams. N'étant pas financées directement par l'Etat, ces subventions viendraient essentiellement de ses actionnaires. Le train de vie de CFCA et de son DG est d'ailleurs de notoriété publique. Ayant déjà procédé à de nombreuses transformations dans les premiers locaux de CFC, au Twin Center à Casablanca, entraînant même un changement dans la tour, il en sera de même après le transfert dans de nouveaux locaux

## CFCA a été renflouée de 200 millions de dirhams par la CDG et la région de Casablanca.

non loin du stade vélodrome. Une coquette villa appartenant à Saham. A la nouvelle Tour de Casablanca-Anfa, c'est tout un étage de 600m<sup>2</sup> - sur les deux étages dédiés à CFCA - qui sera privatisé pour les bureaux du DG. Avec accès privatif aux jardins du dernier étage pourtant considérés comme espaces communs. Le DG a aussi privatisé un des 6 ascenseurs de la tour, le seul qui est directement connecté au garage. Ingénieur de formation, Saïd Ibrahimi a été nommé DG de la place casablancaise depuis sa création en 2010. Depuis son diplôme à Centrale Paris, il a occupé plusieurs fonctions dans l'industrie et la banque, notamment BNP-Paribas, à la BMCI et à la Caisse Nationale du Crédit Agricole. Il sera par la suite nommé comme Trésorier général du royaume en 1999 avant de prendre les rênes de CFC. Il affirme dans plusieurs interviews que l'objectif assigné à la place «est de capter à partir de Casablanca une partie des investissements étrangers en direction de l'Afrique francophone ainsi que le traitement des activités des sièges régionaux des multinationales financières ou non qui travaillent avec le continent». Pourtant force est de constater que malgré l'insistance sur le fait que le principal benchmark de CFC est la place financière de Singapour, l'apport de la place financière reste assez limité sur l'économie nationale.

Avec près de 200 entreprises labélisées, générant un

chiffre d'affaires de près de 6 milliards de dirhams en 2018, les entreprises qui se sont déplacées spécifiquement au Maroc à cause de CFC restent très limitées. Les entreprises labélisées CFC se répartissent entre les prestataires de services professionnels (34%), les entreprises financières (30%), les sièges régionaux de multinationales (27%) et les sociétés Holdings (9%), a précisé le patron de CFC. C'est



«Nos actionnaires sont là pour nous aider à remplir notre mission de service public qui est la gestion du centre financier de Casablanca», Ibrahimi.

de fait les sièges régionaux des entreprises qui restent les plus grandes réalisations de la Place, en plus de l'installation du Fonds de la BAD Africa 50 où le Maroc est le principal investisseur.

### Attractivité plombée

«L'attractivité du statut CFC était essentiellement fiscale. Ce qui a mené un certain nombre d'entreprises déjà installées au Maroc à opter pour ce statut dans une optique d'optimisation. Trop peu sont les entreprises ou les sièges régionaux qui se sont installés au Maroc ou bien sur le sol africain drainé par CFC», estime un directeur d'un grand cabinet de conseil de la place ayant requis l'anonymat. Et d'ajouter: «Il est vrai que CFC

offre certaines facilités, notamment administratives, mais son offre est très limitée, elle est liée à la faiblesse de l'attractivité de l'offre Maroc en général, dans la mesure où CFC s'inscrit dans un cadre réglementaire et de Doing Business plus large. Elle ne se distingue pas comme régulateur comme c'est le cas de la place de Singapour par exemple.» Et ce ne sont pas les divers roadshows dans

les différentes capitales mondiales comme les déplacements annuels à Londres lors des Financials Morocco qui vont changer la donne. La faiblesse de la Bourse de Casablanca qui a perdu son statut de emerging market pour celui de marché frontière n'est pas non plus un argument pour attirer les grands de la finance mondiale. Les startups de la fintech non plus. Selon une étude commune de CFC et de PwC, le secteur pourtant prometteur de la Fintech et l'un des principaux leviers de croissance de la place de Singapour, reste «encore embryonnaire» dans le Royaume. Singapour où le secteur financier occupe une place prépondérante avec une contribution de 13% du PIB,

200.000 employés et quelque 150 fonds de capital-risque, attire 400 startups innovantes dans la Fintech. Le rapport «Digitalizing Africa: the rise of Fintech Companies» publié fin décembre 2019, affirme ainsi que «malgré certaines initiatives encourageantes lancées par les autorités publiques, le cadre réglementaire demeure relativement rigide et ne permet pas aux Fintechs de se développer facilement. La majorité d'entre elles opère dans les paiements ou les transferts d'argent.» Le rapport classe le Maroc et la Tunisie dans la zone émergente, contrairement à d'autres pays leaders comme le Ghana ou le Kenya et d'autres prometteurs comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Il relève que bien que le Maroc permette aux services non bancaires (notamment les opérateurs télécoms) d'offrir des solutions de paiement mettant fin au monopole des banques, ou cherche à adopter une loi facilitant l'activité de financement participatif (crowdfunding), ou encore dédier des fonds aux startups innovantes à travers la CCG, le rythme de croissance des activités et d'implémentation des initiatives est trop long. Ce qui fait dire à notre consultant «qu'au-delà de l'offre classique, et qui doit incomber aux autorités de simplification du Doing Business, le dynamisme de la place financière casablancaise est grandement dépendant de la taille de l'économie et de la faiblesse de la profondeur de son secteur financier». A quoi bon alors avoir une instance sans réels pouvoirs pour changer la donne ? C'est là le drame de CFC qui comme de nombreuses institutions, ne sert qu'à cocher des cases dans les rapports internationaux et à construire des tours... ▀



Le cash qui transite coule à flots.

# LA VENTE DIRECTE DANS TOUS SES ÉTATS

En cette période de crise, le secteur de la **vente directe** continue d'afficher une croissance arrogante. Derrière cette réussite, des mécanismes de fonctionnement rodés et une gestion du cash qui n'a jamais titillé la curiosité du fisc.

## Meysoune Belmaza

Le secteur de la vente directe est plus structuré et plus assaini. Tel est le leitmotiv des acteurs opérant dans le domaine au Maroc. Plus encore, ils sont intimement convaincus que ce business est aussi plus transparent grâce notamment à deux choses: la digitalisation et le statut auto-entrepreneur. De quoi permettre aux acteurs installés, contrairement à d'autres types de commerces, de tirer leur épingle du jeu.

A cet égard, les quatre enseignes étrangères, en l'occurrence Avon, Oriflame, Forever Living Maroc et Cristian Lay, qui sont présentes localement à travers des antennes marocaines depuis pratiquement une vingtaine d'années, et qui se sont regroupées au sein de l'Association marocaine de la vente directe en 2013, ne cachent pas leur joie en scandant fièrement que face à un contexte global en attente de peps, des difficultés rencontrées par plusieurs grandes entreprises marocaines et du moral en berne de leurs patrons, le secteur de la vente directe, lui, garde le cap. «C'est un secteur qui se porte comme un charme! Il faut savoir que l'activité, qui porte essentiellement sur les cosmétiques et les bijoux, enregistre tout de même une croissance soutenue de 15% par an. Et d'après les estimations de la fédération mondiale de la vente directe, le Maroc se ferait une bagatelle de plus d'un milliard de dirhams et emploierait près de 300.000 représentantes indépendantes», a mis en exergue Adil Lamnini, président de l'Association Professionnelle des Marques

Marocaines et ex-DG de Cristian Lay Maroc, rappelant, dans la foulée, l'apport de l'Association marocaine qui se charge finalement de promouvoir davantage la vente directe au Maroc et de veiller au grain pour une pratique saine et une meilleure protection des consommateurs.

Quoique, diront certains, ce qui fait défaut à cette fédération, c'est le manque flagrant de statistiques basées sur des données et recherches solides sur le secteur. Constat corroboré par plusieurs professionnels, en avouant volontiers que la vente directe semble mieux structurée qu'auparavant et qu'elle connaît une croissance soutenue, doublée d'une contribution à hauteur de 16% aux échanges commerciaux, se demandant toutefois: Quid des mécanismes de fonctionnement de la vente directe? A ce sujet, des interrogations fusent de part et d'autre. A vrai dire, d'aucuns parlent d'une pratique plutôt malsaine que saine vis-à-vis du fisc, sachant que l'achat direct d'un ou de plusieurs produits auprès d'un ambassadeur se fait dans n'importe quel lieu, en cash et sans l'ombre d'une facture! Partant de là, nul ne sait comment se fait la gestion de ces paiements en espèces. Ni comment détecter la fraude. Et en parlant de fraude, un interlocuteur jette un pavé dans la mare: «Une bonne partie de ce business reste informelle puisque la majorité de ces ambassadrices travaille au noir et aussi parce qu'elles gèrent des sommes d'argent assez conséquentes en liquide. Autre point

important, dans certains secteurs incluant celui de la vente directe, des fraudes fiscales subsistent et elles ne sont épinglées qu'après coup». Et de supposer: «Concrètement, il s'agira pour une filiale d'une grande société d'acheter une marchandise en l'important de façon légale pour ensuite la revendre à de petites sociétés avec une commission qui est bien plus élevée que 30% par exemple. Ces dernières recrutent donc des distributeurs au black et les font travailler avec du cash only. Du coup, ni déclaration, ni trace n'existent et encore moins de TVA à déclarer. Ces petites sociétés continuent donc de travailler de la sorte pendant des années, jusqu'au jour où l'une d'elles se retrouve dans le collimateur de l'administration fiscale. Pour ainsi dire, la société inquiétée fait subitement faillite et une autre est créée en deux, trois mouvements et rebelote... Ceci est la partie invisible de l'iceberg...». Maintenant, deux questions s'imposent: pourquoi la DGI a-t-elle fait l'impasse sur cette partie, qui lui a été, sans doute en presque 20 ans, visible? Le fisc aurait-il détourné tout simplement le regard pour laisser les dizaines de milliers de gens, pour la plupart sous le seuil de pauvreté, vivre de ce business? En guise de réponses, c'est le mutisme qui prévaut après plusieurs tentatives de joindre la direction générale par intérim de la DGI. Sur cette question de «filouterie», Lamnini nous a cependant confié que c'est une puissante industrie qui œuvre actuellement en toute légitimité, soulignant que les sociétés mères font très attention parce qu'elles sont cotées dans des Bourses internationales et ne peuvent donc se permettre des magouilles qui risqueraient d'entacher leur réputation! Quoi qu'il en soit, contacté

**Le flou n'est pas encore dissipé sur une activité qui fait florès au Maroc.**



«C'est un secteur qui se porte comme un charme !», estime Lamnini.

par nos soins, Issam El Maguiri, président sortant de l'Ordre des experts-comptables, nous, a expliqué: «S'il y a eu 'mauvaise foi' par le passé dans la vente directe, maintenant la donne a changé avec la

création d'un statut juridique et fiscal dédié aux auto-entrepreneurs. Ce statut est de nature à réduire les activités exercées d'une manière informelle, développer l'esprit entrepreneurial et faciliter l'accès au marché du travail grâce à l'auto-emploi». Et de faire savoir: «Désormais, les ambassadeurs, en tant que commerçants dans la vente directe, ont le choix entre 3 options. Primo, le statut auto-entrepreneur, qui peut même profiter à un salarié dans le privé sous réserve d'une autorisation de son employeur. Le distributeur, qui aura seulement à s'enregistrer au préalable à Barid Al-Maghrib, doit ainsi payer 1% sur son chiffre d'affaires, soit mensuellement ou trimestriellement. Aussi, l'auto-entrepreneur, dont la loi lui prévoit à l'avenir une couverture sociale, n'aura pas à s'embêter avec ni comptabilité, ni registre de commerce, ni salariés.

### **Le statut auto-entrepreneur sauve la mise**

Secundo, créer une entreprise individuelle à part entière, où le représentant devra prendre une patente ou un registre

de commerce et aura s'il le souhaite une comptabilité et des salariés. Il devra juste en fin d'année déposer une déclaration de l'impôt sur le revenu avec un chiffre d'affaires ne dépassant pas les 2 millions de dirhams. Tertio, le commerçant peut créer une SARL, sans un capital initial, avec un associé et aussi sous réserve d'une autorisation de son employeur. Hormis les fonctionnaires dans le public, la vente directe offre ainsi des opportunités accessibles à tous, indépendamment de leur genre, de leur âge, de leur niveau d'études, ou de leur expérience professionnelle, c'est donc une activité qui met du baume au cœur des Marocains, dicit Issam El Maguiri. L'on comprend dès lors le souci en foinant dans un secteur en plein essor qui présente de nombreux avantages, pour l'acheteur comme pour le revendeur, et qui constitue, en plus, un pilier de l'économie nationale et un levier pour la création d'emplois et la lutte contre le chômage, mais qui baigne dans le flou fiscal... ▣

[mbelmaza@sp.ma](mailto:mbelmaza@sp.ma)

**C'EST RAPIDE,**

**C'EST VARIÉ,**

**C'EST FRAIS !**

**C'EST NOTRE MONDE DIGITAL !**  
ÉCONOMIE & BUSINESS • LIFE STYLE • LIVE SON • FEMME & FAMILLE • SPORT

challenge.ma  
vh.ma  
mfmradio.ma  
lallafatema.ma  
mfmsport.ma

05 22 54 81/50/53/57  
[contact@newpublicity.ma](mailto:contact@newpublicity.ma)

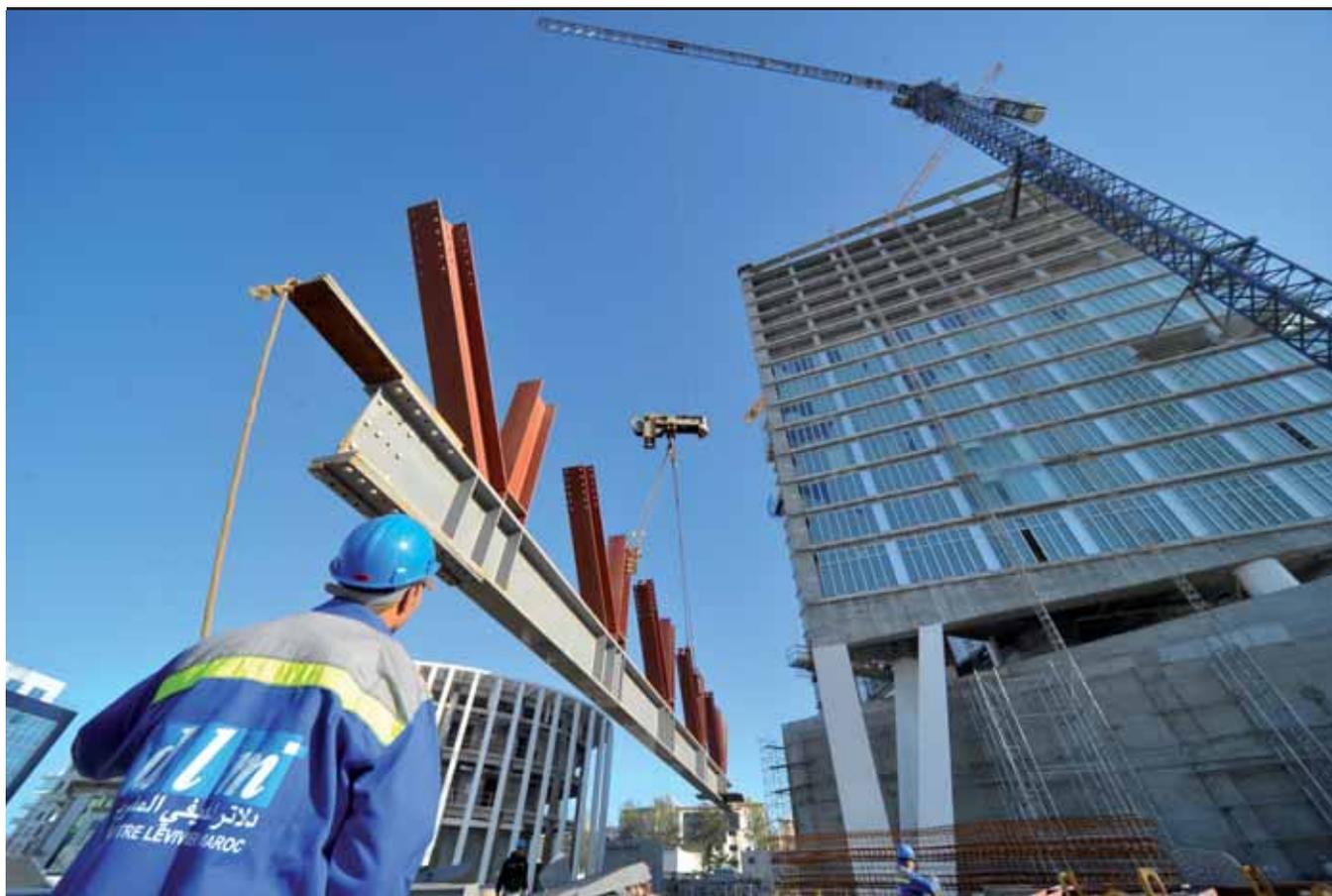
**NEW PUB**  
PRESSE • RADIO • AFFICHAGE • DIGITAL



# LOGICOLD

Le Partenaire Logistique  
de la chaîne du froid  
au Maroc





Fabrication et montage d'une structure métallique au siège de Maroc Telecom à Rabat.

# DLM : 50 ANS DE HAUTS ET DE BAS

Cinquante années pile-poil se sont écoulées depuis la naissance de **DLM**, filiale marocaine de DLF. Après une descente aux enfers qui a duré des décennies, l'entreprise fait son retour sur le devant de la scène grâce au duo Jean-Claude Bouveur et Eric Cecconello.

**Meysoune Belmaza**

Il fut un temps où Delattre Levivier Maroc (DLM) était française, mais aujourd'hui elle est à 100% marocaine. L'actuel leader dans l'industrie lourde devint officiellement indépendant en 1988. Soit une quarantaine d'années après que André Levivier a créé une toute première société dans la capitale économique du royaume. En l'occurrence la SDEMA SA (Société d'études et de montage pour l'Afrique) qui a vu le jour pour répondre aux commandes américaines de premières cuves de stockage pétrolier au Maroc. L'aventure française commence donc dès 1951 sur le sol marocain et continue avec la création en

**Le siège, qui ne comptait en 1966 qu'une trentaine d'ouvriers, s'est métamorphosé au fil du temps pour contenir des milliers d'employés, à 99,9% marocains.**

1963 du Groupe Delattre Levivier France (DLF) lequel participe à la construction de grands ouvrages industriels en France et à l'étranger. Ce sont en fait les 3 sociétés Levivier, Delattre et Frouar qui fusionnent, formant le nouveau groupe dénommé Delattre Levivier France.

Trois ans plus tard, le groupe français installe ainsi sa filiale marocaine à Ain Sebaâ. Sis route de Rabat km 9 Casablanca, ce siège, qui ne comptait en 1966 qu'une trentaine d'ouvriers œuvrant dans de petits ateliers, s'est métamorphosé en se développant au fil du temps pour contenir aujourd'hui des milliers d'employés, à 99,9% marocains! Entre-temps, l'entreprise qui tournait avec 200 personnes à l'époque, a pris l'orientation de la chaudronnerie et de la construction métallique très avancée, alors qu'avant cela, les travaux concernaient l'hydraulique, les centrales et les dépôts pétroliers.

Et c'est en 1970 que la société devient Delattre Levivier Maroc. Cette date gravée dans le marbre ainsi que dans les mémoires a connu l'arrivée de Jean-Claude Bouveur. Tel le messie attendu, Bouveur, qui a débuté en tant que cadre dans l'entreprise, a participé particulièrement à faire obtenir à DLM de gros marchés, notamment ceux liés à la construction des unités de chimie de l'Office Chérifien des Phosphates à Safi (Maroc Chimie) et Jorf Lasfar (Maroc Phosphore). Entre 1970-1974, DLM a ainsi évolué dans un secteur composé de PME, pour un marché regroupant essentiellement l'OCF, la Samir, les centrales ONE, mais aussi le marché des premières constructions de sucreries. A cette époque, DLM a aussi procédé à une première intervention dans les cimenteries. Ensuite, la filiale marocaine de la Compagnie financière Delattre-Le-

vivier fait florès et croît de façon exponentielle en assurant la sous-traitance de grands groupes marocains de cet acabit, et commence également à asseoir sa notoriété.

Aux côtés de cette étape importante qui a marqué de manière indélébile l'entreprise, il y eut aussi une phase historique qui avait un lien indirect avec le Maroc. Il s'agit de la crise de la sidérurgie en France de 1988 qui a causé la fermeture de plusieurs usines dans l'Hexagone. Dès lors, DLF qui faisait partie du groupe Creusot-Loire, décide de se séparer de ses filiales dans les pays africains. Et c'est ainsi qu'il y eut, cette année-là, la sortie de DLF du capital de DLM suite à la faillite de Creusot-Loire, son actionnaire majoritaire en France, et l'ouverture du capital de DLM au Groupe Dribina, à Jean-Claude Bouveur et à Sicea Holding.

A quelque chose malheur est bon. Cette crise aura donc profité à DLM pour qu'elle devienne marocaine à 100%. En 1988, le changement de main fut donc opéré puisque Bouveur s'est associé à ses partenaires marocains pour prendre le contrôle de DLM. Cette dernière devient ainsi officiellement indépendante de sa maison mère. «Elle devient sa propre maison mère», dicit Eric Cecconello qui entre dans le capital de DLM en 2002 et devient directeur général. Faisant toujours preuve d'un optimisme sans faille, cet Italien d'origine et de nationalité française se dit, par ailleurs, encore surpris par le nombre de fois où il est obligé de raconter cette étape majeure de DLM et de rectifier que le siège de l'entreprise n'est pas à Paris, mais à Casa à Ain Sebaâ. «Même si notre rupture date d'il y a plus de 30 ans avec Delattre Levivier France, il y a encore confusion dans les esprits des gens!», s'étonne-t-il.

Sur la même lancée, Cecconello raconte, non sans émoi et sans lésiner sur les mots, une anecdote très symbolique que plusieurs ignorent: «En 2009-2010, DLM gagne un contrat dans le nucléaire avec Areva en France pour les sites de Marcoule et Tricastin. Ce marché consistait en la réalisation d'équipements très techniques et très compliqués. Chose qu'on devait faire dans notre usine de Tit Mellil pour ensuite expédier en France. Notre compétence était certes incontestable dans la construc-



«Delattre Levivier Maroc devient sa propre maison mère en 1988», dicit Eric Cecconello.

tion métallique, mais dans le nucléaire, il fallait être au top de l'exigence. Quoi qu'il en soit, avant de mettre en œuvre tout cela, l'on devait respecter des obligations administratives qui ont conduit à l'ouverture d'une succursale en France! Surprise de taille: l'on a créé DLM France pour exécuter les travaux en France! C'était assez drôle de réaliser ce contrat, aussi court soit-il, avec une filiale de l'État français, sous le nom de Delattre Levivier Maroc et de faire le chemin à l'envers! Le souvenir de ces jours ne s'estompera jamais.

### Entre distinction et certifications

Retour aux années 90, lors de la prise de contrôle de DLM par Bouveur et ses associés marocains, où il y eut l'accélération du programme de construction de cimenteries avec celle de Meknès, de Bouskoura et l'agrandissement de celle de Marrakech, sans oublier l'extension de l'usine sud DLM d'Aïn Sebaâ qui se fera aussi juste après.

C'est dire que les périodes fastes s'enchaînent pour DLM qui obtient en 1996 le premier prix Qualité décerné par l'OCF. Deux ans plus tard, DLM crée Métal Assistance, filiale dédiée à la construction métallique légère, suivie de la création en 2000 de Delattre Générale de Mécanique, filiale dédiée à la maintenance mécanique. Durant cette



## Crash-test boursier

Le récit de l'évolution de DLM, de la grandeur d'antan aux difficultés d'aujourd'hui, peut également se lire entre les lignes de ses résultats financiers. Introduit en Bourse le 29 avril 2008 à 729 dirhams, le titre du spécialiste de l'industrie métallique lourde au Maroc n'a jamais réussi à dépasser sa valeur d'introduction. Performance décevante selon les observateurs, qui avaient déjà estimé à l'époque que «cette descente ne serait pas passagère». Et il semblerait qu'ils aient eu raison, puisque l'action DLM a chuté de 92% en décembre 2019. Entre-temps, de 2009 à 2019, l'énorme déconvenue de plusieurs secteurs qui portaient la Bourse, spécialement l'immobilier, a eu raison de DLM. Le résultat net consolidé a ainsi commencé à chuter dès 2013 à 20 millions de dirhams (-33%) à cause des charges financières importantes et l'absence de gain de change. Cette tendance allait s'accroître et en 2017, malgré un REX de près de 50 millions de dirhams et une marge opérationnelle de 8,3%, le résultat financier était toujours déficitaire. Aujourd'hui, l'action se négocie à 23 dirhams.

même année, il y eut la sortie définitive du Groupe Dribina du capital de DLM et au bout de deux années, Eric Ceconello rejoint Bouveur à bord du navire et main dans la main, ils hisseront les voiles pendant plus d'une décennie. Toujours au taquet, DLM obtient en 2004 la certification qualité ISO 9001 v. 2000 par BVQI.

