

N°4

Les Documents de L'ECONOMISTE

AVRIL 2013



FRANCE-MAROC

Les nouvelles autoroutes
de croissance

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ABDELMOUNAIM DILAMI

INTERNATIONAL

Enjeux & Défis

**DIPLOMATIE
ECONOMIQUE**

La voie Royale

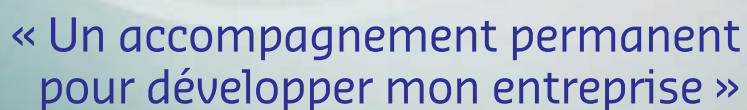
LOBBYING

LES JEUX
DE POUVOIR

**FINANCEMENT
INTERNATIONAL**
OÙ VA L'ARGENT ?

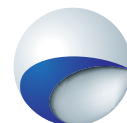
**INTERNATIONALISATION
FINANCIÈRE**
LA STRATÉGIE DES
BANQUES

**DIASPORA
MAROCAINE**
LES ÉTOILES AU
FIRMAMENT



080 100 8100
www.bmcebank.ma
140 avenue Hassan II - Casablanca - Maroc

BMCE BANK
NOTRE MONDE EST CAPITAL



« J'optimise mon développement à l'international »



Notre monde c'est vous et votre entreprise

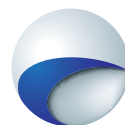
BMCE Bank met à votre disposition le portail interactif BMCE Trade pour vous fournir davantage d'informations, d'assistance et de conseil pour votre développement à l'international.

- Visite gratuite du panorama des marchés mondiaux
- Accès à une base documentaire de plus de 25000 études de marché
- Prospection gratuite ou sur devis de nombreux services d'assistance

Sur www.bmcetrade.com, vous pouvez accéder à une mine d'informations et consulter une banque de données continuellement actualisée et mise à votre disposition pour une utilisation adaptée à vos projets d'internationalisation.

080 100 8100
www.bmcebank.ma
140 avenue Hassan II - Casablanca - Maroc

BMCE BANK
NOTRE MONDE EST CAPITAL



En exclusivité au Maroc

**Multirisques
Habitation
en Ligne**

*Assurez votre logement directement
sur www.rmawatanya.net*

assure

Entreprise régie par la loi n°17-99 portant code des assurances.



*Pour la première fois au Maroc,
assurez votre logement sans vous déplacer :*

- *Démarches simplifiées : souscription en ligne en quelques clics;*
- *Couverture optimale : incendie, inondation, bris de glace, vol, accidents de travail du personnel domestique...*
- *Tarifs accessibles : à partir de 280 dhs par an, soit moins de 1 dh par jour !*

*Rendez vous vite sur www.rmawatanya.net
pour obtenir votre devis gratuit.*

www.rmawatanya.net



RMA WATANYA
Vous ne serez jamais seuls

Dans un monde de globalisation et d'inter-indépendance, l'ouverture à l'international s'inscrit logiquement et nécessairement dans la stratégie politique et économique marocaine. Logiquement, parce que les relations internationales sont dans l'ADN du Maroc, empire un temps colonisé, multiconfessionnel et au cœur du triangle Europe / Afrique / Moyen-Orient. Nécessairement, parce que sans richesses naturelles (Hé oui, nous devons nous résoudre à admettre que nous n'avons pas de pétrodollars !), la croissance économique ne peut se faire sans ouverture. Pour comprendre le présent, il faut analyser l'histoire... Comment le Maroc a été pensé pour passer d'Empire à Etat nation ? Comment après avoir claqué la porte de l'Organisation de l'Union Africaine il y a trente ans, le Maroc est plus africain que jamais ? Comment s'est faite la libéralisation ?

Si les enjeux politiques fondamentaux pour la nation ont été depuis longtemps considérés par les Souverains qui ont ouvert une voie Royale à la diplomatie marocaine, les défis majeurs pour l'économie sont encore nombreux. La libéralisation ne s'est pas non plus faite sans conflits d'intérêts. Les accords de libre-échange, censés offrir des pistes de croissance à nos entreprises, révèlent de nombreux loupés dès leur négociation qui les rendent pour partie inexploitable, ou tout au moins pas aussi porteurs qu'espéré. Les investissements étrangers, extrêmement courus par ces temps de crise, butent sur les stratégies offensives de la concurrence internationale, et pas uniquement celle des pays émergents. Si nos banques et nos entreprises ont su relever le pari de l'international, le modèle d'ouverture économique reste à penser si nous souhaitons jouer le rôle de pôle régional, maillon incontournable dans le système monde entre l'Afrique et l'Europe.

La rédaction

Les Documents de
L'ECONOMISTE



Président Directeur Général & Directeur de Publication : Abdelmoumaïn DILAMI - **Directeur Général :** Khalid BELYAZID

Directeur des Rédactions : Nadia SALAH - **Directeur Stratégie & Développement :** Muriel FLORIN

Rédacteur en Chef : Mohamed BENABID - **Secrétaire Générale de Rédaction :** Meriem OUDGHIRI

Journalistes : Abashi Shamanba / Bachir Thiam / Mouna Kadiri / Faïçal Faquih / Mohamed Chaoui / Laureline Savoye / Amin Rboub / Franck Fagnon / Bahia Chami / Ahlam Nazih / Khadija Masmoudi / Radia Lahlou / Meriem Oudghiri / Charlotte Simonart - **Révision :** Bahija Rhouli / Mohamed El Bekri /

Direction Commerciale & Marketing : Sandrine SALVAGNAC - **Directeurs de Clientèle :** Amal Cherkaoui / Thierry del Valle /

Mouna El Ouattassi / Imane El Azdi / Khalid El Jaï / Adberraouff Jaafari / Fayçal Liraki / Benaïssa Benamar / Hfaïedh Zeramdini / Mohamed Hamdaoui

Direction Artistique : Carine Birot - **Photos :** AFP / FOTOLIA / L'ECONOMISTE - **Dépôt légal :** 100/1991 - **Impression :** IDEALE - **Diffusion :** 25 000 exemplaires
70, Bd Massira Khadra, Casablanca Tél. : 05.22.95.36.00 (LG) - Fax Rédaction : 05.22.36.59.26 et 05.22.39.35.44 Commercial : 05.22.36.46.32



LOBBYING

LES JEUX DE POUVOIR

■ HOMMES ■ RÉSEAUX ■ COMITÉS ■

GRAND ANGLE

8 LES ROYALES permanences

10 DE L'EMPIRE À L'ÉTAT NATION
Penser le Maroc

16 OUT OF AFRICA
Le Maroc, plus africain que jamais

18 LA LIBÉRALISATION
n'est pas tombée du ciel



22

DIPLOMATIE
ÉCONOMIQUE

LA VOIE
ROYALE

INVESTISSEMENTS

30 IDE, la concurrence se renforce

36 LIBRE-ÉCHANGE
Les multiples loupés des accords

42 DÉFENSE COMMERCIALE
LE BOUCLIER ANTI-CONCURRENCE DÉLOYALE



26

FINANCEMENT
INTERNATIONAL
Où va l'argent ?

SOMMAIRE

ÉVÉNEMENT

- 46 MAROC-FRANCE**
Les nouvelles autoroutes
de croissance



BUSINESS

- 54 INTERNATIONALISATION FINANCIÈRE**
La stratégie des banques
- 58 LES BÂTISSEURS DU NOUVEAU MONDE**
- 62 ENTREPRISES**
LE PARI DE L'INTERNATIONAL



SUCCESS STORY

- 78 DIASPORA MAROCAINE**
Les étoiles au firmament



LES ROYALES permanences

Le Maroc est-il un royaume fermé ou une petite civilisation ouverte ? Bien malin qui peut faire le tri. Reste à y trouver les permanences, qui, souvent, tournent autour du Trône.



Deux gravures peu connues de l'ambassade envoyée par le terrible Moulay Ismaïl pour demander la main de la princesse Conti, fille de Louis XIV. La même année, Louis XIV envoya une ambassade au Maroc, sous la direction du Duc de Saint Amans. En France, l'épisode est parfaitement inconnu. Au Maroc, il est présenté - vécu ? - comme une maladresse diplomatique commise par le Sultan. En dépassionnant l'histoire, deux cents ans plus tard, cet évènement ne montre-t-il pas que l'Empire avait un statut de nation ouverte ?

(Source : Le Mercure Galant et altri, repris par Charles Penz, Afrique-Orient Editions).

Pour la première fois dans l'histoire des gouvernements marocains, le portefeuille des Affaires étrangères est confié à des responsables issus des partis politiques. Ce fut une des innovations du gouvernement Benkirane en janvier 2012. Il n'empêche que le premier geste de cette nouvelle équipe avait été de confirmer publiquement et très rapidement que les alliances du Maroc restaient les mêmes. Les permanences du Royaume étaient bel et bien permanentes ! Et cela marche aussi dans l'autre sens, comme l'a montré la visite de François Hollande au cours de la première semaine d'avril 2013. En fait, si on regarde l'histoire, les choses sont un peu plus compliquées.

Vingt cinq ans plus tard, il n'est pas interdit de penser que l'Europe aurait eu moins de problème avec les Marocains qu'avec les Grecs

Programme d'Ajustement Structurel, Hassan II annonce qu'il demande l'adhésion du Maroc à L'Europe.

Quel était le projet du Roi ? Il connaissait assez le monde pour savoir que l'adhésion formelle n'avait aucune chance. En revanche, il y avait à inventer une nouvelle forme de relation et à poursuivre un immense effort d'ouverture et de modernisation au Maroc même. Mettre l'Europe en ligne d'horizon avait l'avantage de donner un axe politique clair, compréhensible par tous, de l'intérieur comme de l'extérieur.

Vingt cinq ans plus tard, l'idée n'apparaît plus aussi folle, puisque le Royaume est le seul (avec Israël, pour des raisons différentes) à avoir un "Statut Avancé". Ce qui est l'autre nom d'un programme de modernisation fait pour ancrer l'ouverture. Ouverture qu'un gouvernement radicalement différent des précédents a donc entièrement maintenue.

Vingt cinq ans plus tard, aussi, il n'est pas interdit de penser que l'Europe aurait eu moins de problème avec les Marocains qu'avec les Grecs, mais c'est une autre histoire.

Et l'Afrique dans tout cela ? C'est à la fois la plus ancienne et la plus jeune des stratégies de l'Empire et du Royaume. Le commerce caravanier (pour le sel et les esclaves) se doublait d'allégeances personnelles et religieuses pour les Sultans.

Aujourd'hui, l'ouverture a gardé les liens religieux, multiples et bien plus vigoureux qu'on ne sait le dire, irremplaçables et tous polarisés autour de la personne du Souverain. Ces liens, pourtant, laissent le bénéfice des sunlights à une politique déterminée d'investissements en argent, certes, mais surtout en compétences et en hommes.

Finalement, le Maroc est fermé ou ouvert ? Bonne question et réponses contradictoires !

Nadia SALAH

L'Empire chérifien était-il ou pas un empire ouvert ? Cela dépend des moments, mais surtout cela dépend des angles de vue. Les voyageurs qui décrivent le Maroc des XVIIIe et XIXe siècles l'ont trouvé très fermé, ne présentant plus que l'ombre de ce qu'il avait été. Inversement, les courants religieux qui contestaient les Sultans l'ont souvent fait au nom d'une trop grande ouverture : pas une révolte qui n'en vint à brandir l'étendard du repli.

Quelques décennies plus tard, toujours ce dilemme de la "porte ouverte" qu'impose

la colonisation. Et là encore, la "porte ouverte" contient un qui-pro-quo. Ce qui reste de l'Empire est effectivement ouvert sur la France et l'Espagne, mais c'est la "porte fermée" à toutes les autres Nations. Pour faire vite et prendre bien des libertés avec les détails de l'Histoire, la clef est dans les mains des Sultans. Un pouvoir mis en tutelle puisqu'il suffit de le renverser - ou le faire renverser - et de l'exiler, quand il apparaît des velléités de changement.

Passent encore deux décennies, deux décennies de repli commercial mais aussi politique et social. Voilà qu'un beau jour de 1987, au plein milieu du



A l'instigation d'André Azoulay, le célèbre festival des Gnawa chante les racines africaines du Maroc, bien qu'il reste des dossiers non résolus, comme le traitement des clandestins ou la politique des visas.

Ph O.D

Les permanences du Royaume étaient bel et bien permanentes !

OUVERTURE MONDE

De l'Empire à l'Etat nation, penser le Maroc



A l'Occident de l'Orient, des siècles durant, Empire et aujourd'hui Etat nation, le Royaume intrigue au-delà d'une certaine complaisance intellectuelle, tendant à se gausser de "l'exception marocaine".

Sur une mappemonde, le pays est tout petit. Le nombre de ses habitants équivaut à celui de Shanghai et sa région. Navigant, bon an mal an, dans les eaux troubles de la mondialisation, le Maroc affiche résolument ses ambitions de développement régional, et plonge bille en tête dans la modernité avec un socle conservateur transcendant.

Vivre "Marocain" en 2013 ne ressemble plus, d'apparence, à le vivre un siècle plus tôt. Sauf peut-être, à partager un système de valeurs profondément ancré dans l'ADN. Comme un genre de

synchrétisme historique, fabricant une conscience collective indicible.

Le Printemps arabe n'a pas eu le même visage sous les cieux marocains. S'il a

*Les années 2000
marqueront l'inflexion
du niveau de croissance
et aussi la sophistication
progressive des méthodes
de pilotage*

contribué à souligner une situation sociale dissymétrique, des revendications

déjà existantes (équité sociale, emploi, lutte contre la corruption, éducation, justice), il n'a pas eu pour objet la remise en question du système politique et n'a pas non plus bouleversé les choix économiques du pays⁽¹⁾.

"Parce qu'il fut un empire restreint ou un royaume transconfessionnel et pluriethnique, le Maroc dispose d'une expérience historique et d'un savoir-faire étatique pour opérer la synthèse des différences et inclure des élites locales contrastées", analyse l'historien Daniel Rivet⁽²⁾.

L'inclusion serait donc au Maroc une manière d'être. Une façon de transcender le temps par le maintien d'un système de valeurs multiséculaire. Jean Noël Ferrié directeur de recherche au CNRS le désignera "l'éthos du consensus". "Au Maroc on a toujours fait le choix



"Le Maroc pourrait être à l'Euro-Afrique ce que le Mexique est aux deux Amériques", estime l'historien Daniel Rivet en conditionnant l'intégration du Maroc à un Maghreb volontariste porté par un engagement politique fort. L'historien Abdallah Laroui souligne aussi dans ses travaux (L'Histoire du Maghreb, ed. Maspero) que l'union du Maghreb devrait être le résultat de la volonté politique plutôt qu'une réponse à une logique géographique.

Royaume, transconfessionnel et pluriethnique, le Maroc dispose d'un éthos du consensus transcendant sa civilisation pluriséculaire. Une manière d'être, de faire, qui raconte les évolutions contemporaines et modernes du Royaume, au-delà d'une certaine lecture monochrome. Un état d'esprit qui signe le progrès des méthodes. Analyse.

d'inclure, avec cette idée du consensus, très importante. C'est le jeu de composition que l'on retrouve dans beaucoup d'empires.

la fois une rupture et une continuité. Les choix de libéralisation opérés dans les années 90 se confirment. Cette ouver-

ture fait suite à la longue et douloureuse décennie des années 80, où l'ajustement structurel, sous le sceau du "Consensus



LES ÉTAPES MARQUANTES POST INDÉPENDANCE

Au lendemain de l'indépendance, le Maroc a été conduit par un gouvernement de gauche, lequel a eu à son actif bon nombre d'initiatives économiques fondatrices de l'Etat moderne, dont la création du système financier marocain et la législation du travail.

Tout comme en 1998, le monarque confiait le gouvernement au leader des forces de gauche et représentant de la principale aile d'opposition de l'époque : Abderrahmane Youssoufi.

Le passage du relais entre les souverains Hassan II et Mohammed VI en 1999, est à

ETHOS DU CONSENSUS, UNE TRANSCENDANCE CIVILISATIONNELLE

Ethos est un terme grec ancien, lequel signifie l'usage et la coutume. Le sociologue Bourdieu le définira comme étant "le système de valeurs implicites que les gens ont intériorisé depuis l'enfance et à partir duquel ils engendrent des réponses à des problèmes extrêmement différents". "Oui l'on peut parler d'un éthos du consensus pour le Maroc, qui assure une démarche vertueuse démontrant l'évolution du pays vers plus de stabilité, plus d'équilibre, moins de conflits et une ouverture politique notable avec un certain nombre d'enjeux que sont les fortes inégalités sociales et la pauvreté", explique Jean Noël Ferrié qui souligne le paradoxe entre le niveau des inégalités et "un fonctionnement social du Maroc disposant d'une réserve pour encaisser les tensions".

de Washington", avait néanmoins permis de redresser l'état des finances publiques.

Les années 2000 marqueront l'inflexion du niveau de croissance et aussi la sophistication progressive des méthodes de pilotage, laquelle fait office de véritable signature du Roi Mohammed VI.

Plus inclusives, davantage participatives, segmentées, les stratégies de développement se conçoivent en amont avec le secteur privé, ou les représentants de la société civile, que ce soit pour les contrats-programmes sectoriels, l'INDH ou le Code de la Famille. Les investisseurs étrangers apprécient la visibilité⁽³⁾ et les progrès sur les libertés civiles et individuelles.

"Il existe au sein du fonctionnement un point de continuité et un point d'innovation. Dans la Constitution actuelle, il existe trois blocs parfaitement distincts qui disent le principe. Le bloc lié à la monarchie, le bloc lié au gouvernement et au Parlement et le bloc relatif aux instances de régulation et

de gouvernance avec une ouverture sur les élites et la société civile", analyse Ferrié.

DEVELOPPEMENT REGIONAL ET SYSTEME FINANCIER

Sur le plan international, le Royaume a historiquement oscillé entre "deux directions mythiques" : le nord pour la Méditerranée et le sud pour la profondeur continentale (voir encadré). Cet engagement est aujourd'hui consolidé par la stratégie de repositionnement à l'échelle africaine, et le développement avancé avec l'Union européenne. La dimension des relations avec le Moyen-Orient s'est particulièrement consolidée sous le règne du souverain actuel.

La modernisation de l'Etat, à l'arrivée au pouvoir de Mohammed VI, a été rendue possible par l'existence d'un système financier performant⁽⁴⁾ et réactif. Ce qui a permis d'asseoir une politique économique crédible. Mais le niveau de développement du Maroc ne permet pas de créer suffisamment d'emplois. La stratégie de développement continentale a été accompagnée par une politique d'ouverture du système financier sur les pays subsahariens (BMCE, BCP, Attijariwafa bank). Ce qui a permis de générer un flux et une confiance auprès des opérateurs économiques. La démarche du Maroc est celle d'une approche de défense d'intérêts mutuels et de coopération avec ces pays, au diapason avec les alliances construites des siècles plus tôt. Penser le Maroc à l'aube de son Histoire, bien avant son indépendance, c'est envisager les options d'avenir qu'il est tenu de prendre.

Mouna KADIRI

ENTRE LE SAHARA ET LA MER

"Le Maroc oscille donc, depuis un millénaire, entre deux "frontières" (...). Le nord et le sud représentent pour lui deux directions mythiques et porteuses de deux appels : Profondeur continentale du côté du Sahara, attraction ultramarine de la rive septentrionale de la Méditerranée. C'est un handicap s'il ne se dote pas d'un grand dessein, mais c'est une chance s'il parvient à faire revivre l'axe méridien euro-africain, qui fit sa fortune au Moyen-âge". "Au nord, le détroit de Gibraltar, entre le VIIIe et le XVe siècle fut un channel musulman entre une Andalousie africaine et un Maghreb ouvert sur l'Europe, bref un passage obligé entre les têtes de pont d'un "bicontinent" en construction". Histoire du Maroc, Daniel Rivet, 2012, Ed. Fayard

REPÈRES

Un rythme de progrès sans précédent

La transformation sociétale est fulgurante à la mesure du rythme d'ouverture du pays. En 50 ans, l'espérance de vie est passée de 46 ans à 74,8 ans. La population a triplé. Son taux d'urbanisation a doublé (58%) et la part des actifs (15-59 ans) est passé de la moitié aux deux tiers de la population !

En 1985 rares ceux qui disposaient d'une parabole, vingt cinq ans plus tard, on en compte dans trois ménages sur quatre.

Le rythme de croissance augmente de manière significative de 1990 à 2000, fruit des réformes structurelles et du choix d'ouverture. Cette croissance demeure faible pour créer suffisamment d'emplois ; et ce, dans un moment où jamais il n'y aura autant de jeunes en âge de travailler. L'année dernière, 100.000 emplois créés, 100.000 détruits... C'est tout l'enjeu actuel : générer davantage de croissance inclusive, créatrice d'emplois et disposer d'une offre de jeunes formés en adéquation avec le marché.

(Source : Le décollage économique-social du Maroc, Attijari Intermédiation, 2012)

1- JN. Ferrié. Dispositifs autoritaires et changements politiques. Les cas de l'Egypte et du Maroc. De Rome à Constantinople, penser l'empire pour comprendre le monde, Jane Burbank et Frederick Cooper; décembre 2011, Le Monde diplomatique

2- Histoire du Maroc, Daniel Rivet, ed Fayard, 2012

3- Le pays dispose de la meilleure attractivité en IDE du continent, hors Afrique du Sud CNUCED

4- Le système financier marocain est considéré comme benchmark dans la région. Le Maroc est le seul pays, avec l'Afrique du Sud, dont le système bancaire est conforme aux normes de Bâle II.



ŠKODA Superb, TOUT SIMPLEMENT SUPERBE !



ŠKODA Superb TDI 140 CH
à partir de **249 000*** DH TTC

La **ŠKODA Superb** est une Superbe berline qui additionne et collectionne les superlatifs ...
En la regardant vous vous direz quelle Superbe ligne ! En vous y installant vous vous direz quel Superbe confort ! quel Superbe espace ! et quels Superbes Équipements !
En découvrant son prix à partir de 249 000 Dh seulement, vous vous direz quel Superbe prix!
ŠKODA Superb, tout simplement... Superbe !

[CENTRALE AUTOMOBILE CHERIFIENNE] Casablanca Rahal El Meskini, Tél. 05 22 540 934 | Casablanca Aïn Sebaâ, Tél. 05 22 67 53 00 à 08 [SUPER AUTO DISTRIBUTION] Rabat, Tél. 05 37 281 073 | 05 37 293 365 [SUD CONCESSION AUTOMOBILE] Agadir, Tél. 05 28 828 027 [SOCIÉTÉ BOUDERKA] Marrakech, Tél. 05 24 446 825 | 05 24 420 288 [REPUESTOS AUTO MOTORS] Tanger, Tél. 05 39 34 07 19 [DELTA MOTORS] Kénitra, Tél. 05 37 37 90 44/45 [TIZI S.A.R.L] Meknes, Tél. 05 35 521 001 [SQUIPAUTO] El Jadida, Tél. 05 23 340 296 | Safi, 05 24 630 031 [AUTO QUALITÉ] Oujda, Tél. 05 36 686 343 [PRINCE AUTO] Fès, Tél. : 05 35 62 68 70/72

UNE EXPÉRIENCE HISTORIQUE POUR OPÉRER LA SYNTHÈSE DES DIFFÉRENCES

Daniel Rivet, éminent historien, fin connaisseur du Maroc, livre son analyse de l'évolution du fonctionnement marocain, et décortique les concepts d'Empire et d'Etat nation. Son dernier ouvrage, "Histoire du Maroc" (Fayard, 2012) est considéré par les analystes comme une référence. Son éclairage permet de reconsidérer la grille de lecture, parfois linéaire, que l'on peut avoir de l'actualité et préserve de la tentation de réécrire l'Histoire pour servir le présent. Entretien



Ph. DR

Professeur émérite, agrégé en Histoire, Daniel Rivet s'intéresse d'abord à l'institution du protectorat français au Maroc, enseigne à la faculté des lettres et sciences humaines de Rabat de 1967 à 1970. Enseignant chercheur à l'Université Lumière, Lyon II, il devient professeur d'Histoire du monde musulman contemporain à la Sorbonne et dirige de 2002 à 2006 l'Institut de l'Islam et des Sociétés du monde musulman.

Quelle est, selon vous, la différence entre un empire et un Etat nation ? Peut-on se prévaloir de l'Histoire du Royaume, en tant qu'empire chérifien, pour expliquer la démarche inclusive du Maroc moderne, qui se reflète à travers sa culture de l'adaptation, de la négociation, et d'alliances ?