Un an après, DLM a connu deux faits marquants: l'aménagement d'un atelier dédié aux travaux en inox ainsi que la sortie de SDEM de son capital. En 2006, vogue l'aventure africaine! Toujours fidèle à ses us, la société a su, dans un premier temps, développer des activités Export avec des réalisations au Sénégal (ouverture d'une succursale en 2009), en Côte d'Ivoire et au Congo. D'ailleurs, c'est au Congo que le groupe s'est essayé, avec brio, à la construction d'une plateforme pétrolière offshore (émergée et immergée) avec le groupe Congorep (filiale de Perenco)! C'était en 2008 et c'était la première fois au Maroc qu'une plateforme pétrolière se construisait. «En gros, toute la plateforme a été fabriquée en morceaux dans l'usine de Ain Sebâa puis transportée jusqu'au quai de Jorf

Lasfar pour être mise à l'eau sur une barge et envoyée au Congo. Et c'est le personnel de DLM qui a parfaitement réalisé cette plateforme offshore complète. «C'était une superbe aventure. Je dirais même plus, c'était un gros marché qui nous a permis de nous démarquer en termes de compétence dans la construction métallique et aussi de compétition. Car notre client a dû choisir pour fabriquer cette plateforme entre la Hollande, la France, Singapour et le Maroc. Et nous avons gagné, nous étions tous très contents et il y avait de quoi. Tout le personnel de DLM l'a même exprimé en hissant les drapeaux marocains sur la barge. Ils passaient du shakehands aux tapotements des épaules, des embrassades aux clin d'œil complices. Les cris de victoire retentissent encore dans mes oreilles. Quel superbe moment!», se félicite Eric Ceconello, qui a aussi rappelé deux événements majeurs: le lancement en 2007 de la construction de l'unité de production de Tit Mellil spécialisée dans la construction des mâts d'éoliennes en acier ainsi que l'introduction du titre DLM à la Bourse de Casablanca en 2008.

## Les énergies renouvelables, une étape importante

En parlant de l'étape Energie renouvelable, il faut savoir que la mise en production de l'usine de Tit Mellil dédiée à l'éolien a eu lieu une année seulement après le début des travaux. Ce qui prouve l'intérêt que porte DLM à l'éolien et qui, soit dit en passant, ne date pas d'hier. En effet, le groupe a déjà œuvré dans le premier parc éolien en fabriquant, dès 1999, une partie des tours d'éoliennes du site de Kouidia Al Bayda, situé à quelques kilomètres à l'Ouest de Fnideq, sur le détroit de Gibraltar. Passée cette expérience, il y eut la création, avec des partenaires, de DLM ENR en 2017. Quelque temps plus tard, DLM dut certes renoncer à sa participation dans DLM ENR pour se reconcentrer sur ses métiers de base, mais tout en la laissant entre de bonnes mains.

Au sujet de l'introduction en Bourse, Ceconello, qui a expliqué que l'entreprise s'est présentée comme leader en industrie lourde métallurgique, chaudronnerie et tuyauterie (acier, inox) et travaillant pour les domaines des Mines, de la Chimie, Carbochimie, Pétrole et Gaz, Infrastructures, Cimenteries et de l'énergie (énergie éolienne, pétrole), s'est contenté de dire que l'entrée s'est bien passée. Egalement parmi les réussites à mettre à l'actif de DLM, la construction en 2010 du viaduc Moulouya, le premier ouvrage d'art pont mixte du Maroc. «Le projet du viaduc Moulouya consiste en la fabrication et le montage sur site de la charpente métallique d'un pont bipoutre mixte acier-béton reposant sur 9 appuis dont 7 piles de 12 m de hauteur. La charpente métallique est constituée de 76 poutres principales, chacune de longueur comprise entre 19 et 30 mètres. La mise en place de cet ouvrage s'effectuera en trois temps, assemblage et montage sur plateforme puis lancement de l'ossature au-dessus des piles en utilisant un système de câbles et treuils de traction», confie Ceconello sur ces étapes techniques intéressantes, dont le personnel et lui-même sont extrêmement ravis. C'est ce genre d'accomplissements qui a poussé DLM à être précurseur en déposant des brevets sur la construction de ponts métalliques.

De même, toujours en 2010, DLM obtint la certification OHSAS 18001, s'en est

suivie en 2012 l'obtention de la certification DIN 18800 et ISO 3834-2. A partir de ce moment-là, le Groupe Delattre Levivier Maroc intègre DGM et DLM Sénégal comme filiales puis en 2013, l'entreprise crée la filiale Top Management Maroc juste avant la prise de participation majoritaire dans GeCo en Côte d'Ivoire et de Lemco au Congo. Place ensuite à une triple certification (Qualité Sécurité Environnement ISO 9001- ISO 14001 - OHSAS 18001), à l'inauguration d'une nouvelle usine à Tit Mellil ainsi qu'à l'ouverture en 2015 d'une succursale en Guinée Equatoriale... Mais la médaille du succès a son revers. La société connaît de grandes difficultés de trésorerie. Difficultés qui ont impacté de façon très négative et ses résultats et ses activités de ces dernières années avec des pertes successives (197 millions de DH rien qu'en 2018 et plus de 300 millions de DH de créances à fin juin 2019). Autant dire que des dettes fournisseurs en augmentation conjuguées à celles envers le personnel et les organismes sociaux (arriérés de salaires et cotisations

### **Boureur, qui a débuté en tant que cadre dans l'entreprise, a participé particulièrement à faire obtenir à DLM de gros marchés.**

sociales) se sont largement accumulées. Mais si DLM est bel et bien en difficulté, elle n'est ni en cessation de paiement, et encore moins dans une situation irrémédiablement compromise. L'entreprise a fini par demander, en 2019, l'ouverture d'une procédure de sauvegarde au Tribunal de commerce de Casablanca. Une mesure qui fait partie des nouveautés du Code de commerce en vigueur depuis le 23 avril 2018. Plus particulièrement dans l'article 560. A ce sujet, rappelons que le prolongement des délais de paiement par l'État fait suite à la crise que les secteurs de l'immobilier en particulier et le BTP en général connaissent depuis 2012-2013. DLM a donc fini par obtenir

du tribunal 5 ans de répit, une bouée de sauvetage censée l'aider à surmonter les quelques accidents de parcours qui ont causé la dégringolade. D'ici là, le management est confiant et espère qu'à travers la sauvegarde, DLM arrivera à la préservation des emplois, l'apurement du passif vis-à-vis de ses créanciers ainsi qu'à la poursuite sans difficultés de ses projets, de ses activités commerciales, de fabrication et de montage dans le respect des délais impartis et conformément à la qualité exigée par ses clients... «Apporter de la valeur ajoutée, réaliser de beaux ouvrages avec un niveau élevé d'exigence et de persévérance et surtout ne pas se laisser encroûter dans la routine en innovant encore et toujours», tel est le credo du patron de DLM qui mise sur le capital expérience, le know how très loin d'être sommaire et l'historique développé avec tous les employés pour surmonter cette crise actuelle qu'il estime passagère. Il est sûr que cette mauvaise passe rendra son groupe encore plus fort. ▣

**mbelmaza@sp.ma**



depuis 1929

**PLUMAG**  
LE RAYONNAGE SUR MESURE

**VOTRE  
RAYONNAGE  
SUR MESURE**

**0522 33 63 95/96**  
www.plumag.com f plumag



La capitalisation boursière du marché casablancais a baissé de 20% entre le 2 et le 27 mars.

# BOURSE : **SENHAJI** AURA DU FIL À RETORDRE

Tarik Senhaji, 48 ans, prend officiellement les commandes de la **Bourse de Casablanca** dès ce 2 avril 2020. Succédant à Karim Hajji, parti à la retraite après onze années de bons et loyaux services, Senhaji devra en découdre pour sortir la place boursière du marasme subi à cause du coronavirus et aussi pour ficeler le nouveau règlement général, récemment en vigueur. La mission est certes délicate, mais pas impossible.

**Meysoune Belmaza**

Le moins que l'on puisse dire est que Tarik Senhaji entre en scène dans une conjoncture peu orthodoxe. Apprécié, peu ou prou, dans le milieu de la finance, celui qui est fraîchement nommé en tant que DG de la BVC, fait son come-back par la grande porte. Il a plus de 23 ans d'expérience dans le secteur financier sur les marchés marocains et internationaux, n'en déplaît à plusieurs au sein de la Bourse de Casablanca, à l'instar de son président qui, en n'appuyant pas la candidature de Senhaji, a exprimé sa désapprobation. En fait, Hamid Tawfiki, qui est également président de CDG Capital, défendait plus un profil comme Ouafae Mriouah, DG de CDG Capital Gestion, pour être à la tête de la place boursière de

Casablanca. Mais le sort ou plutôt le Conseil d'Administration en a décidé autrement en nommant, à l'unanimité, et dans le respect des dispositions légales et réglementaires, cet ancien DG d'Ithmar Capital, le fonds souverain d'investissement stratégique, et ex-président de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique.

## Retour sur un personnage mystère

Diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et de l'Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE) à Paris, Senhaji a commencé sa carrière en tant que responsable financier à la Société Financière Internationale (Groupe de la Banque mondiale) à Washington DC. Il a ensuite occupé à Londres divers postes de direction, liés aux marchés de capitaux, chez Société Générale, Dresdner Kleinwort Benson, Calyon CIB et Natixis CIB. Et c'est à la Société Générale qu'il rencontre Yassir Zenagui, actuel conseiller financier du roi Mohammed VI depuis fin 2011 et ex-ministre du Tourisme et de l'Artisanat dans le gouvernement El Fassi. «Où qu'il aille, Senhaji ne passe pas inaperçu, loin de là», nous confie un trader qui a déjà eu l'occasion de croiser son chemin. Et de se demander si l'arrivée de Senhaji en cette période de crise est un pur hasard ou si elle a été, a contrario, bien étudiée. «Quoi qu'il en soit, le challenge actuel est important», estime, pour sa part, Farid Mezouar, qui avoue à EE que Senhaji débarque à un moment où la BVC doit aussi affronter la crise du coronavirus. «Elle a déjà enregistré au mois de mars trois de ses baisses historiques les plus élevées sur une séance», explique le directeur exécutif de FL Markets, une plateforme d'analyses financières et boursières,

**«2020 était censée être l'année de la transformation du marché financier marocain...»**



La candidature de Tarik Senhaji comme DG de la BVC n'était pas du goût de tout le monde.

évoquant une capitalisation boursière du marché casablancais qui a souffert depuis l'apparition du premier cas de coronavirus au Maroc. Faisant observer que tous les marchés financiers mondiaux ont chuté et pas qu'à Casablanca, puisque la tendance est pareille au niveau international, Mezouar a rappelé qu'entre le lundi 2 mars, soit la dernière séance de cotation avant l'apparition du premier cas de coronavirus dans le pays, et le vendredi 27 mars, la capitalisation boursière du marché casablancais a baissé de 20%.

Pour cet analyste, Senhaji devra, d'une part, affronter un gros challenge pour remonter une pente très difficile, et de l'autre, rétablir la confiance dans le marché après cette pandémie.

Pour ce dernier point, Mezouar souligne que 2020 était censée être l'année de la transformation du marché financier marocain avec le nouveau règlement général, adopté fin 2019 et en vigueur depuis quelques semaines, qui fixe de nouvelles obligations de communication financière pour les sociétés cotées. En effet, cette question était le cheval

de bataille de Karim Hajji avant son départ. «La réforme va permettre à la Bourse de Casablanca d'avoir plus de flexibilité dans la mise en place des outils nécessaires au développement du marché. Elle favorisera aussi son évolution vers les standards internationaux afin d'avoir la capacité de s'adapter plus facilement aux attentes des émetteurs et investisseurs locaux et étrangers», avait expliqué Hajji en octobre dernier, notant que «le règlement introduit de nouveaux composants avec l'installation d'un service de négociation permettant aux opérations hors marchés de transiter par la plateforme de la Bourse sans être révélées au public ainsi que d'un marché alternatif dédié aux PME...».

En somme, le management de la BVC de l'époque misait sur le fait que ce nouveau règlement puisse améliorer la santé de la liquidité qui représente aujourd'hui une problématique majeure pour le marché des capitaux. Quid du nouveau management? Pense-t-il de la même façon et sera-t-il capable de redresser la barre du thermomètre de l'économie marocaine? Wait and see... ▀

**mbelmaza@sp.ma**



Le SIAM 2020, prévu du 14 au 19 avril, a été annulé à cause du coronavirus.

# DES ANNULATIONS PAR MONTS ET PAR VAUX

La pandémie du coronavirus a été un **vrai choc** pour **le secteur de l'événementiel**. L'annulation en série des événements fait planer sur la filière la menace imminente de pertes d'emplois et de fermetures d'entreprises si les pouvoirs publics ne prennent pas à bras-le-corps les problématiques d'un écosystème transversal.

**Meysoune Belmaza**

Un vrai désastre. C'est ce qu'a causé le coronavirus dans le secteur de l'événementiel. Des annulations en cascade pour des événements prévus

au niveau national comme à l'international ont mis à mal la filière. Cette conjoncture difficile a illico presto provoqué la réactivation du Groupe-

ment professionnel des prestataires de l'événementiel au Maroc (GPPEM) qui entend se mobiliser sur tous les fronts. «Le secteur de l'événementiel est incontestablement le domaine le plus touché dans l'ensemble de l'industrie, aux côtés du tourisme et des transports. Les manifestations interdites, conduisant à l'annulation et au report des événements, ont mené à l'arrêt total de l'activité de tous les intervenants de l'événementiel, directs et indirects», explique à EE Aziz Bouslamti, le président de cette association qui représente 150 opérateurs, soit la quasi-totalité de ce marché au Maroc. En fait, si en France, les métiers de l'événement (foires, salons, congrès) représentaient, en 2016, 7.800 entreprises et 14.700 salariés pour un marché estimé à 4,3 milliards d'euros, sous les cieux

marocains le secteur n'est pas du tout structuré. «Ce qui est sûr, c'est que le domaine emploie des milliers et des milliers de personnes dans le pays, mais pour donner des chiffres exacts, ce n'est pas actuellement du domaine du possible», souligne Bouslamti, qui reste, néanmoins, confiant que cela se fera dans un avenir très proche, eu égard aux circonstances actuelles. Dans ce sillage, il a précisé que la première action du GPPEM, qui comptait une vingtaine de membres en tout, a été de lancer un appel à adhésion via le réseau social Facebook. Le résultat était surprenant: petits, moyens et grands opérateurs des douze régions du Maroc ont répondu présent en un temps record et ont ramené, dans la foulée, tous leurs fournisseurs!

### Tous les opérateurs enfin réunis

Et d'ajouter: «Ce qui est tout aussi intrigant, c'est que tous ces acteurs de l'écosystème ont dépassé leurs rixes à fleurets mouchetés pour adhérer, se rassembler et fédérer les énergies autour d'un objectif commun: surmonter cette crise en aidant notre pays».

Ce grand engouement de la part des professionnels a également, selon notre interlocuteur, poussé un grand opérateur de Rabat à débloquent la bagatelle de 9 millions de dirhams pour payer ses sous-traitants, afin de les soutenir en cette période de vaches maigres. Il va sans dire, en effet, que les petits fournisseurs, les TPE et les freelances sont les plus affectés par ce shutdown et qu'ils endurent une réelle souffrance, surtout d'ordre pécuniaire. «Les opérateurs de l'événementiel disposant d'une assise financière confortable se doivent de soutenir leurs salariés et les petits prestataires, en effectuant le paiement des salaires pour les prochains mois, et le règlement des prestations réalisées durant les

**«Quand un maillon retient l'argent à son niveau, c'est toute la chaîne qui est bloquée.»**

derniers mois», nous a indiqué, pour sa part, Karim Skalli, président de KS Events et vice-président du GPPEM. «Au niveau de mon entreprise qui a 25 ans, j'emploie dans les 80 employés. En temps normal, nous organisons 5 à 6 événements par semaine qui pouvaient avoir lieu dans plusieurs villes du Maroc. C'est pour dire qu'en fonction des chiffres d'affaires réalisés, assez conséquents d'ailleurs, ma société s'agrandissait ainsi que mes charges fixes qui ont atteint 1,3 million de dirhams. Cette somme je dois la payer mensuellement rubis sur l'ongle qu'il vente, qu'il pleuve ou qu'il grêle !», a-t-il partagé avec EE, révélant, que ce qu'il a pu faire, dans ces conditions de reports d'événements sine die ainsi que des investissements effectués en amont, c'est de payer tous les salaires jusqu'à mi-mars et d'inscrire son personnel pour le reste afin de bénéficier de la mesure de la CNSS étant dans le rouge à la banque et avec une trésorerie en souffrance. Toutefois, pour pouvoir refaire cela les prochains mois, il espère vivement des rentrées d'argent de la part de ses clients, pour la plupart de grandes institutions publiques et privées, qui sont en retard de paiement.

Sur ce registre, il faut savoir que le problème existait depuis belle lurette, mais qu'il a empiré avec cette conjoncture. «Quand un maillon retient l'argent à son niveau, c'est toute la chaîne qui est bloquée», regrette-t-il. C'est avec ce genre de geste et en invitant tous ses membres à faire preuve de solidarité à l'égard de leurs salariés et des TPE, nombreuses dans le secteur, que le GPPEM tente, tant bien que mal, de limiter les pots cassés. Mais ce n'est pas tout. L'association propose aussi ses services pour survivre à la crise.

Loin d'être indifférent au déluge de mauvaises nouvelles qui s'abattent sur tous les secteurs de l'économie en raison de la propagation du coronavirus dans le pays, le Groupement s'est ainsi mobilisé en soutenant l'action des autorités dans sa lutte. «Il y a une dynamique extraordinaire, une mobilisation de tous les membres de façon très spontanée pour contribuer avec tous les moyens disponibles. A travers



«Les opérateurs des douze régions du Maroc ont répondu présent en un temps record», Bouslamti.

l'un d'eux, nous avons procuré à la Wilaya de Rabat du matériel roulant pour les prochaines semaines. Un autre de Casablanca a mis à la disposition du ministère de l'Éducation du matériel et son expertise pour soutenir le programme e-learning, depuis que les écoles sont fermées. Pour tout ce qui est conférence, l'on propose des salles ainsi que des interprètes pour les langues étrangères, si besoin est. Certains confrères ont alloué des dépôts pour emmagasiner les denrées alimentaires qui sont distribuées...», se félicite Bouslamti, tout en avouant souhaiter que l'Etat et le gouvernement, à leur tour, ne leur fassent pas faux bond.

### Année banche

A ce sujet, le président du GPPEM tente de faire entendre sa voix, en déclarant que les opérateurs de la place n'ont pas besoin d'aides financières directes de l'Etat, mais plutôt de subventions. «Concrètement, si l'Etat donne des ordres aux sponsors pour nous accompagner après la crise, cela favorisera grandement la tenue des événements prévus à partir de septembre. Il faut que les pouvoirs publics mobilisent toutes leurs institutions pour nous aider à reprendre, sinon on risque de disparaître», pronostique-t-il, tout en lançant un cri d'alerte: «Après cette crise, les

cafés vont rouvrir, les spas, les restos, hôtels, même la RAM reprendra ses vols, mais pour nous, c'est différent. Déjà, on est mis au chômage forcé pendant six mois jusqu'à septembre, ensuite il y aura la rentrée scolaire, l'après vacances... Donc, il faudra compter sur octobre pour la relance de notre activité. Cela dit, il faut savoir que pour organiser un événement, il faut un minimum de 3-4 mois, pour chercher des sponsors, avoir les speakers, mobiliser les participants, réserver les hôtels, préparer la logistique, etc. Une reprise est donc envisageable pour janvier 2021 pour espérer être payés 3 mois après, soit en mars 2021. In fine, pour nous, il s'agit d'une année blanche où on aura zéro rentrée d'argent! L'on veut ainsi que l'Etat prenne les devants en septembre pour donner une sorte d'impulsion qui va encourager les gens à penser à organiser des événements. L'enjeu est très grand pour nous». En outre, Aziz Bouslamti tient à répondre à ceux qui prétendent que les pertes ont été amorties grâce à une décision anticipée des autorités marocaines: «Si on prend le cas du SIAM, même

**«Il y a non seulement le manque à gagner mais aussi des pertes estimées à des dizaines de milliards de DH parce qu'on n'a pas d'assurance».**



«Après la crise, une prise de conscience s'impose», Skalli.

s'il a été annulé quelques semaines avant, des stands étaient prêts, des chapiteaux et des dossiers et cartables étaient déjà préparés... Les prestataires qui ont fait ces préparatifs ne sont pas payés à ce jour et ne risquent pas de l'être de sitôt. Et ce sont des centaines de milliers de dirhams qui sont en suspens. Pis, un confrère a vu son événement annulé à j-7 sur Marrakech. Un peu avant cela, il avait payé un acompte de 2 millions de dirhams pour réserver un grand lieu de congrès. Ce dernier n'a pas voulu le rembourser en prétextant une clause dans le contrat et lui a juste donné un avoir. Qu'est-ce qu'il peut en faire en ces temps difficiles où il a besoin de liquidité ?».

Mais le manque à gagner n'est pas le seul point noir au tableau puisqu'il

faut également prendre en considération les pertes estimées à des dizaines de milliards de dirhams, dues à l'absence d'assurance du secteur. Faisant preuve d'un optimisme de bon aloi, Bouslamti pense toutefois que le groupement trouvera ultérieurement la formule idoine avec les compagnies d'assurance pour les protéger dans pareils cas, notant que cette crise, qui a déjà poussé les différents acteurs à enterrer la hache de guerre, permettra également une sorte de renaissance du secteur ainsi que sa structuration. «L'objectif du GPEM, au-delà du coronavirus, est de mettre un peu d'ordre dans le secteur et d'avoir une tutelle. Il faut savoir qu'on est partagés entre trois départements ministériels, à savoir la Communication/Culture, le Tourisme et l'Industrie. Après le confinement, il est prévu que nous signions un contrat-cadre entre le ministère du Commerce et de l'Industrie qui va être notre parrain et les deux autres ministères pour pouvoir bénéficier de l'accompagnement requis», nous a-t-il confié.

En attendant, Skalli estime, pour sa part, qu'après cette crise, le monde va changer car l'on va commencer à acheter utile et réapprendre à vivre, mettant en exergue qu'une prise de conscience s'impose et qu'il faudra penser à revoir notamment les conditions de travail des Marocains, leur prise en charge santé par une vraie mutuelle... Et la liste est loin d'être exhaustive des fragilités de notre système et des failles de notre économie mises à nu. ▀

**mbelmaza@sp.ma**

### Economie Entreprises

**LES 500** **INFORISK ESSOR 1000**  
LES GRANDES ENTREPRISES MAROCAINES

**Directeur de Publication:** Hassan M. Alaoui | **Chef d'Édition:** Zakaria Lahrach | **Journalistes:** Ghassan Waïl El Karmouni - Ayoub Ibnoufassih - Ismaila Sy Sahade - Maryem Ouazani - Meyssoune Belmaza - Moncef Laraïchi | **Conception et Maquette:** Khalid Kadiri | **Département PAO:** Abderrahmane Haddad | **Photographe:** Abdelali Ben Erraoui | **Directrice commerciale:** Hind Sidqui | **Département Publicité:** Fatim Zahra Bendahmane - Adil Benzair | **Responsable Marketing:** Khaoula Gotar | **Administration:** Ilham Abdnebaoui | **Assistante:** Kawtar Kostas | **Distribution:** Issam Baoubaou | **Economie & Entreprises Mensuel édité par Success Publications sarl:** 207 Bd Zerkoutouni, Casablanca, Maroc-Tél: 05 22 36 95 15 (LG)-Fax: 05 22 36 95 13 | **Site web:** [www.sp.ma](http://www.sp.ma) | **Impression:** GMSPrint | **Distribution:** Sochepress | **Dépôt légal:** 55-1999-ISSN: 1114-0887 | Ce numéro a été tiré à 14.000 exemplaires. | Maquette réalisée par Juan Fernandez, Gestion de Diseno, Madrid.



## Il est temps d'AGIRH !

AGIRH est un outil fiable, sécurisé et évolutif qui vous permet d'optimiser tous les aspects de gestion de votre capital humain



DIGITALISEZ L'INTÉGRALITÉ DE VOS PROCESSUS RH

DÉMATÉRIALISEZ L'ENSEMBLE DE VOS DOCUMENTS RH

ANALYSEZ POUR MIEUX DÉCIDER

### AGIRH

Votre solution pour aujourd'hui et demain

### LE PORTAIL RH AGIRH

Tous les services en un clic

### AGIRH MOBILE

Pour des collaborateurs de plus en plus mobiles en quête de productivité

+212 (0)5 22 22 94 92  
contact@e-agirh.com  
www.e-agirh.com

f / AGIRH.SIRH





Le médicament est délivré à tous les centres hospitaliers concernés et dans les cliniques agréées.

# COVID-19, AU MOINS 4 MDH DE MÉDICAMENTS

La Maroc semble avoir pris les **bonnes décisions** au bon moment depuis le déclenchement de l'épidémie, telles que le **rachat de la totalité du stock de la chloroquine à Sanofi Maroc**. Mais il aurait pu être plus prévoyant.

**Maryem Ouazzani**

Crise sanitaire oblige. Dès la propagation de la pandémie au Maroc, le ministère de la Santé a été sur le qui-vive pour endiguer la maladie. D'ailleurs, lorsque la France a annoncé que le traitement à la chloroquine donnerait des lueurs d'espoir, le département de tutelle s'est bousculé au portillon pour

récupérer tous les stocks existants chez le laboratoire Sanofi qui produit la Nivaquine et dont la production a repris de plus belle. Contacté par Economie Entreprises, le laboratoire pharmaceutique n'a pas souhaité se prononcer sur la quantité du stock réquisitionné et souligne qu'il s'agit d'une information interne. Toute-

fois, des bruits de couloirs laissent entendre que la quantité achetée est de près de 300.000 boîtes. Ainsi, pour un prix de vente unitaire de 12 DH, le ministère aurait déboursé 3,6 millions de dirhams pour la chloroquine contrairement aux informations qui circulaient faisant état d'une réquisition gratuite. Mais quelle que soit la quantité, le médicament est délivré à tous les centres hospitaliers concernés. Mieux encore, le département de tutelle qui a sollicité le secteur privé pour prêter main forte, approvisionne des cliniques agréées qui reçoivent les patients atteints du Coronavirus. «Ces unités opèrent actuellement sous les directives du ministère et suivent le même protocole thérapeutique. Je pense que le gouvernement a géré d'une main de maître la crise dès son déclenche-

ment. Il fallait peut-être faire appel au secteur privé plus tôt pour mieux coordonner et optimiser le parcours de soin. Dans de telles circonstances, l'Etat seul est incapable de faire face à une dynamique épidémique aussi grave», reproche Jaâfar Heikel, épidémiologiste et infectiologue.

### Remède miracle

Même son de cloche auprès de Adnane Remmal, professeur universitaire et chercheur en biologie, qui déclare que les bonnes décisions ont été prises au bon moment. Serait-ce alors le médicament miracle? Pour sa part, Remmal explique qu'on se référant aux bases de données scientifiques, il est indéniable que la chloroquine testée à l'extérieur de l'organisme, in-vitro, est capable de tuer le Covid-19. Et d'ajouter: «Expérimentée sur des souris, les études ont montré lors de l'épidémie du Corona qui avait touché l'Arabie Saoudite, en 2009, que la molécule permet de diminuer la charge virale chez les sujets traités. De plus, administrée à des porteurs du virus, non seulement elle les rend non contagieux, mais finit par les guérir». En effet, l'administration de ce médicament continue de faire polémique. Préconisée par un infectiologue à Marseille, Didier Raoult, la nivaquine qui est à la base un médicament antipaludéen aura donné des résultats probants lors des premiers tests cliniques. Malgré la discorde, le ministre de la Santé français, Olivier Véran, a fini par publier le 26 mars dernier un décret encadrant la prescription «d'hydroxychloroquine», et l'autorisant en guise de traitement pour les personnes atteintes. Autre point culminant sur lequel la Maroc aurait pu dépasser ses homologues, c'est l'utilisation d'un antibiotique tel que Soclav-Plus, car il a été démontré en France que dans le cas d'une

**L'utilisation de Soclav-Plus aurait amélioré l'efficacité de la chloroquine.**



L'antibiotique du Pr Remmal aurait été d'un grand secours s'il avait obtenu son AMM

pneumonie sévère, un antibiotique à large spectre est également associé. Il s'agit notamment de l'objet de la recherche menée par Adnane Remmal et qui lui a valu le Prix de l'innovation pour l'Afrique, en 2015, et le Prix de l'inventeur européen en 2017. Son invention avait débouché sur un médicament qui en association avec des huiles essentielles naturelles rendrait l'antibiotique plus performant pour contrer les multirésistances y afférentes. L'autorisation de la mise sur marché de ce médicament était en principe prévue pour fin 2017, or, le dossier est toujours dans les tiroirs du ministère de la Santé. «Cet antibiotique aurait été d'un grand secours aujourd'hui. Comme les surinfections bactériennes se greffent aux infections virales, notamment dans les milieux hospitaliers, l'on développe des bactéries résistantes. Ainsi, l'utilisation de Soclav-Plus aurait aidé à améliorer l'efficacité non seulement de l'antibiotique, mais également de la chloroquine pour moduler le système immunitaire et l'orienter vers la voie de la guérison», révèle Remmal. En outre, la production de ce médicament aurait pu donner un nouveau souffle à l'industrie pharmaceutique qui depuis quelques années connaît un développement considérable. Les

prouesses réalisées par certains laboratoires 100% marocains restent une fierté. C'est le cas de Pharma 5 qui a fait de la lutte contre les formes d'hépatites son cheval de bataille. D'ailleurs, le laboratoire a réussi à lancer un traitement générique pour l'hépatite C. Et il ne s'est pas arrêté en si bon chemin, l'industriel marocain a mis à disposition la première spécialité 100% marocaine à base de Ténofovir, destinée à la prise en charge de l'hépatite B chronique. Pharma 5 s'est également déployé en Afrique, premier marché pour le Maroc.

### Bémol

Bien que l'industrie pharmaceutique produise principalement des génériques ou des médicaments sous licence, elle permet de couvrir 80% des besoins en médicament. «Certes, la recherche pharmaceutique n'est pas à son apogée, mais le lancement de ce produit par Sothema donnera un nouvel élan au secteur, surtout que d'autres médicaments issus de la même recherche vont suivre, à savoir un anticancéreux, un antifongique et un anti malaria. A mon sens, le coup d'envoi de ce premier princeps local stimulera la recherche scientifique», aspire le chercheur. En effet, si le secteur pharmaceutique arrive à tirer son épingle du jeu, les essais cliniques laissent à désirer. «Il est vrai qu'effectuer des tests cliniques à grande échelle requiert le respect d'un certain nombre de normes, mais il est d'abord primordial de créer des unités accréditées dédiées. Aussi, il n'y a aucun intérêt à faire de la recherche tous azimuts», précise Heikel. Il est important de signaler que les recherches scientifiques sont essentiellement focalisées sur les pathologies prévalentes dans le contexte de chaque pays. Au Maroc, ce sont des maladies comme l'hypertension ou encore le diabète qui prédominent. In fine, pour entamer des projets de recherche, il est indispensable que le pays dispose d'une stratégie nationale pour les essais cliniques, chose que le Maroc n'a pas. ▀

**mouazzani@sp.ma**



La sanction de l'ANRT casse le tabou de l'impunité de Maroc Telecom sur les questions de concurrence et de services aux clients.

# DANS L'ŒIL DU CYCLONE

La sanction de l'ANRT vis-à-vis de **Maroc Telecom** (IAM) pose plus de questions qu'elle n'apporte de réponses au vu des nombreuses zones d'ombre et enjeux. Décryptage.

**Ghassan Waïl El Karmouni**

La dernière sanction de l'ANRT à l'égard de l'opérateur historique lève le voile sur les pratiques anticoncurrentielles du marché marocain des télécoms près de 25 ans après sa libéralisation. Le régulateur épingle Maroc Telecom à cause «de comportements cumulés depuis 2013 et ayant pour effet d'empêcher ou de retarder l'accès des concurrents au dégroupage et au marché du fixe». La loi 104-12, régulant la concurrence dans son article 7, prévoit une sanction maximale de 10% du chiffre d'affaires. C'est ce qui a permis à l'ANRT, régulateur de la concurrence dans le secteur des télécoms, d'imposer le règlement de 3,3 milliards de dirhams à IAM comme sanction à ses manque-

ments. Une somme devant être versée intégralement au Trésor. Les résultats de la saisine, déposée depuis 2017, ont aussi condamné IAM à des astreintes quotidiennes de 4 millions de dirhams tant qu'elle ne se conformera pas à la loi.

### Décision révolutionnaire ?

La décision d'appliquer la sanction maximale prévue par l'ANRT est-elle un message adressé au marché ou bien rentre-t-elle dans d'autres considérations? C'est la question que se pose nombre d'observateurs au vu du timing et des conséquences induites par la décision. «C'est une affaire très complexe», affirme un membre de l'ANRT ayant souhaité garder l'anonymat. «C'est une décision courageuse qui englobe aussi bien la voix qu'Internet et qui aura beaucoup de conséquences sur le déploiement de la fibre optique», affirme notre source anonyme.

Une assertion qui ferait presque oublier la mise en demeure adressée par cette même ANRT à Maroc Telecom en 2016 et qui lui avait coûté sa place au directeur du régulateur, Azdine El Moutassir Billah. Le 26 septembre 2016, l'ANRT publiait sur le Bulletin officiel une décision pointant Maroc Telecom à cause du «manquement partiel à ses obligations réglementaires spécifiques découlant de sa qualité d'exploitant exerçant une influence significative sur le marché de gros de l'accès à l'infrastructure constitutive de sa boucle locale cuivre». Une décision du régulateur venue près de 10 ans après l'instauration en 2007 de l'obligation légale de partager la boucle locale des câbles en cuivre, héritée par l'opérateur historique du monopôle des PTT. Une décision qui va vite tomber aux oubliettes après l'obscur limogeage d'El Montassir Billah, successeur de Mostafa Terrab, le père de la réforme du secteur en 1996. Ce dernier avait lui-même démissionné de son poste à cause des diverses tentatives d'affaiblir le régulateur. Il ira jusqu'à déclarer à notre confrère L'Economiste dans un article publié en janvier 2002: «Ce n'est pas suffisant de garder nos prérogatives, nous voudrions faire notre travail réellement». L'article concluait d'ailleurs de manière prémonitrice: «Durant les quatre années d'exercice

de Terrab, l'ANRT a de quoi être fière. Reste à savoir si après son départ, l'institution continuera sur sa lancée». 18 ans donc après la première tentative de domestication du régulateur, la sanction de Maroc Telecom vient comme une bouffée d'air frais dans un secteur qui ronronne depuis des années.

### La surprise de Wana

Toutefois, quelques jours après l'annonce du régulateur, coup de théâtre. Wana Corporation, qui avait co-déposé avec Maroc Telecom, la saisine auprès de l'ANRT, et qui l'avait doublée d'une plainte en 2018 à l'encontre de Maroc Telecom devant le tribunal de commerce de Rabat, a décidé d'abandonner l'action engagée deux années plus tôt. Une action où la détentrice de la marque Inwi réclamait 5,7 milliards de dirhams de dommages et intérêts. Dans un communiqué envoyé à la presse, Wana affirme avoir «pris acte de la décision» de condamnation de Maroc Telecom par l'ANRT relative aux pratiques anticoncurrentielles sur le marché du fixe. Et d'ajouter: «Le Conseil d'administration de Wana ne doute pas de ce que les mesures et injonctions prises dans ce cadre permettront de rétablir une concurrence saine sur le marché des télécommunications, dans l'intérêt des consommateurs et des entreprises et dans le strict respect de la loi et réglementation applicable. Le Conseil d'administration de Wana a ainsi décidé, sur proposition des administrateurs d'Al Mada, son actionnaire majoritaire, d'abandonner l'action engagée en 2018 à l'encontre de Maroc Telecom devant le tribunal de commerce de Rabat». Une décision unilatérale qui stoppe net les conséquences du verdict de l'ANRT. En effet, allant dans le même sens que la saisine, le procès pouvait être alimenté par la décision du régulateur. Dans ce

**«L'erreur fondamentale qu'il faut corriger est la vente du réseau en cuivre de Maroc Telecom lors de sa privatisation»**



Les comptes de IAM ne prenaient pas en compte d'une manière claire les risques d'une condamnation aussi lourde.

cas, IAM aurait pu être condamné à près de 9 milliards de dirhams, ou du moins établir une jurisprudence dans le droit des télécoms et de la concurrence. Wana préfère-t-elle la voie amiable? Si c'est le cas pourquoi se priver d'un levier de pression d'autant que l'affaire devait entrer en délibéré le 24 février, soit à peine une semaine avant le retrait de la plainte? «Inwi perd beaucoup d'argent, et nous avons été surpris par la décision de ne pas poursuivre dans la voie de la sanction. Mais, c'est une décision d'un agent privé. Nous ne pouvons que prendre note», affirme une source à l'ANRT. En effet, le fond de la décision rendue par l'autorité du secteur touche le modèle économique de Maroc Telecom qui remonte depuis des années des milliards de dirhams en termes de dividendes et d'assistance technique.

### Enjeux d'une décision

Rien qu'en dividendes, EE avait calculé dans un article publié en 2013 que Vivendi a remonté en 12 ans plus de 40 milliards de dirhams en dividendes, malgré une politique d'acquisitions africaines directement financées par l'entreprise marocaine. Vivendi va finir par céder ses parts pour 4,2 milliards d'euros à Etisalat en 2014. Une bonne affaire pour Vivendi qui aura retiré de

IAM près de 8 milliards d'euros en cash contre une mise initiale de 2,3 milliards. Un TRI qui ferait pâlir de jalousie les plus performants des fonds d'investissement, cela sans compter les transferts au terme de l'assistance technique... «L'émirati Etisalat a repris IAM sur la base d'un business plan et des projections plus au moins équivalentes à ce que remontait Vivendi, un changement des règles de jeu doit être négocié, surtout si l'on prend en compte les conditions de la cession et la nature du repreneur», analyse un directeur d'une grande banque d'affaires de la place. Et d'ajouter: «Ce que l'on peut retenir c'est que la compagnie émiratie a mis beaucoup d'argent pour reprendre IAM et qu'il faut la ménager. Bien qu'elle soit détenue en majorité par le Fonds souverain, Etisalat est cotée en Bourse et gérée de manière à assurer le maximum de rentabilité». Dans un contexte de normalisation des relations entre le Maroc et les Emirats, beaucoup d'observateurs avancent l'hypothèse que la sanction de l'ANRT rentre dans ce cadre. Le retrait de la plainte de Wana pourrait ainsi être un cadeau qu'ont pris l'habitude de s'échanger les têtes couronnées. «L'affaire des plaintes contre IAM a commencé à dater. Il fallait régler ça comme les autres points en suspens avec les alliés marocains du Golfe», conjecture notre haut cadre bancaire. Cette hypothèse est renforcée par la concomitance de cette affaire avec le séjour au Maroc de Mohamed Ben Zayed (voir article Une ère de co-développement?). Le maintien du tout puissant Abdeslam Ahizoune à la tête de Maroc Telecom depuis 2001 malgré une sanction historique va

certifiés de l'opérateur. Une situation à laquelle ce dernier n'a pas souhaité réagir, malgré nos diverses sollicitations. A noter toutefois que le montant qui a, in extremis, été provisionné dans les comptes consolidés de 2019, a entraîné une chute du Résultat net part du groupe (RNPG). Ce dernier est passé de 6 milliards de dirhams en 2018 à 2,72 milliards de dirhams en 2019. Un coup dur pour les actionnaires de la boîte qui verront leurs dividendes fondre de 20%, à 5,54 dirhams par action, soit le plus bas depuis... 15 ans. Pire, l'entreprise devra puiser dans ses réserves pour honorer ce niveau de dividende.

### Vers plus de concurrence ?

Au vu de cette configuration, quid alors de la concurrence et du développement du secteur? Une question qui restera suspendue à la bonne volonté du régulateur qui porte la responsabilité du développement du secteur. «Ce que cette situation relève aussi c'est la pertinence de la stratégie de privatisation de IAM. Au lieu de vendre l'exploitation et l'outil industriel, l'Etat aurait pu garder le réseau pour assurer le développement du secteur comme cela s'est fait ailleurs. Avec 22% dans le capital et un conseil d'administration ami, l'Etat devrait essayer de corriger cette erreur initiale», affirme notre source. Les benchmarks internationaux réalisés notamment par la Banque Mondiale en 2016 montrent «qu'une hausse de 10 points de pourcentage du taux de pénétration des services de télécommunications génère des gains significatifs en termes de croissance du PIB». Ces gains peuvent aller de 0,73% de croissance du PIB

### Une sanction clémente ?

Enfin Maroc Telecom s'en tire à bon compte. Alors que les deux autres opérateurs crient famine avec des remontées très limitées, voire inexistantes à leurs investisseurs respectifs, IAM affiche de solides résultats qui ne font que croître. Avec 90% de parts de marché du fixe, et 99,9% de parts de marché ADSL, Maroc Telecom se positionne sur les principaux segments de croissance, c'est-à-dire la data. En effet, avec le plafonnement du taux de pénétration du mobile à 133% avec un revenu moyen par minute qui ne cesse de baisser à 21 centimes, le principal marché en croissance est celui d'Internet, notamment Internet à très haut débit. La course à l'équipement en 4G et en fibre des trois opérateurs est largement perdue d'avance en faveur de IAM. Avec un taux de croissance de près de 9% annuellement, la bataille du parc internet est décisive avec l'ADSL bien sûr qui continue de croître de près de 5% annuellement, mais avec un débit moyen faible (61% des accès ADSL sont inférieurs ou égaux à 4MB/s) mais surtout la fibre qui affiche une croissance annuelle de 65% avec seulement 105.000 abonnés. Maroc Telecom qui profite pleinement de sa position dominante en entravant le développement du secteur et en se garantissant de grasses marges de par ses offres, remonte annuellement une moyenne de 6 milliards de dirhams de bénéfices. La sanction de l'ANRT semble ainsi bien mince au vu d'une part du préjudice subi par la concurrence, mais surtout celui subi par l'économie nationale d'une manière plus large.

ordonnant l'accélération du dégroupage des boucles locales cuivre de l'opérateur historique. Avec un taux de pénétration du fixe de 5,68% et de 5,57% de l'ADSL selon l'ANRT avec une part de marché respective de MT de près de 90% et 99%, la marge de croissance pour le PIB et l'emploi est évidente. Mais l'opérateur historique va-t-il vraiment jouer le jeu? D'autant que l'actuel management favorise clairement la remontée de cash plutôt que l'investissement. «S'il ne procède pas au dégroupage, il devra payer», rassure notre source à l'ANRT. Une position optimiste au vu de toutes les zones d'ombre qui entourent cette affaire. Wait and see alors...  [gelkarmouni@sp.ma](mailto:gelkarmouni@sp.ma)



## Privatisation L'Etat dope le privé

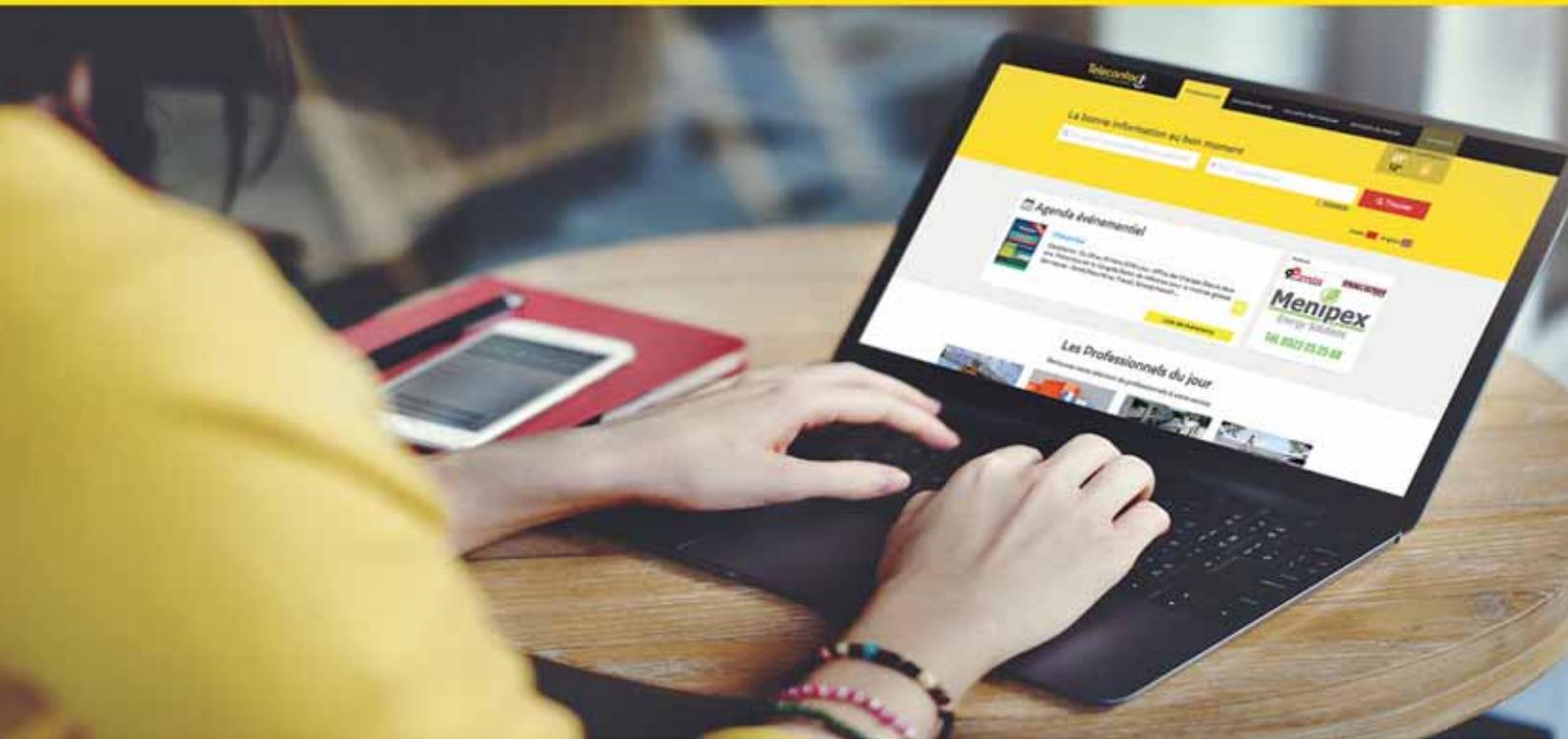
Octobre 2013



aussi dans le sens de cette hypothèse. D'autant que Maroc Telecom n'avait toujours pas, à l'expiration du délai de recours, interjeté appel d'une sanction qui n'était initialement pas provisionnée ou même prévue dans les comptes

pour chaque 10% de croissance de la pénétration supplémentaire du fixe, à 1,38% de PIB supplémentaire pour chaque 10% additionnels de pénétration d'Internet de haut débit. Cette donnée montre l'intérêt de la décision de l'ANRT

# Telecontact.ma



## Consolidez votre stratégie de communication avec nos solutions digitales



### Présence digitale

Référencement de votre entreprise par activité, raison sociale, prestations et marques.



### Publicité digitale

Affichage dynamique de vos campagnes en ligne :  
Bannière, vignette, habillage



### Site internet

Solutions pour site web :  
Création d'un site internet  
Audit et SEO de votre site



### Réseaux sociaux

Gestion de vos campagnes  
Facebook ADS : social clic,  
social vidéo, social contact

## Des atouts pour réussir

- Conseil et accompagnement par des équipes professionnels

- Audience qualifiée  
73 900 visites/jr

- Statistiques de consultations pour faire le suivi des performances



L'ambition était belle mais la réalité a été difficile.

# TOURISME Y A-T-IL RÉELLEMENT UNE FEUILLE DE ROUTE ?

Wissal El Gharbaoui et Said Tahiri ont été les invités du débat de EE afin de dresser le topo du **secteur touristique avant et après le Coronavirus**. Une rencontre qui s'est tenue à distance, Covid-19 oblige. Si cette pandémie a révélé plusieurs fragilités dans le domaine, il n'en demeure pas moins que le tourisme souffre, depuis des décennies, de maux toujours pas soignés. Et en dépit des visions 2010 et 2020, le secteur a encore du plomb dans l'aile.

**Meysoune Belmaza**

**Quelle lecture faites-vous de l'actuelle situation inédite en termes de gravité et d'ampleur ?**

**Wissal El Gharbaoui :** Tout d'abord, rappelons-nous le 11 septembre. Le

monde avait déjà pris une claque parce que c'était la première fois qu'il était exposé à une horreur pareille, qui plus est, provoquée par l'humain. Nous croyions naïvement à cette époque que la situation ne serait jamais aussi

grave pour le tourisme. Mais c'était sans compter le Coronavirus! Force est de constater qu'aujourd'hui, la crise sanitaire a eu un effet tache d'huile sur la planète entière en si peu de temps. La situation est jugée extrêmement sérieuse. Elle

# L'application indispensable pour faire décoller votre carrière

Suivez-nous sur:



## TECTRA APP



Téléchargeable sur :



**Tetra**  
Travail temporaire  
Recrutement

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



met et les populations et les Etats et les gouvernements sous stress, ce qui changera assurément l'ordre mondial à plus d'un titre. Son ampleur nous appelle à réfléchir sur la pertinence ou les limites de la mondialisation. Car si un géant industriel qui s'appelle la Chine s'enrhume, le monde entier est grippé et fait 40° de fièvre, sans vouloir faire de jeu de mot déplacé.