L'empire est fondé sur une composition des différences organisée à partir d'un centre (Rome, Istanbul, Vienne). Et ce noyau créateur n'interdit pas aux auroles concentriques de conserver un certain degré d'autonomie. Si bien qu'on prête allégeance au souverain qui personnifie la cohésion de l'empire, tout en obéissant à des autorités locales intermédiaires entre le pouvoir central et les périphéries. L'Etat nation nivelle les différences, homogénéise les cultures et, en transformant les sujets du souverain en citoyens d'une république, exige une identification de tous à une identité fabriquée par des idéologues et diffusée

de haut en bas par l'école et l'armée. On s'aperçoit depuis les années 1980 que les empires austro-hongrois et ottoman ont permis la cohabitation, plus ou moins harmonieuse, de peuples, d'ethnies, de communautés religieuses que les Etats nation ont exaspéré en voulant les réduire au commun dénominateur du peuple un et souverain, producteur de la nation garantie par l'Etat régalien. Parce qu'il fut un empire restreint ou un royaume transconfessionnel et pluriethnique, le Maroc dispose d'une expérience historique et d'un savoir-faire étatique pour opérer la synthèse des différences et inclure des élites locales

contrastées. Y parvient-il dans les provinces sahariennes et dans le traitement de la question amazigh ? Impossible d'aligner ici une réponse catégorique !

Existe-t-il une permanence civilisationnelle ? A quoi la perçoit-on ?

Il y a encore un demi siècle, les intellectuels les plus éminents s'accordaient à penser qu'il existait une pluralité de civilisations avec pour noyaux créateurs un message religieux fondateur (ici les monothéismes, là le bouddhisme ou l'indianisme) et pour particularité une civilisation matérielle fondée en Asie

sur la riziculture, en Méditerranée sur la trilogie blé/oliviers/vigne, en Afrique sahélienne sur le mil, etc. Ces civilisations étaient considérées comme des réalités de longue durée que le temps érodait lentement. Aujourd'hui, le courant post-moderne critique violemment cette hypothèse qui assignerait les individus dans des identités fermées et indépassables. Peut-être émerge-t-il une civilisation universelle mondialisée, où il n'y aurait plus que des individus expérimentant des identités hybrides, c'est-à-dire métissées. Il n'empêche, des civilisations se sont élaborées au cours de ces deux derniers

millénaires : chinoise, indienne, islamique, européenne, amérindienne. Nous savons qu'elles évoluent par emprunts les unes aux autres ou par rejets de traits culturels venus d'ailleurs. Le grand problème contemporain, c'est l'échange inégal des cultures et des techniques. Mais le Japon et la Corée du Sud démontrent qu'on peut être immergé dans la civilisation mondiale et rester soi-même, non sans tension, conflit intérieur, angoisse historique.

Propos recueillis par Mouna KADIRI

ESSOR ÉCONOMIQUE

A la question des grandes périodes d'essor économique du Maghreb Al Aqsa, Rivet distingue deux périodes fastes :

"du IX^{ème} au XII^{ème} siècle, il y eut le temps de la construction du grand commerce transsaharien sur lequel les géographes arabes (Al-Bakri, Ibn Hawqal, Al-Idrissi) et l'archéologie nous renseignent avec précision. Entre l'Asie mineure musulmane, l'Europe latino-chrétienne et l'Afrique subsaharienne, le Maghreb tout entier fonctionna comme une plaque tournante par où transitaient l'or, les esclaves africains et les produits semi manufacturés européens. Les monnaies du Maghreb, surtout almoravides, s'imposèrent en Méditerranée comme celles du grand commerce maritime et de l'échange continental au long cours.

La deuxième période correspond aux Saadiens, qui ont compris que le centre de gravité du monde basculait de la Méditerranée à l'Atlantique. Ils ont fait le choix du grand large et non des steppes de l'intérieur le sucre trouvé, au cours de la seconde moitié du siècle, qui tira comme une locomotive les exportations du Maroc en Europe"

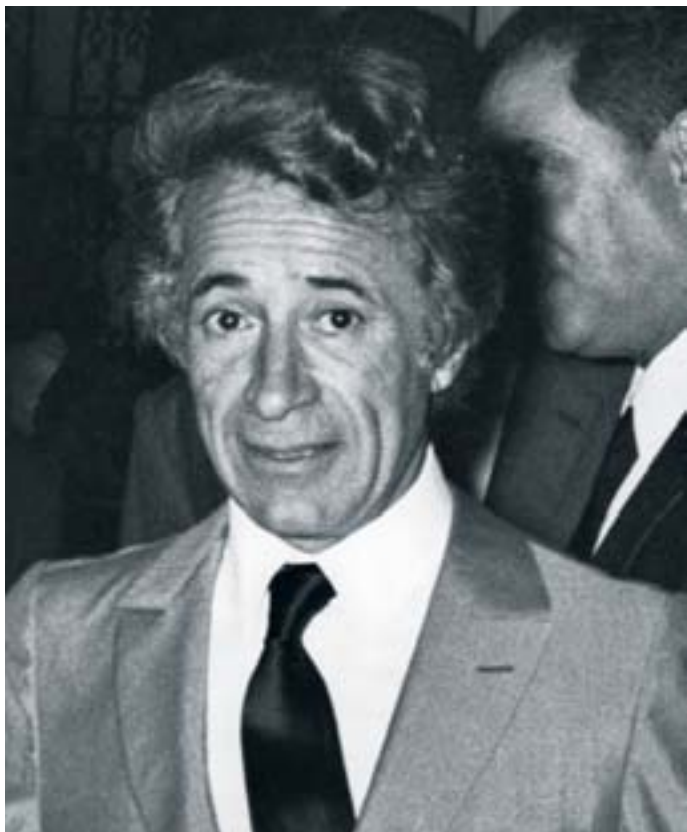
MAGHREB, LE MAILLON EURAFRIQUE

"Le Maroc peut avoir un énorme impact sur l'avenir de la région, si vous assumez votre position de leader régional", déclarait Bill Clinton le 18 février dernier, lors de son intervention à Casablanca (cf. www.leconomiste.com).

Si les stratégies de repositionnement du Royaume en hub régional s'imbriquent et prennent progressivement sens ; le faisceau d'investissements privés à destination des marchés subsahariens conséquent, le lien avec l'Europe une réalité historique, "à lui tout seul", le pays peut-il assumer ce rôle ? Si et seulement si le Maghreb existait concrètement, pense l'historien Daniel Rivet.

En dehors des États-Unis et de la Chine, Rivet croit plutôt aux réalités des ensembles régionaux. "Même l'Allemagne en Europe n'y parvient pas ou la Turquie au Moyen-Orient. Je crois plutôt que le Maghreb pourrait, devrait retrouver ce rôle de pôle régional en étant un maillon dans le système monde entre l'Afrique subsaharienne et l'Europe du Sud".

C'est dans ce "Maghreb à nouveau transversal" que le pays aurait une position privilégiée : "il est le plus contigu à l'Europe et le plus aisément accessible à l'Afrique profonde.



Ahmed Réda Guédira, alors conseiller du Roi Hassan II a annoncé devant l'assemblée de L'OUA le 12 novembre 1984 à ADDIS ABEBA, le retrait du Maroc.

Ph. AFP

LE MAROC, plus Africain que jamais

12 novembre 1984. Voilà près de trente ans, le Maroc claquait la porte de l'Organisation de l'unité africaine (OUA), devenue, en 2002, Union africaine (UA). Un tournant historique.

Ce jour-là, sans rien laisser apparaître, Ahmed Réda Guédira, alors conseiller du Roi Hassan II, donne lecture d'un message du Souverain, devant l'assemblée générale de l'OUA, à Addis-Abeba. La chute sonnait le glas des espoirs des nations africaines encore fragiles. Pour les moins jeunes d'entre nous, les phrases marquant la fin de ce discours résonnent encore : "Voilà, et je le déplore, l'heure de nous séparer. En attendant des jours plus sages, nous vous disons adieu et nous vous souhaitons bonne chance avec votre nouveau partenaire". L'admission parmi ses membres de la République arabe sahraouie démocratique, État autoproclamé en 1976 par le Front Polisario, est simple-

ment inacceptable pour le Maroc. En protestation, le Royaume choisit de claquer la porte de l'organisation continentale dont il est un des membres fondateurs. Ironie de l'histoire, le noyau dur de l'OUA, qui a vu officiellement le jour

Le Maroc a paradoxalement renforcé ses liens avec l'Afrique, en privilégiant le partenariat culturel et économique

le 25 mai 1963 à Addis-Abeba, en Ethiopie, a été forgé à Casablanca en 1961. De cet épisode du "retrait de l'Afrique" du Maroc, on dit, par abus de langage certainement, qu'il est "out of Africa". Mais, et il a été suffisamment rappelé, à juste titre, que le Royaume n'a jamais été aussi présent en Afrique qu'après avoir tourné le dos à la défunte OUA. Avant "cette décision malheureuse", selon le propos de l'ancien directeur général de l'Unesco, le Sénégalais Amadou Moutar Mbaw, et ambassadeur de son pays à Rabat pendant de longues années, "le Maroc a paradoxalement renforcé ses liens avec l'Afrique, en privilégiant le partenariat culturel et économique". Le nouveau périple africain du Souve-

rain en mars 2013 prouve, s'il en est, l'inscription naturelle du Maroc dans le primat géographique du continent. Une réalité qu'aucune conjecture politicienne et/ou vicissitude conjoncturelle ne peuvent gommer. C'est dire que cette constante invariable est l'un des aspects majeurs des déplacements du Roi sur le continent. Des visites répétées sous le nouveau règne qui rappellent, là aussi si besoin, une parfaite continuité historique, culturelle et humaine entre le Maroc et de nombreux pays du continent.

MISER SUR LES DECIDEURS DE DEMAIN

En choisissant d'accueillir les managers africains de demain, le Maroc a vu juste. Pour transformer cet essai, l'Agence marocaine de la coopération internationale est mise à contribution. Depuis le début, dans les années 80, de cette belle aventure, c'est en moyenne 15.000 étudiants



Sur les 15 000 étudiants étrangers qui ont suivi des cursus supérieurs au Maroc, 60% proviennent du continent africain

étrangers dont 60% venus du continent qui suivent des cours dans un établissement supérieur public ou privé. Ils vien-

nent aussi des Caraïbes, du Mexique, du Maghreb, de Haïti, d'Indonésie, du Vietnam, de la Mongolie, de la Palestine... Le Royaume a choisi de faciliter l'établissement sur son sol de ces futures générations de décideurs. L'actuel ministre des Affaires étrangères des Iles Comores a étudié au Maroc. Le ministre de la Justice mauritanien est lauréat de l'Ecole nationale de magistrature (ENA) de Rabat. Entamé au début des années 80, la politique africaine du Maroc de s'arroger le rôle de formateur des futurs cadres des pays du continent s'est intensifiée avec l'actuel règne. Le Roi Mohammed VI a fait le pari de miser sur l'Afrique. Avec le canal diplomatique de l'AMCI et des VRP honoraires à travers le continent, le Maroc attire même des étudiants non francophones, en mettant en place un système de mise à niveau en langues.

Bachir THIAN

ESJC ECOLE SUPERIEURE
DE JOURNALISME
CASABLANCA ET DE COMMUNICATION



Préparez votre **MASTER** (en 2 ans) de
l'Ecole Supérieure de **Journalisme** et de
Communication (formation en cours du soir)

Devenez un **vrai manager** du monde de la
Communication et des **Médias** à travers une
formation aux normes internationales assurée par
des professionnels du métier.

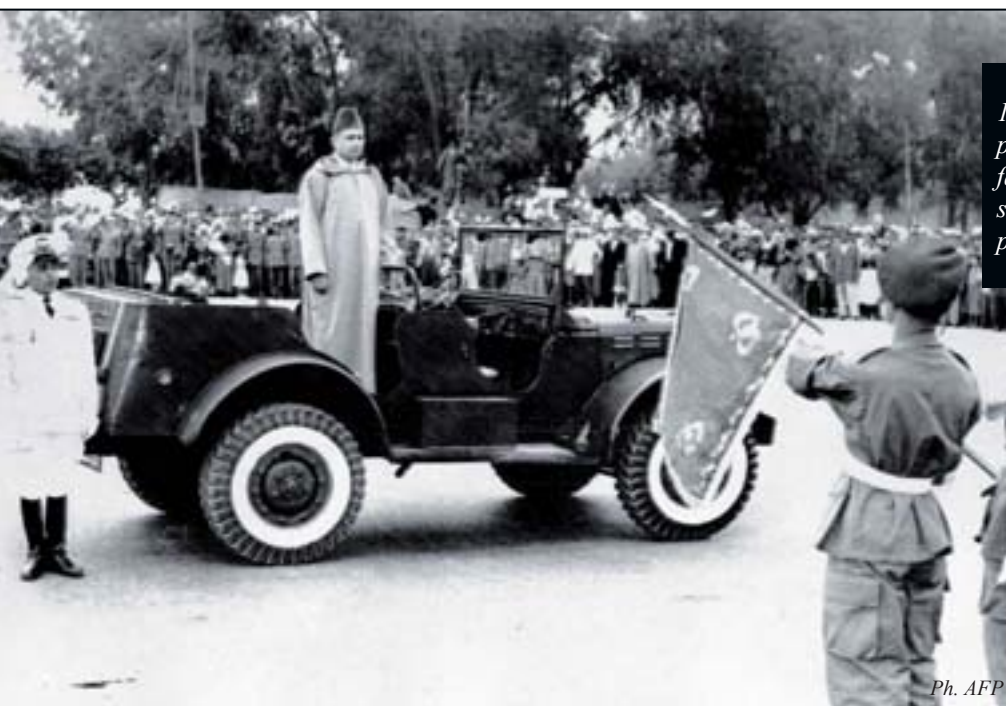
Conditions d'accès :
- Minimum Bac+3
- Etude de dossier
- Entretien oral

Inscriptions ouvertes
au Master
* Places limitées

37, rue Tata (à côté de Bank Al Maghrib) - Casablanca
Tél : 0522-26-26-06 - Fax : 0522-26-20-60 - Site web : www.esjc.ma

LA LIBÉRALISATION

n'est pas tombée du ciel!



1956, l'époque du "nouveau" Maroc indépendant. Deux courants s'opposent : parfaire l'indépendance par la conquête de la souveraineté économique ou maintenir la présence des investisseurs étrangers

Ph. AFP

Se plonger dans l'histoire économique du Maroc du XX^{ème} siècle n'est pas une mince affaire. Les très rares chercheurs qui explorent ce territoire doivent entre autres composer avec la rareté des sources. L'enjeu d'une telle entreprise, on le devine, est de tenter notamment de comprendre les origines de la libéralisation.

Iest hanté par... l'histoire économique du Maroc contemporain. Tayeb Biad, professeur à la faculté des lettres et sciences humaines d'Aïn Chock à Casablanca, est l'un des très

rare spécialistes de cette discipline boudée par ses confrères historiens. S'aventurer sur un terrain presque vierge n'est pas sans embuche. Outre la rareté des sources, "il faut faire face à la

problématique de la périodicité. Certes le 30 mars 1912, date de signature du traité de Protectorat à Fès, est un point de repère pour les chercheurs en histoire politique... Mais une telle date ne convient pas à l'historien que je suis", précise le Pr Biad. Pour un académicien, déterminer une périodicité revient à circonscrire le territoire de ses explorations.

L'auteur de l'essai sur "Le Makhzen, l'impôt et la colonisation : Tertib 1880-1915"⁽¹⁾ se réfère aux traités internationaux ayant engagé le Maroc bien avant l'avènement du protectorat. Celui signé en 1856 avec la Grande-Bretagne est en première ligne. Son volet commercial par exemple a instauré un favoritisme économique dans la mesure où "le Maroc s'est vu imposé d'appliquer des droits de douane ne dépassant pas les 10% sur les marchandises en provenance de la Grande-Bretagne...", explique l'historien. Il y a là de quoi bousculer les prérogatives d'un pays souverain et sa trésorerie. Le même traité a libéralisé le marché au profit de la Couronne anglaise et de ses intermédiaires commerciaux. "Or le monopole du commerce extérieur dont bénéficiait

»»

Simmons

N°1 MONDIAL

L'agenda idéal de mes nuits

Lundi :

J'attaque en douceur

_____ fibre boule

Mardi :

J'évite les prises de tête

_____ ressorts ensachés

Mercredi :

Alors là je rêve !

_____ latex

Jeudi :

Rendez-vous cocooning

_____ duvet

Vendredi :

Tout est permis...

_____ microfibre

Samedi :

Ce soir, je suis la star !

_____ viscoélastique

Dimanche :

Enfin la grasse matinée

_____ soie

COMMANDE A DISTANCE
www.simmons.ma
CALL CENTER CONSOMMATEURS



08010 00 330

Du 1^{er} au 30 avril 2013

-15%

Collection*
Oreillers

* Offre soumise à conditions

Le Maroc édifie pour se muscler : la logistique autant que les énergies renouvelables dopent la souveraineté. En histoire comme en économie, l'art d'anticiper permet d'éviter bien des erreurs

Le Sultan alimentait aussi Al Khazina (le Trésor public)..."

En réalité, l'Empire chérifien n'avait pas une grande marge de manœuvre. "Lorsque le Sultan a refusé ce traité léonin, la Grande-Bretagne a menacé de bombarder les ports marocains", relève le Pr Biad qui a collaboré en 2009 au dossier de L'Economiste sur "Une dynastie, un règne". A part les menaces militaires, cet épisode recèle plein d'enseignements sur les négociateurs marocains eux-mêmes. Ils étaient 3 personnes "ignorant les techniques rudimentaires de la négociation diplomatique". Et comme le dit si bien Oscar Wilde, "la meilleure manière de résister à la tentation, c'est d'y succomber". Dans son ouvrage "Les protégés", l'historien Mohamed Kenbib évoque "des présents promis par la Grande-Bretagne et qu'elle remettra effectivement aux négociateurs marocains"⁽²⁾.

Les années 1900 servent aussi de repère à l'historien Tayeb Biad. Le Maroc "va souscrire en 1904 à un prêt à l'étranger en hypothéquant 60% de ses revenus douaniers. Deux ans après, en 1906, la Conférence d'Algésiras consacre la politique de la porte ouverte". Cette date marque "la répartition du cake marocain" entre les 12 puissances en compétition: la France, l'Espagne, l'Allemagne... Du coup le traité du protectorat en 1912, "apparaît comme la simple consécration (...) d'une vieille entreprise nommée le protectorat".

Ce malheureux chapitre historique va céder la place, à partir de 1956, à l'un des débats politiques les plus fiévreux. C'est l'époque du "nouveau" Maroc indépendant. Deux courants s'opposent. D'un côté ceux qui prônent de parfaire l'indépendance par la conquête de la souveraineté économique. Abderrahim Bouabid, ministre de l'Economie au sein du gouvernement Abdellah Ibrahim, en fait partie. Son plan transitoire 1958-1959 s'inscrit dans cette vision: "récupérer les terres agricoles possédées par les colons, les mines...". De l'autre côté, il y a ceux qui appellent à maintenir la présence des investisseurs étrangers. Ce courant argue, à juste titre, que le Maroc fait face à une "pénurie d'expertise, de compétence...". A l'époque, le monde est idéologiquement bipolaire: le bloc soviétique contre le bloc libéral.

Le Maroc indépendant, c'est aussi la création d'une monnaie nationale en 1959. Le dirham en argent remplace le franc.

Durant la même décennie, les experts de la Banque mondiale débarque pour la première fois sur le sol marocain en 1964. Deux ans après, ils publient un rapport qui "servira de feuille de route pour la libéralisation économique...". Miser sur le libéralisme n'empêchera pas l'avènement de la marocanisation et de ses déboires en 1973. Puis le fameux Plan d'aménagement structurel atterrit début des années 1980. S'en est suivi ensuite la privatisation et sa loi 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé. Adoptée par la Chambre des représentants en 1989, celle-ci sera d'ailleurs successivement modifiée et complétée⁽³⁾.

"Ce sont des dates d'une grande importance pour notre histoire économique. Il faudrait ajouter finalement la politique des grands chantiers entamés à partir des années 2000", déclare le Pr Biad. C'est une sorte de retour à la case de départ: On ouvre les frontières et on s'équipe en infrastructure (port de Tanger Med, autoroutes, TGV...). "Inscrits dans une perspective historique, ces chantiers me poussent à être très optimistes", com-

mente notre interlocuteur. Du temps du protectorat, la France a bâti dans le but d'exploiter: "une économie marocaine au service de la métropole parisienne". Le Maroc de nos jours, lui, édifie pour se muscler: la logistique autant que les énergies renouvelables dopent la souveraineté. En histoire comme en économie, l'art d'anticiper permet d'éviter bien des erreurs.

Faiçal FAQUIHI



Tayeb Biad adhère à une approche critique et analytique. "Cette discipline, qui ne compte à ce jour aucun laboratoire de recherche, exige d'un historien d'être multidisciplinaire. L'histoire économique est une "histoire de structures et non pas de faits". L'enseignement est malheureusement resté dans une vision stéréotypée. L'histoire économique du Maroc indépendant reste à écrire".

Ph. Khalifa

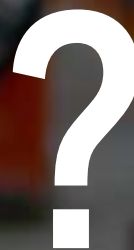
1- Ouvrage qui se focalise sur l'impôt agricole (Tertib) et édité par Afrique-Orient en 2011

2- «Les Protégés», p. 83, ouvrage traduit en arabe et publié en 2011 par la faculté des lettres et sciences humaines de Rabat

3- Voir le Bulletin officiel n° 4042 du 18 Avril 1990 et celui portant le n° 4692 du 20 Mai 1999



Être expert dans son métier
c'est déjà beaucoup.
Comment fait mon banquier
pour être expert en tout



**CORPORATE
BANKING**

**Via votre Relationship Manager, accédez aux conseils personnalisés et avisés
des experts de 17 lignes de métiers**

A la BMCI, votre Relationship Manager est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. Au-delà de son appui pour les opérations courantes, votre Relationship Manager est là pour vous permettre également d'accéder aux experts de plus de 17 lignes de métiers. Autant d'experts pour vous apporter les conseils avisés dont vous avez besoin pour donner à votre activité tout le rayonnement qu'elle mérite. Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?

DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE

LA VOIE ROYALE

Les visites royales à l'étranger ont imprimé le rythme de la diplomatie économique. De l'Amérique latine aux pays du Golfe, en passant par l'Afrique, le Souverain a montré la voie. Dans ces offensives diplomatiques, le lobbying de certains ambassadeurs est décisif.

La politique d'ouverture internationale menée par le Roi ancre le Maroc sur l'échiquier mondial. Coopération avec le Monde arabe et islamique, partenariats Sud-Sud, Union européenne ou avec les continents américain et asiatique... une démarche qui contribue à soutenir la dynamique des investissements et à accroître le volume des échanges commerciaux. Outre l'élan donné aux relations bilatérales, les visites royales se concluent souvent par la signature de nombreux accords commerciaux.

Ph. AFP



En matière de diplomatie économique, les plus grandes offensives ont été conduites par le Souverain. Celle menée dans les pays du Golfe en octobre 2012 s'est soldée par un jackpot de 5 milliards de dollars, soit plus de 43 milliards de DH. En Afrique, les retombées économiques des tournées royales ont été importantes. Un lobbying diplomatique dans plusieurs pays a permis aux entreprises marocaines une meilleure implantation. Certaines ont pu réussir des extensions sur le continent dans la foulée des visites royales.

C'est à partir des années 2000 que SM le Roi a donné la priorité à l'Afrique. Et depuis, les tournées se sont multipliées. Au début du règne de Mohammed VI, les hommes d'affaires faisaient partie de la délégation qui l'accompagnait dans ses déplacements. A partir de 2006, le Roi a nommé pour assurer ces conquêtes économiques des ambassadeurs itinérants chargés des investissements. Assia Bensalah Alaoui, Hassan Abouyoub et Serge Berdugo devaient renforcer la machine diplomatique face aux nouveaux défis qu'elle avait à relever.

Dans ces offensives économiques à l'international, les ambassadeurs sont une pièce maîtresse. Si dans plusieurs cas, ils se limitent à remplir leur fonction diplomatique, dans d'autres, ils sont de véritables dynamos de la promotion du Maroc. Ils réactivent leurs réseaux, remuent ciel et terre pour positionner leur pays sur orbite. Ambassadrice en Grande-Bretagne, Lalla Joumana, très impliquée dans la défense des dossiers du Maroc, sur les plans politique, économique ou culturel, fait du lobbying british en faveur de son pays. Sa devise : assurer une représentation à forte visibilité. On lui doit plusieurs initiatives qui ont mis en valeur nos atouts. Dans le domaine culturel, elle avait organisé en 2007, en collaboration avec le duc d'Edimbourg, une grande exposition de livres saints sur les trois religions. Mais c'est surtout dans le domaine des affaires que son lobbying très actif s'est fait ressentir. Elle a activé le forum du dialogue mixte Maroc

/ Grande-Bretagne, ainsi que le Conseil d'affaires maroco-britannique et s'est également engagée dans la promotion du produit touristique marocain, notamment lors du Salon international de Londres.

Fathallah Sijilmassi s'était illustré par des actions d'envergure en matière de diplomatie économique. A Bruxelles et surtout à Paris, le diplomate avait mené des opérations dans les régions françaises, pour rapprocher le Maroc des PME françaises. Plusieurs d'entre elles sont aujourd'hui présentes à Casablanca ou Tanger. Fathallah Sijilmassi est monté en puissance lorsqu'il a été nommé à la tête de l'Agence marocaine des investis-

Le Roi a nommé pour assurer ces conquêtes économiques des ambassadeurs itinérants chargés des investissements

sements, après la mise en œuvre d'importants road shows en Europe et dans les pays du Golfe. Aujourd'hui, même s'il n'est plus ambassadeur, le secrétaire général de l'Union pour la Méditerranée (UPM) continue de défendre les dossiers du Maroc au niveau de la zone Euro-med.