**Said Tahiri :** Effectivement la situation est inédite et très critique. Il est vrai que nous avons vécu plusieurs crises au niveau du secteur, mais jamais de cette ampleur. Jamais une crise n'a imposé au monde entier de fermer l'espace aérien, les frontières et de confiner ses populations. Le Covid-19 a frappé de plein fouet plusieurs secteurs et le tourisme figure en tête de liste. Le tourisme est un secteur très fragile, dans le sens où, comme a dit Mme El Gharbaoui, il a été le premier à pâtir des événements de 2001. Mais c'est aussi un secteur qui a été le premier à se relever et le premier à relever avec lui tout un pan de l'économie. Je tiens aussi à rappeler le H1N1 et surtout la crise de 2008 qui a poussé le gouvernement à sortir un budget exceptionnel de 300 millions de dirhams nous permettant ainsi de garder une croissance positive quand l'ensemble du pourtour méditerranéen a enregistré une baisse. Mais l'ampleur de ce coronavirus est sans pareil.

**Concrètement, quels sont les impacts sur le secteur ? Et qu'est-ce qui doit être fait pour réduire au**

**maximum les dégâts ?**

**W.E.G :** Au niveau de la CNT, on s'est inscrit dans cette dynamique de veille pour pouvoir attirer l'attention des pouvoirs publics sur les spécificités de certaines branches. Dès lors, l'on a constitué une petite task force pour assurer un accompagnement efficace, si tant est que l'on puisse réellement l'être dans ce genre de circonstance. Cette équipe, dont je fais partie, s'est enfermée pendant trois jours pour élaborer un document qui englobe des chiffres sur les pertes pour le tourisme, et aussi les propositions à même de préserver les emplois. Ces doléances, présentées au gouvernement, ont été validées pour la plupart. Maintenant, il faut savoir que l'exercice pour évaluer la casse n'est pas chose aisée. L'on a dû faire des extrapolations sur le restant de l'année, tout en espérant que le secteur reprenne du poil de la bête en octobre, novembre et décembre, si l'on prend en considération la reprise des événements, des conventions d'entreprises, des conférences ainsi que les fêtes du réveillon. Somme toute, ces scenarii nous amènent à une perte de 6 millions d'arrivées touristiques pour une perte de 34 milliards de dirhams, dont 14 pour l'hôtellerie seule, tout en considérant que chaque touriste dépense en moyenne 600 dollars au Maroc (un minimum de deux nuits à raison de 600 DH/nuitée). Nous avons également demandé la déclaration de crise sanitaire comme cas de force majeure comme mesure à prendre. Ce qui permettra à beaucoup d'entreprises de déclencher une clause contractuelle pour différer le paiement de certaines factures, pour enclencher certaines dispositions des compagnies d'assurance. Maintenant, je comprends tout à fait qu'il soit difficile de faire cette déclaration à cause des effets pervers engendrés qui

**«Nous avons présenté une requête au CVE pour la mise en place d'un fonds de soutien, dédié spécialement au tourisme.»**

viendraient contrecarrer les actions. De même, l'on a présenté une requête pour la mise en place d'un fonds de soutien, dédié au tourisme, qu'il faudra activer en cas de difficultés, indépendantes de notre volonté. A cet égard, je pense aussi qu'aujourd'hui, toutes les entreprises, vu la rapidité avec laquelle des crises arrivent, doivent souscrire à une assurance de perte d'exploitation. Celle-ci existe déjà, mais il faut construire avec les compagnies d'assurance des produits efficaces adaptés à même de prémunir les entreprises de toutes tailles. Cela éviterait de solliciter ou de mettre les finances publiques sous stress dans pareilles circonstances. Cela nous aurait bien arrangé que cette assurance soit mise en place de manière réglementaire et obligatoire pour tous les secteurs. Par exemple, pour l'agriculteur en temps de sécheresse.

**S.T :** Les impacts de cette pandémie sur le secteur seront énormes. Je pense même qu'ils dépasseront les prévisions de la CNT. Avec toutes les activités touristiques, dont le tourisme d'affaires qui sont stoppées nettes et renvoyées sine die, une crise de cet acabit est tombée tel un couperet sur le secteur au niveau mondial. Maintenant, il est vrai que le mois de ramadan, qui est traditionnellement à faible activité pour le secteur touristique, permettra aux professionnels de préparer éventuellement une future reprise et de revenir doucement mais sûrement. Il faut tenir bon, quand bien même cette crise reste inédite et surtout ne pas céder à la panique. La situation finira par se tasser, il le faut bien.

**Selon vous, avons-nous les moyens de surmonter cette crise ?**

**W.E.G :** Je trouve que le Maroc a bien géré la situation, mieux que d'autres pays tout du moins, en prenant des décisions courageuses et anticipatives pour protéger sa population. Aussi, en déclenchant un Comité de veille économique (CVE) qui se réunit au quotidien pour construire des solutions viables et efficaces. Nous devons juste être patients et faire preuve de retenue. Certes, tous les problèmes de la crise ne seront pas résolus en un claquement de doigts, mais il serait judicieux de garder le cap et de rester

concentré pour la reprise.

**S.T :** Comme je l'ai dit, le Maroc n'en est pas à sa première crise. Nous devons nous donner les moyens et nous devons trouver en cette crise une opportunité pour d'abord travailler sur notre produit mais également pour promouvoir davantage notre destination. Il faut que le gouvernement mette en place des moyens pour que les professionnels et leurs employés puissent rester debout. N'oublions pas que dans le tourisme, il y a beaucoup de bouches à nourrir et chacun doit garder son emploi pour pouvoir le faire.

### **Concrètement, quels sont les moyens à mettre en place ?**

**S.T :** A crise exceptionnelle, il faut des moyens exceptionnels. Nous avons tous vu le vaste programme de prêts bancaires aux entreprises que l'État français s'engage à garantir pour 300 milliards d'euros. Certes, au Maroc, l'on ne demande peut-être pas autant, mais l'on demande au moins que l'État marocain puisse trouver des solutions concrètes aux gens qui opèrent dans le secteur qu'ils soient employeurs ou employés. On parle de 700.000 employés recensés mais quid de ceux qui travaillent dans l'informel? En attendant la mise en branle du dispositif annoncé, plusieurs personnes dont l'emploi a été arrêté inopinément n'ont pas de quoi vivre. Et a-t-on pensé à ceux, non déclarés à la CNSS, qui doivent tout de même s'acquitter du loyer, des factures d'eau et d'électricité alors qu'ils n'auront pas de rentrées à la fin du mois? Au Maroc, il n'y a pas que les propriétaires qui ont la chance de voir les échéances bancaires suspendues! Et en parlant d'informel, des aides directes aux employeurs seraient plus judicieuses parce qu'elles auraient le mérite de mettre à flot leur trésorerie et par conséquent payer leur masse salariale. Ils veulent pouvoir garder leurs employés qu'ils ont formés et ne peuvent pas se permettre de les perdre parce qu'il y aura une reprise. Nous demandons ainsi un soutien pour tenir aujourd'hui et préparer la reprise pour demain. Et la reprise, il faut la préparer dès maintenant en permettant aussi aux professionnels de prendre leur bâton de pèlerin et d'aller vers les

différents partenaires tour-opérateurs et autres pour promouvoir la destination Maroc. Cela ne peut se faire que si l'on finance correctement cette promotion, en revoyant à la hausse le budget de l'ONMT.

### **Vous pensez que c'est une bonne idée de revoir le budget de l'ONMT?**

**W.E.G :** Ce n'est pas du tout le moment de parler du budget de l'ONMT, à mon sens. Cette polémique ne date pas d'hier. Certes, le budget de l'Office est structurellement bas depuis toujours et il n'a jamais été à la hauteur de l'ambition espérée. Mais, l'on se doit de travailler avec les moyens à notre disposition. Nous avons pensé par le passé aux mécanismes qui pourraient améliorer les moyens de l'Office, en particulier et de la promotion du pays en général. Cependant, il faut les travailler de manière juridique et cela prend du temps. Il faut aussi tenir compte de l'évolution de tout ce qui est politique promotionnelle de par le monde. Et le digital est positionné en première ligne et ce ne sont pas les mêmes coûts ni les mêmes techniques. Je m'explique: aujourd'hui ce n'est pas une question de moyens mais d'outils, d'approche et de stratégie pour promouvoir la destination Maroc.

### **En parlant de stratégie, ne pensez-vous pas que les différentes visions enclenchées n'ont jamais réellement réussi à faire décoller le secteur ?**

**W.E.G :** Pour ma part, j'ai intégré le ministère du tourisme à l'époque de Boussaid en 2007 et j'en suis partie à la fin du mandat de Haddad vers 2016. Au sujet de la vision 2010, une petite rétro s'impose. A cette vision ambitieuse, l'on a mis un certain nombre de prérequis ainsi que des objectifs chiffrés. Mais l'on a sous-estimé certains paramètres à l'époque,

### **«Nous avons manqué de clairvoyance dans l'élaboration des visions touristiques.»**



comme le temps nécessaire pour pouvoir faire les études techniques et financières avant de démarrer des projets de villes qui s'étaient sur 700, 500 ou 400 ha. Ensuite, en construisant le business model on a découvert des difficultés de péréquations financières pour des investissements aussi lourds. On a donc commencé à faire entrer certaines corrections concernant la composante immobilière ou celle d'animation des marinas pour pouvoir donner un projet intégré viable nouvelle génération qui peut être vendable. Seul bémol, c'est que l'on a omis que chaque marché est différent. Ici, je dirais que l'on a manqué de clairvoyance parce qu'à l'époque nous n'avions pas suffisamment d'expérience, ni d'expertise pour pouvoir pousser la réflexion aussi loin.

**S.T :** Franchement, mon avis est mitigé sur la question. D'un côté, j'estime qu'il ne faut pas oublier que la crise de 2008 nous a pris de court et nous a bloqués dans notre élan. Et de l'autre, je pense que le secteur a quand même connu une croissance relativement importante. Pour la vision 2020, elle était un peu plus qualitative, dans le sens où il ne s'agissait pas uniquement de construire de grands projets mais également de les inscrire dans la durabilité avec des développements environnemental et social. Mais elle n'a pas marché faute de bonne gouvernance. Idem pour celle de 2010.

**Faites-vous allusion aux ministres qui se sont succédé, de Adil Douiri à Sajid-Boutaleb, en passant par**

## Boussaid, Zenagui et Haddad ?

**S.T :** Je n'irais pas jusqu'à dire que tous ces ministres sont fautifs, mais ce qui est sûr c'est que la gouvernance suppose que l'ensemble de la chaîne de valeur soit impliquée, aussi bien les professionnels que les acteurs publics. Il faut savoir que de ce contact, de cette relation public-privé, une réelle synergie peut ressortir et faire des miracles. Juste un petit exemple, nous avons demandé, même crié haut et fort, pour avoir un conseil stratégique. Mais niet! C'est dire que les desiderata du privé ne sont pas vraiment écoutés. Pour cela, encore faut-il que le ministère de tutelle et le gouvernement puissent considérer le tourisme comme une priorité économique nationale. Le jour où ce sera fait, le secteur pourra booster l'économie, booster la création d'emploi et la création de richesse au Maroc.

### Quid des stations balnéaires dont on n'arrêtait pas de vanter les mérites... ?

**S.T :** Nous avons fait le choix d'aller vers plusieurs stations balnéaires, notamment dans le cadre du Plan Azur. Nous étions convaincus que pour augmenter les arrivées touristiques, il était important de développer un produit balnéaire. A-t-on réussi? Il est évident que non.

**W.E.G :** Primo, quand on a décrété 6 stations touristiques balnéaires, nous l'avons fait après des benchmarks en Égypte, Turquie et Espagne. Sauf que ces pays de la Méditerranée ont des conditions climatiques différentes de chez nous. Nous avons une seule station en Méditerranée et 5 autres en Atlantique! D'emblée de jeu, l'on part avec un élément de comparaison qui n'est pas du tout comparable. Secundo, si on prend Sharam Sheikh, avec sa mer à 25° toute l'année et ses activités aquatiques à longueur d'année aussi, c'est une station montée de toute pièce au milieu de rien avec un marché spécifique qui s'appelle le tour operating. Alors qu'au Maroc, nous avons voulu réaliser des stations nouvelle génération avec des city break et étions à la recherche d'une clientèle un peu bourgeoise. Or, pour coopter celle-ci afin qu'elle n'aille pas

à Marbella, il faut penser à une marina pour qu'elle puisse venir en yacht! Du coup, nous avons commencé à alourdir ce business plan avec des investissements massifs requis pour la construction de marinas et autoroutes. Dans une station balnéaire, il est essentiel de penser à son cœur de vie, ces gens qui vont la faire marcher toute l'année, des bureaux, des administrations, des entreprises, des boutiques, des commerces, des écoles et aussi il fallait penser à construire les voies de contournement et d'accès qui valent également une fortune!

C'est ainsi que l'exigence de rentabilité est encore montée et le ROI s'est réduit à peau de chagrin. L'on s'est retrouvé donc camisolé à vouloir suivre la Turquie, l'Égypte ou encore l'Espagne alors que leurs stations, je le répète, se trouvent au centre de la Méditerranée contrairement à nous, qui sommes du côté extrême dans des zones ventées, donc avec un temps d'exploitation dans l'année d'à peine 45 jours. Puis, certaines réflexions censées remédier à la situation se sont focalisées sur des stations de luxe à la place pour ne ramener que des enseignes luxueuses qui ont les moyens d'acheter cher et par ricochet, vendre cher. C'était aussi un faux calcul. Au final, ces ingrédients peuvent être minimisés s'ils sont pris de façon isolée, mais ensemble, ils donneront de grosses contraintes qui feront que l'ambition était belle mais la réalité difficile.

### Sait-on seulement la direction que nous souhaitons prendre pour le secteur ?

**S.T :** Au risque de me répéter, nous n'avons pas un problème de vision mais plutôt de mise en œuvre de cette vision. Et à défaut d'une bonne gouvernance, que ce soit dans le privé ou dans le public, l'on ne pourra pas faire grand-chose. Et c'est dommage sachant que le secteur est connu pour sa transversalité en

**«Le tourisme est un secteur laissé pour compte, où l'on n'a jamais réellement demandé des comptes.»**

développant plusieurs domaines comme l'aérien, la construction, l'agroalimentaire, l'évènementiel... Moutlt sous-secteurs qui peuvent être ainsi développés grâce au tourisme qui n'est finalement pas demandeur de ressources hautement capitalistiques. Mais le tourisme est un secteur laissé pour compte, où l'on n'a jamais réellement demandé des comptes. Il faut savoir que depuis 2011 précisément, le secteur n'a plus été prioritaire. Nous avons partagé ce sentiment avec tous les responsables qui ont bien daigné nous recevoir. Nous leur avons même dit et redit que nous avons la possibilité de porter l'économie et l'emploi, si l'on reçoit l'aide et l'intérêt idoines. Plus encore, au sein de la FNT, et Othman Cherif Alami peut le confirmer, nous avons réalisé une étude par rapport aux avantages fiscaux accordés au tourisme. L'on a constaté que notre secteur était vraiment loin derrière des secteurs comme l'immobilier ou l'industrie. Nous n'avons jamais pu bénéficier de ces avantages fiscaux qui pouvaient réellement améliorer notre compétitivité. Nous avions seulement droit à quelques «mesurette» destinées à booster l'aérien ou autre, mais rien d'aussi prépondérant que de considérer le secteur comme une industrie touristique, une priorité économique nationale qui pourrait faire du Maroc un des premiers pays touristiques dans le pourtour méditerranéen.

### Qu'en est-il de la fameuse feuille de route promise par Sajid? Existe-t-elle vraiment ? Et selon vous, pourquoi à chaque fois qu'un ministre débarque, faut-il qu'il lance une ou des études du secteur?

**S.T :** Cette feuille de route promise par Sajid était attendue pour avril 2018. Sérieusement j'espère qu'elle existe encore et que tout le tapage autour n'était pas que du vent. Il n'y a pas pire que de naviguer à vue. Et à l'époque du tandem Sajid-Boutaleb, tout le monde a constaté qu'il n'y avait pas de patron à bord du navire tourisme. Déjà à cette période, nous étions très inquiets de ne pas voir sortir cette feuille de route. Avec l'arrivée de Nadia Fettah, nous espérons qu'elle changera la donne et qu'elle mettra en place un carnet de bord dans

lequel nous pourrions prendre part et s'y impliquer pour travailler ensemble en faveur de la destination Maroc. Ensuite, le principe des études est qu'elles sont des outils d'aide à la décision. Je pense par exemple au Comex et son rapport qui est tombé en plein dans le mille. Maintenant, au-delà de ces études, il faut leur mise en œuvre. Si vous faites des études et gaspillez de l'argent pour ensuite les confiner dans des fonds de tiroir pour que personne ne les voie à part quelques privilégiés, où est l'intérêt? A contrario, elles doivent être partagées avec des professionnels pour les exploiter et en faire des outils pour leur marketing, pour leur stratégie volontariste, pour aller conquérir de nouveaux marchés... Mais que nenni! Certains préfèrent les regarder moisir plutôt que de les donner aux professionnels et la dernière en date, diligentée donc par le duo Sajid-Boutaleb, a même coûté des millions de dirhams et n'a finalement jamais vu le jour.

**W.E.G :** Même si je n'ai pas travaillé avec ce duo, je ne peux que m'aligner au constat général, celui du passage à vide. Sachant que de notre côté, à cette époque nous avons essayé de faire partager notre vision à l'administration pour l'annoncer ensemble, mais en vain. Vision qui, à la suite des évaluations réalisées par nos soins sur le secteur, nous a fait prendre conscience des menaces sur le secteur en termes de compétitivité. Car la progression, même à 2 chiffres, est jugée insuffisante ou insuffisamment à la hauteur de ce que nous pouvons faire si nous améliorons notre compétitivité. Et pour ce faire, il faut déployer une stratégie. Mais il est plus que nécessaire d'arrêter d'aller vers des stratégies chiffrées et opter plutôt pour la qualité avec des thématiques qui vont déclencher le chiffre ou la performance chiffrée. Nous avons donc inversé l'approche dans cette feuille de route qui, ne l'oublions pas, s'est faite avec la même équipe qui était en discussion avec le ministère. Mais vu que celui-ci a tardé à annoncer le cap, nous avons dû ralentir pour attendre un autre responsable. C'est ainsi qu'avec la venue de la ministre, nous lui avons présenté notre feuille de route et elle s'y est directement inscrite, consciente que la compétitivité est la bataille à gagner. Après coup, nous l'avons présentée

## Les débatteurs

### Wissal El Gharbaoui :

Secrétaire générale de la Confédération Nationale du Tourisme et directrice de Planeta Maroc, filiale du géant espagnol de l'édition. Wissal El Gharbaoui a été chef de cabinet au ministère du Tourisme durant le mandat de Lahcen Haddad.



### Said Tahiri : Expert en



tourisme, ancien directeur général de la CNT et DG du groupe Demos Maroc, Said Tahiri, qui a obtenu son DESS en Economie à

Nancy, a fait ses premiers pas dans le domaine de la banque au Maroc.

officiellement en début février dernier. Il faut dire que pour l'élaboration de récentes études, certains cabinets empochent des pactoles alors qu'ils n'ont rien fait d'autre que de dupliquer les idées et données des professionnels pour les ficeler dans de beaux fichiers PowerPoint! Maintenant, il y a des premières études intéressantes certes, mais qui n'ont pas su couvrir tous les aspects du secteur et n'ont pas fait tous les scénarii. Et à travers plusieurs études, l'on a voulu trop forcer la nature. C'est comme si nous disions à une femme déjà enceinte d'un garçon qu'il faut absolument accoucher d'une fille. Cela relève de l'impossible. Mais honnêtement, avec du recul et une quinzaine d'années plus tard, je dis que certaines avaient de la valeur car elles nous ont permis de lever le voile sur des réalités latentes. De fait, une dynamique s'est créée et a profité au pays.

### Mais a-t-elle profité au tourisme ?

**W.E.G :** Elle ne lui a certes pas profité de la manière la plus frontale possible, celle imaginée à l'époque. L'on a peut-être été naïfs de penser qu'il allait y avoir un effet automatique. L'on a aussi oublié

les effets induits et on a dû, de fil en aiguille, gérer un certain nombre d'aléas exogènes (11 septembre, attentat 2003, crise des subprimes 2007-2008, printemps arabe 2010, attentat Argana 2011...), qui ont remis en question nos calendriers et qui sont venus nous bousculer dans nos certitudes. Comme ce Coronavirus qui est apparu d'un coup!

**Le secteur souffre depuis très longtemps de querelles intestines entre les différents acteurs qui n'arrivent pas à rentrer dans les rangs. Selon vous, comment mettre un terme à cette guerre de leadership qui est toujours en train de miner la profession ?**

**S.T :** Ces guéguerres sont effectivement là depuis belle lurette. Nous avons perdu temps, efforts et énergies à nous chamailler, à nous engager dans une guerre de leadership alors que nous devions rester unis et fédérés sur les vraies problématiques du secteur. Cela pourra encore être du domaine du possible si l'on rend les instances de gouvernance un peu plus jeunes. Il faut penser à introduire un élan de jeunesse, à introduire de l'innovation dans la manière avec laquelle nous dirigeons nos instances. Très certainement, cela nous aidera dans la résorption des problématiques du secteur.

**W.E.G :** Cette crise a vraiment eu du bon sur les différents acteurs. Maintenant tout le monde s'est mis en rangs serrés derrière le président de la CNT. Car, ils ont tous compris que le meilleur moyen de ne pas être audible est de parler tous en même temps et chacun dans son coin. Pourtant des liens existent entre nous depuis une vingtaine d'années, avec certes des intérêts des fois croisés et des fois opposés. Personne n'est parfait. Du coup, le resserrage des rangs va aussi être salutaire. Il est certain qu'en tant que corporation professionnelle, l'on ne peut pas satisfaire tout le monde, l'on ne peut pas donner la parole à tout le monde. Pour gérer une crise comme le Covid-19, qui a révélé plusieurs fragilités dans les systèmes sanitaire et économique, il faut avoir la capacité de rester calme car s'exciter et s'énerver ne sert à rien. ■  
**mbelmaza@sp.ma**



La crise du Covid-19 met à nu la catastrophe sociale constituée par le secteur informel.

# CORONA IMPOSE SON MODÈLE

La crise suscitée par le Covid-19 remet sur la table les limites du **modèle de développement** adopté par le Maroc, mais aussi le tabou des mesures de relance budgétaires. Le fonds dédié à la lutte contre le coronavirus évitera-t-il au Maroc une Loi de Finances rectificative ?

**Ghassan Wail El Karmouni**

Près de 34 milliards de dirhams ont été mobilisés par le Fonds d'affectation spéciale dédié à la lutte contre le Coronavirus, jusqu'au moment de l'écriture de ces lignes. Un élan de solidarité figurant parmi les plus importants fourni par le pays durant ces 40 dernières années. Il faut remonter à la construction de la Mosquée Hassan II et la constitution de la première cagnotte de la Fondation Mohammed V pour la solidarité pour voir, au Maroc, une mobilisation de cette importance pour un crowdfunding public. Si jusqu'à présent aucune procédure de distribution de cette cagnotte n'a été précisée, en dehors du milliard de dirhams débloqué en urgence au Ministère de la santé, plusieurs mesures semblent se dessiner.

## Crise sociale

Et pour cause, les demandes pour puiser dans ce fonds sont énormes. En sus de demandes, parfois opportunistes, pour mobiliser des financements pour tel ou tel secteur, comme l'enseignement privé, ou encore le tourisme ou certaines industries comme le textile, ce sont les secteurs les plus informels et fragiles de l'économie qui alertent les autorités. Vendeurs ambulants, taximen, gardiens de voitures, per-

sonnel d'entretien ou de ménage, ouvriers journaliers, serveurs, etc. sont les personnes les plus démunies face au confinement. Des personnes dont les revenus sont journaliers et qui ne bénéficient le plus souvent d'aucune sécurité sociale ou couverture maladie.