QUAND LES POLITIQUES ENTRENT EN SCÈNE

Dans cette opération qui s'apparente au patriotisme, toutes les bonnes volontés doivent être mises à contribution. Et le politique en tête. On a encore en mémoire les sagas de Abderrahman Youssoufi en Chine, en Afrique et en Amérique latine. Au cours de ses déplacements qui avaient l'allure d'expéditions (opérateurs économiques, institutionnels et hommes de culture), l'ancien exilé politique avait ouvert de nouveaux

horizons pour le Maroc. Ces voyages d'Etat avaient permis non seulement de décrocher plusieurs contrats mais surtout de mettre son réseau dans les milieux de gauche au service du pays. C'est au cours de son mandat que plus d'une trentaine de pays avaient retiré leur reconnaissance à la pseudo-Rasd. Son successeur Driss Jettou s'est distingué pour son penchant pour des actions ciblées comme l'implantation à Tanger de Renault et d'autres marques internationales. Sur ce registre, le bilan de Abbas El Fassi, en tant que Premier ministre, est bien maigre.

A l'arrivée de Abdelilah Benkirane, on s'attendait à ce que le gouvernement profite du carnet d'adresses du PJD, ne serait-ce que ses relations avec les partis islamiques à travers le monde. Les regards s'étaient tournés particulièrement vers la Turquie et l'Indonésie, deux économies émergentes qui pouvaient relancer la dynamique de nos échanges. Mais, au terme de la première année de son exercice, force est de constater que la diplomatie économique est restée sur la même constante, sans la moindre touche du PJD. Sur le plan international (Forum de Davos), les interventions de Abdelilah Benkirane se sont limitées au volet purement politique.

Mohamed CHAOUI

DIPLOMATIE PARLEMENTAIRE

Le rôle de la diplomatie parlementaire dans le développement des relations économiques avec d'autres pays est également négligé. Sur le plan des échanges économiques, certains réseaux politiques comme l'International socialiste (USFP) ou l'International des partis du centre (Istiqlal), ne sont pas mis à contribution. Les groupes d'amités, les commissions mixtes sont autant de structures qu'il s'agira d'activer pour partir à l'assaut de l'international.

LE MAROC À L'ASSAUT DE L'AFRIQUE

La dernière offensive économique à l'international du Souverain, démarrée le 15 mars, a ciblé l'Afrique, plus précisément le Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Gabon. L'objectif est de resserrer les liens stratégiques mais aussi d'accélérer le partenariat économique. La délégation royale compte des ministres mais aussi quelques capitaines d'industrie qui se sont inscrits dans cette stratégie de conquête des marchés africains. Une forte implantation économique qui donne au Maroc une influence politique certaine. Autant de cartes en main pour jouer un rôle prépondérant dans la coopération triangulaire (UE-Maroc-Afrique). Plusieurs accords ont été signés, notamment au Sénégal avec deux grandes conventions. La première pour le développement

de la coopération en matière d'énergies renouvelables et d'électrification rurale. La deuxième, quant à elle, prévoit de simplifier les procédures et de renforcer la fluidité et la connectivité entre Rabat et Dakar. Parallèlement, les responsables sénégalais n'ont pas caché leur intérêt pour l'expérience marocaine dans de nombreux domaines, comme l'agriculture, l'industrie, la promotion de l'emploi pour les jeunes...

En Côte d'Ivoire, deuxième étape de la tournée africaine du Souverain, six autres conventions ont été entérinées. En tête, celle relative à l'encouragement et à la protection réciproque des investissements. Une convention d'autant plus importante que la valeur investissements marocains en Côte

d'Ivoire a atteint un milliard de DH. D'autres accords ont été également signés, portant sur la pêche et l'aquaculture, les services aériens, ainsi que la formation dans le domaine touristique. A cela s'ajoutent d'autres textes, notamment celui sur la protection civile, ou encore le mémorandum d'entente entre les ministères des Affaires étrangères des deux pays.

Les escales du Souverain ont été ponctuées d'importants entretiens politiques sur les questions régionales et internationales. Les trois chefs d'Etat n'ont pas dissimulé leur souhait de voir le Maroc retrouver sa place de choix au sein de la grande famille de l'Union africaine. Ils ont exprimé leur "soutien clair et sans équivoque à la marocanité du Sahara", estimant que l'offre marocaine d'autonomie dans les provinces du Sud constitue "la solution idoine pour le règlement définitif de ce conflit".



Ph. AFP

Le Roi Mohammed VI accueilli par le président sénégalais Macky Sall lors de son arrivée à Dakar le 15 Mars dernier.

ATTIJARIWAFABANK

ÉLUE MEILLEURE BANQUE AU MAROC EN 2012



Des experts internationaux des prestigieux magazines « The Banker », « Global Finance » et « CFI » ont désigné Attijariwafa bank comme la meilleure banque au Maroc en 2012.

Le Groupe se voit ainsi récompensé pour la qualité de ses performances et la pertinence de sa stratégie de développement. Une nouvelle distinction acquise grâce au travail de ses 15 000 collaborateurs mais aussi et surtout, grâce à la confiance que lui témoignent ses clients et partenaires.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

www.attijariwafabank.com



FINANCEMENT INTERNATIONAL

OÙ VA L'ARGENT ?

Pour financer son développement économique, structurel ou sociétal, le Maroc s'est appuyé sur les contributions des grandes organisations financières internationales. Banque Mondiale, FMI, BAD... Prêts ou dons, les fonds se sont multipliés depuis 10 ans. Mais qui finance le Maroc et à qui profite cet argent ?

En moins d'un an, l'OCP a mobilisé plus de 800 millions de dollars auprès de différentes institutions financières internationales -Banque africaine de développement (BAD) / Agence française de développement (AFD) / Banque européenne d'investissement (BEI) / Banque islamique de développement (BID)-. Les bailleurs de fonds internationaux ont intensifié leur intervention au Maroc ces dernières années. Les financements obtenus auprès des institutions de développement international, des partenaires bilatéraux et du marché financier ont été multipliés par trois entre 2000 et 2011 (*derniers chiffres disponibles*) passant de 9 à 26 milliards de DH avec une croissance marquée à partir de 2006, où ils ont pratiquement doublés. Le Trésor et les entreprises publiques ont mobilisé 24,5 milliards de DH en moyenne par an auprès des bailleurs étrangers entre 2006 et 2011 contre seulement 10 milliards de DH sur la période précédente. A fin 2011, l'encours de la dette extérieure publique totalisait 189 milliards de DH, soit 23,6% du PIB. Une augmentation du recours au financement extérieur qui s'explique par

A fin 2011, l'encours de la dette extérieure publique totalisait 189 milliards de DH, soit 23,6% du PIB

le développement des grands projets d'infrastructure et des différents programmes sectoriels, dont l'envergure va au-delà des possibilités financières nationales.

Les institutions internationales de développement sont les premiers créanciers du Maroc. Elles détiennent près de 52% de la dette extérieure publique, soit 98 milliards de DH. La BAD, avec un encours de 26 milliards de DH, est le premier bailleur de fonds du Royaume. Elle

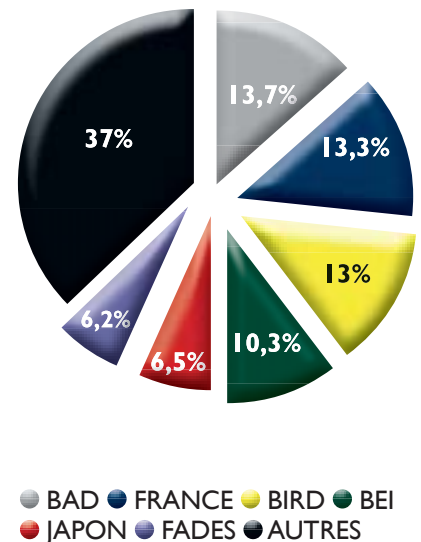
est talonnée par la Banque internationale de reconstruction et de développement (BIRD-Banque Mondiale) avec 24,6 milliards de DH. La BEI complète le podium avec 20% de la dette multilatérale.

Les prêts des institutions internationales sont généralement conditionnels. Ils sont accordés pour soutenir la politique économique, budgétaire ou sociale du pays. Contrairement aux levées auprès des investisseurs locaux ou encore sur le marché financier international, les fonds obtenus auprès des partenaires multilatéraux sont souvent décaissés par tranches. Celles-ci sont débloquées à condition que le pays ait rempli certains critères de performance ou fourni des pièces qui attestent des progrès réalisés au niveau des réformes mises en place. Ce mode d'intervention, utilisé par la Banque mondiale est pratiquement le même au niveau des autres institutions. Les financements des opérations de politique de développement sont souvent de maturité courte (1 à 3 ans) alors que ceux accordés pour les opérations d'investissement peuvent aller jusqu'à 10 ans.

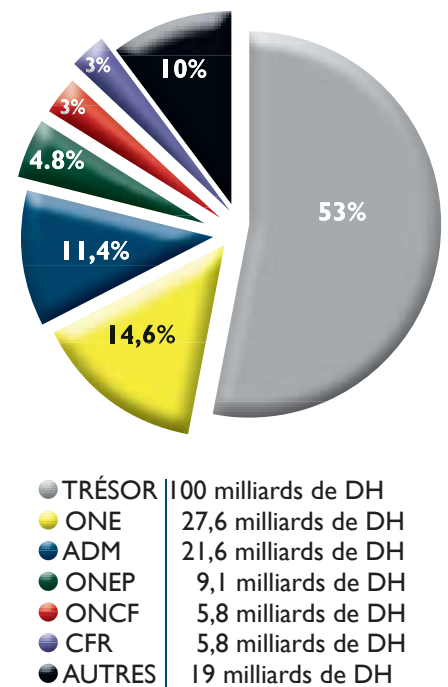
A fin 2011, les autorisations d'engagement cumulées de l'AFD se sont établies à plus de 2,7 milliards d'euros, l'équivalent de 30 milliards de DH. Le Maroc est le premier bénéficiaire des financements de l'Agence en Afrique du Nord. Ces fonds ont servi au financement des politiques publiques, mais également permis d'accompagner des entreprises publiques et privées. Globalement, l'importance de ces financements pour les Etats emprunteurs peut parfois être une source de pression de la part des institutions internationales, mais aussi au niveau des partenaires bilatéraux pour qui les prêts accordés ne sont pas parfois totalement désintéressés.

Au niveau de ces créanciers, la France arrive logiquement en tête. Le premier partenaire économique du Royaume a prêté l'équivalent de 25,2 milliards de DH à fin 2011. Le reste du classement laisse apparaître quelques surprises. Avec un encours de 12,4 milliards de DH, le Japon est le deuxième pays créan-

PRINCIPAUX BAILLEURS DE FONDS



PRINCIPAUX EMPRUNTEURS



(Source : Ministère Economie & Finances 2011)

cier du Maroc, loin devant l'Espagne qui détient 5,7 milliards de DH ou 7,8% de la dette bilatérale.

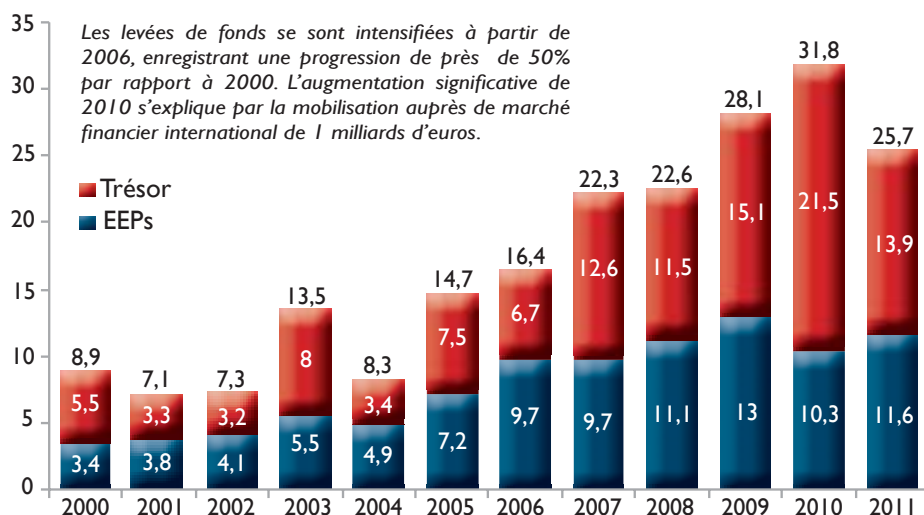
En dehors des partenaires bilatéraux et multilatéraux, le reliquat du stock de la dette extérieure est détenu par le marché financier international. Cette source est la moins activée, notamment en raison des conditions de financement plus attractives auprès des partenaires multilatéraux. Le marché financier détenait à fin 2011 moins de 10% du stock de la dette extérieure, soit 18,2 milliards de DH. Ce niveau a été relevé en 2012 après l'emprunt de 1,5 milliard de dollars, l'équivalent de 13 milliards de DH sur le marché dollars. Avec cette opération, le Maroc porte à quatre l'ensemble de ses interventions sur le marché financier international.

Franck FAGNON

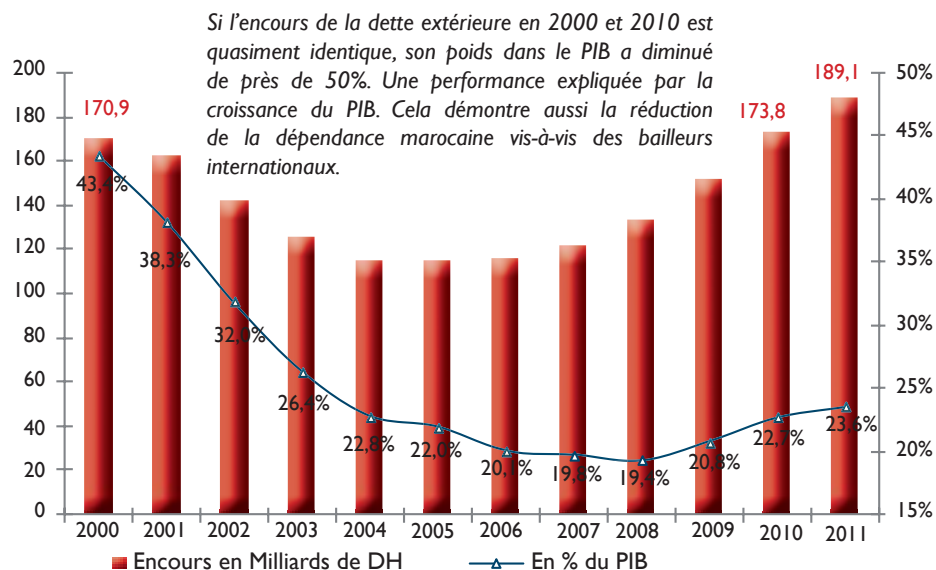
ONE ET ADM DÉTIENNENT LE QUART DU STOCK DE LA DETTE EXTÉRIÈRE

Le Trésor est le premier emprunteur auprès des bailleurs de fonds étrangers. Il détenait 53% de la dette extérieure publique à fin 2011, soit 100 milliards de DH. Le reliquat est détenu par les entreprises publiques. Celles-ci ont intensifié leurs recours auprès des investisseurs étrangers ces dernières années. Les montants levés ont enregistré une hausse annuelle moyenne de 10% depuis 2005. A fin 2011 l'ONE (27,6 milliards de DH) et Autoroutes du Maroc (21,6 milliards de DH) ont le plus bénéficié des financements extérieurs. Loin derrière, l'encours de la dette extérieure de l'ONEP a totalisé 9,1 milliards de DH. L'ONCF et la Caisse pour le financement des routes (CFR) détiennent chacun 5,8 milliards de DH.

Evolution des tirages sur emprunts extérieurs du secteur public (en milliards DH)



Encours de la dette extérieure



(Source : Ministère Economie & Finances 2011)

Les emprunts du Trésor sur le marché financier international

Année	Montant	Taux	Prime de risque	Maturité
2003	400 millions euros	5,24%	215 points de base	5 ans
2007	500 millions euros	5,37%	55 points de base	10 ans
2010	1 milliard euros	4,5%	200 points de base	10 ans
2012	1 milliard dollars	4,25%	275 points de base	10 ans
	500 millions dollars	5,5%	280 points de base	30 ans



Riu Tikida hotels à Agadir et à Marrakech, des Hôtels tout compris pour des vacances inoubliables



MARRAKECH

Hôtel Riu Tikida Garden ****

À PARTIR DE

716 MAD

TOUT COMPRIS. Pour tout séjour effectué du 20 au 30 avril 2013.



AGADIR

Hôtel Riu Grand Palace Tikida Golf *****

À PARTIR DE

799 MAD

HÉBERGEMENT ET PETIT DÉJEUNER.

Pour tout séjour effectué du 24 au 30 avril 2013.



MARRAKECH

ClubHotel Riu Tikida Palmeraie *****

À PARTIR DE

994 MAD

TOUT COMPRIS. Pour tout séjour effectué du 23 au 30 avril 2013.



INFORMATION ET RÉSERVATIONS :

+212 528 84 90 70 / www.riu.com

Prix par personne et par nuit en chambre double standard. Taxe touristique non comprise.
Consultez les conditions d'application. Tarif valable dans la limite des places.





IDE

Attenti se renf

La France, l'Espagne et les Emirats Arabes Unis sont les principaux pourvoyeurs d'IDE vers le Royaume. L'immobilier, le tourisme et les télécoms restent des valeurs sûres de la vitrine marocaine auprès des investisseurs étrangers. Le tourisme a été dynamisé par le plan de développement sectoriel de la Vision 2010, les flux se dirigeant surtout vers l'hôtellerie. Pour l'essentiel, c'est Marrakech qui a largement bénéficié de ces investissements. La théorie du lièvre a parfaitement fonctionné dans le premier pôle touristique du pays. L'installation d'une enseigne internationale en appelait une autre, puis une troisième, et ainsi de suite. Dans son portefeuille, la ville aligne aujourd'hui pratiquement la quasi-totalité des chaînes internationales de l'hôtellerie. Pour le secteur, cette présence de majors est un accélérateur et une garantie de visibilité dans les grands réseaux mondiaux et, par conséquent, une protection contre un brusque retournement de conjoncture. L'immobilier, lui, a connu son heure de gloire dans les années 2005 à 2008 sur un marché porté alors par une explosion de la demande spéculative d'acheteurs étrangers. Les programmes de résidence secondaire de luxe se multiplient à l'époque comme des petits pains stimulés par l'espérance d'une consistante plus-value quasi certaine à la sortie.

La hiérarchie composée des télécoms, de l'immobilier et du tourisme ne de-

Le Maroc attire en moyenne un peu plus de 3 milliards de dollars d'investissements directs étrangers par an, un seuil sur lequel il semble buter ces dernières années, rattrapé par les stratégies offensives de la concurrence internationale. Pour aller plus haut, il va falloir réinventer nos outils marketing et apprendre à faire sans les opérations de privatisation ou de concession de services publics.

on la concurrence orce !

vrait pas résister longtemps à la montée en régime de différents plans sectoriels et à la baisse de la fièvre sur le marché immobilier. Les grosses opérations type Renault dans l'automobile ou Bombardier dans l'aéronautique augurent probablement d'une redistribution des positions sectorielles des IDE. Mais ce type d'investisseurs, tous les pays émergents se les disputent. Pour les attirer, la promesse d'une montagne de cadeaux fiscaux n'est plus suffisante. Ces éléments constituent aujourd'hui le "Smig" sur le marché mondial des IDE et sont duplicables facilement par la concurrence.

SEDUIRE LES INVESTISSEURS PREMIUM

Courtisées de partout à l'heure où les gouvernements du monde entier sont confrontés à la persistance d'un chômage de masse, les grandes multinationales ont su mettre à profit cette rivalité pour obtenir toujours plus. Pour que Renault concède d'investir dans une usine à Tanger par exemple, le gouvernement marocain a dû aller au-delà de ce qui est prévu dans le dispositif dérogatoire réservé aux grands projets d'investissement (au-delà de 200 millions de dirhams). Le projet de réforme de la Charte de l'investissement rabaisse ce seuil à 150 millions de dirhams et crée un nouveau seuil d'un milliard de dirhams et plus). Vu l'envergure du projet et son impact économique (sur toute la filière automobile et l'emploi), il a fallu dérouler le tapis rouge. C'est ainsi

que le groupe CDG a été mis à contribution pour entrer dans le capital de l'entité porteuse du projet. Par ailleurs, le soutien financier à la formation des employés a été expressément redimensionné et un centre de formation aux métiers de l'automobile a été créé ex-nihilo. Ces concessions additionnelles sont un plus pour se différencier de la concurrence.

Ce traitement de "super VIP" réservé aux grands investisseurs est une marge que se réservent les gouvernements dans leurs stratégies marketing. Au-delà de l'investissement lui-même, la bataille s'est déplacée depuis quelques années

»»

L'ÉTOILE MONTANTE : LES EMIRATS ARABES UNIS

Les IDE en provenance des Emirats Arabes Unis sont en forte augmentation (+71%) sur la période 2009-2011. Ce pays représente 10% du volume des investissements directs étrangers à destination du Maroc.

En 2011, les investissements émiratis ont privilégié les secteurs de l'énergie et mines (37%), de l'industrie (28%) et de l'immobilier (16,5%).

Parmi les groupes qui ont misé récemment sur le Maroc :

Taq : Le groupe crée une filiale locale, Jlec 5&6, chargée de la maîtrise d'ouvrage du projet d'extension de la centrale électrique de Jorf Lasfar.

Gulf Merchant Bank : La banque d'investissement s'implante au Maroc en créant une filiale spécialisée dans l'aquaculture, la Mediterranean Aquaculture Company.

Abu Dhabi Aviation / Maximus : L'opérateur de fret se dote d'une base opérationnelle au Maroc pour attaquer les marchés nord et ouest africains mais aussi sud américains.

La bataille s'est déplacée sur la capacité à fixer les centres de décision des grands groupes mondiaux sur son territoire

sur la capacité à fixer les centres de décision des grands groupes mondiaux sur son territoire. L'avantage de proximité du lieu où se prennent les déci-

pouvoirs en étant rattachée au Premier ministre afin de faciliter d'éventuels arbitrages entre les administrations. Malgré la récession qui frappe une partie

certes le premier émetteur des IDE vers la Turquie, les entreprises de grands pays émergents (Brésil, Chine, Inde) y arrivent en force. Sur le plan fiscal, le profil des avantages concédés aux investisseurs étrangers est quasiment le même et le taux de l'impôt sur les sociétés est de 20%. Mais ce n'est pas cet argument qui convainc le plus les investisseurs. Le dynamisme économique de ce pays, sa position de hub ainsi que la célérité des procédures administratives sont ses atouts majeurs. Les zones industrielles aménagées prêtes à l'emploi sont mises à disposition des investisseurs à un dollar symbolique. Ankara creuse ainsi l'écart avec la concurrence.

La Turquie a reçu 15,9 milliards de dollars d'investissements directs étrangers, soit cinq fois plus que ce que draine le Maroc dans les meilleures années

sions d'une multinationale peut être un moyen de s'assurer que lorsque viendra le moment de mesures douloureuses, celles-ci impactent le moins possible l'entité implantée sur son territoire. En plus clair, cela signifie que le Maroc doit persuader les multinationales qui investissent d'implanter des structures ou des hubs régionaux. Même s'il a marqué beaucoup de points sur ce sujet crucial (Procter & Gamble, Whirlpool, Air France gèrent une vaste région depuis Casablanca), le Royaume a encore à parfaire sa stratégie. Il y a 4 ans, Coca-Cola couvrait une vingtaine de pays depuis le Maroc. Pour une "banale" question fiscale, le géant d'Atlanta a déplacé son siège régional en Egypte. De même, les équipementiers télécoms qui avaient tous implanté des hubs régionaux à Casablanca au début des années 2000 ont choisi, pour la plupart, de les installer à Dubaï.

UNE CONCURRENCE MEDITERRANEEENNE OFFENSIVE

Le Maroc affronte une concurrence très bien organisée et agressive pour attirer les investisseurs étrangers. De tous ses rivaux proches, le "poids lourd" est sans aucun doute la Turquie, dont le tiers du PIB correspond aux PIB du Maroc, de la Tunisie et de l'Algérie réunis. Sur le plan institutionnel, Ankara a confié à une agence le pilotage de la promotion et l'accueil de l'investissement. "Invest in Turkey (Ispat)" est dotée de très larges

de l'Europe, son premier partenaire économique, la Turquie affiche une insolente croissance économique : 8% en moyenne depuis dix ans avec un PIB qui devrait croître de plus de 8,5%. En 2011,



Abdullah Gül, président de la Turquie, a fait des IDE son cheval de bataille. Les flux ont bondi en 2011, enregistrant une croissance de 74% par rapport à 2010.

la Turquie a reçu 15,9 milliards de dollars d'investissements directs étrangers, soit cinq fois plus que ce que draine le Maroc dans les meilleures années. L'atout de ce pays qui peut compter sur un vaste marché intérieur (18 villes de plus d'un million d'habitants), le développement des classes moyennes et une économie diversifiée, c'est d'avoir su trouver de nouveaux partenaires. Si l'Europe reste

Le Portugal crée un visa "investisseur"

Juste avant la crise économique, le Portugal était un des pays favoris des investisseurs étrangers. En 2011, il a quand même réussi à drainer 10,34 milliards d'euros d'IDE. Soumis à la forte pression d'une population qui subit les effets de l'austérité budgétaire, le gouvernement cherche à rebondir. Son bras armé est l'Aicep, l'agence qui coordonne la politique de promotion du pays auprès des investisseurs dans le monde et du commerce extérieur. L'un des rares établissements à avoir échappé aux coupes budgétaires. L'Aicep s'appuie sur un réseau de représentations sur les cinq continents avec un focus particulier vers les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine.