La dernière enquête sur le secteur informel réalisée par le HCP affirme que l'activité économique informelle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 410 milliards de dirhams en 2013, contribuant ainsi à 11,5% au PIB national. L'emploi dans l'informel est, lui, de 2,4 millions de personnes, soit près de 36% de l'emploi au Maroc. Il crée 12,6% de la valeur ajoutée nationale. Sans parler des salariés dans le secteur formel qui ne sont pas déclarés par leurs employeurs ou qui sont sous-déclarés. Des chiffres conséquents qui montrent le poids réel de l'informel et les conséquences d'un confinement qui dure. Sept ans plus tard, ces chiffres n'auront fait que croître au vu de la baisse continue du taux d'activité, c'est-à-dire que les gens qui ne sont pas comptabilisés par les statistiques du chômage continuent néanmoins à vivre et à, vraisemblablement, avoir une activité économique. En effet sur les 20 dernières années le taux d'activité a dégringolé

de près d'un 10ème alors que les nouveaux entrants sur le marché du travail ont été estimés par le HCP en 2019 à plus de 400.000 par an avec un taux d'activité de 40% et un taux de chômage de 10%. C'est-à-dire que sur les nouveaux entrants, 160.000 cherchent effectivement un emploi dont au moins 16.000 restent au chômage. Les 240.000 autres primo accédants sont perdus dans la nature... Une situation qui rend très compliqué le maintien des populations confinées, mais aussi de cibler des aides directes ou tout programme de soutien au vu de la masse concernée et la diversité des situations. Un défi que semble devoir relever le gouvernement, notamment suite à l'information ayant «fuité» du Conseil de veille économique du 23 mars, et voulant qu'un tel mécanisme voie le jour en même temps que l'aide pour perte conjoncturelle d'emploi de 2.000 dirhams.

Il faut dire que la situation actuelle nécessite des initiatives qui dépassent les mesures classiques. D'ailleurs celles-ci ont montré leurs limites bien avant la crise du Covid-19, comme en atteste la mise en place de la Commission pour le nouveau modèle de développement et d'un vaste programme de soutien à l'entrepreneuriat et à la TPME. Un programme avec une enveloppe globale de 8 milliards de dirhams prise en charge par des mécanismes où les financements provenant du budget public restent limités par rapport aux montants ciblés (3 milliards de dirhams sur 3 ans pour un montant cible de près de 60 milliards de dirhams).

## Réformes de structure

Toutefois, il est important de signaler que malgré la crise, le Maroc continue à user des instru-

**La situation actuelle nécessite des initiatives qui dépassent les mesures classiques.**



En tant qu'ordonnateur du fonds de soutien, Benchaaboun devra arbitrer entre ses diverses destinations possibles.

ments monétaires conventionnels en évitant de creuser davantage le déficit public comme si ce dernier était LE tabou absolu. Il en est ainsi de l'abaissement du taux directeur par la Banque centrale de 25 points de base passant de 2,25 à 2% «dans l'objectif de soutenir l'activité économique». Juste avant, le Maroc a procédé à l'élargissement de la bande de fluctuation du dirham. Elle est venue juste avant l'entrée officielle du confinement pour «protéger le Maroc contre les chocs exogènes». La bande de fluctuation est ainsi passée à plus ou moins 5% au lieu de + ou - 2,5%. C'est-à-dire que le ministère des Finances et Bank Al-Maghrib laissent la monnaie flotter de 10% de sa valeur par rapport à un cours central fixé par Jouahri sur la base d'un panier de devises composé de l'euro (60%) et du dollar américain (40%). Des mesures qui selon plusieurs experts que nous avons pu contacter relevaient plus du symbolique, notamment pour celle de la flexibilisation (voir encadré). «Nous avons tardé à l'acter pour un certain nombre de raisons, mais ça a été fait d'une manière assez limitée», nous confie une source autorisée au ministère des Finances.

«Il faut lire la décision de flexibilisation de la monnaie dans un contexte plus large de changement des outils d'ajustement de l'économie marocaine, même si ce n'est pas spécifié clairement», affirme pour sa part Omar Bakkou, économiste spécialisé de la politique de change et auteur du livre «Pour mieux comprendre la flexibilité du dirham». Pour lui, «entre 2008 et 2012, on a compris au Maroc que la politique macroéconomique d'ajustement a atteint ses limites. Avant, le Maroc avait deux leviers d'ajustement qui sont les avoirs extérieurs et l'endettement. Ces deux mécanismes sont aujourd'hui insuffisants». Avec un taux de change fixe, une politique budgétaire qui maintenait un déficit bon an mal an de 4%, en cas de choc exogène, on pouvait tirer sur l'excédent de la balance des paiements (réserves de change) assurée par les transferts des MRE et les revenus du tourisme. Quand la situation se compliquait, le Maroc sortait sur le marché international de la dette pour maintenir sa réserve de change. La limite de ce modèle est la dépendance énergétique à plus de 95% qui impactait directement les réserves de change mais aussi le budget public, notamment concernant la Caisse de compensation. «Plusieurs décisions pour contrer cette situation vont être mises en œuvre, dont notamment l'engagement dans un processus de transition énergétique, pour baisser le coût de la facture énergétique et baisser les risques de chocs exogènes. On a par ailleurs lancé le processus de flexibilisation qui demande beaucoup de pédagogie politique pour convaincre tout le monde et aussi habituer les marchés à se couvrir à terme contre les risques de change. C'est un processus long et structurel», décortique

**L'emploi dans l'informel représente 2,4 millions de personnes, soit près de 36% de l'emploi.**



Entre 2008 et 2012, on a compris que la politique macroéconomique d'ajustement a atteint ses limites, Bakkou.

Bakkou. C'est aussi un processus qui transfère le coût non plus sur l'Etat à travers ses sacro-saints équilibres macroéconomiques mais sur les opérateurs et les consommateurs finaux. Que ce soit en termes de prix de l'énergie ou en termes de risque sur les opérateurs, l'Etat fait porter le coût de sa politique d'ajustement sur les autres agents économiques.

### Quel ciblage ?

Il en va de même pour la décompensation qui a commencé à partir de 2013 et qui devait aboutir sur un ciblage des aides de l'Etat vers les plus pauvres. Un processus dont la réflexion a commencé à la fin des années 90 sous le gouvernement Youssoufi, mais dont les premières mesures effectives ne vont voir le jour qu'avec la mise en œuvre de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) en 2006 et la généralisation du RAMED décidée en 2011. La mise en place de l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie (ANAM) en 2000 sous la houlette de feu le Docteur Abdeljalil Greft-Alami, comme noyaux de la réforme de la retraite préalable à la généralisation de la couverture sociale va faire long feu. Il va falloir attendre 2011 et les

soubresauts du «Printemps Arabe», mais surtout de la crise budgétaire et d'endettement y afférente pour remettre au goût du jour une des injonctions du FMI et de la Banque Mondiale dans le cadre des réformes de structures: le ciblage des pauvres. L'annonce du registre social unique en 2018 rentre dans ce cadre. Prévu pour 2019, les difficultés liées notamment au ciblage des populations va faire en sorte que ce processus se soit finalement enrayé. Lors d'une intervention devant le parlement le 13 janvier 2020, le ministre délégué auprès du ministre de l'Intérieur Nouredine Boutayeb, a en effet déclaré que le volet juridique afférent à ce registre «nécessite la coordination et la complémentarité entre les multiples chantiers qu'il englobe» pour justifier le retard pris par rapport au planning annoncé. Avant d'expliquer que pour le volet du ciblage à proprement dit, la formule adoptée à laquelle a contribué principalement le Haut-commissariat au plan, en collaboration avec des experts internationaux suite à une série de recherches et d'études, a permis de mettre en place les variables de classification. Un score pour chaque famille, qui devra définir les prestations auxquelles chaque foyer aura droit. Un préalable à l'instauration de l'organisme étatique chargé de centraliser les identifiants des familles choisies. Un processus qui semble encore long et fastidieux au vu de l'urgence suscitée par la crise liée au confinement obligatoire et généralisé de toute la population. Une crise qui soulève par ailleurs la pertinence de la responsabilisation des individus et des familles face à leur situation sociale. D'autant que comme le souligne l'économiste et membre de l'Académie du Royaume Redouane Taouil (voir interview), la

**L'Etat fait porter le coût de sa politique d'ajustement sur les autres agents économiques.**

## Flexibilité symbolique

Officiellement destiné à protéger le Maroc contre les chocs exogènes, le flottement partiel de la monnaie reste de fait très contraint. «Le Maroc a opté pour une approche graduelle, c'est psychologique. Quand on va arriver, après quelques années, à ce que 20 ou 30% de la valeur de sa monnaie soit directement définie par les fluctuations du marché, les opérateurs seront prêts», affirme Omar Bakkou, économiste spécialisé de la politique de change et auteur du livre «Pour mieux comprendre la flexibilité du dirham». Pour lui, «le Maroc fait un dosage sain entre une politique du dirham fort menée depuis des dizaines d'années tout en s'ouvrant sur un nouvel instrument d'ajustement qui est la politique de change couplée à la politique monétaire tenues par la Banque centrale. Tous les deux contribuent à une crédibilisation des fondamentaux de l'économie marocaine vis-à-vis de l'étranger, notamment au vu de l'inflation». Pour Abdelouahed El Jai, Vice-Président du Centre de recherche et d'étude Aziz Bellal et ancien directeur de la recherche et analyse à Bank Al-Maghrib, «ce qui garantit la valeur du dirham, c'est en fine le cours central fixé quotidiennement par la Banque centrale. Ce dernier est globalement fixe, puisqu'il est calculé par rapport aux cours de référence historiques et leur taux de pondération et d'un élément variable qui est la parité euro-dollar sur le marché international». Et d'ajouter: «Même en cas de dépréciation du dirham par rapport au dollar il s'appréciera par rapport à l'euro. Puisque le panier est basé à 60% sur la monnaie européenne. Le dirham va donc s'apprécier globalement. Par ailleurs, avec la baisse du prix du pétrole, malgré la dépréciation du dirham, le gain sera

plus important sur la balance commerciale. Le seul élément d'inquiétude est lié aux tensions sur les réserves de change». Une analyse qui se recoupe avec la réalité actuelle. Dans un contexte de pandémie mondiale, étant donné que le cours du dollar est inversement corrélé à celui du pétrole, la baisse du cours du pétrole à moins de 30 dollars le baril est accompagnée par une appréciation du dollar de 20% face à l'euro sur les marchés. Ce qui fait dire à notre contact au ministère des Finances que «le Maroc est plus impacté par la baisse des recettes du tourisme, des recettes des MRE et celles des IDE que par le processus de flexibilisation de son régime de change. Mais globalement, cette situation est contrebalancée par la baisse des importations qui fait que la balance commerciale se maintient». Notre cadre se réfère d'ailleurs à la crise de 2009 qui a impacté moins durement la balance courante. Ainsi malgré une baisse de 27% des exportations et de 19% des importations, le déficit de la balance commerciale s'est amélioré en passant de -23,9% du PIB en 2008 à -20,2% en 2009. Car le Maroc importe le double de ce qu'il exporte. Une baisse de moindre importance des importations que celle des exportations en valeur se traduit d'une façon plus importante sur la balance commerciale. Par contre au niveau de la balance courante, une baisse des entrées de devises se fait ressentir rapidement. Ainsi, en 2009, la baisse de 10% des IDE, 5,4% des recettes des MRE et de 4,9% des recettes du tourisme par rapport à 2008, déjà une année difficile, a aggravé le déficit à 5,3% au lieu de 5% l'année d'avant avec une flambée des matières premières à 140 dollars contre des prévisions tablant sur 70 dollars.

remise en cause du modèle de croissance n'implique-t-elle pas la nécessité de mettre en place une vraie politique sociale comme amortisseur des chocs internes et externes? Une remise en cause qui au-delà de la gestion des équilibres macroéconomiques questionne même le concept de déficit budgétaire qui inclut les budgets de fonctionnement de l'éducation et de la santé. Des «dépenses du futur» qui garantissent les points de croissance de l'avenir. Entre-

temps, les 27 milliards de dirhams du Fonds de soutien attendent toujours leurs mécanismes de gestion. Un montant intéressant puisqu'il équivaut presque au montant du déficit budgétaire prévu par la loi de Finances actuelle. Une cagnotte hors budget public qui pourrait même éviter au gouvernement de passer par une loi de Finances rectificative compliquée à mettre en place. ■  
**gelkarmouni@sp.ma**

# UN MODÈLE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE

En révélant au grand jour les inefficiences et les carences de l'économie nationale, la **pandémie** implique de reprendre, à de nouveaux frais, le questionnement sur le modèle de développement, soutient Rédouane Taouil\*. Au-delà des politiques publiques qui doivent être reconsidérées, la foi aveugle dans les vertus du marché devrait être relâchée et les institutions de protection contre l'insécurité économique étendues.

**Ghassan Waïl El Karmouni**



**Le Covid-19 jette une lumière crue sur les vulnérabilités de l'économie marocaine, quelles en sont les principales à votre avis ?**

L'ampleur du choc et les réponses des décideurs publics témoignent sous divers aspects des limites du référentiel du développement à l'œuvre. D'abord, elles illustrent l'inadéquation de l'organisation de la politique budgétaire selon la règle mécanique du seuil du déficit public à 3% du PIB. L'adoption de ce seuil, depuis plus de deux décennies, n'est aucunement liée à des conditions de soutenabilité spécifiques à l'économie marocaine. Il s'agit bel et bien d'un critère issu des limites imposées aux déficits et aux dettes par le Traité de Maastricht et le Pacte de stabilité et de croissance. En s'en tenant à cette règle, on ne peut plus arbitraire, quels que soient les chocs qui affectent l'économie, le décideur public se prive de l'utilisation du budget en vue d'amortir des fluctuations de l'activité. Ce défaut de réactivité est renforcé par le faible jeu des stabilisateurs automatiques. Si l'assiette des recettes fiscales est sensible au cycle d'activité, il n'en est guère pour les dépenses, faute essentiellement aux protections contre les risques de perte d'emploi. En cas de baisse

des revenus et de contraction de l'emploi, la variation spontanée du budget ne participe pas à l'amortissement de la volatilité de la production. Celle-ci est d'autant plus prononcée que le décideur public ne réagit pas au moyen de mesures discrétionnaires. L'une des manifestations les plus visibles de cette orientation est le sous-investissement dans les secteurs sanitaire et éducatif. Ensuite, la précarité de l'emploi, qui est le lot d'une large fraction des salariés, et le chômage de masse, se traduisent par une insécurité sociale se manifestant dans l'absence d'institutions protectrices contre les risques de perte de revenus, de chômage et de maladie. Loin de stimuler l'emploi, comme le soutiennent ses avocats, l'accentuation de la flexibilité à travers la simplification des procédures de rupture des contrats, la réduction du montant et de la durée de l'indemnisation, ont renforcé les menaces de vulnérabilité. Enfin, la crise actuelle met à mal la doxa selon laquelle le développement économique et social passe par la priorité aux forces anonymes du marché, à la limitation des interventions publiques, à la protection des droits de propriété et à la promotion des institutions favorables à la concurrence et à l'initiative privée. Est emblématique à cet égard la mise en accusation du slogan proféré ici et là «il faut soustraire l'éducation et la santé aux contraintes étatiques».

### **Cette crise ne met-elle pas à l'ordre du jour la révision du diagnostic, apparemment déjà établi, de la commission du nouveau modèle de développement ?**

On ne saurait considérer que ce diagnostic est déjà établi selon une argumentation serrée. Le débat reste, en effet, largement muet sur l'analyse des liens entre, d'une part, le contenu des politiques conjoncturelles, des réformes structurelles et des plans sectoriels et le comportement et les performances de l'économie nationale de

### **De par son ampleur, le choc sanitaire offre l'opportunité d'étoffer le diagnostic du modèle de développement.**

l'autre. L'évaluation globale de la cohérence du régime de politique économique selon ses propres critères d'efficacité est nécessaire au repérage des facteurs majeurs d'inefficacité et des dispositifs contre-productifs ou inappropriés. Ce préalable est, on s'en doute, crucial pour identifier les remèdes à l'apathie de la croissance et à l'amorce de l'atténuation du déficit social. De par son ampleur et les réponses des décideurs publics, le choc sanitaire offre l'opportunité d'étoffer le diagnostic et de combler des lacunes quant à la conception même du développement. Celui-ci est souvent dissout dans les termes de la croissance économique. Or, il concerne la distribution des avantages économiques et sociaux et la répartition des droits et des devoirs et l'expansion des libertés démocratiques. Comme tel, il est consubstantiellement lié à la cohésion sociale et à l'équilibre à long terme. Pour autant, la conception du développement appelle une représentation commune par-delà la divergence des points de vue et, partant, une convergence sur une définition de la justice sociale. Autrement, le développement serait un simple bibelot sur la cheminée.

### **Cette crise met aussi en avant l'impératif de la protection par l'Etat, largement décrié. Ces appels devraient-ils être écoutés aujourd'hui ?**

Cette question, qui affirme la nécessité de l'action de l'Etat pour promouvoir la cohésion de la société, est indissociable de cette nécessaire conception du développement. Comme l'écrit Robert Castel, «l'insécurité sociale n'entretient pas seulement la pauvreté. Elle agit

comme un principe de démoralisation, de dissociation sociale à la manière d'un virus qui imprègne la vie quotidienne, dissout les liens sociaux et mine les structures psychologiques des individus». La crise révèle l'impératif de la prise en considération de cette insécurité dans la réorientation des politiques publiques. Ainsi la politique budgétaire doit être affranchie du plafond du déficit au profit de critères permettant d'exclure les dépenses de santé et d'éducation de la contrainte de maîtrise et d'une règle flexible en mesure de répondre aux chocs. Les ressources fiscales peuvent être accrues par l'extension de l'espace budgétaire et le contrôle des entorses de l'impôt. La mise en place de fonds permanents est en mesure de soulager la contrainte budgétaire de l'Etat. Dans le même temps, s'impose la priorité d'atténuer la vulnérabilité au moyen de l'extension des institutions protectrices contre les risques et de l'application du droit de travail. Comme la définition du développement est tributaire de l'interdépendance qui unit toutes les composantes de la société, la promotion des droits-créances, corollaire de l'impératif de cohésion sociale, est nécessaire pour éviter les exclusions qu'induisent les inégalités, garantir le consentement des acteurs et créer des mécanismes de dépendance réciproque entre efficacité et exercice de ces droits exigibles par les citoyens. L'Etat peut ainsi pourvoir des protections et accroître les opportunités d'accomplissement des personnes. Cette fonction essentielle appelle le respect du droit. Ainsi que l'écrit Cornelius Castoriadis, «il reste qu'il ne peut exister de démocratie sans une passion démocratique des individus, sans une sphère politique habitée par tous». ▀

**\*Rédouane Taouil, Professeur de sciences économiques à Grenoble  
gelkarmouni@sp.ma**



**18.000**

Employés ont été mis en chômage forcé par Renault

**530**

millions d'euros pour racheté 10% de Renault

**-20%**

Baisse du marché européen de l'automobile

Renault a mis en pause l'activité de ses usines françaises, soit 12 sites et 18.000 salariés mis au chômage, et ses sites espagnol et slovène.

# RENAULT ET SA BOUÉE DE SAUVETAGE !

Le scénario d'une entrée de **Mitsubishi Corp** au capital de Renault à hauteur de 10% serait sur la table. Cette opération permettrait à l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi de rebondir dans cette période de crise.

**Ismaila sy Sahade**

L'industrie automobile avance au ralenti! La crise du coronavirus qui a d'abord ébranlé le secteur automobile chinois en janvier-février est en train de sévèrement balayer le marché européen. La majeure partie des usines du continent est au point mort. Les ventes, de fait, sont également en pause jusqu'à la levée, pour

l'heure indéterminée, des régimes de confinement obligatoire des populations. En Europe, certains cabinets tablent sur une baisse de l'ordre de 20% du marché sur l'ensemble du semestre. Les trois marchés les plus touchés (Italie, Espagne et France) pourraient néanmoins impacter différemment les constructeurs.

Ainsi le groupe Fiat Chrysler, PSA et Renault pourraient être davantage impactés puisque ces marchés assurent de 30 à plus de 50% des ventes pour certains d'entre eux. Alors dans ce contexte morose les patrons de Renault et PSA, respectivement Jean-Dominique Senard et Carlos Tavares, ont pu s'entretenir avec le Ministre de l'Économie et des finances Bruno Le Maire. La conversation a tourné autour de la situation globale des deux constructeurs. Rappelons que Renault a mis en pause l'activité de ses usines françaises, jusqu'à «nouvel ordre», soit 12 sites et 18.000 salariés mis au chômage forcé, et de ses sites espagnol et slovène. Même son de cloche du côté de PSA. Cette situation a poussé l'association des constructeurs européens d'automobiles à tirer la sonnette d'alarme. «Avec l'ensemble

de la production proche de l'arrêt et un réseau commercial effectivement fermé, les emplois de quelque 14 millions d'Européens sont à présent en jeu», a indiqué l'Association dans un communiqué. «Nous appelons à des actions fortes et coordonnées au niveau national», souligne l'ACEA.

### Renault et PSA nationalisés ?

Dans cette situation de crise, le Ministre a manifestement tenu à rassurer les deux dirigeants. Il leur a assuré qu'ils «avaient le droit à tous les instruments mis en place pour les entreprises (report charges et impôts, chômage partiel et possibilité de prêt, notamment avec garantie de l'État de 300 milliards)», tout comme l'ensemble de la filière automobile, explique le média Caradisiac. Et d'ajouter: «On aidera les sous-traitants de 1er et 2e rangs à passer cette période difficile dans les meilleures conditions possibles». D'autre part, Bruno Le Maire aurait annoncé que l'Etat n'aurait «aucune hésitation» à recourir à tous les moyens dont il dispose pour soutenir les entreprises françaises, ce qui inclut des nationalisations. Cependant, au sein de Renault la nationalisation n'est pas à l'ordre du jour. «Nous vivons une des épreuves les plus difficiles de notre histoire», a-t-il déclaré dans le journal Le Parisien. Une situation qui s'explique par le plongeon des commandes et l'arrêt des usines en Europe. Selon lui, Renault comme en 2008 préfère demander des aides de l'Etat sous forme de garanties. Par contre, même s'il n'y fait pas allusion, le patron de Renault sait très bien qu'une nationalisation risquerait de raviver les tensions avec Nissan alors que le climat semble un peu se calmer depuis l'affaire Carlos Ghosn.

### Mitsubishi dans le tour de table ?

Autre scénario, celui de l'entrée de Mitsubishi Corp dans le capital de Renault, révèle le journal Les Echos. Le quotidien économique rapporte que parmi les scénarios pour renforcer l'Alliance, et au passage redonner un peu d'air financièrement parlant à Renault, le conglomérat



Jean-Dominique Senard sait très bien qu'une nationalisation risquerait de raviver les tensions avec Nissan.

actionnaire du constructeur japonais Mitsubishi Motors pourrait devenir actionnaire du groupe français, à côté de l'Etat et du japonais Nissan. Le conglomérat japonais pourrait dans ce sens acheter 10% du groupe français pour une somme d'environ 530 millions d'euros. Rappelons également que la crise du coronavirus et l'affaire Ghosn ont largement fait baisser la valorisation boursière du groupe français. D'autre part il faut noter que l'entrée de Mitsubishi Corp au capital de Renault est «une hypothèse de travail parmi beaucoup d'autres» selon une source des Échos, qui ajoute que «si elle devait se matérialiser un jour, ce qui n'est pas le scénario le plus probable, ce ne serait pas dans l'immédiat, en pleine crise du secteur. Notons que cette opération permettrait de gonfler la part de l'actionariat japonais dans Renault, un grand motif de satisfaction au Japon, où

l'on trouve la relation entre Renault et Nissan trop déséquilibrée. Ce qui a d'ailleurs participé au refroidissement des relations dans l'Alliance. Par ailleurs, il faut notifier que cette action en cours intervient dans un contexte très difficile pour le groupe. En février dernier, le groupe français a présenté ses premières pertes depuis 2009 (-141 millions d'euros). Clotilde Delbos, directrice générale par intérim, avait annoncé la présentation en mai d'un plan d'économies de 2 milliards d'euros sur trois ans. Cette option japonaise permettrait ainsi de renforcer les liens avec le troisième membre de l'Alliance. Nissan possède en effet 34% de Mitsubishi et Renault 44% de Nissan. Si Mitsubishi achetait 10% de Renault, l'attelage franco-nippon prendrait un autre équilibre. Ce qui est une des missions du président de l'Alliance. Jean-Dominique Senard souhaite de ce fait redonner une nouvelle dynamique, perdue depuis la fin de l'ère Carlos Ghosn. En revanche il faut tout de même admettre que ce redressement ne sera pas facile avec l'entrée en jeu d'un nouveau défi qui change carrément la donne. ■

**isahade@sp.ma**

**Mitsubishi rachèterait  
10% de Renault pour 530  
millions d'euros.**

# AU MAROC, L'INDUSTRIE AUTOMOBILE IMPACTÉE ?

La crise par laquelle passe Renault et PSA inquiète de ce côté de la Méditerranée. Tributaire de ces constructeurs, tout un écosystème industriel menace de vaciller si jamais l'idée de **relocalisation de leur usine** est envisagée.