En plus des facilités fiscales, le gouvernement a accéléré la politique d'infrastructures, la logistique, le transport et les télécoms... Il a également adopté un assouplissement de la législation du travail afin d'augmenter la flexibilité de la main-d'œuvre et un régime spécial d'aides pour les grands projets supérieurs à 25 millions d'euros. En janvier 2013, le gouvernement a lancé le programme "visa de résidence d'or". Un programme accéléré pour l'obtention

Auto+ SAYIDATI

« Différentes et heureuses
d'avoir les mêmes avantages »



SOUSCRIVEZ À AUTO+ SAYIDATI ET PARTICIPEZ
À LA PRISE EN CHARGE DES FRAIS D'UNE JOURNÉE*
D'UN ENFANT PORTEUR D'UN HANDICAP MENTAL



Dans toutes les régions du Maroc, et durant les 365 jours de l'année, chez Atlanta les femmes sont à l'honneur et ont droit à une attention particulière et des avantages attrayants. Avec **Auto+ SAYIDATI**, elles bénéficient de garanties adaptées, d'une couverture en cas d'agression, de tarifs exceptionnels, d'une assistance optimale et d'un service après vente incomparable. Avec **Auto+ SAYIDATI**, en cas d'accident, de panne, de vol ou d'incendie, **un véhicule de remplacement est mis à leur disposition pour une durée pouvant aller jusqu'à 30 jours.**

Pour bénéficier de l'assistance, appelez le Numéro Sayidati exclusif : 05 22 45 77 35

* Pour toute souscription Atlanta verse 84 dhs sachant qu'un enfant coûte à Anais 84 dhs par jour soit 2500 dhs par mois.

ATLANTA  **أطلنطا**
L'assureur qui vous offre toujours 



Ph. AFP

Aníbal Cavaco Silva, président du Portugal, appuie son offensive IDE sur un réseau de représentations sur les cinq continents avec un focus particulier vers les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine.

des permis de résidence, visant à attirer les investissements étrangers. Parmi les conditions, transfert de capitaux de montant équivalent ou supérieur à 1 million d'euros; acquisition de biens immeubles de valeur équivalente ou supérieure à 500.000 euros...

La tunisie en rattrapage

Avant la révolution du jasmin, les élites économiques marocaines ont souvent nourri des complexes vis-à-vis de l'habileté de la Tunisie à mettre en œuvre des réformes et à promouvoir l'investissement étranger sur son territoire. L'Agence de promotion de l'investissement extérieur a une réputation d'efficacité auprès des opérateurs économiques. Le dispositif de guichet unique sur lequel elle a bâti son efficacité est l'un des piliers de la politique de promotion de la Tunisie. Le flux total des investissements étrangers en Tunisie s'est monté à 3,08 milliards de dinars (1,5 milliard d'euros), en hausse de 79,2% par rapport à 2011 et de 27,4% par rapport à 2010. C'est davantage un effet de rat-

trapage après la chute due à l'instabilité politique.

Dans le panel des incitations proposées, on citera l'exonération totale de l'impôt sur les bénéfices pendant les 10 premières années pour les revenus de l'exportation, les projets agricoles, les projets implantés dans les zones d'encouragement au développement régional, le paiement d'un taux d'imposition de 10% à partir de la 11^{ème} année, l'im-

position au taux réduit de 10% pour les secteurs de l'éducation, l'enseignement, la formation professionnelle et la protection de l'environnement. La Tunisie ne fiscalise pas les dividendes servis par les sociétés tunisiennes, que le bénéficiaire soit résident ou non résident. Un argument qui fait mouche auprès des fonds d'investissement étrangers.

Abashi SHAMAMBA

Répartition des IDE par pays d'origines en MMDS

France	20492	8547
Emirats Arabes-Unies	2612	4471
Arabie Saoudite	585	1595
Espagne	1898	1546
Belgique	1047	1212
Suisse	1533	1197
Grande-Bretagne	1024	1184
Etats-Unis	634	1126
Koweït	1158	837
Allemagne	654	680

En dépit d'une baisse de 58% par rapport à 2010, la France continue d'occuper la première place des sources d'IDE

Evolution des flux nets d'IDE (en %)

Maroc	60
Monde	16
Economies en développement	11
Afrique	-1
Roumanie	-9
Jordanie	-11
Tunisie	-24
Afrique du nord	-51
Egypte	-108

Le Maroc enregistre en 2011 la plus forte hausse du flux net d'IDE entrant en Afrique du Nord et surpasse de nombreux pays concurrents

■ 2011 - ■ 2012

Source : AMDI 2011

CHEFS D'ENTREPRISES

MAÎTRISEZ VOS FRAIS PROFESSIONNELS AU MAROC ET À L'ÉTRANGER



CARTE PRÉPAYÉE MASSARIF

La solution sur-mesure pour régler vos frais professionnels

Dans le cadre de sa politique d'accompagnement des entreprises, Attijariwafa bank innove et lance la carte Massarif, une solution sur-mesure pour tous les chefs d'entreprises qui souhaitent une plus grande maîtrise et une gestion simplifiée des frais de leur entreprise (déplacements des collaborateurs et autres frais récurrents...). L'offre Massarif permet à l'entreprise de souscrire à une ou plusieurs cartes prépayées qui seront délivrées à des titulaires désignés pour une utilisation aussi bien locale qu'internationale. De plus, Massarif vous confère une vision précise de vos dépenses et une grande souplesse d'utilisation à travers une convention entièrement personnalisable.



Attijariwafa bank

ENTREPRISES

LIBRE-ÉCHANGE

Les multiples loupés des accords



Etats-Unis, UE, Emirats arabes unis, Turquie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Maghreb arabe... et bientôt le Canada. Le Maroc a signé 53 accords de libre-change (dont 27 uniquement avec les pays de l'UE) et 23 accords préférentiels avec la Suisse, l'Islande, l'Australie... Après les signatures tous azimuts, l'heure est aujourd'hui au bilan. A-t-on su vraiment tirer profit de l'ensemble des opportunités offertes ? Le Maroc a-t-il bien négocié les différents accords ? Les doutes persistent ! Si, la multiplication des accords de libre-échange ratifiés par le Maroc intervient dans un contexte d'ouverture et une logique d'intégration à l'économie mondiale, la libéralisation des échanges commerciaux a elle, généré de nombreux dommages collatéraux et un creusement de l'écart entre les droits de douane et ceux préférentiels appliqués pour les ALE.

A l'inverse de ses partenaires, le Ma-

roc est le pays dont la performance à l'export est des plus faibles. Quel que soit le marché, la balance commerciale enregistre des déficits chroniques. C'est surtout le cas pour les accords Quadra dont, selon une étude du cabinet Roland Berger, le taux d'échange inter-pays au sein de la zone est encore l'un des plus faibles au monde.

De l'avis de nombreux experts, au-delà de l'aspect structurel de l'offre exportable limitée et faiblement valorisée, les

La balance commerciale continue d'enregistrer des déficits chroniques.

problèmes des ALE trouvent leur origine en amont, dans les modalités de négociations. Sur ce volet, il y a unanimité sur les nombreux loupés. "Au préalable

des négociations et avant même la signature, le Maroc n'a jusque-là jamais mené des études d'impact par pays", signale Hammad Kassal, ancien vice-président de la CGEM qui avait préparé de nombreux dossiers liés aux ALE au sein de la Confédération patronale. Autre loupé et non des moindres, au moment des négociations, le Maroc est représenté par des fonctionnaires qui n'ont pas l'expertise de consultants rodés aux techniques de négociations et de lobbying. "Nous n'avons pas d'experts dans la négociation. Du coup, on signe plus dans l'émotion plutôt que la rationalité", témoigne un négociateur. Lorsque le Maroc négocie avec des fonctionnaires, l'autre pays est représenté par des consultants privés issus de grands cabinets et rodés à l'exercice de défendre les intérêts de leur commanditaire. De plus, ils capitalisent sur l'expérience de tous les accords similaires avec un souci de convergence et de complémentarité. Tous les pays partenaires ont



De la négociation jusqu'à l'entrée en application des différents accords de libre-échange, le Maroc a raté plusieurs opportunités, et reste à l'inverse de ses partenaires le pays dont la performance à l'export est des plus faibles. Manque d'expertise dans la négociation, retard dans la mise à niveau, la normalisation, des enjeux politiques qui l'emportent sur l'économique... Les loupés des ALE.

une structure dédiée qui négocie tous les accords pour avoir une vision d'ensemble. Or, au Maroc c'est, à chaque fois, une équipe de fonctionnaires différente qui ne maîtrise pas forcément les enjeux des ALE existants. D'où des redondances et des incohérences généralement contre-productives. Par ailleurs, les différents rounds de négociations menés par l'ex-ministre des Affaires étrangères épaulé par quelques cadres de l'administration publique laissent penser que dès le départ les enjeux sont plus politiques qu'économiques.

BOULIMIE DU LIBRE-ÉCHANGE

Sur un tout autre registre, le Maroc pâtit aussi de la problématique des normes. "Nous n'avons pas mis les normes marocaines (NM) en place pour sauvegarder les intérêts de notre marché et éviter les invasions massives de produits de mauvaise qualité", dénonce le patron d'une entre-

prise dans l'agroalimentaire. Or, tous les autres pays signataires d'ALE avec le Maroc ont un arsenal de normes, parfois fantaisistes, mais qui sont des barrières non tarifaires efficaces pour verrouiller, voire bloquer le made in Maroc. Résul-

ent être le préalable ont accusé beaucoup de retard, plus de 5 ans. "La mise à niveau n'a été enclenchée qu'en 2003 sous le gouvernement Jettou au lieu de 1997 sous le gouvernement Youssoufi", rappelle un économiste-chercheur de l'Université

Nous n'avons pas d'experts dans la négociation. Du coup, on signe plus dans l'émotion plutôt que la rationalité

tat : notre marché a très peu de débouchés. En revanche, il est devenu un méga hypermarché où tout le monde écoule des marchandises de très mauvaise qualité.

Autrement dit, en versant dans la boulimie du libre-échange, le Maroc a mis la charrue devant les bœufs. Pour preuve, la restructuration de l'économie et la mise à niveau des entreprises qui devai-

ent être le préalable ont accusé beaucoup de retard, plus de 5 ans. "La mise à niveau n'a été enclenchée qu'en 2003 sous le gouvernement Jettou au lieu de 1997 sous le gouvernement Youssoufi", rappelle un économiste-chercheur de l'Université Al Akhawayn. Et d'ajouter : "Même la mise à niveau a démarré handicapée car elle tablait essentiellement sur des aides de l'UE". Sauf que le fonds de l'UE, plus connu sous le Foman (Fonds de mise à niveau), était dérisoire puisqu'il n'a apporté que la bagatelle de 100 millions de DH. Et ce n'est qu'après coup que le Maroc a réalisé qu'il devait d'abord commencer par la mise à niveau avant la signature

de quelque accord que ce soit. C'est à partir de là que l'on s'est rabattu sur la mise en place de stratégies sectorielles. Sauf que le mal était déjà fait ! A la très faible valorisation, s'ajoute le problème de la diversification. D'ailleurs, bon an mal an, les exportations marocaines stagnent, voire baissent et restent

cun sens. Ce n'est pas crédible auprès des marchés cible". Au lieu de prospecter sur un argument, il vaut mieux créer un partenariat public/privé et lancer des showrooms permanents dans les pays cibles, suggère Kassal qui fait référence à l'expérience concluante des Turcs, des Egyptiens et des Tunisiens. En fait, ce mo-

Etat. Ce n'est un secret pour personne, plusieurs pays avec lesquels le Maroc a des ALE subventionnent à tour de bras leurs exportateurs. C'est le cas notamment de la Turquie (avec un taux de 17%), la Tunisie (12%), l'Egypte (10%)...

DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE, VRP...

D'autres relais ne fonctionnent pas encore. Il y a des maillons qui manquent dans la chaîne marocaine à l'export. C'est le cas notamment de la diplomatie économique. S'il n'y a pas de veille concurrentielle proprement dite, c'est parce que le maillon fort de la diplomatie économique ne fonctionne pas, insistent des chefs d'entreprises qui accompagnent les road-shows de Maroc Export. "Toutes les ambassades doivent disposer de VRP et de commerciaux aguerris au lieu de rester dans l'approche sécuritaire pure et dure", dénonce un exportateur. "Dans certains pays, les commerciaux des représentations diplomatiques sont plus valorisés que l'ambassadeur", poursuit-il.

Tous les pays partenaires ont une structure dédiée qui négocie tous les accords pour avoir une vision d'ensemble

pénalisées par la faible valorisation des produits. Pour les accords Quadra par exemple, les 10 produits made in Maroc les plus exportés sont peu transformés, à faible valeur ajoutée et pèsent pour presque la moitié de l'offre exportable. D'ailleurs, comparé à ses partenaires, le Maroc exporte un nombre assez limité de produits. A peine une quinzaine de produits représente 75% du total à l'export dans la zone quadra. Et ce n'est pas tout, la politique de promotion de l'offre exportable n'est pas crédible, car incomplète. Elle ne peut s'appuyer uniquement sur des postulats. Même si dans les chiffres, les différents accords signés ouvrent potentiellement vers un marché d'un milliard de consommateurs,

dèle repose sur des entreprises privées qui sont mandatées pour promouvoir les produits et l'image de leurs pays respectifs. Le concept est basé sur la visibilité et la prospection en permanence via des showrooms, des VRP, de l'événementiel, des commerciaux rodés à l'exercice... Autres opportunités ratées des ALE, le peu d'accompagnement et de mécanismes dédiés à la PME exportatrice. D'ailleurs, 90% des exportateurs marocains sont des PME qui ont de sérieux problèmes, notamment de taille critique, de ressources humaines et surtout de financement. "Pour qu'une PME d'huile d'olive puisse être référencée chez Carrefour à Dubaï, il faut déboursier des droits d'entrée de 35.000 dollars. Or, aucune

Ce modèle repose sur des entreprises privées qui sont mandatées pour promouvoir les produits et l'image de leurs pays respectifs.

sachant que l'UE pèse pour 500 millions de consommateurs, les Etats-Unis (300 millions), les pays arabes (200 millions) et la Turquie (100 millions), la réalité des contraintes réduit les potentialités. Selon Hammad Kassal, patron d'entreprise et exportateur. "L'actuelle démarche de promotion de l'offre exportable n'a au-

PME encore moins Maroc Export n'ont les moyens de s'acquitter de ce ticket d'entrée", témoigne le patron d'une PME qui a vécu l'expérience. "Aujourd'hui, il n'y a pas de soutien direct aux PME à l'export", insiste le même patron. Sauf que dans ce cas de figure, les PME turques bénéficient de formules de soutien de la part de leur

POUR LA PETITE HISTOIRE...

Les exportateurs démontrent parfaitement avec un exemple édifiant, la faible valorisation de l'offre exportable. Pour l'anecdote, dans les années 60, le Maroc exportait 10 tonnes de tomates pour importer un tracteur. Aujourd'hui, l'on exporte 100 tonnes de tomates pour importer un tracteur. C'est dire que l'industrie des constructeurs de tracteurs a beaucoup évolué en 50 ans en termes de valorisation du produit et la culture de la tomate a reculé. C'est ce qu'on appelle, en économie, "la dégradation des termes de l'échange". Autres indicateurs, dans les années 80, le Maroc comptait 32.000 exportateurs et quelque 8.000 importateurs. Aujourd'hui avec les ALE, l'on compte 38.000 importateurs pour à peine 2.000 exportateurs.

DES ALE À LA LOUPE



De tous les accords signés avec le Maroc, celui avec les Etats-Unis est des plus contestés. "C'est un accord entre une fourmi et un éléphant", schématise un exportateur sur le marché US. Pour les Américains, le marché marocain est une cacahuète, tellement il est minuscule. Le seul enjeu est dans l'exportation de blé. "C'est plus un accord pour la symbolique, car il a été offert mais pas négocié", s'accordent à dire plusieurs opérateurs. Valeur aujourd'hui, l'offre marocaine n'a ni le volume, ni la diversité

L'offre marocaine n'a ni le volume, ni la diversité pour attaquer le marché américain hyper-verrouillé par des barrières non tarifaires

pour attaquer le marché américain qui est hyper-verrouillé par des barrières non tarifaires. C'est la raison pour laquelle le Maroc gagnerait, selon des experts, à concevoir une offre pour des marchés de niche, des produits éthiques, des produits terroir, le bio, l'artisanat...

"Le tapis marocain est un tableau aux yeux des Américains. Sauf qu'il va falloir mieux le marketter, l'adapter aux tendances, aux coloris, au poids", résume une Américaine basée au Maroc. Il va aussi falloir mener des études et sillonner les différents Etats qui ont chacun leurs spécificités. Et c'est le rôle de la diplomatie économique. C'est aussi le rôle des régions marocaines, des CRI qui doivent prospecter les régions américaines et y faire de la promotion directe, suggère un exportateur marocain. Pour de nombreux opérateurs, si le Maroc a signé l'ALE avec les Etats-Unis, c'est parce qu'il croyait à tort que "les Américains allaient le soutenir sur l'affaire du Sahara. Du coup, on n'a rien contesté dans les propositions américaines qui sont plus en faveur des USA". Or, sur le problème du Sahara, la position américaine a toujours été claire. "L'affaire doit être résolue aux Nations Unies avec le commun accord des différentes parties". Derrière cette position, les intérêts américains plus portés du côté de l'Algérie que du Maroc, le marché algérien apparaissant plus solvable grâce à ses gisements d'hydrocarbures. D'ailleurs, c'est un ancien haut responsable américain (ancien vice-président) qui commercialise les hydrocarbures de la Sonatrach aux Etats-Unis. Quant au Maroc, il a pendant des siècles été considéré comme un pays ami... sans plus, et il le restera, soutient un professeur universitaire à Al Akhawayn. Globalement, les exportateurs marocains n'accordent pas assez d'intérêt au marché américain et se contentent de débouchés européens, encouragés en cela par le facteur proximité et la connaissance de ce marché classique. Les tout-premiers

bilans d'étape plaident en faveur de renégociation des accords. «Il va falloir tout revisiter et mettre en place un arsenal de normes», recommandent des opérateurs. A noter que le Maroc importe des Etats-Unis près de 3,5 milliards de dollars et exporte quelque 900 millions de dollars.



Concernant l'accord avec l'union européenne, si l'UE représente un marché de 500 millions de consommateurs et un gisement de débouchés à l'export, le potentiel est encore sous exploité. Le marché européen est le premier partenaire du Maroc (65% de nos exportations et 60% de nos importations) et le démantèlement tarifaire (zéro droit de douane) est certes un acquis important. Mais le revers de la médaille est que cette baisse des droits d'importation implique une baisse des prix de vente des produits importés et des recettes douanières. Or, les entreprises marocaines, a fortiori le made in Maroc, ne sont pas prêtes à faire face à une telle concurrence tant en termes de qualité que de prix. Du coup, de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus, risquent de déposer le bilan ou du moins réduire leurs effectifs. Autrement dit, l'Etat devait préparer ces entreprises pour qu'elles soient prêtes à accueillir la concurrence étrangère. L'accord d'association n'a pas apporté grand-chose. "Le Maroc n'est pas assez

»

LES SERVICES CACHÉS

L'exemple des olives dénoyautées, dans le cadre de l'ALE US est extrêmement révélateur des subtilités contractuelles à l'avantage de nos partenaires, qui nous font perdre d'importants marchés et faussent la donne. Celles-ci sont purement exclues des exportations pour la simple raison que le Maroc n'a pas su lire entre les

lignes. Or, il s'agit là d'un produit qui recèle le potentiel le plus important de ce segment, l'olive dénoyautée étant destinée à approvisionner un méga marché estimé à des milliards de pizzas par an ! A l'origine de cet embargo, le lobbying mexicain très puissant qui a l'exclusivité sur ce marché via un accord.

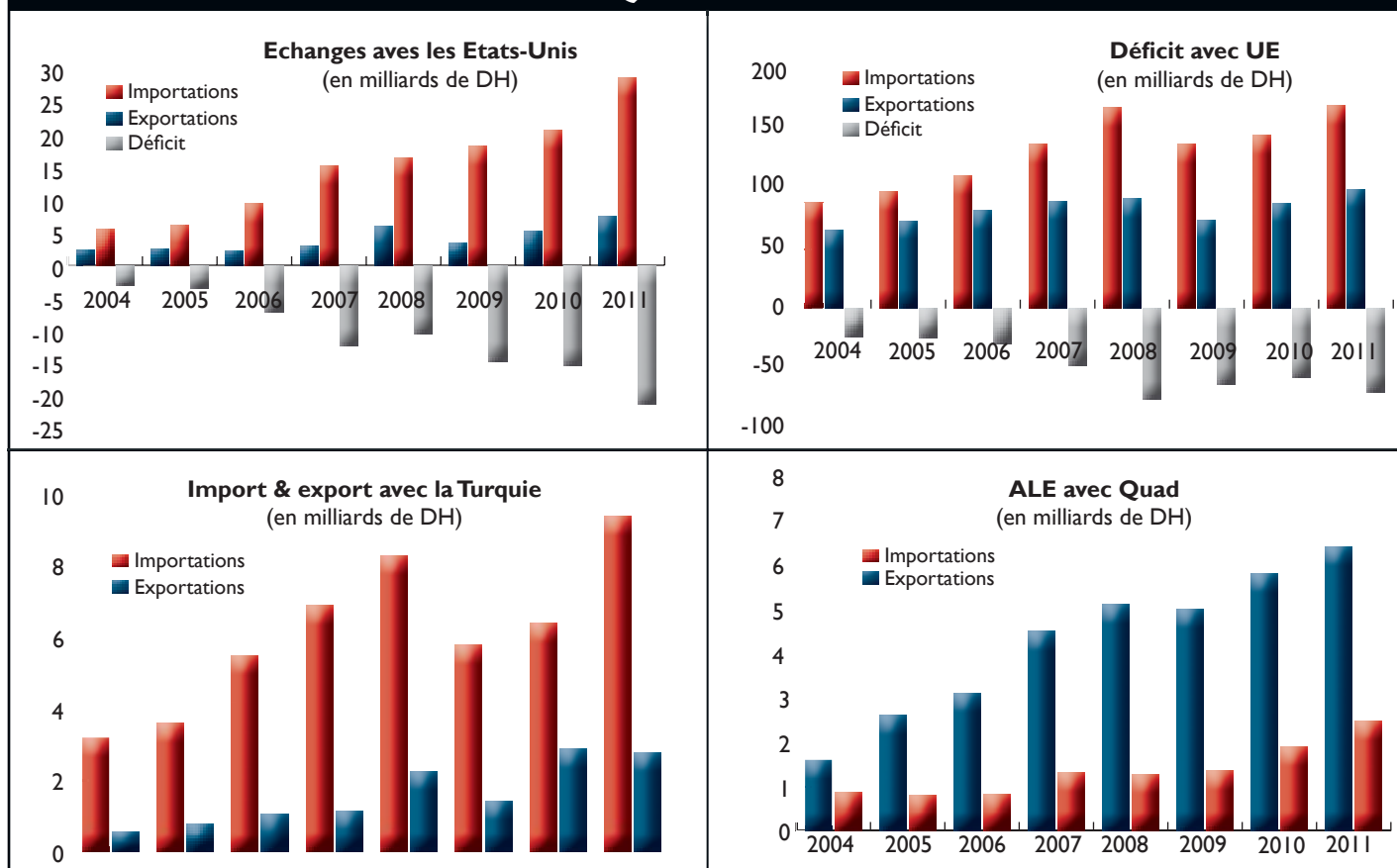
exigeant avec l'Europe en termes de réciprocité dans tous les domaines. Nous n'avons jamais réussi à imposer une vraie stratégie de partenariat car l'Espagne fait tout pour écarter le Maroc qu'elle considère comme un concurrent direct", analyse un exportateur. S'il y a un gagnant dans cette affaire, c'est bien l'Europe mais pas le Maroc, poursuit la même source. En plus de l'ALE avec l'UE, le Maroc a un accord de bon voisinage et le Statut avancé "qui n'a pas avancé du tout. Ce sont juste des formules de diplomatie", tient à préciser un opérateur. Des pays comme l'Egypte ou la Tunisie, qui n'ont pas de statut avancé, exportent mieux que le Maroc. Conséquence : le Maroc est devenu un grand hypermarché de

"Le Maroc n'est pas assez exigeant avec l'Europe en termes de réciprocité. Nous n'avons jamais réussi à imposer une vraie stratégie de partenariat car l'Espagne fait tout pour écarter le Maroc qu'elle considère comme un concurrent direct"

produits manufacturés et services européens. En témoigne ce qui se passe dans le secteur des franchises, les cabinets d'avocats, de consulting... Ce qui fait dire à un ancien président de la Fédération des PME/CGEM, "que le grand perdant et la grande victime du démantèlement tarifaire, ce sont les PME marocaines, lesquelles n'ont été ni mises à niveau, ni accompagnées et encore moins soutenues".