Ismaila sy Sahade



L'arrêt de l'activité pourrait se répercuter sur les 180.000 individus employés par l'industrie automobile

La crise du coronavirus pousse Renault et PSA à stopper leurs activités au Maroc. Ainsi dans ce contexte critique, le spectre de la relocalisation inquiète l'écosystème automobile. Renault Maroc a annoncé la suspension temporaire de ses activités industrielles sans préciser de date de reprise. Dans la même foulée, ce fut autour de PSA de déclarer la suspension de ses activités pour deux semaines. 11.000 collaborateurs répartis sur les deux usines de Renault et plus de 1.600 collaborateurs pour PSA sont concernés au Maroc. Soit plus de 17.000 employés pour les deux constructeurs. Ainsi, derrière la décision de ces deux locomotives de l'industrie automobile au Maroc, c'est tout un écosystème qui se retrouve quasiment à l'arrêt avec

des dizaines de milliers d'employés au chômage technique. Selon une note de la Délégation de l'UE, «la suspension temporaire des deux constructeurs européens a un impact inéluctable sur tout le secteur».

## Une ascension menacée ?

Le Maroc a un regard bienveillant sur son industrie automobile implantée sur son territoire, et en particulier la présence des deux constructeurs Renault et PSA. Les performances sont patentes, la montée en puissance également, sans oublier les emplois spécialisés, les exportations et les perspectives de développement de cet écosystème très dynamique. L'Etat marocain a d'ailleurs consenti d'énormes efforts pour séduire ces constructeurs

: terrains industriels, voie ferrée, forte participation de la CDG au capital de Renault Tanger (48%), formation... Aujourd'hui, cette industrie semble menacée. Rappelons que Bruno Le Maire, ministre français de l'Economie, durant une de ses interventions, avait émis l'idée d'une probable relocalisation des usines françaises, qui selon lui, sont parties ailleurs. C'est-à-dire au Maroc, en Slovaquie et en Turquie. Et avec la nouvelle crise sanitaire qui impacte sérieusement les deux constructeurs français, la décision de relocalisation revient sur la table, comme une épée de Damoclès. La concrétisation de cette éventualité pourrait chambouler tout l'écosystème automobile. «L'arrêt de l'activité pourrait se répercuter sur les 180.000 individus employés par l'industrie automobile, les 250 équipementiers automobiles opérant au Maroc autour de neuf écosystèmes (câblage, intérieur véhicules et sièges, métal emboutissage, batterie, PSA, moteurs, Renault, Delphi et Valeo)», pronostique l'institution européenne. En tant que premier secteur exportateur du pays (27% des exportations en 2019 avec un chiffre d'affaires à l'export de plus de 7 milliards d'euros), toute baisse de son activité aura un fort impact sur la balance commerciale. Et d'ajouter: «La crise actuelle risque également de compromettre les objectifs annoncés par le ministre de l'industrie d'atteindre une capacité de production annuelle de 1 million de véhicules d'ici 2022 et un chiffre d'affaires à l'export de milliards de dirhams». L'autre point négatif concerne les ventes nationales de véhicules qui devraient accuser une baisse compte tenu de la faible propension à la consommation en biens durables par la population marocaine et le report du salon Auto Expo initialement prévu pour juin 2020, ajoute l'étude. ▀

isahade@sp.ma

LE TEMPS EST AU CŒUR DE NOTRE PHILOSOPHIE · LE TEMPS EST UN LUXE INSAISSABLE, UN PLAISIR À SAVOURER PLEINEMENT · NOUS ROULONS ET EMBALLONS NOS CIGARES AVEC ATTENTION ET SAVOIR-FAIRE · TOUT CELA À LA MAIN · POUR QUE VOUS PUISSIEZ SAVOURER VOTRE TEMPS, AINSI QUE NOS CIGARES, PLEINEMENT ·

LE TEMPS EST UN LUXE ULTIME  
À SAVOURER PLEINEMENT



*Davidoff*  
CIGARS

TIME BEAUTIFULLY FILLED



[davidoff.com](http://davidoff.com)

Fumer tue

Importé et distribué par:

**NATC**  
NORTH AFRICA TOBACCO COMPANY

72, rue des Papillons, Oasis, 20103 - Casablanca  
Tél : 05 22 23 24 34 - Fax : 05 22 99 43 21  
E-mail : [contact@natic.ma](mailto:contact@natic.ma)



La pandémie oblige les pays à redémarrer des unités de production qui étaient considérées comme non rentables avant.

# VERS UNE RÉINDUSTRIALISATION ?

Le Covid-19 impliquera une **nouvelle architecture industrielle mondiale**. Le Maroc devra s'y adapter. Analyse.

**Ghassan Waïl El Karmouni**

«Les risques de perturbation de la chaîne d'approvisionnement augmentent avec le temps», c'est le titre d'une étude publiée par l'assureur crédit suisse Euler Hermes le 30 mars dernier. Un son de cloche alarmiste partagé par de nombreux analystes partout dans le monde. L'inquiétude est non seulement due à la dépendance mondiale de l'industrie chinoise, devenue usine du monde, mais aussi à l'installation de la pandémie dans le temps. La directrice générale du FMI, Kristina Georgieva, présente à la mi-février à Rabat, avait déjà prévenu que la sortie de la crise pouvait s'étaler. En

effet, les premières projections de reprise parlaient d'une courbe en V. Or pour la première fois, le FMI a commencé à envisager une courbe de reprise en U. Aujourd'hui, avec l'étalement de la pandémie, ce sont des scénarii avec une courbe en L qui sont d'ores et déjà pris en compte, avec un rallongement de la crise sur plus d'une année. Certains parlent même du plus grand collapse économique depuis la crise de 1929 avec une projection de la récession aux USA de -25% avec une croissance chinoise égale à zéro, rompant la dynamique exponentielle de la croissance entamée en 1978.

## Mondialisation chinoise

La Chine représente près de 30% de la production industrielle mondiale et 15% de toutes les exportations de biens manufacturés dans le monde. Considérée comme la deuxième économie de la planète, la Chine a, dans certains secteurs comme l'électronique, le textile (17% de la production mondiale), les composants automobiles et les machines électriques, des parts conséquentes dépassant parfois les 30%. La sidérurgie chinoise trône près de 50% des capacités de production mondiale. L'informatique et l'électronique sont aussi massivement sous-traitées et sourcées en grande partie à partir de la Chine. Le pays fournit 19% de la production mondiale de ces produits. Première économie exportatrice dans le monde, elle génère près de 11% du commerce mondial de marchandises et caracole à la tête des exportateurs en tant que premier fournisseur de 65 pays au niveau mondial.

Cette dépendance planétaire commence de plus en plus à poser des ques-

tions non seulement sur la place centrale que représente la Chine et la vulnérabilité économique que cela engendre dans le monde, mais aussi la stratégie des grands groupes industriels mondiaux quant à leur chaîne de production. De fait c'est tout le processus de mondialisation qui est aujourd'hui remis en question. Ayant débuté dès les années 90, l'intégration mondiale de la chaîne de valeur, s'est basée sur une spécialisation de plus en plus poussée de certaines régions dans la production de modules spécifiques qui sont par la suite assemblés dans des «pays usines». Renault, par exemple, compte plus de 17.000 fournisseurs dans le monde. Une stratégie basée sur le cost killing et de la remontée maximale de valeurs vers les maisons mères ou vers les sièges des «firmes réseaux». C'est cette option qui commence à montrer ses limites avec les possibilités de plus en plus avancées de rupture des chaînes logistiques, véritables artères de cette économie. Une rupture qui engendre chômage technique et pertes économiques aux effets exponentiels. C'est la notion même des avantages comparatifs, base de l'économie capitaliste classique, défendue par David Ricardo au XVIII<sup>e</sup> siècle, qui est questionnée.

### La fin des avantages comparatifs ?

La logique induite par la spécialisation et la concurrence entre les pays pour attirer le maximum d'investissements à même de les aider à produire et exporter vers d'autres pays est aujourd'hui drastiquement remise en cause, à travers la réinstauration des frontières, comme entre la France et la Belgique par exemple, ou la mise en route «d'économie de guerre», comme ça se dessine aux USA et dans d'autres pays. Le président Trump n'a-t-il pas demandé à General Motors de réorienter ses chaînes de production pour

**La Chine génère près de 11% du commerce mondial de marchandises et se positionne comme 1er fournisseur de 65 pays.**



En réorientant certaines industries exportatrices vers les besoins nationaux, Elalamy retouchera-t-il la nouvelle version du PAI ?

alimenter le marché américain de 500.000 appareils de respiration par semaine ? Un comble pour l'homme d'affaires ultralibéral et anti-interventionniste étatique qu'il était juste avant la pandémie. C'est dire l'urgence de la situation et les conséquences non encore apparentes qu'elle engendre.

Au Maroc, plusieurs mesures ont été prises pour réorienter certaines unités textiles vers la production de masques ou d'autres dispositifs médicaux sous l'impulsion du ministère de l'Industrie. Les initiatives de soutien de Maroc PME pour les makers (bricoleurs) et les startups qui peuvent aider le Maroc à satisfaire certains de ces besoins sont aussi ici à souligner. Un tel regain d'intérêt pour l'industrie destinée au marché local n'a plus été vu au Maroc depuis au moins les années 1965, avec la stratégie d'industrie de substitution aux importations. Une stratégie qui fut abandonnée en 2005, justement pour réorienter le tissu industriel marocain, gravement malade et dégarni, vers l'insertion dans la chaîne mondiale de valeur. C'était l'essence même de la stratégie McKinsey, renforcée par la suite par le pacte Emergence en 2007, puis l'Accélération industrielle en 2013. Une stratégie visant à orienter le secteur industriel quasi exclusivement vers les exportations de composants. Un choix qui renforce une double dépendance, d'une part aux donneurs d'ordre internationaux et leur chaîne de valeur, et d'autre part aux importations aussi bien pour répondre aux besoins de consommation

basique de la population que pour une industrie fragmentée avec très peu de valeur créée localement.

### Risques et opportunités

Un modèle qui risque d'être complètement bouleversé par les réflexions en cours en ce moment. «Il y aura un avant et un après épidémie de coronavirus sur l'organisation de l'économie mondiale. Nous voyons bien combien il est important de réfléchir à une meilleure organisation des chaînes de valeur et à une relocalisation d'un certain nombre d'activités», a déclaré le ministre français de l'Économie Bruno Le Maire début mars 2020. La France, premier investisseur du royaume, et qui a en quelque sorte façonné la success story de la construction automobile à travers les écosystèmes Renault et PSA, s'oriente ainsi résolument vers un rapatriement du maximum d'unités industrielles vers la métropole. Le raisonnement est simple. Au lieu de gagner sur le différentiel de coûts et se retrouver lors de situations de crise face à des ruptures ou en concurrence mondiale pour l'approvisionnement de biens stratégiques, il vaut mieux payer un peu plus cher et produire chez soi avec en plus la création de richesse et d'emploi qui va avec. Les surcoûts pour la production locale pourraient être minimisés par les économies engendrées par les problématiques d'approvisionnement et le coût du risque qui y est inhérent. Une sorte de dé-mondialisation de la production. Un repli sur soi qui peut certes relever d'effet d'annonce politique suite à une crise, mais qui peut aussi être une tendance profonde de l'économie mondiale, tant les effets de la pandémie et du confinement ont été traumatisants pour les marchés, les États et les populations. D'autant plus que personne ne voit encore le bout du tunnel. Un risque important donc pour une grande partie du tissu industriel marocain dépendant de l'étranger, mais qui peut aussi être considéré comme une opportunité d'intégrer de plus en plus ces unités industrielles dans un vrai écosystème orienté d'abord vers le pays et ses besoins puis vers son voisinage proche. D'autant plus que nos voisins maghrébins et subsahariens se retrouvent dans des schémas quasiment identiques. ■

**gelkarmouni@sp.ma**



Par l'accueil en grande pompe qui a été réservé à Nasser Bourita, les Mauritaniens ont adressé un message d'apaisement au Maroc.

# UNE ÈRE DE CO-DÉVELOPPEMENT ?

Le récent **réchauffement des relations maroco-mauritaniennes** augure-t-il d'un renouveau des relations entre les deux voisins ou est-il simplement conjoncturel ? Une question qui se pose au milieu d'enjeux géostratégiques, sécuritaires et économiques importants. Analyse.

**Ghassan Waïl El Karmouni**

«Une nouvelle page des relations bilatérales Maroc-Mauritanie», a largement commenté la presse nationale depuis la dernière visite officielle de Nasser Bourita au voisin méridional. C'était à l'occasion de la commémoration du 50ème anniversaire de la signature de l'accord de fraternité et de bon voisinage en 1970 entre Rabat et Nouakchott, soit un an après la reconnaissance du Maroc de l'indépendance de la Mauritanie (1960). Cette visite vient après de nombreux échanges entre les officiels des deux pays, soufflant un vent nouveau sur les relations bilatérales après une période de relations en dents

de scie durant la présidence de Mohamed Ould Abdel Aziz (2009-2019).

Ce qui n'est pas toujours simple de normaliser. En effet, quelques jours à peine avant le déplacement du ministre des affaires étrangères à Nouakchott, celui-ci n'avait pas hésité à déclarer en substance devant les parlementaires : «Notre relation avec l'Espagne est meilleure que celle qui nous lie à l'Algérie et à la Mauritanie». Une bourde diplomatique qui a eu pour conséquence l'absence de représentants officiels de la Mauritanie au salon international du livre de Casablanca, où le pays était l'invité d'honneur. La visite in extremis de

Bourita à Nouakchott juste après cet incident, sans porter de lettre royale et sans annonce préalable, était-elle en réponse à cette bourde ? Un impair qui n'a pas empêché le Ministre marocain des affaires étrangères, de la coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger d'être accueilli aussi bien par le Président mauritanien que par le Premier ministre. Quoi qu'il en soit, selon le chercheur Khalid Chegraoui, professeur d'anthropologie politique à Rabat et chercheur au Centre d'Études Africaines, «la Mauritanie a beaucoup changé depuis son indépendance. Aujourd'hui c'est un pays important au niveau de la région du Sahel. C'est un pays leader dans la région. Il faut que le Maroc accepte ce rôle. Certains discours, notamment de politique vis-à-vis de ce pays, sont marqués d'arrogance, d'ignorance et d'irresponsabilité. La Mauritanie est un pays frère. Et ce n'est pas un petit frère», insiste-t-il.

## Changement de cap

Ainsi selon les divers observateurs, le réchauffement des relations et le coup d'accélérateur que veut y donner le Maroc est en lien avec les divers changements dans la région. Il s'agit ainsi du change-

ment de régime impulsé par les Mauritaniens. Selon Mohammed Benhamou, président du Centre marocain des études stratégiques, «il y a aujourd'hui en Mauritanie le retour à un certain pragmatisme et réalisme qui ouvre la possibilité à un retour vers des relations beaucoup plus stables, ce qui dénote avec la perception des choses de l'ancien Président mauritanien qui variait entre l'ambiguïté et la non objectivité qui n'allaient pas dans le sens d'une normalisation». L'actuel Président Mohamed Ould Cheikh El Ghezouani, élu en juin 2019, était un proche de Mohamed Ould Abdel Aziz auquel il a succédé à la tête de l'État mauritanien. Il a occupé plusieurs postes dont celui de chef d'état-major des armées (2008-2018) et ministre de la défense (2018-2019), période qui marque le début de l'inflexion de la position mauritanienne vis-à-vis du Maroc. Bien que frères d'armes et amis depuis 40 ans (tous deux sont des anciens élèves de l'Académie Militaire de Meknès), Ould Cheikh El Ghezouani n'hésitera pas dès son élection à purger le legs de son prédécesseur en lançant une large vague d'assainissement visant les appuis, y compris militaires, de Ould Abdel Aziz. Il procédera ainsi à des changements importants dans la force d'élite mauritanienne impliquée dans la lutte anti-jihadiste au Sahel, les GSI (Groupes spéciaux d'intervention). Les changements ont aussi concerné le parti présidentiel, l'Union pour la République (UPR) dont plusieurs figures, proches de l'ancien président, ont été écartées du gouvernement du nouveau président.

La marque du président nouvellement élu, issu d'une vieille famille maraboutique mauritanienne et réputé comme une «personne structurée et sage», déteint ainsi au niveau des relations de voisinage. «Contrairement à l'ancien président, qui entretenait des liens familiaux avec le Maroc, El Ghezouani n'a pas à faire de la surenchère nationaliste vis-à-vis des voisins pour se légitimer», estime Khalid Chegraoui. Et Benhamou d'ajouter pour

**Ould Cheikh El Ghezouani a purgé, dès son élection, le legs de son prédécesseur.**



Le rapprochement entre la Mauritanie et les Emirats Arabes Unis va de pair avec le réchauffement des relations avec le Maroc laissant entrevoir une redistribution des cartes régionales.

expliquer l'embellie des relations: «Le contexte régional est en évolution. D'un côté des positions qui ont beaucoup changé sur l'intégrité territoriale marocaine. Plusieurs pays ont revu leur copie, y compris ceux favorables au séparatisme. Les changements au Maghreb sont aussi importants, notamment les crises en Libye et la situation en Algérie qui n'est pas encore claire.» Il y a aussi l'embourbement de la situation au Sahel et plus particulièrement au nord du Mali avec lequel la Mauritanie est frontalière (2.237 km) et que le Maroc regarde avec beaucoup d'inquiétude.

### MBZ entre en jeu

Ce qui nous ramène à l'autre changement majeur de la situation: le récent rapprochement entre la Mauritanie et les Emirats Arabes Unis. Réputé proche de Mohamed Bin Zayed, Ghazouani a pu début février décrocher une aide financière de 2 milliards de dollars (40% du PIB mauritanien) des Emirats officiellement dédiés au «financement des projets d'investissement et de développement, ainsi qu'un prêt à taux réduit pour la Mauritanie». Une première de cette envergure pour le pays. Toutefois, officiellement, ce rapprochement peut aussi être d'ordre

militaire. Les premiers contacts entre MBZ et Ghazouani se sont faits dès 2008, à la faveur de la nomination du dernier en tant que chef de l'état-major mauritanien. Les Emirats avaient déjà fait don d'une trentaine de blindés fin 2018 au Mali, avant d'augmenter leur soutien à 100 blindés. Une trentaine de véhicules de fabrication française ont été livrés entre janvier et début février 2020. Par ailleurs, les Emirats n'ont jamais caché leurs ambitions africaines. Leur mode opératoire: des aides financières, des investissements, notamment portuaires, et la coopération militaire, notamment dans la Corne de l'Afrique. Présents ainsi en Afrique de l'Est à travers plusieurs ports, il semble que la position de pivot stratégique de la Mauritanie au niveau du nord-ouest africain intéresse les Emirats. D'autant plus que la Mauritanie qui n'a pas d'accords préférentiels avec la Chine, ne semble pas trop intéresser l'Empire du Milieu particulièrement friand de ports sur la façade atlantique. DP world, le manutentionnaire portuaire émirati, avait déjà tenté de se positionner sur le port de Nouadhibou en 2015, sans succès. Avec l'accession d'El Ghezouani et la situation au Mali, et les dernières évolutions en Libye, c'est une nouvelle configuration



Les autorités marocaines auraient proposé à la Mauritanie de participer au capital du port de Dakhla.

qui se profile. Les rumeurs sur une base militaire des pays du Golfe en Mauritanie avaient déjà filtré dans la presse dès 2018. Ce projet est-il en train de se concrétiser avec le nouveau président mauritanien, militaire de carrière? Une question d'autant plus présente que c'est la Mauritanie qui devra prendre dès fin février la présidence de la force G5 Sahel, occupée par le Burkina Faso. Surnommée «la petite Spart», les Emirats pourraient être tentés de se déployer militairement dans la région élargissant ainsi leur influence régionale. La France, partie prenante de la guerre au Mali, compte sur les financements et le soutien émiratis à la force militaire G5 Sahel. Bien que la Mauritanie ait réitéré son démenti de tout projet de base militaire étrangère sur son territoire, la situation n'est, de toute manière, pas du goût du Maroc auquel se verrait imposée une nouvelle situation géopolitique à ses frontières. Un changement de la donne qui pourrait expliquer le fait que les Marocains sont plus prompts à normaliser les relations avec le voisin du sud.

Le coup d'accélérateur de cette normalisation vient aussi dans un contexte de réchauffement des relations entre les

**La Mauritanie a pu décrocher une aide financière des Emirats de 2 milliards de dollars.**

Emirats et le Maroc, en plein contexte de redistribution des cartes dans la région. Le Maroc a-t-il été invité à se joindre aux discussions en cours? Quoi qu'il en soit, la visite les 29 et 30 janvier dernier de deux délégations de hauts gradés mauritaniens, l'une sécuritaire et l'autre militaire à Rabat au même moment du premier séjour de MBZ au Maroc depuis 2017, n'est peut-être pas une simple coïncidence. Selon l'information relayée par le site Le360, la première délégation était dirigée par le directeur général de la sûreté nationale (DGSN), le général Mohamed Ould Meguett, accompagné du directeur de la Sûreté d'Etat (DST en Mauritanie) El Kacem Ould Sidi Mohamed, et le directeur de la police judiciaire Mohamed Ould Esseyyssah. Ils se sont notamment réunis avec Abdellatif Hammouch, patron du pôle DGSN-DGST. La seconde délégation était présidée par le chef d'état-major des armées mauritaniennes, le général Mohamed Cheikh Ould Mohamed Lemine, un proche du nouveau président. Elle a pu rencontrer Abdellatif Loudyi, ministre délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de l'Administration de la défense nationale, et le général de corps d'armée Abdelfattah Louarak, Inspecteur général des Forces Armées Royales. A cette occasion s'est tenue la première réunion de la Commission militaire mixte maroco-mauritanienne, quelques jours avant la visite du Président Ould Ghezouani à Abou-Dhabi. «Ça serait une très mauvaise nouvelle si le Maroc s'impliquait dans le conflit au Sahel», commente pour sa part Khalid

Chegraoui. Et d'ajouter: «La situation est en train de pourrir là-bas et le Maroc n'a aucun intérêt à s'impliquer militairement d'autant plus que le Nord du Mali est frontalier avec l'Algérie, principale source d'approvisionnement des jihadistes en carburant. Une implication du Maroc pourrait compliquer les choses et pousser l'Algérie dans ses retranchements...», commente le chercheur.

## Nécessité vitale

Au-delà de ces enjeux géostratégiques et sécuritaires, la nécessité de maintenir l'excellence des relations avec la Mauritanie est vitale pour le Maroc. Comment en effet sécuriser la rentabilité des 81 milliards de dirhams engagés dans le plan de développement des provinces du sud (2015-2021) présenté à l'occasion du 40ème anniversaire de la Marche Verte sans normalisation des relations avec leur débouché naturel qui est la Mauritanie? En effet, une grande partie de ce programme est destinée au désenclavement de la région et par conséquent renforcer sa connectivité avec la Mauritanie frontalière. La voie express Tiznit-Dakhla à elle seule doit coûter 8,5 milliards de dirhams. D'ores et déjà ce sont 100.000 semi-remorques et camionnettes de produits divers qui relient annuellement la Mauritanie et le Maroc, soit près de 300 véhicules par jour. Une intensification de ce trafic de marchandise justifierait d'autant plus l'investissement routier. De même et selon les divers sons de cloche que nous avons pu collecter, une complémentarité entre le port de Nouadhibou et Dakhla est fondamentale. «Le projet de port de Dakhla est très complémentaire avec le projet d'extension de celui de Nouadhibou», affirme ainsi Najib Cherfaoui, expert portuaire. Et Mohammed Benhammou de surenchérir: «Le développement du port de Nouadhibou s'est fait dans un contexte de gel des relations entre le Maroc et la Mauritanie, même si c'est un port important pour la Mauritanie. Mais le seul port ne suffit pas. La concurrence avec Dakhla ne peut pas s'envisager ainsi. Il y a des complémentarités à développer». Selon les informations que nous avons pu récolter, une des offres mises sur la table par les autorités marocaines pour renforcer les relations avec la Mauritanie est la possibilité d'ouverture du capital de la société devant gérer le futur port de

Dakhla à l'Etat mauritanien. Une révolution dans l'approche qui ne peut qu'être bénéfique pour l'avenir des relations entre les deux pays. Car comme le souligne justement un Policy Brief du Policy Center for the new south intitulé «Maroc-Mauritanie, intérêts stratégiques communs», paru en janvier 2020, «l'investissement dans des infrastructures communes et des projets énergétiques communs peut avoir d'importantes retombées en termes de création de l'emploi et la dynamisation de l'activité locale». Un meilleur avenir entre les deux voisins passerait par des investissements dans les biens en commun. «Il s'agirait de créer un effet de diffusion positif dans les régions du sud du Maroc et du nord de la Mauritanie, avec une importante création d'emplois», ajoute le brief. Selon Youssef El Jai, un des co-auteurs de ce papier de recherche, «les IDE marocains sont encore faibles [1,7% NDLR] en Mauritanie en comparaison avec son stock d'IDE en Afrique et de la proximité géographique des deux pays. Le Maroc gagnerait à investir plus massivement en Mauritanie, notamment en diversifiant ses secteurs aujourd'hui concentrés dans les télécoms et la banque». Il ajoute ainsi que «le Maroc aurait intérêt à investir conjointement avec la Mauritanie pour développer son lien avec les marchés africains. Typiquement, le Maroc pourrait s'insérer dans le programme de développement routier qu'a lancé aujourd'hui la Mauritanie. Il pourrait ainsi renforcer les liens économiques avec le Sénégal et le Mali par ce truchement, et dégager de la sorte des externalités positives. Le pays a aussi un potentiel énergétique, notamment dans le solaire qui est énorme. Le renforcement des investissements et des interconnexions électriques pourrait être dans l'intérêt des deux pays. Il y a aussi la possibilité de développer un hub ouest-africain en termes maritimes. Cela peut se faire en joignant les efforts d'une part de la force de frappe de Tanger Med et du futur port de Dakhla, et le renforcement du port de Nouadhibou

**«Une implication militaire du Maroc au Mali pourrait pousser l'Algérie dans ses retranchements».**



«La Mauritanie est un pays frère. Et ce n'est pas un petit frère», Chegraoui.

d'autre part. Il ne s'agit pas de mettre en concurrence les différents ports mais bien de créer des synergies entre eux.»