Amin RBOUB

HISTORIQUE DES ECHANGES



Source : Ministère de l'Industrie

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI



WTCC

FIA World Touring Car Championship

ITALY > SLOVAKIA > HUNGARY > AUSTRIA > RUSSIA
> PORTUGAL > MOROCCO > USA > JAPAN > CHINA > MACAU



L'ECONOMISTE

L'ECONOMISTE



Challenge

Economia Enterprise

essor

InfoMédiaire

COULEURS

MARRAKECH

EVENTS

Sport

DRIVERS



Marrakech Grand Prix remercie ses Partenaires



منارة قايضة
ménara holding



DÉFENSE COMMERCIALE

LE BOUCLIER ANTI-CONCURRENCE DÉLOYALE



Les mesures de défense commerciales sont minutieusement encadrées par les accords du Gatt, signés à Marrakech en 1994.

Ph. AFP

Une économie qui s'ouvre s'expose forcément à des risques tels que la concurrence déloyale. Que faire ? Il existe des mesures de défense commerciale. Mais qui ne sont malheureusement pas assez utilisées ou quasiment ignorées par les opérateurs. Notre enquête dévoile les enjeux et les raisons d'une inertie qui pourrait coûter très cher à un pays qui cherche sa place dans une économie mondialisée.

A quoi ressemble une économie sans cache maillot ? A un corps qui se ballade sous des regards malveillants. "S'ouvrir n'est pas s'offrir", alertait sur nos colonnes, il y a près de dix ans, l'économiste Driss Benali ⁽¹⁾. "Pour une économie en voie de développement, accéder au marché mondial n'est ni une faveur ni un privilège qu'on lui accorde, mais une conquête qui suppose la mobilisation de tout le monde", poursuit-il. Se mobiliser se réalise, par exemple, par savoir faire bon usage du bouclier de défense commerciale : clauses de sauvegarde, mesures antidumping et compensatoires. Une manière aussi de faire face

à la sous-facturation, au détournement des règles d'origine et aux ventes à perte qui plombent le marché dans certains secteurs, comme la céramique et la sidérurgie. Des opérateurs représentant la branche nationale de production (SNEP ou Maghreb Steel) se sont déjà lancés dans ce genre d'exercice pour contrer

Il ne suffit pas de dénoncer l'abus. Encore faut-il le démontrer preuve chiffrée à l'appui

une concurrence qualifiée de "déloyale". Ali Fassi Fihri, directeur général de Cema Bois de l'Atlas, et son équipe ont enquêté pendant six mois avant de réclamer, en mars 2011, des mesures antidumping contre le contreplaqué chinois. La filiale du groupe Safari obtient gain de cause en août 2012 : un droit antidumping définitif de 25% sur 5 ans.

CONCURRENCE DELOYALE, LES MESURES DE DEFENSE

Y faire recours est-il un réflexe assez courant chez les opérateurs ? Avec re-

gret, le DG de Cema Bois répond par la négative : "Nos entreprises ne sont pas encore imprégnées par les règles du droit de commerce international. Elles baissent souvent les bras même lorsqu'il y a des importations massives. Le recours aux mesures de défense commerciale exige la maîtrise de la tendance des prix à l'échelle mondiale, avoir une vision globale du marché, calculer le coût de revient des produits exportés... Plus un opérateur ou un secteur est organisé et transparent, plus il réagit efficacement contre la concurrence déloyale".

Les céramistes, eux, ont eu droit entre 2006 et 2010 à des clauses de sauvegarde. Comment ont-ils opéré ? Ils ont eu recours au service d'un cabinet d'études marocain, Icotram. Un travail en amont a été fait par l'Association professionnelle de l'industrie céramique (APIC). Son président, Fouad Benzakour, déclare "qu'il y a eu collecte d'informations auprès des adhérents pour démontrer mathématiquement l'existence d'un préjudice. Ce n'est pas à la portée de tout le monde d'avoir une structure d'accompagnement et les moyens d'enquêter, y compris techniques".

Malgré 5 années de grâce, les céramistes vont devoir encore retrousser leurs manches "pour faire face aux exportateurs égyptiens, chinois, italiens et espagnols",

rapporte Benzakour, également DG de Super Céram. En janvier 2011 déjà, il a été question lors de la "Semaine de la céramique" à Casablanca de recourir à des mesures antidumping.

Il ne suffit pas de dénoncer l'abus. Encore faut-il le démontrer preuve chiffrée à l'appui. L'Association des sidérurgistes du Maroc (ASM) a dû prouver "l'accroissement massif des importations de rond à béton et fil machine en provenance de certains pays d'Europe du Sud" pour réclamer fin août 2012 des clauses de sauvegarde.

L'ouverture d'une enquête en septembre 2012 par le ministère de l'In-

Les obstacles : le Manque d'information et de sensibilisation, le coût élevé de l'expertise (jusqu'à un million de DH) et la difficulté d'accéder à des statistiques fiables.

GRANDIR SANS HEURTER

Les mesures de défense commerciale sont minutieusement encadrées par les accords du GATT signés en 1994 à Marrakech : clauses de sauvegarde, antidumping et anti-subsidation. La loi du 2 juin 2011 et son décret du 27 décembre 2012 les ont transposés dans notre droit interne⁽²⁾. Soulignons d'abord que "le département du Commerce extérieur s'est initié à ces procédures avant la promulgation de la loi relative aux mesures de défense commerciale", précise la division de la défense commerciale. Ensuite, un avis aux opérateurs s'impose. Le site de l'ex-ministère du Commerce extérieur⁽³⁾ (www.mce.gov.ma) est une mine d'informations pour les entreprises victimes de concurrence déloyale d'origine étrangère : lois, avis, glossaire... Des formulaires dédiés aux requêtes de clauses de sauvegarde, à l'antidumping et à l'anti-subsidation sont disponibles sur le site. Le droit du commerce international consacre une procédure contradictoire et transparente. Un

avis ayant pour objet l'ouverture d'une enquête antidumping par exemple est rendu public. De même que des auditions, publiques également, sont fréquemment organisées par le département du Commerce extérieur. Ces réunions visent à confronter les points de vue des protagonistes : producteurs, importateurs, pays exportateurs...

"La décision finale est automatiquement envoyée à l'OMC pour contrôle. Ses experts se chargent d'en vérifier la conformité avec les règles de droit du commerce international. Si ce n'est pas le cas, l'OMC peut rappeler à l'ordre le gouvernement marocain", explique Mustapha Jennane.

Toute la difficulté d'une stratégie de défense commerciale consiste à marquer sa présence tout en conservant les pays amis qu'on dérange. D'où la subtilité des politiques de co-intérêt et de co-développement. L'ouverture du Maroc l'a fait grandir au risque de le voir se heurter à ses partenaires.



L'ASM a joint un plan d'action à sa demande de clauses de sauvegarde.

industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies ne s'est donc pas faite sur un coup de tête. Son avis 07/12 relève que "les éléments exposés par l'ASM sont suffisants" pour investiguer. L'avis se réfère aux règles fixées par l'Accord de l'OMC dont l'article VI énonce que "des mesures commerciales correctives peuvent être appliquées contre les im-

portations d'un produit qui cause ou menace de causer un dommage à la production nationale". Les sidérurgistes attendent encore les conclusions finales de l'enquête menée par la direction de la politique des échanges commerciaux. Ayoub Azami, président de l'Association des sidérurgistes du Maroc (ASM), déclare que la sidérurgie est une industrie jeune, stratégique qui a beaucoup investi (13,3 milliards de dirhams depuis 2006). Le retour vers le protectionnisme ne va pas dans le sens de l'histoire. Il va falloir être plus compétitif à condition d'avoir plus de temps". L'association a joint un plan d'action à sa demande de clauses de sauvegarde. Le choix d'une telle mesure a l'avantage de s'appliquer à un produit importé quel que soit son pays d'origine.

Pour se protéger, les grandes puissances économiques utilisent les leviers des normes qualité, des certificats de conformité et de la labellisation.

RARETE DES EXPERTS, PENURIE D'INFORMATIONS

Mustapha Jennane s'est lancé dans le consulting en créant un cabinet spécialisé en douane et commerce international (CCDI). Depuis son ouverture en 2005, l'expert constate "un recours crescendo" aux mesures de défense commerciale. Jennane a été l'un des conseillers des importateurs de contreplaqué made in China devant batailler contre Cema Bois. Les cabinets spécialisés (tels CABC ou CCDI) dans la défense commerciale sont très rares.

Jennane, ex-DG adjoint de la Douane, fait état de 3 obstacles auxquels doivent faire face les opérateurs et les PME exportatrices : "Manque d'information et de sensibilisation, coût élevé de l'expertise

DES IMPORTATIONS SOUS SURVEILLANCE

Recourir aux mesures de défense commerciale doit se faire sans complexe diplomatique. Certes, l'ouverture des frontières est l'un des préalables de l'économie de marché. Sauf que l'angélisme n'est pas permis non plus. Le département du Commerce extérieur a pour mission «de corriger les distorsions du marché causées par la concurrence déloyale. Le recours à des mesures antidumping notamment a un but coercitif et non pas protectionniste. Le ministère ne peut pas agir de son propre chef», précise une source de la division de la défense commerciale. Créée en 2009, elle est dirigée par Saïd Maghraoui Hassani. Et c'est en cette qualité qu'il est également le rapporteur de la Commission consultative des importations où siègent plusieurs départements: Commerce, Finance, Douane... Depuis l'adoption du décret du 27 décembre 2012, une Commission de surveillance des

importations a vu le jour. Les deux commissions vont exister côte à côte. La première conserve son attribution en rapport avec les droits de douane (baisse sur les intrants et autres...), la seconde va se charger exclusivement de surveiller les importations.

Selon le ministère, un opérateur ou un secteur "ne peut pas prétendre efficacement à des mesures de défense commerciale s'il n'est pas organisé". La persistance de l'informel dans l'économie formelle complique effectivement la donne. Les opérateurs appellent eux, à ce que le département du Commerce extérieur soit mieux outillé pour faire face à l'augmentation des demandes. L'administration arrive-t-elle à suivre ? "Oui, si on lui donne un dossier bien ficelé. En règle générale, ils sont très qualifiés pour défendre une industrie...", rétorque Fouad Benzakour, président de l'APIC.



CEMA Bois obtient un droit anti-dumping définitif de 25% sur 5 ans

(jusqu'à un million de DH) et difficulté d'accéder à des statistiques fiables". Les données de l'Office des changes ne sont pas forcément ceux d'Eurostat : erreur de nomenclatures de la marchandise ou des pays exportateurs...

Puis il y a le délai d'enquête, "il nous arrive de travailler 4 mois sur un dossier sans pouvoir le boucler... On se déplace vers le

marché émetteur pour se renseigner sur les prix in situ. Ce qui n'est toujours évident dans la mesure où il est souvent difficile d'avoir accès à des informations sensibles. D'où le recours à des achats pour obtenir des factures qui serviront à étayer nos investigations", déclare-t-on auprès du CCDI. Un vrai travail d'enquête où l'expert "doit avoir la matière brut nécessaire pour défendre un dossier". Un opérateur se doit donc de donner, en toute bonne foi et transparence, l'information qui va servir sa cause. "Or commerçants et entrepreneurs sont cachotiers. Manière de se préserver contre la concurrence", affirme Jennane. Quoi qu'un expert est tenu par le secret professionnel et que l'instruction menée par le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies est confidentielle. Outre les mesures de défense commerciale, il existe d'autres moyens pour assainir un marché. D'autant plus que "les accords de libre-échange vont réduire le rôle de la Douane et créer des tensions. Tous les pays du monde recourent à des techniques plus intelligentes", déclare Ali Fassi Fihri. Son idée est d'utiliser des leviers plus

subtils tels que les normes qualité, les certificats de conformité, la labellisation. Or "toutes les normes ne sont pas forcément obligatoires", poursuit notre interlocuteur. Ces techniques, dont font usage sans complexe les grandes puissances économiques, ont au moins l'avantage de mettre à niveau les opérateurs et leur marché. S'ouvrir, c'est aussi progresser. Quitte à le faire de force.

Faïçal FAQUIHI

1- L'Economiste, édition n° 1771 du 19 mai 2004

2- Bulletin officiel n°5956 (version arabe) et n°5956 bis (version française) du 30 juin 2011. Le décret n° 2-12-645 du 27 décembre 2012 est publié au BO du 21 janvier 2013 (version arabe) et du 7 février 2013 (version française).

3- Il a été rattaché au ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies depuis l'arrivée du gouvernement Benkirane. et celui portant le n° 4692 du 20 Mai 1999

SIX REQUÊTES DÉPOSÉES

Opérateur ou Secteur	Produit et nature de la requête	Date d'ouverture de l'enquête
CEMA Bois de l'Atlas	Contreplaqué en provenance de Chine - Mesure antidumping	2 mai 2011
SNEP	Produits vinyliques (PVC) importés des Etats-Unis - Mesure antidumping	24 juillet 2012
Association des sidérurgistes du Maroc	Fil machine & rond à béton - Clauses de sauvegarde	25 septembre 2012
Sothema	Insuline importée du Danemark - Mesure antidumping	25 décembre 2012
Maghreb Steel	Tôles laminées à chaud originaires ou exportées des pays de l'UE et de Turquie - Mesure antidumping	21 janvier 2013
Med Paper	Papier à ramettes A4 en provenance du Portugal - Mesure antidumping	18 mars 2013

L'ouverture d'une enquête par le ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies n'induit pas automatiquement l'adoption de mesures de défense commerciale. Par ailleurs, les PME doivent faire face au coût de l'enquête. L'une des propositions ayant émergé lors de notre enquête est que les opérateurs de petites et moyennes tailles puissent bénéficier des lignes de crédit accordées par l'ANPME. L'Agence disposant de nombreux plans de soutien dédiés aux PME (Moussanada, Imtiaz...).

3^e EDITION CONFÉRENCE
ÉCONOMIQUE
d'Attijariwafa bank

مائدة للتطور

Maroc - France

JEUDI 21 MARS 2013

MAROC-



Les nouvelles de croi

المغرب-فرنسا : الممرات الج
: Les nouvelles autoroutes de croissance



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

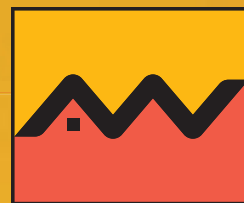


CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

FRANCE



s autoroutes ssance



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank



Les deux partenaires réinventent leurs perspectives



Charles FRIES, Ambassadeur de France à Rabat et
Mohamed EL KETTANI, PDG du Groupe ATTIJARIWA BANK,
unis dans la volonté commune de redimensionner
les relations FRANCE-MAROC

Comme deux vieux compères qui traversent ensemble les temps rudes comme aisés, le Maroc et la France reconfigurent la nature de leur relation économique. Le 1^{er} partenaire du Royaume affirme son souhait de s'arrimer à la stratégie continentale marocaine, et de se renforcer dans les projets de développement du pays. Le Maroc confirme, quant à lui, sa loyauté pour un pays ami durement touché par la crise économique internationale et européenne en particulier. Une amitié naturelle qui dessine les contours de notre avenir.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Ils étaient plus de 500 opérateurs économiques à affluer à la 3e édition de la Conférence économique d'Attijariwafa bank ce jeudi 21 mars à Casablanca. A l'ordre du jour: les relations économiques entre le Maroc et la France et leurs perspectives.

Le discours, volontariste, du président du premier groupe bancaire et financier du Maghreb, Mohamed El Kettani, et celui du chef de la diplomatie française au Maroc, Charles Fries, confirment une inflexion dans la nature de la relation économique. Il ne s'agit plus pour le Maroc de rassurer sur ses options de progrès, mais d'échanger avec son partenaire historique sur de nouvelles manières de penser l'avenir. Quant à la France, elle annonce franchement son souhait de se renforcer dans les projets de développement du Royaume (projets urbains, énergies renouvelables), et celui de s'arrimer volontiers à la stratégie de développement interafricaine du Maroc. Paris évoque même les opportunités d'investissements en France, et s'adresse aux opérateurs marocains sur l'attractivité française...

Pour rappel, la communauté d'affaires française s'inquiétait, aux lendemains du printemps arabe, -probablement à la faveur d'une lecture monolithique de la région-, de l'évolution du Royaume. Le chef du gouvernement, et chef du premier parti islamiste marocain, Abdelilah Benkirane, guest star de la rencontre économique du 28 mars 2012 à Rabat, avait alors fait carton plein, séduit et fait rire les deux cents entreprises françaises venues spécialement pour cette première rencontre de haut niveau, organisée par le très actif Club de chefs d'entreprises Maroc-France. Mais blague à part, l'opération "rassurons notre premier partenaire économique" semblait alors accomplie.

Quelques mois plus tard, à l'issue des travaux du Club des Chefs d'Entreprises Maroc-France, le 12 décembre 2012, la situation semble avoir évolué. Casablanca recevait le Premier ministre français, Jean-Marc Ayrault, pour inaugurer, avec le Souverain Mohammed VI, le tramway

de la mégapole, et aussi pour s'adresser, avec son homologue Benkirane, aux opérateurs économiques marocains et français. Là encore, les deux propos stratégiques, donnaient le tempo d'une partition tout à fait harmonieuse. L'un évoquant le concept de colocalisation comme levier de progrès (voir encadré), l'autre rassurant, sur la loyauté du Maroc à l'égard de ce pays ami, pour le meilleur et pour le pire: "Crise, crise, crise! Vous nous crispez à la fin avec ce mot! Vous êtes une grande nation, la France se relèvera aisément de cette crise", lançait le chef du gouvernement marocain à un auditoire conquis.

Le Maroc poursuit par ailleurs son action de rendre lisibles et traduisibles en opportunités d'investissements ses nombreuses réalités. De nouveaux métiers mondiaux apparaissent. Les feuilles de route sectorielles s'ajustent. Après une décennie de mise en œuvre de ces stratégies, fruit du travail entre le secteur privé et le secteur public, le gouvernement annonce la mise en place d'un "pacte national pour le progrès", consistant à mettre en concordance l'ensemble de ses stratégies, à les régionaliser et générer de nouvelles oppor-

REPÈRES

LA FRANCE

- 1^{er} partenaire économique du Maroc.
- 2^{ème} partenaire commercial, 1^{er} investisseur étranger.
- 1^{er} pays émetteur de touristes.
- 1^{er} émetteur de ressources en devises des résidents marocains à l'étranger
- 1 million de marocains vivant en France.

tunités de croissance à travers les gisements intersectoriels.

La cinétique de la coopération économique franco-marocaine, c'est-à-dire l'énergie qu'elle dégage du fait de son propre mouvement, semble vraisemblablement suffisamment puissante pour générer de nouvelles sources de progrès.

Bahia CHAMI

DE LA DÉLOCALISATION À LA COLOCALISATION

La colocalisation, est un modèle permettant de concevoir les investissements directs étrangers comme créateurs de richesses et d'emplois aussi bien dans le pays émetteur que dans le pays récepteur de l'investissement: gain en compétitivité globale et en croissance pour l'investisseur grâce à une implantation locale (connectivité logistique, coût des facteurs, ressources humaines...), effets d'intégration industrielle et de transferts de savoir-faire en faveur du pays d'accueil. Le Maroc compte plusieurs cas de colocalisations abouties dont:

- Le projet Renault Tanger Med qui permet à Renault de développer ses ventes à bas coûts en Europe tout en s'appuyant sur un faisceau d'équipementiers et de sous-traitants locaux implantés dans la zone industrielle de Tanger.
- L'industrie aéronautique française (Safran, Matis) implantée à Nouaceur qui permet de fabriquer certains éléments de la chaîne de valeur ajoutée (nacelles de moteur, câblage) tout en assurant un transfert de savoir faire, et en s'appuyant sur les capacités d'ingénierie marocaines.



Mohamed EL KETTANI *PDG du Groupe ATTIJARIWA BANK, Coprésident du Club des chefs d'entreprises Maroc-France*

Penser notre avenir, traduire les réalités en gisement de progrès et en opportunités d'investissements, et ce, à l'orée des nouvelles dispositions mondiales. Capitaliser sur les acquis et la maturité de la relation économique, caractérisée par une dynamique de progrès permanent, et en faire un levier de redimensionnement régional de notre engagement commun. (...) Il s'agit pour nous, opérateurs économiques, de tracer de manière volontariste les perspectives de co-développement entre les entreprises, d'identifier les nouvelles opportunités de croissance partagée, solidaire et responsable, et de nouvelles manières de travailler ensemble. Depuis qu'en 2008 nos économies se sont retrouvées en interrogation sur les effets de leurs politiques financières, l'exigence de responsabilité à l'égard des réalités tangibles des marchés, devient un élément vital à nos engagements, et qu'il convient de ré-installer, plus justement, au cœur de nos décisions.

C'est dans cet esprit de responsabilité et de solidarité qu'émergent les nouvelles idées, les nouvelles formes de développement, en l'occurrence exprimées lors des récentes rencontres économiques de haut niveau, par la voix du Premier ministre Monsieur Jean Marc Ayrault, et celle du chef du gouvernement, Monsieur Abdelilah Benkirane (...)

Parmi ces nouvelles façons de penser le partenariat franco-marocain : la colocalisation, émergente entre les deux pays, elle conçoit les investissements directs étrangers, en tant que créateurs de richesses et d'emplois, aussi bien dans le pays émet-

teur que dans le pays récepteur de l'investissement.

Je pense au cas de Renault Tanger Med, levier de compétitivité du groupe Renault lequel développe ses ventes en Europe, tout en s'appuyant sur un faisceau d'équipementiers et de sous-traitants locaux. Je pense aussi à l'industrie aéronautique française (Safran, Matis) et qui permet la fabrication de certains éléments de la chaîne de valeur ajoutée, tout en assurant un transfert de savoir-faire, et en s'appuyant sur les capacités d'ingénierie marocaines.

De nouveaux métiers mondiaux du Maroc apparaissent, clairement lisibles, traçables en possibilités de croissance. Au diapason avec l'évolution de l'économie marocaine, le tissu industriel et économique a, avec les départements de tutelle du gouvernement, tracé de nouvelles feuilles de route, mûrises ses stratégies sectorielles, et travaille actuellement pour livrer une feuille de route intégrée, intersectorielle, génératrice de nouveaux gisements de créations de valeurs. A l'échelle continentale, le Royaume a par ailleurs initié les réformes pour renforcer son attractivité régionale.

L'effet d'entraînement est bel et bien perceptible, dans sa dimension macroéconomique comme au rythme de modernisation du Maroc. La cinétique, c'est-à-dire l'énergie que possède cette coopération du fait de son propre mouvement, est suffisamment puissante pour galvaniser la portée de l'engagement économique de l'axe Rabat-Paris, à la croisée géostratégique de l'Europe et de l'Afrique.

Nous devons insuffler une nouvelle dynamique à notre partenariat.

Changer de perception. Il s'agit de retracer les perspectives de co-développement et d'identifier les nouvelles opportunités de croissance.

FRANCE-MAROC

"Nous devons ouvrir de nouveaux chantiers"

Quels sont les grands axes de la visite du président François Hollande au Maroc ?

Cette visite permettra, à la fois, de célébrer cette amitié très forte qui existe entre nos deux pays, et d'ouvrir de nouveaux chantiers. Notre relation n'est pas seulement basée sur un intérêt réciproque, elle a aussi pour vocation de se projeter vers la Méditerranée et vers l'Afrique. Nous devons travailler main dans la main pour résoudre toute une série de crises. Je pense notamment à ce qui se passe au Mali. La France a besoin de l'aide du Maroc sur ce dossier.

Sur le plan économique, faut-il passer à une étape supérieure ?

Il est vrai que la France est le premier

participation française au projet d'écocité de Zénata) et du transport urbain. Ce sont là des secteurs dans lesquels nous avons développé un savoir-faire et pour lesquels nous proposons notre accompagnement. C'est également le cas de l'agro-industrie, un secteur dans lequel le Maroc veut renforcer son expertise et où la France désire exporter et investir davantage, en s'appuyant sur les possibilités offertes par le nouvel accord agricole euro-marocain, entré en vigueur en octobre 2012. La France peut enfin apporter son savoir-faire en matière d'énergies renouvelables, qui représentent une priorité pour le Maroc. Nous souhaitons notamment nous positionner de façon très offensive sur l'éolien et l'énergie solaire.



Charles FRIES
Ambassadeur de France à Rabat

seront bénéfiques pour la recherche, l'emploi et la balance des paiements. La colocalisation implique le transfert au Maroc d'une partie de l'activité afin de renforcer la compétitivité de la maison mère en France. Il en existe des exemples concrets dans l'aéronautique, avec EADS et Safran, ainsi que dans l'automobile avec Renault. On estime ainsi aujourd'hui que 10% du prix d'une voiture Dacia qui sort de l'usine de Tanger viennent de France (pièces détachées et ingénierie).