### Opportunités à saisir

Et des synergies, il y en a à revendre ! Selon Laaziz El Kadiri, ancien Président de la Commission Diplomatie économique, Afrique et Sud-Sud, ayant organisé le Forum d'Affaires Maroc-Mauritanie en décembre 2018, «les Mauritaniens conçoivent le commerce avec le Maroc depuis toujours. Effectivement il y a eu une période de froid, mais la destination Maroc est pour eux historiquement naturelle. Économiquement les relations sont restées très étroites et ne se sont jamais arrêtées». Avant d'ajouter: «C'est un voisin avec un potentiel économique avéré. Ce sont de grands commerçants avec l'Afrique. Ce qui les intéresse c'est d'avoir les produits et l'expérience marocains pour se déployer davantage.» El Kadiri affirme ainsi que lors du Forum, en plus de l'intérêt montré par les officiels dont les 7 ministres qui ont assisté, il y a eu plus de 400 entreprises des deux pays qui ont participé. «Ça montre le degré d'intérêt et d'engouement». Au total selon l'ancien Monsieur Afrique de la CGEM, ce sont 19 conventions d'investissement qui ont été signées sur place essentiellement dans l'agro-business, l'équipement des cuisines, la distribution de l'électroménager, l'industrie de la mer, etc. «Plusieurs grandes entreprises sont d'ailleurs revenues après le forum», insiste El Kadiri. Pharma5 a même pu reprendre ses exportations de médicaments vers la Mauritanie et envisagerait un investissement important sur place. Plus récem-

ment, les holdings Holmarcom et Al Mada seraient intéressés par des investissements surplace, notamment dans l'agroalimentaire. Contacté par nos soins pour parler de cet engouement, Saïd Alj, grand opérateur dans le port de Nouadhibou à travers Unimer et président du Conseil d'affaire Maroc-Mauritanie, est resté injoignable. Pour Khalid Chegraoui, «il s'agit aujourd'hui d'une opportunité historique de créer un axe Rabat-Nouakchott-Dakar. D'autant plus qu'avec les découvertes de gaz et de pétrole communes, la Mauritanie va forcément se rapprocher davantage du Sénégal sans le Maroc». Une dynamique déjà en cours, notamment après la signature en 2018 entre le Sénégal et la Mauritanie d'un accord de partage équitable, 50-50 des découvertes de pétrole et de gaz du gisement offshore situé à cheval sur les eaux territoriales des deux pays dont les réserves sont estimées à 450 milliards de m<sup>3</sup> de gaz. Mieux encore, en février 2020, les deux pays ont signé l'accord Achat Vente concernant la première phase de commercialisation qui doit produire environ 2,5 millions de tonnes par an (mtpa) de gaz naturel liquéfié destinées à l'exportation et 70 millions de pieds cubes par jour de gaz (environ 500 mégawatts) pour l'approvisionnement des deux marchés domestiques. Ce rapprochement concerne aussi des accords de pêche entre les deux pays dont c'est une des sources d'alimentation principales donc potentiellement une source de conflit. Bien que la Mauritanie ait un des PIB par tête les moins importants du Maghreb (1.318 dollars contre 3.151 pour le Maroc) et que le pays compte moins de 4,5 millions d'habitants étalés sur plus de 1 millions de km<sup>2</sup>, il n'en demeure pas moins un voisin important faisant le pont avec la profondeur saharienne et africaine du Maroc. Le renforcement des relations avec ce pays doit figurer parmi les priorités du développement du Maroc. Car comme le souligne Khalid Chegraoui, «il ne peut y avoir de développement dans le sud du Maroc sans développement dans le nord de la Mauritanie». Gageons que les deux pays se sont réellement engagés dans une nouvelle ère de leurs relations bilatérales. Une ère de co-développement à même de donner une nouvelle impulsion au projet maghrébin. ▀

gelkarmouni @sp.ma

# LA COOPÉTITION POUR RELANCER LE DIGITAL

Depuis près d'un an, **Karim Sy\*** préside Digital Africa, une initiative impulsée par le président français Emmanuel Macron, qu'il conseille, pour révéler les talents africains. De visite au Maroc, EE l'a rencontré à la veille de la signature du projet Maroc Impact. Entretien.

**Zakaria Lahrach**



**Vous êtes très actif et vous visitez souvent le Maroc, quels sont les projets intéressants que vous avez ramenés avec vous cette fois-ci dans vos valises ?**

Je suis venu pour Maroc Impact qui lance une initiative forte sur l'innovation sociale. C'est un nouveau projet en lien avec l'Université de Casablanca avec Bolloré et Société Générale. Tout ça regroupé dans Maroc Impact. C'est pour mettre en place de nouveaux types de hubs avec une logique d'entrepreneuriat

social. L'université c'est le savoir qui est relié avec des acteurs qui soutiennent. Le slogan de Société générale est «L'avenir c'est vous» maintenant il faut l'incarner et l'idée c'est via leur RSE et sous l'impulsion de leur président El Yacoubi, c'est quand même lui qui a apporté l'innovation en Afrique à travers le groupe bancaire. A l'époque il était au siège en France mais c'est lui qui a ouvert le laboratoire de l'innovation de Société Générale à Jokkolabs en 2006. Il s'est dit qu'il y a quelque chose qui se passe en Afrique, il faut qu'on accompagne

l'innovation mais il ne l'a pas fait. Ils ont les moyens à la Société Générale, ils auraient pu créer leur propre hub et un partenariat mou, mais ils ont préféré s'immerger dans un écosystème et venir le renforcer, c'est une démarche très fine.

**On sait que le digital avance de manière rapide. Pouvez-vous nous faire une update des nouvelles tendances qui émergent ?**

Aujourd'hui, l'innovation concerne les écosystèmes. C'est peut-être là un des grands changements, ce ne sont pas juste des chaînes de valeur qui se sont mondialisées. Il y a une nouvelle manière d'innover, ça veut dire aussi que les partenaires ne vont plus être uniquement dans des logiques de confrontation et de compétition directe mais dans des logiques de coopétition. Un coup compétiteurs et un coup partenaires et ça c'est très nouveau même dans le comportement de fonctionnement. On nous parlait d'innovation verte avec des partenaires hybrides autour d'un projet, là on va encore plus loin puisqu'on est dans une logique d'écosystème avec des partenaires qui peuvent être concurrents.

**Un exemple de cette coopétition ?**

Nous avons parmi les membres de Digital Africa la fabrique des mobilités. Ce sont différents acteurs étatiques qui travaillent sur des questions de mobilités, d'économie d'énergie, des acteurs automobiles avec plus de 130 intervenants de l'industrie automobile française et puis des startups. Mais là où c'est fort c'est lorsqu'une compagnie décide par exemple de proposer sa propriété intellectuelle de manière ouverte afin de permettre à la communauté de travailler dessus. Maintenant elle travaille dessus gratuitement si c'est dans le but de faire évoluer la connaissance, une connaissance qui est partagée entre les membres de ce réseau mais si ça produit

un output qui est commercialisable, on définit un mode de partage pour celui qui a ramené cette propriété intellectuelle et la communauté et celui qui fait son business. Donc on voit bien que nous sommes dans une logique des communs appliqués à de l'innovation. Ça c'est une révolution dans le mode d'approche de l'innovation et de la pensée.

### **Vous avez parlé de la fintech. Est-ce qu'on a développé une réelle expertise en Afrique ou est-ce que ce sont juste des effets d'annonce ?**

C'est vrai que souvent quand on parle de fintech on pense aux anglais de Vodafone donc ça relativise le succès mais après, l'usage est quand même venu d'Afrique et il y a des technologies qui ont été développées. Si je prends même le début du mobile. Mo Ibrahim a inventé un business model en créant le prépayé qui est utilisé aujourd'hui pour prendre des puces dans la poste en France. Donc cette innovation-là, la technologie qui va derrière a été faite au départ pour l'Afrique. Au fait nous sommes en train de redécouvrir que le marché de l'Afrique a souvent amené les gens à avoir un niveau d'innovation qui a été intéressant en «reverse». Ce que d'ailleurs certains ont commencé à documenter en parlant d'innovation renversée, même si je n'aime pas trop l'expression, où des innovations faites pour un marché spécifique africain sont des innovations qui correspondent au marché international. Souvent on cite l'exemple de General Electric qui fabrique un système d'échographie portable pour les villages africains et se vend beaucoup plus chez les médecins des petites officines de médecine aux États-Unis qui finalement ont pu se doter d'un équipement qui ne coûte pas cher et qui est fiable. Donc on voit bien quand on se place dans cette perspective-là que l'Afrique peut inventer pour le monde.

**Comment expliquer cette dichotomie entre l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone? On a l'impression que cette dernière avance beaucoup plus rapidement sur le chantier du numérique. Qu'est-ce qui peut expliquer cet écart?**

### **«Il ne s'agit pas d'empiler les acteurs pour dire qu'on a un écosystème digital».**

C'est une grande question que tout le monde se pose. Vous savez, j'ai fait le Canada et vous avez la même chose entre le Canada francophone et le Canada anglophone. Je pense qu'il y a peut-être une logique de culture d'entreprise et de culture surtout de la gestion du risque qui est essentielle dans le développement de l'économie et de l'entreprise et de la créativité et donc de l'innovation qui est à travailler même si le terme d'entrepreneur est français à l'origine. Donc on voit bien qu'il faut se réapproprier ce terme mais moi franchement quand je vois les jeunes je ne vois pas de différence je fais énormément d'événements que ce soit dans le côté anglophone ou francophone, le dynamisme est là, la question est comment est-ce qu'on donne un environnement favorable pour développer tout ça? Il faut leur faire confiance, il faut ouvrir les vannes. Ça aussi c'est un autre point de différence parce qu'ils ont clairement du côté anglophone beaucoup plus de financements et donc ça stimule. Nous ce n'est que récemment que nous avons obtenu les flux.

### **Est-ce que l'accès au financement est une vraie entrave ou juste un faux prétexte qu'on sort à chaque fois ?**

C'est clairement une entrave, mais encore une fois si on regarde l'analyse de l'écosystème ça demande plus que juste du financement et ça on le sait très bien. D'autant plus que si l'on parle du début et la fameuse vallée de la mort. Le problème c'est que pendant cette période, le projet peut finir du jour au lendemain et donc il est à risque, voire très haut risque et personne n'a envie de mettre de l'argent dans ce type de projet, il faut le dire très clairement. Pour qu'un entrepreneur passe du statut de porteur de projet à celui d'entrepreneur à succès, il y a plusieurs étapes: il faut qu'il clarifie son idée de projet, qu'il réunisse une équipe, qu'il sorte son prototype, aille se

confronter au marché, réajuste, structure et arrive... Donc, on voit bien que pour toutes ces étapes, il a des besoins différents. Ça veut dire qu'il faut qu'on sache à qui on s'adresse lorsqu'on lance tous ces programmes sur l'entrepreneuriat. Les besoins sont complètement différents selon que l'on se situe dans telle ou telle étape. On a remarqué en gros une vingtaine de types d'acteurs qui interviennent que ce soit sur le côté des connaissances, sur le volet du financement, du support à l'entrepreneuriat, etc. Il s'agit donc de 17 à 21 acteurs à mettre en musique. Mais un écosystème n'est pas juste des acteurs qui s'empilent. Un pays comme le Maroc par exemple a la plupart de ces types d'acteurs sauf qu'il y a trop de compétition.

### **Comment vous pouvez expliquer cela?**

Eh bien, c'est aussi dû au fait qu'on n'a pas pris le temps de clarifier le rôle de chaque acteur. Typiquement par exemple les hubs ont pullulé partout et comme chacun doit vivre, souvent ces initiatives sont montées par des acteurs indépendants. Mais ce ne sont pas eux qui ont l'argent. L'argent se trouve à la fin de la chaîne chez les corporate sauf que l'écosystème n'a pas encore d'acteurs en nombre suffisant qui connaissent le business de ce corporate et qui a une structuration qui lui permet d'apporter une réelle solution qui va faire la différence. Donc finalement c'est «déceptif» pour lui, ça devient de la com' et du coup nous avons perdu l'effet voulu et ce qui se passe est que les acteurs qui organisent ça, eux, vont le vendre car ils cherchent à avoir de l'argent et des revenus sinon comment ils paient le loyer l'espace, comment ils vont payer leur équipe ? Pour avoir accompagné la Société Générale ou d'autres acteurs en tant que Jokkolabs j'ai bien vu ce risque-là, donc il faut qu'on fasse attention sinon on va déstabiliser les jeunes et en plus si on ne fait pas attention on a déjà tué l'esprit de l'innovation. ▣

**\*Karim Sy, fondateur de Jokkolabs et membre du Conseil Présidentiel pour l'Afrique de Emmanuel Macron.**

zlahrach@sp.ma



# **kompass.com**

## **DÉVELOPPEZ VOS OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES**

Parce que nous savons à quel point il est **important** pour vous de renforcer vos performances , nous avons une offre à vous proposer.



### **Plan de conquête "Booster"**

Nous vous accompagnons à mettre en place un plan de communication digitale avec un référencement optimisé pour votre entreprise.



### **Génération de leads "Display International"**

Nous vous aidons à développer votre présence sur le web grâce à nos offres de visibilité au niveau national et international.



### **Alimentation CRM "EasyBusiness"**

Nous vous facilitons l'enrichissement de votre base de données et la mise à jour des informations clés sur vos clients (en mode SAAS).

## **+ de 2200 clients nous ont choisis !**

Que vous cherchiez de nouveaux prospects, distributeurs, partenaires clés sur les marchés nationaux ou internationaux, à accroître votre visibilité ou un accompagnement dans la création d'un plan de conquête, nous sommes là pour vous proposer les meilleures approches.

**KOMPASS**  
Your route to business worldwide



LE SAMSUNG GALAXY S20



## FONDS CORONA : LE MAROC À L'UNISSON !

Face à la situation de crise sanitaire qui prévaut, le roi Mohammed VI a ordonné la création d'un Fonds spécial afin de faire face à la pandémie. Prévu initialement pour accueillir 10 milliards de dirhams, le Fonds a atteint à l'heure où nous écrivons ces lignes plus de 25 milliards de dirhams grâce à la mobilisation sans précédent de plusieurs acteurs que ce soit du secteur public ou du monde des affaires. Au-delà du volet sanitaire, ce dispositif devra servir au soutien de l'économie du royaume à travers le financement d'une batterie de mesures pour l'accompagnement des secteurs vulnérables aux chocs induits par la crise du coronavirus. Annoncées au fur et à mesure par le Comité de veille économique (CVE), ces mesures consistent en la suspension du paiement des entreprises des charges sociales (cotisations CNSS) de leurs salariés et la mise en place d'un moratoire pour le remboursement des crédits bancaires. Ce moratoire social devrait offrir un peu de répit et soulager relativement les trésoreries des entreprises. De son côté, le ministère des Finances a annoncé la mise en place d'un nouveau mécanisme auprès de la CCG appelé «Damane Oxygène», destiné aux entreprises dont la trésorerie s'est dégradée à cause de la baisse de leur activité. Il couvre 95% du montant du crédit et permet ainsi aux banques de débloquer rapidement des découverts exceptionnels pour financer les salaires, les loyers, les achats nécessaires, ... Concernant les salariés, le CVE a décidé que toute personne affiliée à la CNSS et qui est en arrêt de travail pourra bénéficier d'une indemnité de 2.000 dirhams en plus des allocations familiales avec la possibilité de demander à sa banque le report pour 3 mois des traites de ses crédits immobilier et conso. Les travailleurs non déclarés, et ce sont les plus nombreux, demeurent toujours dans l'attente.

## LABEL'VIE AU VERT

Tous les indicateurs du groupe sont au vert pour le représentant de Carrefour au Maroc. Son résultat net s'est élevé à 318 millions de dirhams en 2019, soit une hausse de 10% par rapport à l'année précédente. Au terme d'un exercice marqué par une bonne dynamique commerciale sur l'ensemble des segments d'activité, le groupe a pu réaliser un chiffre d'affaires consolidé de 10,39 milliards de dirhams, soit 1,36 milliard de chiffre d'affaires additionnel, représentant une hausse de 15%. Par ailleurs, les supermarchés «Carrefour Market» ont affiché une progression de 2% au niveau des ventes à périmètre comparable et ont étendu leur réseau avec 12 nouveaux magasins.



## BON EXERCICE 2019 POUR ATLANTA

Mohamed Hassan Bensalah, PDG du holding Holmarcom, s'est voulu rassurant lors de la présentation des résultats annuels 2019 d'Atlanta Assurances. Présent aux côtés de Fatima Zahra Bensalah, Administrateur directeur général de la compagnie, le patron d'Atlanta et par ailleurs Président de la Fédération des compagnies d'assurances a tenu à apporter un brin d'optimisme au climat morose en divulguant un exercice 2019 au vert. En effet, en annonçant 4,8 milliards de dirhams comme chiffre d'affaires consolidé, en croissance de 9,1% par rapport à 2018, Bensalah s'est félicité des excellentes performances de son groupe qui s'en sort avec un résultat net consolidé de 373 millions de dirhams, soit une vigoureuse progression de 76,5%.

## HPS AMÉLIORE SES MARGES OPÉRATIONNELLES

Une année réussie. À fin 2019, le chiffre d'affaires consolidé de HPS a progressé de 8,6% en glissement annuel. Cette performance est tirée par la croissance de l'activité Solutions et de l'activité Processing respectivement de 13% et 22,4% par rapport à fin 2018. Le résultat d'exploitation consolidé, quant à lui, a augmenté de 14,4%. La marge opérationnelle consolidée a progressé de 17,6% durant la même période. De son côté, le RNPG progresse de 1,7% par rapport à fin 2018, malgré l'augmentation des éléments non courants liés à la hausse de la contribution sociale de solidarité ainsi que l'effet négatif de change (MAD/USD).

## DÉLAIS DE PAIEMENT : LÉGER REcul DANS LE PUBLIC

La tendance positive constatée en matière de réduction des délais de paiement des Entreprises et établissements publics (EPP) se confirme. Depuis 2018, les délais de ces entités sont en constante contraction, baissant ainsi de 13,9 jours sur l'année. A fin décembre 2019, la moyenne des délais de paiement des EPP est revenue à 42 jours contre 55,9 jours à la même période de l'année passée. C'est ce qui ressort des chiffres du ministère de l'Économie, des finances et de la réforme de l'administration qui a procédé le 28 février à la publication des délais de paiement déclarés par les EEP.

## LA RAM REPENSE SA STRATÉGIE

Dans un contexte où le ciel devient de plus en plus le théâtre d'une concurrence féroce, Royal Air Maroc a décidé de repenser sa stratégie. En effet, depuis un certain temps, le groupe a mis sur la table l'option des alliances. Et les premiers fruits de ces nouvelles dispositions commencent à prendre forme puisque RAM rejoindra l'alliance aérienne OneWorld, le 31 mars 2020. La compagnie passe ainsi de 100 à 1.000 potentielles destinations. En somme, c'est un marché de près de 150 millions de touristes qui s'ouvre à la compagnie nationale. Notons également qu'en ce début d'année, RAM et British Airways ont conclu un accord de partage de codes, premier du genre pour la compagnie en Afrique. Encore une autre opportunité pour la compagnie marocaine qui dessert trois aéroports en Grande-Bretagne.



## NEZHA HAYAT À LA TÊTE DE L'AMERC

Belle consécration pour la présidente de l'AMMC qui vient d'être élue à la tête du Comité Régional de l'Afrique et du Moyen-Orient (AMERC). Ce dernier regroupe l'ensemble des régulateurs des marchés financiers de la région.



## JACK LANG RECONDUIT POUR UN AUTRE MANDAT

Jack Lang a été reconduit à l'unanimité par le Conseil d'administration comme Président de l'Institut du monde arabe (IMA). Ministre français de la Culture de 1981 à 1986, puis de 1988 à 1993, Jack Lang avait été nommé en 2013 à la présidence de l'IMA.

## WAJIB SBIHI AUX COMMANDES DE TIJARA 2020

Wajih Sbihi a été élu à l'unanimité à la tête de Tijara 2020. Il succède à Chakib Alj, président de la CGEM, qui a déposé sa démission. Le nouveau président exécutif est le directeur général de North Africa Tobacco Company (NATC).

## BOURSE : BYE BYE HAJJI

Le Conseil d'Administration de la Bourse des valeurs de Casablanca a décidé de nommer, à l'unanimité Tarik Senhaji Directeur Général pour succéder à Karim Hajji qui a fait valoir ses droits à la retraite. La prise de fonction du nouveau patron sera effective à partir du 2 avril 2020.



**SAUF IMPRÉVU, L'ÉTAT D'URGENCE SANITAIRE DEVRAIT PRENDRE FIN LE 20 AVRIL PROCHAIN. UNE MESURE STRICTE AFIN D'ÉVITER LA PROPAGATION DU VIRUS ET QUI PUNIT TOUTE VIOLATION PAR UNE PEINE D'UN À TROIS MOIS D'EMPRISONNEMENT ET D'UNE AMENDE ALLANT DE 300 À 1 300 DIRHAMS.**

**BMCI : LA PERFORMANCE AU RDV**

Que retenir de 2019 pour la BMCI? Le groupe a clôturé l'exercice sur des résultats financiers globalement positifs. Son produit net bancaire s'est élevé à 3,06 milliards de dirhams, en petite hausse de 1% sur un an. Cette progression s'explique principalement par l'amélioration de la marge sur commissions consolidée (4%) et du résultat des opérations de marché (10,1%), conjuguée à une baisse de la marge d'intérêt de 1%, commente la banque dans un communiqué.

**15,72 MILLIONS**

Le parc 4G poursuit sa trajectoire fulgurante. À fin 2019, il s'établit à 15,72 millions d'utilisateurs connectés, soit une croissance de 63,6% selon les données de l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT).



**GEL : LE GOUVERNEMENT TRANCHE !**

Face à l'envolée des prix des gels hydroalcooliques due au coronavirus, le gouvernement a décidé de réglementer les prix et maîtriser les circuits de distribution, et ce d'une durée de six mois renouvelable une fois. Ainsi, les nouveaux tarifs varient entre 15 dirhams pour le flacon de 50 ml et 140 dirhams pour celui de 2 litres. En ce qui concerne les ventes en gros, les prix varient entre 50 dirhams et 200 dirhams le litre.

**FEMME, LES CHIFFRES DE LA HONTE**



Si vous êtes une jeune femme urbaine avec une formation supérieure, vous avez toutes les chances d'être au chômage. C'est le constat flagrant établi par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) dans sa dernière note d'information publiée à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes. En effet, le Maroc comptait en 2019, 17,9

millions de femmes (50,3%) dont 13,4 millions en âge d'activité (15 ans et plus). Or, «l'analyse de la situation des femmes vis-à-vis du marché du travail révèle une faible participation de ces dernières à l'activité économique», constate le Haut-commissariat au plan. Le taux d'activité des femmes n'est que de 21,5%, largement en deçà de celui des hommes (71%). Ce taux atteint 27,1% en milieu rural contre 18,5% en milieu urbain. En plus de cela, le phénomène du chômage touche les femmes plus que les hommes, avec des taux respectifs de 13,5% et de 7,8%, indique le HCP.

**RENAULT MAROC EMBARQUE DANS L'INDUSTRIE 4.0**

Pour accélérer la transformation digitale de ses différentes activités, le Groupe Renault Maroc vient de lancer son digital hub, une antenne de Renault Digital (filiale du Groupe) à l'instar du Brésil et de la Russie. Le constructeur automobile a initié cette démarche «afin d'améliorer son efficacité opérationnelle grâce à des méthodologies nouvelles et créatives», indique un communiqué du groupe expliquant la portée de cet incubateur de projets digitaux qui réunit les équipes métiers et informatiques. Le Digital Hub, ajoute la même source, a pour mission de développer des produits IT destinés à l'ensemble des métiers du Groupe au Maroc mais aussi à d'autres pays de la région Afrique, Moyen-Orient, Inde et Asie-Pacifique.





## LE SAMSUNG GALAXY S20 DÉVOILÉ

Samsung vient d'agrandir sa famille Galaxy, cette fois-ci non pas avec deux mais quatre nouveau-nés de concentré technologique. Il s'agit du trio Galaxy S20, S20+ et S20 Ultra, ainsi que du Galaxy Z Flip. Compétition féroce oblige, le sud-coréen se devait de frapper fort en montrant qu'il était encore capable d'innover en intégrant diverses fonctions, vitrine de son savoir-faire en la matière. Et quoi de plus naturel que de montrer sa dominance dans un secteur qu'il maîtrise qui est celui des écrans. Samsung a en effet décidé d'intégrer un taux de rafraîchissement de 120 Hz, jamais vu sur un smartphone grand public, sur les 3 Galaxy S20. S'il est particulièrement bien pensé dans l'interface utilisateur, afin de fluidifier les animations, ou encore dans certains jeux mobiles, sa consommation en énergie peut toutefois drainer rapidement la batterie. Côté puissance de calcul, les Galaxy S20 seront alimentés par le SoC Snapdragon 865 de Qualcomm ou par le SoC Exynos 990 développé par Samsung. Pour épauler le processeur, le constructeur intègre jusqu'à 16 Go de RAM dans sa variante la plus premium, le S20 Ultra. Les autres variantes peuvent compter sur 8 ou 12 Go de mémoire vive. Par contre, Samsung ne propose que 128 Go stockage interne, pouvant être étendu à 512 Go sur son S20 Ultra. Samsung a aussi intégré une batterie de 4000 mAh compatible avec la recharge rapide de 25W (5.000 mAh pour le S20 Ultra). Le flagship se distingue aussi dans le domaine de la photographie. Pour ce qui est de la photographie, Samsung a intégré un quintuple capteur photo composé d'un module principal de 108 Mp dans le Galaxy S20 Ultra. Il s'agirait de l'ISOCELL Bright HMX conçu en partenariat avec Xiaomi. Ce capteur propose une définition équivalente à celle d'un appareil reflex numérique haut de gamme. Les autres variantes se contentent d'un capteur principal de 64 MP. Le S20 standard est dépourvu de capteur de profondeur de champ. Selon les premières estimations, Samsung aurait vendu 70.800 Galaxy S20 le jour de son lancement. Un chiffre en deçà de qu'avait réalisé le S10 au moment de sa sortie mais le géant coréen explique ces résultats par les conséquences de l'épidémie de Covid-19 qui limite les achats en boutique.



### Camera

10 MP, AF double pixel

### Mémoire

8 Go de RAM

### Batterie

4000mAh

## ROTANA PREND LA GESTION DU PALMERAIE RESORT



Rotana s'attaque au secteur hôtelier marocain et signe un accord pour l'exploitation du Palmeraie Resort de Marrakech. Le complexe touristique

devient ainsi Palmeraie Rotana Resort. Étendu sur une superficie globale de 230 hectares, le projet se compose de l'hôtel du Golf Rotana, un cinq étoiles de 315 chambres, du Golf Club Rotana proposant 11 suites exclusives et du Palmeraie Palace de 314 clés. Rappelons que Rotana gère actuellement un portefeuille de plus de 100 propriétés au Moyen-Orient, en Afrique, en Europe de l'Est et en Turquie.

## BCP ET HSEVEN AU CHEVET DES STARTUPS

Un partenariat en faveur de l'émergence de nouveaux leaders panafricains voit le jour. La Banque centrale populaire (BCP) et l'accélérateur HSeven viennent de signer une convention de partenariat visant à promouvoir les start-up innovantes à fort potentiel. Le groupe BCP met ainsi à la disposition des entreprises sélectionnées et accompagnées par HSeven un dispositif de financement approprié soit en equity ou à travers un financement bancaire, selon le niveau de maturité des projets.

## M-PAIEMENT : ORANGE MAROC POUSSE SES PIONS

La concurrence se précise dans le secteur du m-paiement! Orange Maroc a officiellement lancé sa solution baptisée «Orange Money». Fort d'une présence historique en Afrique, Orange couvre ainsi son 18e pays en matière de services de paiement mobile. Cette expertise régionale, couplée à une obtention de l'agrément de Bank Al-Maghrib pour créer son établissement de paiement autonome baptisé «Orange Money Maroc», offre d'excellentes opportunités de développement au groupe. «Aujourd'hui nous rejoignons la communauté Orange Money présente princi-



palement en Afrique. Le Maroc est un cas particulier parce qu'il y a un taux de bancarisation élevé qui avoisine les 68% en plus d'une bonne pénétration des moyens de paiement par carte», souligne Yves Gauthier, président-directeur général d'Orange Maroc.



## CITROËN LANCE SA VOITURE ÉLECTRIQUE

Citroën va bientôt commercialiser la première voiture électrique, fabriquée au Maroc et portant le nom de «AMI». Le constructeur automobile français lancera ce nouveau modèle à partir du mois de juin prochain à 6.900 euros, soit 70.000 dirhams. Ce véhicule qui disposera de 2 sièges, et qui mesure seulement 2,41 mètres de longueur, ne nécessite pas de permis de conduire. Sa vitesse maximale est fixée à 45 km/heure. Fabriquée à l'usine de Kénitra, la voiture sera dotée d'une autonomie de batterie de 70 kilomètres. Une voiture 100% électrique et «made in Morocco» destinée à un public jeune et urbain.

## ANFA PARK : LE NOUVEAU VISAGE DE CASABLANCA

L'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA), filiale du Groupe CDG, a annoncé l'ouverture au public de la première phase d'Anfa Park, le nouveau parc urbain de Casablanca. Situé au cœur du pôle urbain de la métropole, Anfa Park s'étend sur une superficie totale de 50 hectares et sera ouvert gratuitement au public, du lundi au dimanche, de 6h à 20h. Une première phase de 18 hectares propose une série d'équipements de détente et de loisirs: aires de jeux pour enfants, promenades végétalisées, skatepark, circuit de jogging, équipements sportifs, salle d'exposition, restaurants et café.



La force de votre mensuel préféré  
désormais à un rythme hebdomadaire.



La lettre intelligente de Economie Entreprises !

Inscrivez-vous





La Suède ne figure plus dans la liste des 10 premiers pays développés dans le commerce électronique.

# PAIEMENT NUMÉRIQUE : LA SUÈDE RETOURNE SA VESTE !

Après avoir bâti une image de référence dans le domaine du paiement numérique, la **Suède fait volte-face**. Elle décide d'introduire une nouvelle loi obligeant les banques à fournir des services en liquide.

Selon le dernier rapport 2019 de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) l'Islande, la Nouvelle-Zélande

et la Suède ne figurent plus dans la liste des 10 premiers pays développés dans le commerce électronique. Et ce en raison d'une baisse de leurs scores

en matière de sécurité des serveurs et de fiabilité postale. Toujours selon le rapport, la Suède a également connu une baisse de la proportion de sa population utilisant l'Internet. Dans ce pays où l'on peut tout payer par carte bancaire, de la plus petite somme à la plus grande, les Suédois sont de plus en plus nombreux à n'avoir aucune pièce ou aucun billet dans leur porte-monnaie. Même les plus démunis, plutôt que de tendre la main, préfèrent mettre en avant leur numéro de «Swish». La Suède s'est vantée très tôt d'adopter les nouvelles technologies. Celles-ci étaient célébrées comme le signe d'une société agile, rapide et efficace. Cependant, aujourd'hui il faut

dire que cette croissance fulgurante du numérique bat de l'aile: le digital est en perte de vitesse, jusqu'au point où la grande nation du paiement numérique décide de marcher à reculons. C'est ainsi qu'en janvier dernier une nouvelle loi obligeant les banques à fournir des services en argent liquide a été ratifiée. Les Suédois doivent maintenant pouvoir retirer de l'argent liquide. Une disposition qui doit s'appliquer à 99,7% de la population. Par ailleurs, notons que la mesure a été adoptée à la quasi-unanimité des députés et accorde un an aux banques pour se mettre en conformité. D'autre part, la question qui reste posée est de savoir ce qui a motivé ce revirement. Premièrement, il faut dire que l'adoption de cette nouvelle disposition se fonde avant tout sur un argument social. Aujourd'hui les disparités occasionnées par l'argent numérique dans ce pays sont patentées. Il implique, en Suède, d'avoir un numéro universel d'immatriculation, un compte en banque, un domicile fixe, ce que n'ont pas les immigrés, les touristes ou les personnes dans des situations de grande précarité. Il demande de maîtriser les outils numériques, de consulter son compte bancaire sur un ordinateur portable, de savoir envoyer de l'argent par téléphone. Il exige un accès permanent au réseau téléphonique et à Internet, ce qui n'est pas toujours le cas en zone rurale. Et, enfin, il empêche tous ceux qui ne remplissent pas ces conditions d'acheter des biens et services. «Le paiement électronique présente beaucoup d'avantages, mais on doit aussi pouvoir utiliser le cash. Les personnes âgées, les handicapés, ceux qui viennent d'arriver en Suède, doivent pouvoir payer en liquide», commente le ministre des Marchés financiers, Per Bolund. Pour Amine Sebti, Senior Manager Strategy & Finance chez PwC Maroc, cette nouvelle disposition est une façon de se soucier des franges (personnes âgées, handicapés, migrants) qui n'arrivent pas à s'arrimer au système. Et d'ajouter qu'ils sont dans une démarche inclusive de leurs modèles de réflexion. De plus, les citoyens s'inquiètent des risques en cas de guerre ou de cyberattaque. En effet, que deviendrait un pays

## 8 transactions sur 10 sont en cash dans la zone euro, ce qui représente 54% des paiements en valeur.

sans aucun moyen de paiement? Chez les jeunes suédois, ce sentiment progresse, car en plus l'exemple chinois sur le fichage électronique des citoyens à travers leurs achats fait peur. Cependant dans un contexte où le monde opère une migration fulgurante vers le numérique il faut admettre que certaines habitudes ont du mal à suivre le pas et à s'adapter au changement.

### Pourquoi le cash fait-il de la résistance ?

Le cash a la peau dure. 8 transactions sur 10 sont en cash dans la zone euro, ce qui représente 54% des paiements en valeur, explique la banque centrale de France dans l'un de ses rapports. De plus, il faut noter que la production de billets demeure croissante. En 2019, la Banque de France en a produit 9% de plus qu'en 2018. C'est un paradoxe: alors que l'on parle de la fin du cash, que se diffusent d'autres moyens de paiement, et que la Banque de France enregistre une baisse de 2,2% des retraits aux distributeurs, on produit chaque année de plus en plus de billets. Et aujourd'hui cette persistance de l'utilisation du cash est due à plusieurs facteurs. Le premier concerne la problématique des réserves sous le matelas. Selon une enquête menée par la BCE (Banque centrale européenne) sur l'usage des espèces, un quart des Européens interrogés déclarent détenir de l'argent liquide hors de leur compte bancaire comme réserve de précaution ou moyen d'épargne. Et cette pratique est due au fait que depuis plusieurs années, la politique de la Banque centrale européenne rend la rémunération de l'épargne très faible. Mieux encore, certaines banques ont décidé de taxer les dépôts de leurs clients (au-delà d'un million d'euros) pour compenser

les taux négatifs que leur applique la BCE. Ensuite vient la question de la liberté car le paiement en liquide permet de passer sous les radars (sans laisser de trace). D'un autre côté, dans nos sociétés il faut notifier qu'il est très difficile de mettre en place des dispositifs refusant le paiement au cash. C'est ainsi que Khaled Ziani, expert en NTI, déclare qu'«on ne peut pas éradiquer le cash!». Cependant, notons que l'excès du cash pèse négativement sur les différentes économies. Et sa réduction pourrait offrir des avantages considérables.

### Le coût du cash !

Selon les spécialistes favorables à la suppression de l'argent liquide, les coûts de production et de gestion des pièces et des billets pourraient être investis dans l'économie réelle. «Si le cash disparaît, le système sera beaucoup moins onéreux en termes de gestion quotidienne», explique Rainer Lenz, économiste, président du conseil d'administration de l'ONG Finance Watch, dans le quotidien La Libre. «Le cash a un coût social, l'argent n'est pas gratuit», précise Leo Van Hove, économiste. «Ce produit a besoin d'être compté, géré, transporté de manière sécurisée». Autre avantage indéniable: le contrôle des trafics et marchés noirs qui permettra de canaliser l'ensemble de l'économie souterraine. Au niveau du Maroc la problématique du cash est un fait patent. Pour Khalid Ziani c'est un facteur qui met à mal l'économie marocaine. Une étude de la CGEM d'avril 2018 a révélé que l'économie informelle pèse plus de 20% du PIB – hors secteur primaire – et 10% des importations formelles, soit autour de 170 milliards de dirhams. Le manque à gagner pour l'Etat est estimé ainsi à 40 milliards de dirhams dont 36 milliards pour les charges fiscales et 6 milliards pour les charges sociales (2,65 millions de personnes y travaillent). Le HCP révèle pour sa part le chiffre de 1.600.000 unités qui travaillent dans l'informel. Ce qui explique la levée de boucliers contre les dispositions relatives à la facturation électronique introduites par le PLF 2019. ■

isahade@sp.ma



# AL AKHAWAYN ALUMNI

BUILDING THE FUTURE TOGETHER

- 20+ Years of Leadership
- 5500+ Alumni Around the Globe
- Strong Impact in all Fields and Industries



+212 5 22503664

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

[contact@aa.ma](mailto:contact@aa.ma)

[@alakhawaynalumniassociation](https://www.linkedin.com/company/alakhawaynalumniassociation)

[@alakhawaynalumniassociation](https://www.facebook.com/alakhawaynalumniassociation)

Technopark, Route de Nouaceur, Casablanca

## INNOVATION

Fujifilm a décollé à la Bourse de Tokyo, après que les autorités chinoises ont déclaré qu'un médicament antigrippal développé à l'origine par le groupe japonais était efficace contre le nouveau coronavirus. La cote de l'action s'est ainsi envolée de 15,42%.



### LIBAN : LA DETTE ATTENDRA...

Le Premier ministre libanais, Hassan Diab, a averti que son pays ne serait pas en mesure de rembourser les 1,2 milliard d'Eurobonds de sa dette qui arrive à échéance. Il s'agit de la première décision majeure du gouvernement, formé en janvier dernier.



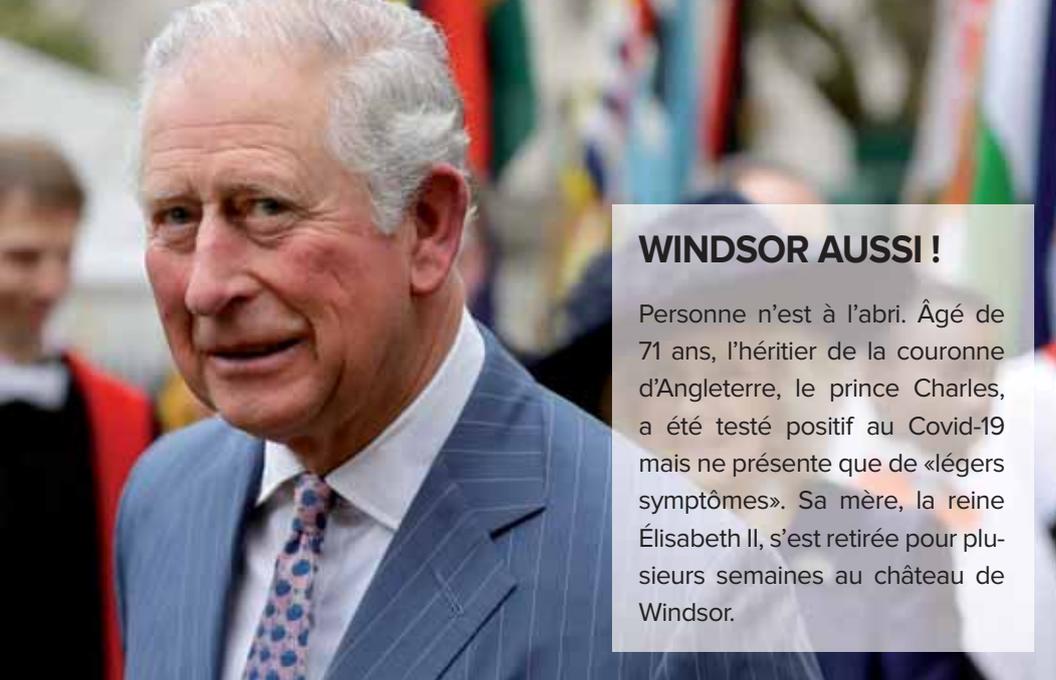
### LE CIEL EN PANIQUE !

Les compagnies aériennes voient fondre les réservations en raison de l'épidémie du Covid-19. Dans une récente actualisation de ses prévisions, l'Association internationale du transport aérien (IATA) parle de 252 milliards de dollars de pertes sèches pour le secteur du transport aérien.



### BILL GATES RACCROCHE

Microsoft a annoncé que son cofondateur, Bill Gates, quittait le conseil d'administration du géant de l'informatique pour consacrer plus de temps à la philanthropie. Rappelons que le milliardaire s'était déjà éloigné des opérations quotidiennes il y a plus de dix ans pour s'impliquer dans sa fondation.



## WINDSOR AUSSI !

Personne n'est à l'abri. Âgé de 71 ans, l'héritier de la couronne d'Angleterre, le prince Charles, a été testé positif au Covid-19 mais ne présente que de «légers symptômes». Sa mère, la reine Élisabeth II, s'est retirée pour plusieurs semaines au château de Windsor.



## GEOFFREY OKAMOTO DEVIENT LE N°2 DU FMI

Le Fonds monétaire international (FMI) a annoncé la nomination de l'Américain Geoffrey Okamoto, en tant que directeur général adjoint de l'institution internationale. Il remplace David Lipton qui a longtemps occupé ce poste aux côtés de Christine Lagarde.



## LE NUMÉRIQUE SATURÉ !

Avec le coronavirus, le monde découvre que les capacités des réseaux télécoms ne sont pas illimitées. En Italie, en France, en Espagne... le confinement, le recours massif au télétravail, les cours à distance, l'oisiveté ont fait exploser la capacité des réseaux, poussant les opérateurs à lancer des appels à la «responsabilité numérique».



## USA : VAGUE DE LICENCIEMENTS

La banque d'investissement américaine Goldman Sachs a évalué à 2,25 millions le nombre de demandes d'allocation-chômage déposées à cause de la crise du coronavirus. Les secteurs les plus touchés sont ceux des loisirs et de l'hôtellerie, ainsi que le commerce de détail qui compte une forte proportion de travailleurs payés à l'heure.



## À RISQUE RADICAL, RÉPONSES RADICALES

L'épidémie du Coronavirus vient de mettre le monde dans un confinement sans précédent. Une situation dont il sera très difficile d'anticiper les effets. Les pires scénarios, que ça soit sur le plan géopolitique, économique ou financier, sont à envisager. Cette situation d'incertitudes radicales est en train d'imposer des mesures non moins radicales et pourra bouleverser toutes les règles progressivement instaurées par les institutions de Bretton Woods et les banques centrales, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

La première mesure concerne l'abandon des règles de disciplines budgétaires des États membres de l'Union européenne, notamment la règle des fameux 3%. Le fait que l'Allemagne, principal État à cheval sur l'orthodoxie financière, vienne de décider de mettre en veilleuse sa règle constitutionnelle dite «frein à l'endettement» en décidant

d'injecter dans l'économie via sa banque publique d'investissement KfW plus de 822 milliards d'euros, avec l'intention d'emprunter 156 milliards d'euros sur les marchés, est un acte sans précédent. Sans l'annoncer directement, une grande partie des sommes qui seront mobilisées au sein de l'Union européenne via la mutualisation des emprunts des États membres (via certainement des Coronabonds) iront soutenir les banques, qui face aux incertitudes économiques devront restreindre leur exposition et limiter les crédits pour respecter les règles prudentielles qui ont connu un durcissement depuis 2009. Que ce soit en France ou en Allemagne, des montants colossaux mobilisés serviront notamment à la nationalisation partielle de certaines grandes entreprises et des soutiens aux banques qui n'ont pas encore totalement épongé les effets de la crise financière de 2008.

Malgré le soutien public et l'allègement des règles prudentielles, les risques liés au virus qui jusqu'à aujourd'hui n'avaient pas encore intégré la cartographie des risques des

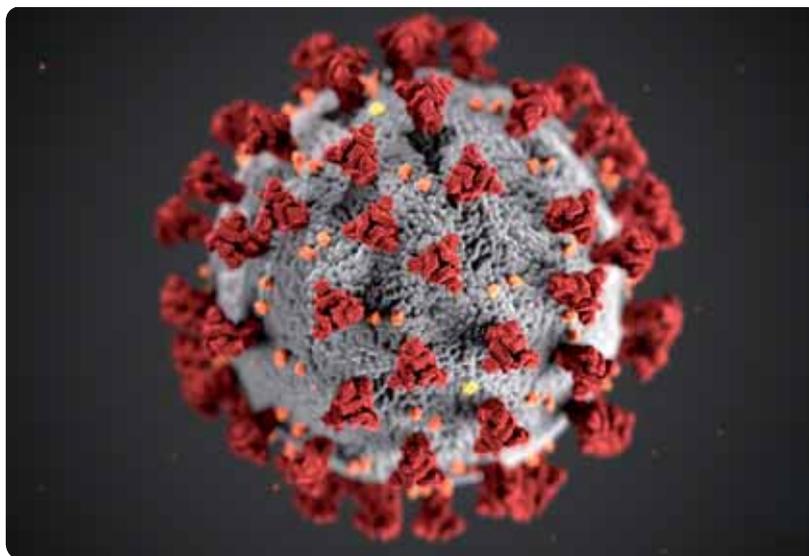
banques, pourraient entraîner une défaillance en série de certaines banques en Espagne et en Italie et par ricochet auront un impact sur le système bancaire européen et mondial. Si les États ont facilement abandonné la règle des 3%, la BCE n'a pas hésité à faire de même et a décidé d'alléger les règles prudentielles et décaler les stress tests prévus. La BCE a décidé le 20 mars de réduire les exigences en fonds propres des banques pour un équivalent de 120 milliards d'euros dans un

objectif de réduire la volatilité excessive du provisionnement des pertes sur les crédits, mais surtout leur permettre de financer un éventuel surplus de 1.800 milliards d'euros de prêt. Ceci permettra alors aux banques d'avoir une flexibilité prudentielle dans le traitement des prêts non performants (NPL). Rappelons-le, ce sont ces catégories de crédit qui nécessitent des provisions énormes et des équivalents énormes en fonds

propres. Plus encore, la BCE recommande à ce que toutes les banques évitent les hypothèses procycliques dans leurs modèles de calcul de provisions selon les règles IFRS 9.

Face à ce risque radical, les décisions des États membres et de la BCE ont également été radicales. Du moins provisoirement. L'orthodoxie et la rigueur financière sont abandonnées pour sauver l'économie, alors que c'était les critères pour désigner les bons et les mauvais «élèves». C'est le paradoxe du Coronavirus qui va faire changer une vision imposée par les institutions de Bretton Woods depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et plus particulièrement pour les pays dits émergents qui sont non seulement touchés par le virus, mais par tout ce qui se passera en Europe. Pour la plupart de ces pays émergents, ils n'ont pas encore terminé le nettoyage de la crise de 2008, qu'ils doivent se préparer à celle du Coronavirus. Le temps est aux décisions radicales!

**Abdelaziz Enasri, PhD. Expert Institutionnel et Financier et Professeur Associé EM et IAE Normandie.**



# Il vous présente son côté face... ...connaissez-vous son côté pile ?



## Inforisk, un nouvel éclairage sur les sociétés

Spécialiste de l'information sur les entreprises au Maroc, **Inforisk** a développé un système unique de renseignement pour vous offrir la meilleure visibilité sur vos clients, prospects et partenaires.

Toutes les informations sur vos partenaires sont dans la base Inforisk :

500 000 sociétés répertoriées  
1 600 000 bilans numériques  
830 000 dirigeants et associés

150 000 événements juridiques par an  
1000 à 1500 mises à jour quotidiennement  
Nouveautés : score de solvabilité et limite de crédit

**inforisk**  
BASE D'INFORMATIONS LÉGALES

# LE DÉVELOPPEMENT EN MOUVEMENT.



Fondé en 1994, Anouar Invest emploie 3500 collaborateurs dont 2300 femmes. Le groupe est aujourd'hui un important opérateur économique au Maroc, numéro 2 du secteur agroalimentaire national et s'est diversifié dans les secteurs à forte valeur ajoutée comme la logistique, la distribution, l'immobilier, les matériaux de construction et l'agriculture. Etant l'un des acteurs leaders au Maroc, le groupe se positionne désormais comme un partenaire œuvrant activement pour le développement national.

[www.anouarinvest.com](http://www.anouarinvest.com)