Est-il possible de créer des binômes franco-marocains pour partir à la conquête du marché africain ?

Le meilleur exemple aujourd'hui, c'est celui de Maroc Telecom, présent dans de nombreux pays africains. La filiale de Vivendi a racheté plusieurs opérateurs en Afrique de l'Ouest. L'idée c'est de s'inspirer de cette expérience et de la dupliquer dans des secteurs comme le tourisme, l'agro-industrie, les infrastructures, les services... Je pense qu'il y a d'énormes opportunités à saisir.

Propos recueillis par Ahlam NAZIH

Pour rester premiers, il va falloir innover et pouvoir se positionner sur les nouveaux secteurs stratégiques pour le développement du Maroc

partenaire économique et commercial du Royaume, le premier investisseur et le premier bailleur de fonds. Mais rien n'est jamais acquis et il n'y a pas de chasse gardée pour les entreprises françaises. Pour rester premiers, il va falloir innover et se positionner sur les nouveaux secteurs stratégiques qui intéressent le Maroc. C'est tout d'abord le cas du développement des villes (avec la

Les deux pays s'orientent aujourd'hui vers la colocalisation. Comment concrétiser ce concept ?

La colocalisation signifie que les investissements français réalisés au Maroc permettront non seulement la création d'emplois et le transfert de savoir-faire et de technologies au Maroc, mais qu'ils auront, également, des retombées positives pour l'économie française car ils



Joel Sibrac, président de la Chambre française du commerce et de l'industrie au Maroc (CFCIM)

"Notre nouvelle ambition est de conduire conjointement les entreprises marocaines et françaises sur les marchés émergents, notamment ceux d'Afrique subsaharienne. Véritable partenaire du co-développement économique, dans une relation qui doit être et que nous voulons gagnant/gagnant, notre compagnie entend bien continuer à jouer ce rôle de pont opérationnel, et ainsi faciliter les échanges commerciaux au profit de nos deux pays"



Jean-Pierre Ermenault, ex DG de Lydec, membre du CFCIM

"Ce qui paraît essentiel dans la relation de partenariat public-privé, c'est l'équilibre. Il faut qu'il y ait un équilibre dans l'engagement des partenaires à la fois publics et privés. Il est également nécessaire qu'il y ait des structures d'arbitrage et de régulation. Il en va de la confiance entre les différents intervenants"

Thierry de Margerie, PDG d'Alstom Maroc

"Beaucoup d'opportunités de co-développement entre nos entreprises vont naître, et le Maroc va prendre une part grandissante dans l'organisation industrielle française et européenne. Le sujet de la délocalisation n'est pas un fait débat, les craintes peuvent être justifiées. Sur les projets éoliens, par exemple, qui se trouvent de plus en plus dans les pays émergents, chaque pays appelle à une fabrication locale. Nous sommes donc obligés de restructurer nos industries européennes pour les déplacer vers les pays clients. Mais je pense qu'il faut dépasser ces craintes et aller franchement vers le co-développement. C'est parce que nous créons de l'emploi au Maroc que nous sommes capables de gagner des parts de marché ailleurs"

Mustapha Bakkoury, président du directoire de l'Agence marocaine de l'énergie solaire (Masen)

"Si nous avons pu développer des activités industrielles autour de l'aéronautique et de l'automobile, il n'y a aucune raison que nous ne puissions pas le faire autour de l'énergie qui est techniquement et technologiquement moins onéreuse. Cela dit, il y a parfois besoin d'apporter de la visibilité et de dépasser les barrières qui sont aussi psychologiques"



Jacques Prost, DG de Renault Maroc

"L'industrie automobile est implantée depuis peu de temps au Maroc. L'aéronautique a réussi un bel équilibre entre la France et le Maroc en termes d'économies, d'investissements et de potentiel d'équivalence. Il est clair qu'aujourd'hui on n'en est pas là pour l'automobile. Il faut que nous arrivions à créer ce secteur, et c'est un travail de longue haleine"



LA CONFÉRENCE EN IMAGES



Boubker Jaï, Directeur Général Groupe Attijariwafa bank, et Ahmed Nakkouche, PDG de Nareva



Mehdi Qotbi avec Omar Bounjou, Directeur Général Groupe Attijariwafa bank, et Brahim Benjelloun Touimi, Directeur Général BMCE Bank



Mme Mounia Boucetta, Secrétaire Générale du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Technologies de l'Information



M. Youssef Rouissi, DGA Banque de Financement et des Investissements Groupe Attijariwafa bank



M. Samir Tazi, Directeur de la DEPP, Ministère de l'Economie et des Finances



Mustapha Bakkoury Directeur Général Agence Nationale de l'Energie Solaire, et Mehdi Qotbi



De nombreuses personnalités du monde des affaires et de la politique étaient présentes parmi les 500 participants



Mohamed El Kettani, PDG Groupe Attijariwafa bank et Mohamed Kamal Lalhoul, PDG des éditions de la Gazette

INTERNATIONALISATION FINANCIÈRE

LA STRATÉGIE DES BANQUES



Plusieurs groupes bancaires ont placé l'international au cœur de leur stratégie et multiplient depuis le début de la décennie les opérations d'acquisitions, de créations de filiales et de succursales. La toile financière marocaine se déploie ainsi intensivement au-delà de nos frontières et joue un rôle majeur dans le processus d'ouverture de l'économie marocaine.

Si l'internationalisation des banques a débuté en Europe, le développement sur le continent qui s'est accéléré ses dernières années reste le plus significatif et surtout le plus important en termes de relais de croissance pour les opérateurs.

BMCE Bank et BCP ont jusqu'ici revendiqué le titre de premières banques marocaines à se développer en Afrique. Les deux établissements ont participé en 1989 à la restructuration de la Banque de développement du Mali (BDM) avec une prise de participation dans le capital et la mission de redressement pilotée alors par Mohamed Bennani, l'actuel président du groupe BOA (filiale de BMCE Bank). Aujourd'hui, BMCE Bank détient encore 27,4% du capital de BDM. Dans la foulée de l'opération au Mali, le Groupe Banque Populaire va créer une filiale en Centrafrique en 1990. La Banque Populaire maroco-centrafricaine sera suivie de la Banque Populaire Maroco-guinéenne en 1991. L'implantation du groupe dans ces deux pays était alors plus un choix politique qu'une volonté stratégique de se développer sur le continent. Il faudra attendre 22 ans pour que la Banque Populaire concrétise une

nouvelle opération avec l'acquisition de sept banques dans des pays de l'UEMOA. "Nous avons non seulement la volonté d'être présents sur ces marchés, mais nous voulions également implémenter notre business modèle dans ces pays", confie

Hassan El Basri, directeur général du pôle gestion des risques à la BCP. Le retour de la BCP en Afrique subsaharienne a été en partie dicté par l'accélération du déploiement à l'international de ses principaux concurrents. >>>



Brahim Benjelloun Touimi, administrateur directeur général de BMCE Bank. L'objectif de BMCE Bank est de couvrir l'ensemble du continent d'ici 10 à 15 ans.

PRESENCE DES BANQUES MAROCAINES EN AFRIQUE

BMCE Bank	Attijariwafa bank	Banque Populaire
BÉNIN, BURKINA FASO, BURUNDI, CÔTE D'IVOIRE, DJIBOUTI, GHANA, KENYA, MADAGASCAR, MALI, NIGER, OUGANDA, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, TANZANIE, TOGO.	BURKINA FASO, CAMEROUN, CONGO, CÔTE D'IVOIRE, GABON, LIBYE, MALI, MAURITANIE, SÉNÉGAL, TOGO, TUNISIE.	BÉNIN, BURKINA FASO, CÔTE D'IVOIRE, CENTRAFIQUE, GUINÉE, MALI, MAURITANIE, NIGER, SÉNÉGAL, TOGO



L'accélération de l'expansion des banques marocaines sur le continent se traduit également par un déplacement de la concurrence sur ces marchés. Aujourd'hui, elles ont chacune des filiales au Burkina Faso, Mali, Côte d'Ivoire et Sénégal.



Mohamed BENCHABOUNE, Président du Groupe Banque Populaire. L'opération d'acquisition de 50% du groupe Banque Atlantique est valorisée à un peu moins de 100 millions d'euros.

BOA, PREMIÈRE GROSSE OPÉRATION EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Après des prises de participation réussies dans la BDM et dans la Congolaise de Banque en 2003, BMCE Bank va donner un réel coup d'accélérateur à son développement continental avec l'acquisition, en 2007, du groupe Bank Of Africa (BOA). Cette opération reste le plus gros coup d'une banque marocaine sur le continent. A fin 2012, BOA affichait un total bilan de 48,8 milliards de DH, enregistrait un produit net bancaire de l'ordre de 3,2 milliards de DH et des profits de plus de 623,5 millions de DH. BMCE Bank détient aujourd'hui plus de 65% du capital de BOA et couvre par ce biais 15 pays, principalement en Afrique de l'Ouest et de l'Est. "Le reste du continent offre des perspectives prometteuses. La conquête d'autres pays anglophones et lusophones est un objectif de court et moyen terme", fait savoir Brahim Benjelloun Touimi, administrateur directeur général de BMCE Bank en charge de la

coordination du Groupe. L'objectif de BMCE Bank est de couvrir l'ensemble du continent d'ici 10 à 15 ans.

2006, DÉBUT DU RUSH D'ATTIJARIWABA BANK SUR LE CONTINENT.

Des grands opérateurs nationaux, Attijariwafa bank est la dernière à se lancer dans une stratégie d'expansion à l'international. Moins de sept ans après, avec l'acquisition de BIA Togo, en cours de finalisation, la banque couvre 11 pays. Une internationalisation qui vise la couverture de l'ensemble des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) avant la fin de l'année. Le groupe espère aussi élargir d'ici 2015 son champ d'intervention à l'ensemble des pays de l'Afrique du Nord, de l'Ouest et Centrale, régions de prédilection des banques.

RACHAT DE BANQUES, MODE OPÉATOIRE DE PRÉDILECTION

Pour leur internationalisation, les établissements privilégient la reprise de banques existantes à une implantation en greenfield. L'opération conclue par la BCP avec AFG en 2012 confirme cette tendance, inscrite aussi dans les opérations d'acquisitions d'Attijariwafa bank. L'objectif est de s'assurer une participation majoritaire dans le capital, sauf lorsque la réglementation ne le permet pas. BMCE Bank en revanche procède différemment. Elle est montée en puissance progressivement dans le tour de table de BOA avant de prendre le contrôle total du pilotage. La sélection des marchés d'intervention se fait généralement sur la base de plusieurs critères, notamment la taille de l'économie, la stabilité socio-économique ou encore les risques politiques. Attijariwafa bank dispose d'un index risques pays, aussi bien pour les pays dans lesquels elle opère que pour les marchés cibles. Le risque économique est pondéré à 40% alors que les risques financier et politique pèsent chacun 30%. L'hétérogénéité des pays subsahariens

est un facteur important à prendre en considération pour se développer sur ces marchés. Au-delà des freins réglementaires qui peuvent se poser, "les compétences commerciales et marketing sont plus aisément disponibles dans les pays de tradition anglo-saxonne", constate Benjelloun Touimi.

Pour la Banque Populaire qui vient de s'implanter dans sept pays, "nous avons été rassurés de trouver des compétences importantes dans les banques", note Basri. Peu de cadres du siège ont été déployés dans les nouvelles filiales, ajoute-t-il. Globalement, l'idée est que chaque banque garde les spécificités propres au pays d'implantation. Cela vaut aussi bien pour la BP que pour Attijariwafa bank et BMCE Bank.

Si l'intérêt pour l'Afrique était au départ motivé par le besoin de trouver des relais de croissance, aujourd'hui, il est aussi d'apporter des solutions de financement aux entreprises marocaines qui se développent sur le continent.

Franck FAGNON

CONTRIBUTION DES FILIALES AUX RÉSULTATS

Les filiales africaines d'Attijariwafa bank génèrent aujourd'hui le quart du produit net bancaire du groupe. L'objectif d'ici 2015 est de relever leur contribution au 1/3. En attendant, elles ont bouclé 2012 avec la seconde meilleure contribution aux profits, à égalité avec l'assurance. Au niveau de BMCE Bank, l'apport des filiales africaines est encore plus important. Entre 2007 et 2011, leur contribution au résultat net part du groupe est passé de 3 à 36%. L'impact des filiales sur les résultats de la Banque Populaire devrait être visible dès cette année avec la comptabilisation sur une année pleine des réalisations des Banque Atlantique.

EUROPE, BANCARISER ET TRANSFÉRER L'ÉPARGNE DES MAROCAINS DU MONDE

L'Europe est le premier partenaire économique du Maroc, surtout elle accueille une importante communauté marocaine. Une double raison pour justifier l'ouverture des banques sur ce marché. Le modèle d'implantation est en revanche totalement différent de celui sur le continent, le marché européen étant plus mature. A la fin des années 1960, la Banque Populaire était chargée par le pouvoir politique d'accompagner les Marocains du monde (MDM) que l'on appelait à l'époque travailleurs marocains à l'étranger (TME). "L'objectif était de les aider à se bancariser et surtout de canaliser leur économie et son transfert vers le Maroc", relève Hassan El Basri. La première forme d'intervention était l'accompagnement et le conseil des TME dans les ambassades et les consulats du Maroc. Par la suite, la filiale Bank Chaabi Maroc a été créée à Paris. Elle disposait d'une succursale en Belgique. Au début des années 2000, la banque était amenée à revoir son mode opératoire en Europe. "Cela devrait se baser sur une présence à part entière dans les principaux pays européens", révèle Basri. L'obtention du passeport européen en 2007 a alors permis à la filiale de Paris d'ouvrir des succursales en Espagne, Italie, Allemagne, Hollande et Angleterre. Banque Populaire revendique aujourd'hui une part de marché de plus de 50% sur les dépôts des clients MDM.

La forme d'intervention en Europe d'Attijariwafa bank sera sur le même modèle, avec la création en 2006 d'une filiale à Paris. Celle-ci va ensuite lancer des succursales en Belgique, Allemagne, Hollande, Espagne et Italie.

Le développement de BMCE Bank en Europe a débuté en 1972 avec l'ouverture d'une succursale à Paris. Depuis, elle a étendu sa présence au Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Italie et Portugal. Elle opère en Europe à travers 3 filiales, 21 bureaux de représentation et 28 desks.

Si l'accompagnement, la collecte et le rapatriement de l'épargne des TME ont été les principales motivations de ces implantations européennes, l'offre s'est élargie ces dernières années aux produits de la banque de détail classique. Cela s'explique en partie par l'intérêt des banques des pays d'accueil. "Elles ont une offre très intéressante pour les MDM aujourd'hui", reconnaît Basri.

Actuellement, les activités européennes restent peu signi-

ficatives en termes de contribution au produit net bancaire et aux bénéfices des établissements. Avec l'expansion sur le continent africain, les opérateurs réfléchissent à une transposition de l'activité déployée pour les MDM sur la diaspora des pays où ils sont présents. Pour BMCE Bank notamment, l'objectif est de créer une plateforme européenne globale dans le domaine du Corporate et la banque d'investissement. Une plateforme qui sera au service du marché africain



Otman Benjelloun, Président de Finacom et du Groupe BMCE Bank a provoqué un changement d'échelle de l'économie marocaine, lors de l'inauguration de l'agence BMCE Bank International à Londres en 2007, en donnant le montant du rachat, fait par le groupe, de la 2^{ème} licence de téléphonie, soit 1 milliard de dollars.

Le territoire marocain est devenu "trop étriqué" pour eux. Ils ont choisi de faire du business hors des frontières nationales. Ces bâtisseurs marocains ont élu domicile en Afrique subsaharienne, au Maghreb, au Moyen-Orient, parfois plus loin encore. Des entreprises de génie civil, des bureaux d'études exportent leur savoir-faire aux 4 coins de la planète.



Roger Sahyoun ne se doutait pas qu'un voyage au Sénégal changerait la dimension de l'entreprise familiale. Somagec était jusque là un acteur fort du BTP au Maroc, impliqué dans tous les grands chantiers portuaires du royaume. Tanger Med

Il au côté de Bouygues, la marina de Casablanca, le réaménagement de la vallée du Bouregreg, la lagune de Marchica de Nador figurent sur son CV. En 2003, Roger Sahyoun devient conseiller du président sénégalais Abdoulaye Wade. "Il était parti au sein d'une délégation marocaine

épauler le Sénégal dans la récupération des eaux de ruissellement", se souvient son père, Riad Sahyoun, fondateur de l'entreprise. "Par la suite, le président l'a gardé auprès de lui pour le conseiller sur les différents chantiers à mettre en œuvre pour protéger la ville de Saint-Louis des crues du fleuve Sénégal". "Le cabinet du Roi Mohammed VI a été mis au courant et nous a appelé pour nous remercier", raconte fièrement le patriarche. En 2006, la Guinée équatoriale ouvre les bras à Ro-

ger Sahyoun. L'entreprise fait figure de pionnière dans ce pays. Aujourd'hui, la filiale guinéenne fait un chiffre d'affaires quatre fois supérieur à celui réalisé par l'entité marocaine. Le port de Malabo, la piste d'atterrissage de l'aéroport, l'extension du port de Bata, les infrastructures portuaires à Kogo : tous ces chantiers sont orchestrés par Somagec GE.

M'hamed Kabbaj est un autre patron aux ambitions internationales. Le fondateur de la Société Générale des Travaux du Maroc (SGTM) n'est pas peu fier de la réputation de son entreprise. Après un premier chantier aux Emirats arabes unis, l'aéroport d'Al Ain, "on est venus nous chercher pour



La filiale guinéenne de SOMAGEC fait un chiffre d'affaires quatre fois supérieur à celui réalisé par l'entité marocaine PH ARCH



PH DR



Les bâtisseurs du NOUVEAU MONDE

construire un barrage hydro-électrique au Burkina Faso. On a mis notre premier pied en Afrique subsaharienne grâce à ce projet". On ne présente plus le groupe impliqué dans les plus grands chantiers du Maroc : les Twin Center, le Morocco

Mall, le stade Mohamed V de Casablanca ou encore le pont Moulay Hassan à Rabat, réalisation dont M'hamed Kabbaj est le plus fier, et plus récemment le plus long viaduc du Royaume. Le viaduc d'El Hachef s'étendra sur 3,5 kilomètres. "Nous avons recours à une tech-

nique pointue; l'ossature du viaduc est mixte acier-béton". En Afrique, le groupe construit deux ponts, l'un près de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire et l'autre au Togo. "Notre chiffre d'affaires à l'international représente 5 à 6 % de notre chiffre d'affaires total de 2 milliards et demi de dirhams et nous espérons atteindre 20 % d'ici 2 à 3 ans", anticipe M'hamed Kabbaj.

L'objectif de Delta Holding, groupe coté à la Bourse de Casablanca au portefeuille diversifié dans les secteurs des travaux publics, de l'environnement et de la parachimie, est de réaliser plus du quart de son chiffre d'affaires à l'international à l'horizon 2020. "Nous estimons être en retard dans notre développement international" avoue Fouad Fahim, président de Delta Holding. En Afrique, le conglomérat est présent dans 5 pays. En Algérie, en Tunisie, en Mauritanie, au Sénégal via ses activités industrielles (galva-

nisation, mécanique, signalisation, etc...), et au Cameroun à travers la participation à une délégation de service public. "Nous détenons un tiers des actions de la Camerounaise des eaux, en partenariat avec l'Office National de l'Electricité et de l'Eau (ex-ONEP) marocain et la

»»



Le chiffre d'affaires de la SGTM à l'international représente 5 à 6 % du CA total de 2,5 milliards de dirhams du groupe qui espère atteindre 20 % d'ici 2 à 3 ans



Outre l'Algérie, la Tunisie, la Mauritanie, le Sénégal ou le Cameroun, Delta Holding est aussi présent en Europe.

CDG. "Nous voulons nous développer dans l'environnement sur cette partie du continent", explique Fouad Fahim. "La délégation de service public nous intéresse ; nous avons une expertise verticale sur l'eau. Nous pouvons gérer tous les stades, de l'amont à l'aval : traitement de l'eau, conception du process, transport... Et puis ces activités apportent des revenus réguliers et complémentaires à ceux de nos métiers de base" argumente Fouad Fahim à l'affût d'acquisitions dans ce domaine. Mais la spécificité de Delta Holding, c'est de faire également de l'Europe son terrain d'action. Le groupe a même créé une entité sur place. DHE est présente dans le domaine de l'ingénierie des process des métiers de l'eau et possède une usine d'équipements routiers. La holding a racheté dernièrement en France un réseau commercial de distribution dédié aux collectivités locales. "Ça a été long et coûteux d'obtenir les certifications pour vendre nos produits en Europe, mais aujourd'hui on jouit d'une plus grande marge de manœuvre sur le continent. Les plateformes logistiques européennes permettent plus aisément d'atteindre le maximum de pays. Le Maroc a encore beaucoup d'efforts à faire du point de vue du transport".

LA PUISSANCE DE L'INGÉNIERIE MAROCAINE

Au sein du groupe CID (Conseil, Ingénierie et Développement), 200 ingénieurs travaillent en amont sur les études préalables aux chantiers. "Les maîtres d'ouvrage sont nos clients. Nous produisons les études de conception et pouvons être amenés à superviser les chantiers", explique Moncef Ziani, directeur général de la société d'ingénierie pluridisciplinaire qui opère dans tous les secteurs du bâtiment et des infrastructures. L'Afrique est déjà un terrain connu pour CID. L'entreprise est présente dans une douzaine de pays de l'ouest du continent. "Nous avons réalisé les études de pratiquement toutes les premières autoroutes d'Afrique de l'Ouest, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Sénégal". Ses projets emblématiques à

l'international : deux barrages au Niger et au Burkina Faso pour lequel le CID a collaboré avec la SGTM, les plans directeurs d'assainissement des villes mauritaniennes de Nouakchott et Nouadhibou, une autoroute à Djibouti. Le cabinet a



*Moncef Ziani, DG du CID
Au Moyen-Orient, malgré la concurrence, nous intervenons dans les domaines des infrastructures hydrauliques et des grands projets d'infrastructures de transport*

également à son actif la réalisation d'un port de pêche en Albanie. La soif de l'international ne semble pas s'étancher pour Moncef Ziani qui souhaite mettre le cap vers l'Afrique de l'Est et le Moyen-Orient "L'Afrique de l'Est est un marché intéressant car elle attire beaucoup de financement (...). Au Moyen-Orient, malgré la concurrence, nous avons encore une place notamment dans les domaines des infrastructures hydrauliques et des grands projets d'infrastructures de transport pour lesquels nous présentons des avantages compétitifs. Moncef Ziani n'exclut pas d'ouvrir des bureaux locaux.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

"Nous avons décidé de créer une entité 100 % guinéenne. Nous travaillons avec eux mais le matériel appartient à la Guinée. Nous voulions que le bénéfice soit partagé", explique le président du

conseil de surveillance de la Somagec, Riad Sahyoun. Au Burkina Faso, sur le chantier du barrage orchestré par la SGTM, 400 ouvriers s'activent, dont une centaine de marocains. "On envoie des cadres et des ouvriers spécialisés marocains qui forment la main-d'œuvre sur place. Nous pensons à l'après. Le marocain coûte cher à l'export !" plaisante M'hamed Kabbaj, le PDG. Du côté du groupe d'ingénierie CID, le travail en partenariat avec les bureaux locaux, quand ils existent, est recherché.

UNE CONCURRENCE ACHARNÉE

Ceux qui pensent que l'Afrique est un eldorado sans concurrence se trompent. Européens, Turcs et Chinois comptent aussi sur ces marchés. "Les Chinois nous ont pris un gros chantier pour lequel nous étions bien placés", raconte le patron de la SGTM. "Ils viennent avec le financement. Contre ça, nous ne pouvons rien. Notre société ne prend que les chantiers financés par les bailleurs de fond". "Les opérateurs chinois négocient directement avec l'Etat pour gérer toute la chaîne, de l'étude à la réalisation et même l'exploitation du chantier. Ce n'est pas rare qu'ils aient recours au troc. Ils acceptent d'être payés en matière première, ce qui arrange certains pays", raconte Moncef Ziani, directeur général de CID. Mais "aujourd'hui, les donneurs d'ordre font la part des choses", nuance Fouad Fahim, Président de Delta Holding, "la situation est bien différente d'il y a 5 ans ; il y a un partage et un souci de savoir quelles sont les intentions réelles des opérateurs chinois". D'ailleurs, les entreprises de l'Empire du milieu revoient leurs offres. "Elles sont moins agressives qu'avant". Devant les appels d'offres, les opérateurs ne sont pas tous égaux. "Nous constatons une certaine ségrégation devant les appels d'offres financés par l'Union européenne. On nous demande des références subsahariennes et pour l'instant, nous en avons peu à présenter", explique M'hamed Kabbaj de la SGTM. "Dans notre domaine, nous présentons des solutions

plus adaptées que celles que peuvent proposer nos concurrents européens, des techniques éprouvées au Maroc", vante Moncef Ziani.

UNE RÉPUTATION SANS FAILLE MAIS UN SOUTIEN FAIBLE

Pour percer à l'international, certaines sociétés ont une réputation qui les précède. "Je connais beaucoup de monde en Afrique de l'Ouest et notre compétence est connue. On vient nous chercher", se targue M'hamed Kabbaj. Mais de nombreux opérateurs estiment que l'Etat marocain ne soutient pas suffisamment les démarches de prospection à l'international. "Nous participons toujours aux caravanes organisées par le ministère de l'Industrie, nous nous intéressons aux activités des comités bilatéraux. Mais,

tout ce qu'on a pu réaliser à l'international, nous l'avons fait par nos propres moyens", explique Fouad Fahim. Même constat de Moncef Ziani, directeur général de CID qui espère que son chiffre d'affaire à l'export attendra les 50 %. Ils sont aujourd'hui plus d'une dizaine d'opérateurs marocains du génie civil à construire leur avenir au-delà des frontières du Maroc. Le groupe CCGT, la société spécialisée dans le dragage Drapor, l'entreprise Sintram, le bureau d'études Novec font partie de cette liste non exhaustive. Le groupe immobilier Alliances a annoncé la signature d'un contrat de 7000 logements en Côte d'Ivoire. "Nous prévoyons d'en gérer la construction", explique Karim Belmaachi, le directeur général du groupe. Si le chiffre d'Affaires d'Alliances est réalisé à 100 % au Maroc, l'année 2013 devrait

marquer un changement. "L'expertise marocaine du logement social est très demandée par les gouvernements africains".

"L'export est vital pour nous.", confie Fouad Fahim. "Le marché marocain se rétrécit". "Nous commençons à côtoyer d'autres entreprises marocaines sur certains chantiers africains", raconte Moncef Ziani.

Le BTP a été l'un des premiers secteurs à s'exporter en Afrique subsaharienne. Un cap insufflé par le Roi Mohammed VI "La politique africaine de Sa Majesté le Roi Mohammed VI nous a beaucoup aidé à nous frayer une place à l'ouest du continent", conclut M'hamed Kabbaj. La récente tournée du Souverain devrait édifier de nouveaux ponts entre le Maroc et une Afrique en chantier.

Laureline SAVOYE

Nouvelle Programmation

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENREDI
7h-10h Le Grand Morning avec Franck MATHIAU, Karim DRONET, Youssef KSIYER, Nadia BOUMALIF et Wafaa				Samedi 11h50-13h Atlantic Football Club avec Karim DRONET
10h-12h Les Experts avec Faïçal TADLAOUI				16h30-17h30 Radio Foot avec Annie GASNIER
12h-14h Al Mountassaf avec Amine BOUSHABA				17h30-19h Atlantic Soir avec Landry BENOIT et Chaïb HAMMADI
14h-16h Mwadahluk avec Chourouk GHARIB				19h-20h30 Le Grand Direct avec Khadija SIFI
				20h30-23h Disque d'Or avec Youssef ZEGHARI
				23h-6h Layali Atlantic

Mes rendez-vous avec



Le Meilleur de la Radio

■ Agadir 99,7MHz ■ Casablanca 92,5MHz ■ El Jadida 97,3MHz ■ Fès 98,8MHz ■ Kénitra 106,9MHz ■ Marrakech 90,5MHz ■ Rabat 106,9MHz ■ Settat 106,4MHz ■ Tanger 103,3MHz ■



ENTREPRISES

Le pari de

L'INTERNATIONAL

Ce n'est plus l'exclusivité des grandes entreprises, les PME investissent en dehors des frontières, à la recherche de nouveaux marchés et de relais de croissance. Retour sur ces success stories qui ont osé...

Qu'elles soient publiques ou privées, les entreprises marocaines ont de gros appétits à l'international. Elles sont de plus en plus confiantes et audacieuses dans la bataille de la croissance par l'internationalisation. Une bataille qui n'est pas uniquement du ressort des grands groupes. À côté de mastodontes comme l'OCP,

qui vient de lancer son premier réseau de distribution de produits phosphatés au Brésil, des PME relèvent également le défi de l'international et partent à la conquête de nouveaux marchés. L'assouplissement de la réglementation de change, les accords de garantie et de protection réciproque des investissements ainsi que les conventions fiscales pour éviter la double imposition sont autant de leviers qui encouragent les entreprises à saisir les opportunités présentes hors de nos frontières, et ce dans des secteurs diversifiés que les Banques, télécoms, BTP, offshoring, IT et industrie pharmaceutique...

Les chiffres provisoires de l'Office des Changes, qui malheureusement ne précisent pas la ventilation par secteur font état de 16,3 milliards de dirhams d'investissements directs marocains en 2011. Un chiffre en augmentation de seulement 2% par rapport à 2010 et de 11,6% comparativement à 2009. Les investissements de portefeuilles sont à 6,4 milliards de dirhams en 2011 contre 8 milliards de dirhams en 2010.

Des investissements réalisés en grandes parties en Afrique. Un continent à fort

potentiel qui compte un marché de 300 millions de consommateurs et dont la croissance moyenne est de 5%. Ses besoins en infrastructures sont chiffrés à 100 milliards de dollars au cours de la décennie, un véritable eldorado d'opportunités d'investissements.

LE MODÈLE MAROCAIN FER DE LANCE DU LE LOGEMENT SOCIAL

La présence des banques marocaines (BCP, BMCE, Attijirwafa) dans les pays africains notamment facilite la voie aux entreprises puisqu'elles assurent leur financement. Addoha, comme d'autres, s'appuie dessus. Le géant de l'immobilier dispose d'un savoir-faire dans le logement social. Un créneau où la demande est importante en Afrique. "Nous avons ciblé les pays avec lesquels le Maroc a de bonnes relations ce qui est en soit un élément facilitateur. Plusieurs pays africains travaillent également avec le Maroc pour dupliquer son modèle dans le logement social", confie Saad Sefrioui, conseiller du président et administrateur d'Addoha Afrique. Au Maroc, ce créneau n'a pu réellement décoller que grâce à



Anas SEFRIoui, PDG du groupe AD-DOHA a investi en janvier, par le biais de sa filiale, 300 millions de dirhams pour la création d'une cimenterie au Burkina Faso.

Ph. Bziouat

trois composantes, communément appelées les trois F : Foncier, Financement et Fiscalité.

A côté d'un effet taille, Sefrioui revendique aussi l'effet confiance qui est un facteur aussi important. Dans ces marchés, le groupe monte des entreprises de droit local, soit des filiales à 100% de la maison mère.

Aujourd'hui, Addoha compte des projets dans plusieurs pays : 2.600 logements sociaux en Côte d'Ivoire, 2.000 en Guinée et 1.500 au Cameroun. Des opérations de prospection sont également menées au Rwanda, en Tanzanie, en Angola ou encore au Bénin. Le groupe s'apprête également à nouer des partenariats au Moyen-Orient et plus exactement en Arabie-Saoudite où les contrats sont en cours de finalisation.

Dans sa stratégie d'investissement, Ad-doha s'appuie sur Ciments de l'Afrique avec laquelle si elle n'a aucun lien juridique, elle a toutefois un dénominateur commun, Anass Sefrioui, le président. L'installation de ces cimenteries balise le terrain puisqu'elle permet d'assurer la matière première, dont le prix dans ces pays est très fluctuant. Ciments de l'Afrique (CIMAF) est aujourd'hui sur des projets de construction de cinq cimenteries en Afrique de l'Ouest pour

un montant de près de 1,5 milliard de dirhams. Une première usine en Côte d'Ivoire, d'une capacité de production de 500.000 tonnes, sera opérationnelle en juin 2013. Les quatre autres usines

avons contacté des institutions à l'international", explique Samir Khallouqui, directeur général de HPS.

Spécialisée dans le domaine de l'édition de solutions de paiement électronique

Plus de 16 milliards de dirhams d'investissement directs marocains ont été effectués dans les secteurs des Banques, télécoms, BTP, offshoring, IT et industrie pharmaceutique.

prévues en Guinée-Conakry, au Burkina Faso, en Guinée-Bissau et au Cameroun, démarreront leur activité d'ici fin 2014.

L'INTÉGRATION EN AMONT

Dans les investissements à l'international, si l'effet taille est un atout il ne constitue pas la condition sine qua non. Des PME ont également pu relever ce défi. C'est le cas par exemple d'Intelcia dans l'offshoring ou encore de HPS dans la monétique. Ces deux entreprises ont pris le risque d'aller à l'international chacune dans son créneau. La première pour assurer une intégration en amont et la deuxième parce que son activité est par essence "internationale". "Une année après la création de l'entreprise et une fois que nous avons conçu notre logiciel nous

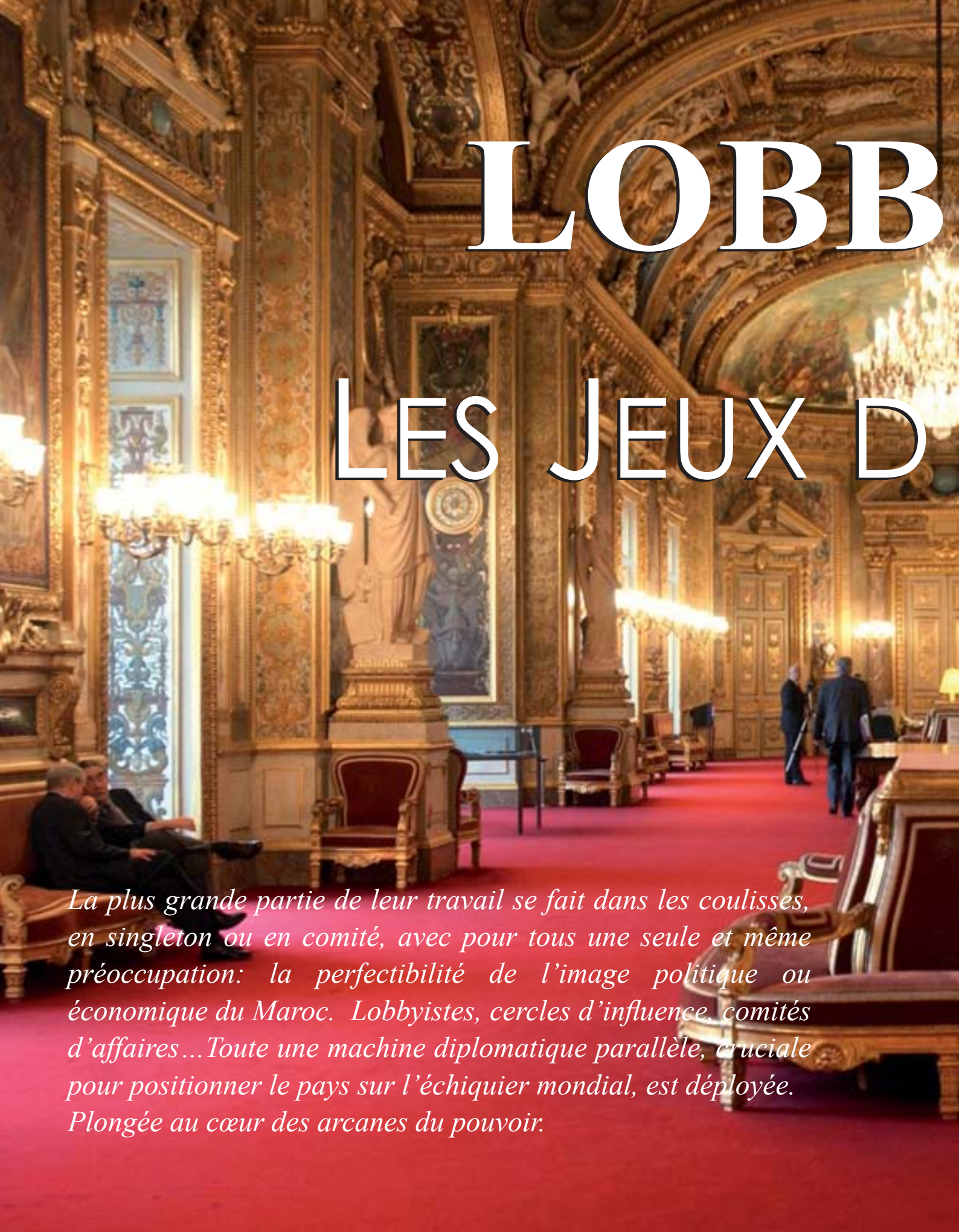
multicanal, HPS a ouvert une première succursale à Dubai en 2003. Celle-ci couvre le Moyen-Orient et l'Asie. Elle a également une filiale en France qui prend en charge toutes les opérations sur le continent européen. L'entreprise livre même le marché japonais ! A côté des implantations directes qui sont liées au potentiel du marché, l'entreprise réalise des joint-ventures. Comme c'est le cas au Bahreïn ou encore à l'Ile Maurice. Intelcia, qui opère dans l'outsourcing, ne pouvait se contenter de rester en "bout de chaîne". Elle a acquis en 2011, pour 15 millions d'euros, Phone Marketing, une entreprise française cotée en Bourse. "Nous avons effectué cet investissement pour assurer notre intégration en amont. Le marché des call-centers et de l'outsourcing en général qui se développe au Maroc est essentiellement généré par les pays francophones et à 90% par la France. Dans notre portefeuille, nous avons 80 à 85% de clients en France", indique Karim Bernoussi, président-directeur général du groupe. Une opération qui permet à l'entreprise de se rapprocher de ses clients, d'élargir son marché, d'avoir une certaine taille critique mais aussi d'anticiper une éventuelle montée de politiques anti-délocalisations, comme ce fut le cas en 2010 avec Laurent Wauquier et aujourd'hui avec Arnaud Montebourg, ministre français du Redressement productif.



Ph. Arch

Karim BERNOUSSI, PDG Intelcia s'est offert pour 15 millions d'euros, Phone Marketing, une entreprise française cotée en Bourse.

Khadija MASMoudi

The background image is a photograph of a grand, ornate interior space, likely a palace or a formal government building. The room features high ceilings with intricate carvings and a large chandelier. The walls are covered in gold leaf and decorated with large framed paintings. Several statues of figures in classical attire are placed on pedestals. The floor is covered in a red carpet. In the foreground, two men are seated on a bench, looking towards the left. In the background, two more men are standing near a doorway. The overall atmosphere is one of opulence and power.

LOBB

LES JEUX D

La plus grande partie de leur travail se fait dans les coulisses, en singleton ou en comité, avec pour tous une seule et même préoccupation: la perfectibilité de l'image politique ou économique du Maroc. Lobbyistes, cercles d'influence, comités d'affaires... Toute une machine diplomatique parallèle, cruciale pour positionner le pays sur l'échiquier mondial, est déployée. Plongée au cœur des arcanes du pouvoir.

YING E POUVOIR



Le souci de l'image n'a jamais été aussi important pour le Maroc, même si aujourd'hui le Royaume jouit d'un fort capital sympathie. Si les événements du Printemps arabe sont parvenus à ébranler la confiance que les partenaires étrangers plaçaient dans les pays de la région, la stabilité politique du Maroc lui a permis de renforcer son leadership. Une révolution qui s'est faite en douceur grâce à l'approche visionnaire du Souverain. Le passage à une monarchie constitutionnelle, dans un contexte en totale effervescence, a montré au reste du monde que les fondamentaux du Maroc restaient et demeuraient inébranlables. Et cela en dépit de la montée d'un gouvernement islamiste qui a fait naître des craintes chez nos partenaires étrangers, aussitôt dissipées dès les premiers jours d'exercice du pouvoir en place. Quel meilleur indicateur de "fiabilité" que le tout récent témoignage du président de la banque européenne d'investissement, Philippe de Fontaine Vive, qui, en faisant le bilan des engagements effectués dans la région, a fortement insisté sur les réformes réussies du Maroc et surtout sa capacité à s'adapter au changement sans pour autant se mettre en péril. "Non

faction se dégage auprès de la Commission européenne dont le président, José Manuel Barroso, est venu en traduire l'expression, marquant ainsi l'intention de l'Europe de faire progresser le Statut avancé que le Maroc a été le premier à décrocher.

LE LOBBYING TISSE SATOILE

Le capital confiance qu'inspire le Maroc en tant que plateforme d'investissement pour les grands groupes industriels et des enseignes de renom vient aussi de sa capacité à savoir vendre son savoir faire et ses avantages compétitifs. Ce n'est pas fortuit que des géants, comme le groupe aéronautique Bombardier ait décidé d'entreprendre sa stratégie

Leur principal combat, c'est l'image de marque du Maroc qu'ils entretiennent activement auprès de la communauté internationale, contrecarrant les tentatives de manipulation de certains pays concurrents, comme l'Algérie, qui payent des sommes colossales à des cabinets de lobbying pour l'entacher. Le Maroc a besoin de rallier le monde à sa cause, notamment à la question de son intégrité territoriale. Il doit continuer à séduire les investisseurs et les bailleurs de fonds afin d'appuyer son développement et sa croissance. Jusqu'à présent, la formule Maroc fonctionne et a permis au pays de décrocher le titre de bon élève auprès d'organismes internationaux, contrairement à d'autres pays arabes autrefois

Derrière ces choix se cachent des hommes, des lobbyistes et des cercles d'influence qui contrôlent et tirent les ficelles

En matière d'image et de réseaux, ce qui est vrai pour les individus est aussi vrai pour les Etats : tout est affaire de séduction

seulement votre pays est le premier client de la BEI en 2012 avec un milliard d'euros, mais c'est un fait sans précédent qui reflète la capacité de l'administration marocaine à avoir une diversité de coopération avec l'Europe". Une déclaration qui vaut son pesant d'or, dans un contexte des plus tendus au niveau mondial. Un même sentiment de satis-

d'expansion au Maroc, que Fruit of the Loom, présent depuis 1995, y ait déjà investi 20 milliards de DH, ou que de célèbres enseignes touristiques comme le Delano, le Four Seasons et le Mandarin Oriental, aient choisi, de s'y établir. Derrière ces choix se cachent des hommes, des lobbyistes et des cercles d'influence. Et ils sont partout. Derrière, le chef du gouvernement, les ministres, dans les affaires, la politique, les salons huppés. Ils contrôlent, manipulent, tirent les ficelles. Ces hommes et femmes font partie de l'élite, de l'intelligentsia marocaine, capables de persuasion pour faire aboutir les projets. Certains oeuvrent en coulisses pour véhiculer la meilleure image possible du Royaume à travers le monde, les autres pour contribuer à fabriquer les stratégies qui vont positionner le pays sur l'échiquier mondial. Ce sont des singletons ou des pools de patrons, d'anciens élèves des grandes écoles, des élites qui se sont emparés de l'intelligence économique.

traités de voyous, et aujourd'hui en perdition. C'est dire combien l'image est cruciale et peut ouvrir bien des portes. Mais la machine diplomatique ne peut à elle seule "faire campagne de promotion". Elle a besoin de la contribution de tous ses acteurs, politiques, économiques, culturels, associatifs, religieux, scientifiques ou intellectuels, au risque de se voir mis à l'index. Ce sont tous des ambassadeurs de leur pays. En matière d'image et de réseaux, ce qui est vrai pour les individus est aussi vrai pour les Etats: tout est affaire de séduction.

Radia LAHLOU

LES HOMMES D'INFLUENCE

Eminences grises, hommes de réseaux et de contact, ils œuvrent, parfois en secret, aux intérêts majeurs de la Nation. Jusqu'où s'étend leur influence politique ? Quelles sont leurs connexions dans la sphère économique ? Mais surtout qui sont-ils ?

André AZOULAY L'homme de paix

En militant inlassable de la paix dans le monde, André Azoulay traduit l'image d'un Maroc tolérant qui oeuvre pour la coexistence entre les différentes communautés ethniques et religieuses. Politologue, homme politique, conseiller des Rois Hassan II et Mohammed VI, Azoulay a servi son pays sur plus d'un plan. Il a participé activement à la réalisation des réformes économiques et financières durant les années 90 comme il a assuré la mission des relations publiques en faveur du Royaume grâce à la grande estime dont il jouit au niveau international, et de la qualité de ses rapports avec les médias. Son passage au siège parisien de Paribas lui a permis d'intégrer le milieu très select du gotha économique et financier de L'Hexagone. Un capital relationnel qu'il a mis à profit pour la défense des grands dossiers du Maroc. Muni de son bâton de pèlerin, André Azoulay continue de "prêcher" pour le Maroc, comme il vient de le faire très récemment à l'UCLA, expliquant à un parterre d'académiciens et d'hommes d'affaires que la stabilité a permis au Maroc, signataire d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis, de se positionner en tant que plate-forme idéale d'accès au continent africain, dans un prolongement naturel des relations privilégiées du Royaume avec plusieurs pays de cette partie du monde... Son poste à la tête de la Fondation des trois cultures et trois religions, et du centre Shimon Peres



André Azoulay ici avec Leila Chahid, déléguée générale de Palestine auprès de l'UE. Son aura fait de lui une figure emblématique du dialogue méditerranéen et israélo-palestinien tant en Europe qu'au Maghreb et au Moyen-Orient.

pour la paix, lui permet de jeter des ponts entre les peuples. Une mission qui lui tient à cœur et qu'il poursuit à travers sa fondation Anna Lindh consacrée au rapprochement des populations entre les deux rives de la Méditerranée.

André Azoulay a aussi réussi à faire de sa ville natale, Essaouira, une destination internationale, emblématique du Maroc, qui accueille de nombreux événements, séminaires, festivals, vi-sites de missions étrangères...

»»



Medhi Qotbi assume complètement son image d'artiste lobbyiste et se considère comme ambassadeur de son pays.

Si le Maroc jouit d'un grand capital sympathie auprès des décideurs français, les efforts de lobbying restent capitaux afin de maintenir les relations. Dans cette mission, une personnalité s'illustre comme étant l'artisan des relations officielles maroco-françaises: Mehdi Qotbi. L'artiste peintre est en effet connu pour son engagement dans le rapprochement des deux

Mehdi QOTBI L'artiste lobbyeur

pays. Il a fait du Cercle d'amitié franco-marocain dont il est le président une plateforme de communication autour des réalisations du Maroc. Sa première action d'envergure remonte à 1995, avec l'organisation d'une visite pour la presse régionale française dont les retombées médiatiques étaient d'une prime importance pour le Royaume. L'intronisation de SM Mohammed VI et la série de réformes lancées lui ont offert de nombreuses opportunités de promotion du Maroc. Il s'appuie pour cela sur son carnet d'adresses bien rempli s'étendant des hommes politiques aux hommes d'affaires, en passant par les grands messagers de la culture. Ce qui lui a valu sa nomination au poste qu'il occupe actuellement, à la tête de la Fondation nationale des musées. Une excellente opportunité pour le peintre lobbyiste qui pourra ainsi continuer à œuvrer au rapprochement des peuples par la culture. Il a déjà convaincu plusieurs ambassadeurs européens d'inaugurer la diplomatie culturelle entre le Maroc et l'Europe et multiplie les initiatives pour renforcer les échanges artistiques.

Serge BERDUGO L'homme qui murmure à l'oreille de la diaspora

Il est tellement présent dans les affaires du Maroc qu'à un moment donné les rumeurs couraient bon train quant à son éventuel retour au portefeuille ministériel du tourisme dans l'équipe de Benkirane. Mais même sans occuper à nouveau une telle fonction, "l'aura" de Serge Berdugo, le président du Rassemblement mondial du Judaïsme marocain dépasse largement les frontières du Maroc. Il a "l'oreille" et le soutien de la diaspora juive à travers le monde et en sa qualité d'ambassadeur itinérant de SM le Roi et président du conseil d'administration de la Fondation du patrimoine culturel judéo marocain, il est le fervent défenseur des politiques du Maroc dans les cercles d'affaires les plus courus. A 75 ans, cet avocat, ancien ministre et homme d'affaires, garde toute sa verve et son pouvoir de persuasion. N'est-ce pas aussi lui qui a présidé une délégation de haut niveau dépêchée par le Souverain pour présenter ses condoléances aux familles des victimes de la tuerie qui a eu



Serge Berdugo (à droite) : "Nous avons le privilège au Maroc d'avoir une longue expérience de ce respect mutuel qui rend naturelle l'empathie pour les croyances et pour les blessures des autres. Nous nous devons de préserver, tous ensemble, nos acquis et veiller à notre cohésion, à notre solidarité et à notre vigilance"

lieu le 19 mars dernier à Toulouse. Des témoignages de solidarité qui ne laissent pas indifférents... C'est d'ailleurs sur le fort tropisme affectif et identitaire de la diaspora juive que Berdugo parie. Une attitude dictée par la sagacité d'Hassan II, qui

soulignait: "lorsqu'un juif s'expatrie le Maroc perd un résident, mais il gagne un ambassadeur". Cela se vérifie partout dans le monde : d'innombrables concerts, colloques, manifestations, symposiums sont organisés par des originaires du Maroc. Des ministres, des ambassadeurs, des maires, des intellectuels, des

universitaires, des rabbins, des dirigeants d'associations, des artistes affichent avec fierté leur marocanité, leur respect pour le peuple marocain et leur solidarité avec leur communauté d'origine.

Radia LAHLOU

COMITÉS D'AFFAIRES DE L'USINE À IDÉES AU RÉSEAU D'INFLUENCE ?

Accompagner, agir, anticiper, lobbyer... c'est la marque de fabrique des comités d'affaires qui se posent aujourd'hui comme les porte-drapeaux des intérêts économiques du pays. Mais quel réel pouvoir ont-ils sur les relations entre les différents partenaires ? De simples groupes d'affaires ou de véritables réseaux d'influence ?

Rester sur les radars mondiaux est une nécessité face à l'appétit de plus en plus grand de concurrents nombreux et au plus haut de leur forme. Si attirer des investisseurs et développer les relations économiques fait partie du travail "normal", de la diplomatie, ces dernières années ont vu l'émergence de comités inter-pays ou conseils d'affaires qui se sont posés comme des porte-drapeaux privés des intérêts économiques du pays. Le Maroc tente de tisser ainsi ses réseaux au cœur même des cercles d'influence, partout dans le monde.

Parce qu'il faut conclure des contrats, vite et bien, ces comités organisent des rencontres entre entrepreneurs et officiels

des deux pays, représentent les intérêts des entreprises et dénichent des partenaires et des opportunités pour ficeler "des affaires concrètes".

Pour baliser le terrain, c'est tout un lobbying qui est opéré pour convaincre les décideurs des deux pays. Même les groupes en cours d'installation ou qui cherchent à maintenir leurs positions n'hésitent pas à s'appuyer sur des relais ou des personnes influentes.

"Les conseils doivent théoriquement participer aux négociations relatives à la signature d'accords de libre-échange entre le Maroc et certains pays. Qui peut mieux parler des investissements, du commerce et du climat des affaires que les opérateurs économiques",

»»

explique Hammad Kassal, ancien président des conseils d'affaires arabes au sein de la CGEM. Par petites touches, la volonté de diversification géographique s'est consolidée progressivement. Après l'Europe et l'Amérique, les opérateurs sont tombés sous le charme des sirènes de l'Afrique et de la Chine, les nouveaux eldorados et sur lesquels le pays est en train de réorienter sa diplomatie économique.

Ces comités ont-ils un réel pouvoir d'influence ? Les avis sont partagés. "Le pouvoir et l'influence dépendent du travail de ceux qui représentent les comités et naturellement de leur crédibilité dans l'autre pays partenaire", explique José Miguel Zaldo, président du Comité d'affaires hispano-marocain.

Un avis partagé par Hammad Kassal, qui nuance toutefois ses propos. Selon lui, "l'importance et le poids d'un conseil d'affaires dépendent de la personnalité de son président. Si le président a un intérêt économique et commercial avec le

Le pouvoir et l'influence dépendent du travail de ceux qui représentent les comités et naturellement de leur crédibilité dans l'autre pays partenaire

pays partenaire (la réciprocité est valable), il fera tout pour s'imposer comme un interlocuteur efficace et peut influencer certaines décisions. Par exemple éviter une forte libéralisation des produits concurrents de l'industrie marocaine ou de sa branche industrielle".

Il est également important de redéfinir le rôle de nos diplomates, maillon essentiel de la chaîne, dont une partie est loin de la culture économique et des affaires

A quelques exceptions, les bilans de certains comités demeurent assez figés. La CGEM a lancé plusieurs tentatives pour les réactiver et leur donner une forte influence, particulièrement sous la présidence de Moulay Hafid El Alamy. Et ce sont des actions concrètes et durables qui ont été réalisées avec l'Espagne, la France, l'Égypte ou encore l'Italie.

Aujourd'hui, dans un monde de globalisation, la réussite de cette diplomatie économique parallèle doit passer par une politique plus agressive, estiment des experts. "Il faut d'abord structurer notre système d'information. Nous n'arrivons pas à donner les mêmes chiffres sur un agrégat macro-économique", déplore Kassal. Un déficit qui peut saborder tous les efforts accomplis jusque là. "Regrouper tous ceux qui interviennent dans le domaine du lobbying dans une seule structure et la doter de moyens humains et financiers importants, serait une solution", estime Kassal. Pour lui, il est également important de redéfinir le rôle de nos diplomates, maillon essentiel de la chaîne, dont une partie est loin de la culture économique et des affaires.

Un réajustement "marketing" qui s'avère primordial, à insérer dans un dispositif national d'intelligence économique afin de mieux servir les intérêts stratégiques du pays. Et cette bataille-là, le Maroc n'a pas le droit de la perdre.

DAVOS ET L'AIR DU TEMPS



C'est l'endroit où les responsables économiques, financiers et politiques du monde doivent se montrer. A Davos, c'est une autre façon de faire de la diplomatie et Benkirane l'a compris puisqu'il a effectué un second voyage cette année après son premier baptême international. Dans un contexte post-printemps arabe très agité, sa démarche a été de vendre l'exception marocaine et surtout de rassurer les décideurs. En face, les Turcs par exemple et nos grands concurrents sont toujours aussi bien organisés et fort nombreux. Depuis longtemps, ils ont fait de Davos et des rencontres mondiales de ce genre, la plateforme pour expliquer qui ils sont et se placer dans le concert des pays qui comptent. Rappelons-le, c'est dans cette petite station d'hiver suisse que Colin Powell, alors secrétaire

d'Etat américain sortant, avait annoncé l'invasion de l'Irak, bien avant qu'elle ne soit lancée, alors que le monde espérait encore qu'une solution pacifique interviendrait.

Pour autant, peut-on dire que Davos est un réel lieu de pouvoir. Les avis sont partagés et les critiques parfois virulentes : Pour un éditorialiste français, "Davos, c'est la capitale de la mode des idées, le défilé des idées à la mode". Dans une tribune publiée dans L'Economiste du 11 février 2013, le Prix Nobel d'Economie 2001, Joseph Stiglitz, estime que le Forum a perdu un peu de son panache, mais il reste un bon endroit pour capter l'air du temps. Malgré les critiques, Davos continue à attirer toujours autant de monde et reste la plateforme où il faut être pour promouvoir son pays.



MAROC-FRANCE

Un partenaire, pas un marché

Le plus avancé et le plus influent des conseils d'affaires est certainement celui du club des chefs d'entreprises Maroc-France. Cette véritable usine à idées est née de la fusion entre le Conseil des chefs d'entreprise France-Maroc de Medef International et le Groupe d'impulsion économique France-Maroc (GIEFM). Le Club des chefs d'entreprise est coprésidé, côté français, par Jean-Paul Herteman, président du directoire de Safran et Jean-René Fourtou, président du conseil de surveillance de Vivendi. Du côté marocain, la présidence est assurée par Saïda Lamrani, vice-présidente de la Confédération patronale et Mohamed Kettani, président du Groupe Attijariwafa bank. Ce Club a pour objectifs de favoriser les échanges commerciaux entre hommes d'affaires des deux pays et de capitaliser sur les expériences. En d'autres termes, instaurer un dialogue entre clients "sans tabous ni langue de bois et discuter des spécificités des attentes des deux parties". Mais il faut aller plus loin et explorer tout ce qui peut l'être car en face, les concurrents sortent les armes. Beaucoup de nos partenaires ont fini par succomber à l'effervescence asiatique. Pour le cas du Maroc, et comme l'avait si justement rappelé un patron marocain, les investisseurs français n'ont pas cherché à renouveler leur regard sur l'industrie marocaine. Un peu comme de "vieux amants lassés et qui ne cherchent plus à se redécouvrir". Mais depuis, ce fameux club reprend du poil de la bête et c'est en grande pompe que les réunions se tiennent. Tout le monde y trouve son compte : les chefs d'entreprises



A peine deux mois après son arrivée au pouvoir, Benkirane (ici au micro) suscite une rencontre de grande envergure entre les entreprises françaises et marocaines. Phénomène inédit, il leur demande même de fabriquer ensemble un programme des réformes, ce que réaliseront Mohammed El Kettani et Saïda Karim-Lamrani (assis au centre), dans le cadre du Comité mixte franco-marocain avec Jean René Fourtou (Vivendi) et Jean-Paul Herteman (Safran).

pour y faire des affaires et les politiques pour montrer leur ouverture et leur engagement. Le chef de gouvernement Abdelillah Benkirane y fait ses premiers pas en novembre 2011 et séduit par ses envolées et son franc-parler. Un an plus tard, il change de méthode et déclare à ses homologues français : "ne nous considérez plus comme un marché mais plutôt comme un partenaire". Le Maroc veut un rééquilibrage plus global des rapports. Et c'est à quoi peut justement servir ce club.



MAROC-ESPAGNE

L'économie plus fort que le politique

Dès la mi-janvier 2012, quelques jours après son installation, Abdelillah Benkirane reçoit son homologue espagnol. Ils conviennent d'organiser en octobre suivant une grande messe des affaires pour les entreprises de deux Royaumes, ce qui sera effectivement une grande rencontre.

De grands coups de froid, les relations maroco-espagnoles en ont connu. Le Roi Hassan II avait coutume de dire que les deux pays étaient condamnés à s'entendre. Aujourd'hui, le Maroc, qui s'inscrit dans la construction maghrébine, est une porte d'entrée de l'Espagne

»»

vers l'Afrique, particulièrement dans les pays qui réalisent des taux de croissance importants. Un pays qui est déterminé à s'internationaliser pour sortir de la crise qui le frappe de plein fouet. D'autant que l'Espagne devenue depuis quelque temps le premier partenaire commercial. Et elle compte maintenir cet avantage, disputé à la France. Tout ce chantier, porté par les politiques, l'est aussi par le privé et particulièrement à travers les différentes rencontres organisées notamment par le Comité d'affaires hispano-marocain, créé en 1992 et présidé par José Miguel Zaldo. Cet ancien patron des patrons espagnols a une fine connaissance du Maroc.

"Les coups de froid ont toujours été politiques et jamais économiques. La meilleure preuve est que durant ces périodes, les relations économiques n'ont pas cessé de croître au même rythme ou même à un niveau supérieur. Cela est la meilleure preuve de l'importance du Comité qui ne doit jamais être politique", tient à préciser Zaldo. Et d'ajouter: "dans le cas de notre comité, il a été très bien traité et respecté par tous les gou-

vernements depuis sa création en 1992. De plus, nous avons une équipe importante de personnes qui nous appuient sans aucun profit direct". A ce niveau, peut-on parler de résultats concrets et positifs ? "Absolument", renchérit Zaldo. En effet, "à l'époque de la création du comité, lorsque j'avais annoncé l'objectif que l'Espagne deviendrait en 20 ans le premier partenaire économique du Maroc, personne ne m'a cru. Aujourd'hui c'est une réalité et je suis très fier d'y avoir participé, car on peut dire qu'un pourcentage très élevé des opérations économiques entre entreprises marocaines et espagnoles l'ont été faites et réussies grâce au Comité".

MAROC-PAYS ARABES

La Logan et la ténacité des comités

*Hammad Kassal
vice-président de la CGEM*

Dans cette région du monde aussi, c'est un travail de fourmi qui a été mené, à travers des actions cibles pour améliorer le fonctionnement des conseils et doper les relations entre les pays. Hammad Kassal connaît bien cette région pour avoir présidé cinq conseils d'affaires (Egypte, Syrie, Jordanie, Oman et co-président du conseil saoudien) au sein de la CGEM. "Nous avons instauré un système de réunions au moins deux fois par an pour mettre sur la table toutes les entraves au développement des relations entre le Maroc et les pays arabes. Le Royaume est lié par plusieurs types d'accords avec le monde arabe et chaque accord, comme le fait observer Kassal, "apporte des contradictions et des obstacles". Au bout du compte, les résultats sont au rendez-vous. Kassal en énumère trois. Il s'agit ainsi de l'introduction de la Logan sur le marché égyptien "grâce à la ténacité et aux négociations du comité". Il rappelle également l'issue favorable du dossier de dumping pour la Papelera de Tetouan avec l'Egypte ou encore le dénouement de



l'affaire des réfrigérateurs sud-coréens qui étaient importés au Maroc en tant que produits jordaniens. "Nous avons également essayé de développer des relations avec Oman (petit pays mais qui n'a pas été affecté par la crise) et deux délégations d'hommes d'affaires ont fait le déplacement au Maroc", précise-t-il.



MAROC-USA

Au centre du pouvoir mondial

Après l'Europe, c'est le continent le plus convoité. Les Etats-Unis sont le plus grand marché du monde avec de plus de 310 millions de consommateurs dotés d'un pouvoir d'achat élevé. Aujourd'hui, les exportateurs marocains peinent à s'y affirmer malgré l'existence d'un accord de libre-échange conclu en 2004 et entré en vigueur le 1er janvier 2006. Cependant, jusqu'ici la mise en œuvre de l'accord n'a pas permis de rééquilibrer le niveau des échanges commerciaux entre les deux pays, toujours en faveur des Etats-Unis. Et c'est au lobbying de prendre le relais, une véritable exception américaine. Dans la seule ville de Washington DC, 6.000 organisations et 25.000 lobbyistes seraient enregistrés! C'est dire l'importance de cette "institution". Les entreprises étran-

gères qui décident d'investir ce marché ne peuvent prendre le risque d'ignorer ces règles du jeu et surtout doivent disposer des bonnes connexions auprès des opérateurs et des leaders d'opinion. Là aussi, les actions menées du côté privé marocain et par les comités mixtes et autres organisations se multiplient : réunions de haut niveau, délégations de donneurs d'ordre, d'acheteurs, workshops, foires commerciales... tout y passe. Le but est de comprendre cet immense marché et surtout de s'y implanter. D'ailleurs, plusieurs entreprises marocaines ont réussi ce challenge, à travers ces différentes missions de prospection. Le Maroc a bien compris qu'il devait être présent là où se prennent les grandes décisions du monde.



Un aparté très "cosy", entre Youssef Amrani, ministre délégué auprès du ministre des Affaires étrangères du gouvernement Benkirane et Hilary Clinton, à l'époque Secrétaire d'Etat américaine, qui était alors et sans aucun doute, la femme la plus puissante du monde. Cette scène date du 25 février 2012. (Ph. AFP)



MAROC-GRANDE-BRETAGNE

Rattraper le temps perdu

"Il n'est plus possible aujourd'hui de faire des affaires en sautant dans un avion, en vendant ses produits puis en tirant un trait sur l'affaire une fois de retour à la maison. Les affaires impliquent presque systématiquement un élément de partenariat", affirmait Lord Jonathan Marland, ministre britannique chargé du Commerce, de l'Innovation et des Compétences, sur les colonnes de L'Economiste (édition du 19 septembre 2012). Pour lui, il existe un grand potentiel de collaboration entre les entreprises des deux pays qu'il faut activer. Sur le plan économique, la présence britannique se développe mais reste en-

core loin de la concurrence de la France, de l'Espagne ou de l'Italie. Pour Rabat, la Grande-Bretagne est une destination à promouvoir pour des raisons évidentes : atténuer et disperser les risques commerciaux encourus sur l'Union européenne à cause de la trop grande concentration sur la France et multiplier les investissements directs au Maroc. De grandes opportunités sont aujourd'hui offertes de part et d'autre et les différents comités des deux pays pour rattraper le temps perdu.

Meriem OUDGHIRI

LES CERCLES D'INFLUENCE

Cercles, Think-thanks, Forums... ils sont conçus pour échanger sur un centre d'intérêt commun, mais au-delà des réflexions menées, leur portée est beaucoup plus puissante. Ils mobilisent de nombreux leaders et dressent des ponts entre le savoir et le pouvoir.

LES THINK-TANKS des clubs de réflexion

Le Maroc semble être le mieux loti en matière de think-tanks par rapport aux autres pays de la région. Ces centres de réflexion, dont certains ont été créés début 90, étaient destinés à accompagner la démocratisation du Maroc et encourager les débats publics sur les grands problèmes de société. L'analyse et la prospective des grandes tendances économiques et politiques, et la proposition d'actions ou de réformes pouvant accompagner ces tendances représentent aujourd'hui l'essentiel de leur mission. Parmi les premiers, le Centre d'études et de recherches en sciences sociales (Ceress) de Rabat, qui prend naissance dans le milieu universitaire, ou la Fondation Abderrahim Bouabid pour les sciences et la culture, liée à l'Union socialiste des forces populaires (USFP). Dans les années 2000, de nouveaux "cercles d'analyse" viennent renforcer ce "marché" de la veille stratégique. L'Institut royal des études stratégiques, créé en 2007, dont la vocation est de mener des études et des analyses sur les questions dont il est saisi par le Souverain dans des domaines jugés capitaux pour le pays. L'Institut Amadeus,



L'évènement phare d'Amadeus réunit Chefs d'Etats, ministres, Prix Nobel, universitaires... autour d'une même réflexion Nord-Sud.

fondé, lui, en 2008 par Brahim Fassi Fihri, fils de l'ex-ministre des Affaires étrangères, représente une nouvelle génération de think-tanks qui cherchent à "promouvoir la coopération Maghreb-Union européenne". En quelques années à peine, Meddays, l'évènement phare d'Amadeus, a réussi à attirer des chefs d'Etats, des ministres, des prix Nobel, des universitaires,... tous réunis autour d'une même réflexion Nord-Sud. "Pragmatique, cet évènement consolide l'image de marque du Maroc par des actions de lobbying", ainsi que le décrit la presse étrangère.

FORUM DE PARIS-CASABLANCA autre canal d'influence

C'est devenu un événement de grande envergure organisé par L'Economiste, le Forum de Paris et leurs partenaires. En 2010, pour la première fois depuis sa création, le Forum de Paris "délocalise" une journée de réflexion en dehors de la France. Deux ans de travail sont ainsi couronnés par la tenue à Casablanca d'une des plus prestigieuses rencontres internationales. Le groupe Eco-Médias, comme son partenaire, veut inscrire le Forum de Paris dans la durée et c'est désormais à Casablanca qu'il poursuivra son rôle de sentinelle. Au bout de quatre éditions (la dernière en février 2013), le rendez-vous est devenu incontournable avec un casting de haut niveau, politiques, experts, décideurs, chercheurs, ... Des acteurs majeurs qui s'interpellent, débattent et échangent face à un public de plus en plus nombreux. La dernière édition a connu une telle affluence que plusieurs personnes ont dû rester debout pour suivre les débats. Chaque rencontre apporte ses pistes de réflexion et



Chaos, les opportunités de la crise ? Le thème de l'édition 2013 à susciter l'intervention de nombreuses personnalités économiques : Nizar Baraka, DSK, Mohammed Kettani, Anas Houir Alami, Adil Douiri, Jaloul Ayed, Claire Spencer, Philippe Chalmin...

au final, ce laboratoire de thématiques et d'idées ambitionne d'être non seulement une tribune mais aussi une force de proposition afin de réfléchir ensemble, de comprendre les enjeux et d'être constructifs.



Organisé conjointement par le think-tank américain, German Marshall Fund (GMF) et la Fondation de l'OCP, le Forum mondial sur les Dialogues d'Atlantiques a réuni, en septembre dernier à Marrakech, les poids lourds de l'économie mondiale Google, IBM Corporation, les deux géants brésiliens, Rio Tinto et Brazil Invest, Airbus, Deloitte and Touch.

L'intelligence économique, c'est d'abord une activité de veille qui consiste à collecter des informations, les analyser puis les diffuser pour aiguiller finalement la prise de décision. "Le but est de désamorcer, convaincre, changer et séduire en s'appuyant sur les médias ou les lobbies notamment", a maintes fois souligné Pr. Driss Alaoui M'Daghri, aujourd'hui président

L'INTELLIGENCE économique discrète

d'honneur de l'AMIE (Association marocaine de l'intelligence économique). Dans un contexte mondial marqué par la crise, il n'y plus de place pour les discussions stériles, il faut passer à l'action. Mais en dépit du rôle hautement stratégique que peut jouer cette intelligence économique dans nos rapports avec le reste du monde, peu d'entreprises en ont saisi l'enjeu. A peine quelques-unes, qui font partie du top 500, ont commencé à y consacrer leurs efforts comme cela est le cas, entre autres, de la Banque centrale populaire, du Groupe OCP, de la CDG, de l'ONCF, du laboratoire public d'études et essais, de la Samir, de Lafarge Maroc ou encore de Meditel qui disposent aujourd'hui de cellules de veille stratégique.

On garde en mémoire les Google, IBM Corporation, Rio Tinto et Brazil Invest, Airbus, Deloitte and Touch USA... toutes ces "stars" des affaires qui ont effectué le déplacement pour la 2^{ème} édition du Forum mondial sur les "Dialogues Atlantiques" qui s'est tenu à Marrakech en septembre dernier. 300 participants de 45 pays et d'autres poids lourds qui façonnent la diplomatie parallèle. Une rencontre organisée par le think tank américain, German Marshall Fund (GMF), et ses partenaires émergents

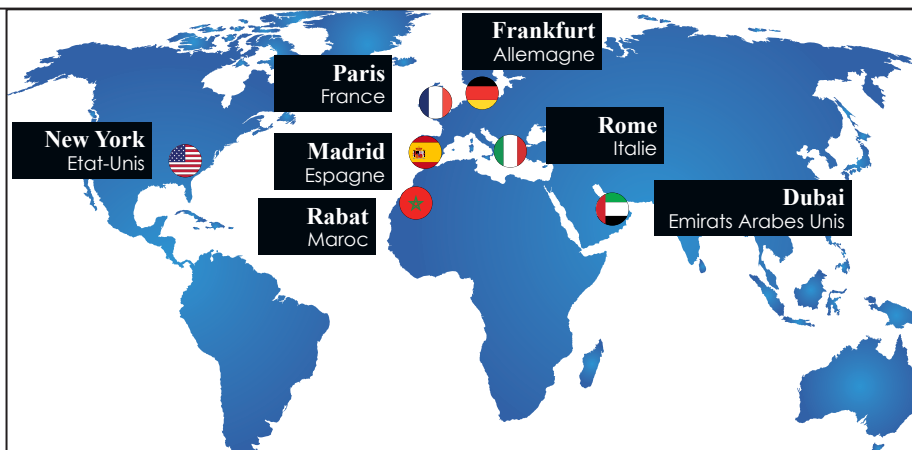
»»

ou en développement de l'Afrique à l'Amérique latine avec à leur tête la Fondation du groupe OCP, l'autre partie organisatrice... Malheureusement, la grande majorité des entreprises au Maroc ignorent les "bienfaits" de l'intelligence économique, ou ne disposent pas toutes de conseil de surveillance, qui est

précisément le lieu du stratégique, donc du lobbying, ce qui est considéré aujourd'hui par les professionnels étrangers comme une véritable hérésie. Conséquence: quand les entreprises réagissent, il est souvent trop tard.

L'AMDI stratégique

Auparavant simple direction du ministère des Finances, devenue depuis 2009 Agence marocaine de développement des investissements, l'AMDI a été au centre de toutes les convoitises. Et pour cause, il s'agit d'une véritable machine de lobbying pour l'économie marocaine et d'aide à la mise en place d'investissements stratégiques pour l'industrie du pays. Avec tout le prestige qui en découle. A sa tête anciennement, Fathallah Sijilmassi, ex-ambassadeur du Maroc à Paris et actuel SG de l'Union pour la Méditerranée, un autre cercle d'influence que le Royaume utilise à bon escient. L'AMDI par essence représente le VRP de l'offre marocaine dans sa diversité. Présente dans tous les salons, foires ou expositions à travers le monde, l'association participe à tous les colloques organisés par des centres internationaux avec pour mission de vanter les opportunités d'investissement au Maroc. Des rencontres stratégiques surtout dans les coulisses où les grands projets sont discutés, parfois même conclus, et où l'on peut parler sans langue de bois des enjeux importants des rapprochements entre le Maroc et les ténors du pays hôte pour une optimisation des coopérations et de co-développe-



Représentation de l'AMDI dans le monde.

ment. L'AMDI étend ses ramifications à l'international avec des bureaux de représentation en Europe et aux Etats-Unis. Mais, car il y a un mais, l'actuel ministre de l'Industrie, Abdelkader Amara, est peu convaincu de l'utilité de garder de nombreuses structures ayant pratiquement des missions similaires comme la Smit, Masen, Amdi ou encore Maroc Export. L'idéal, selon lui, serait de mettre sur pied une mégastructure qui démarche l'investissement pour tout le Maroc. En attendant, la tutelle privilégie une meilleure concertation entre les différentes structures afin d'avoir une offre Maroc unique.



La portée médiatique internationale d'un festival comme Marrakech, offre un show case de premier plan pour le Maroc.

LA VOIX de la culture

Le Maroc est le pays des festivals, dont nombre sont devenus incontournables et très prisés à travers le monde. Le festival des Musiques sacrées représente à lui seul une publicité de taille pour le Maroc, un Maroc tolérant, porteur d'un message de paix et d'espoir qui trouve écho auprès d'une importante communauté. Le festival du Film de Marrakech ne laisse pas non plus indifférent jusqu'aux tréfonds de Hollywood. C'est un rendez-vous aujourd'hui de poids dans le monde du cinéma et qui a très largement contribué au rayonnement du pays, et surtout à le faire connaître en tant que terre de tournage.

Radia LAHLOU

L'ECONOMISTE

► LES HORS-SÉRIES ◀

Guide Auto-moto 2013

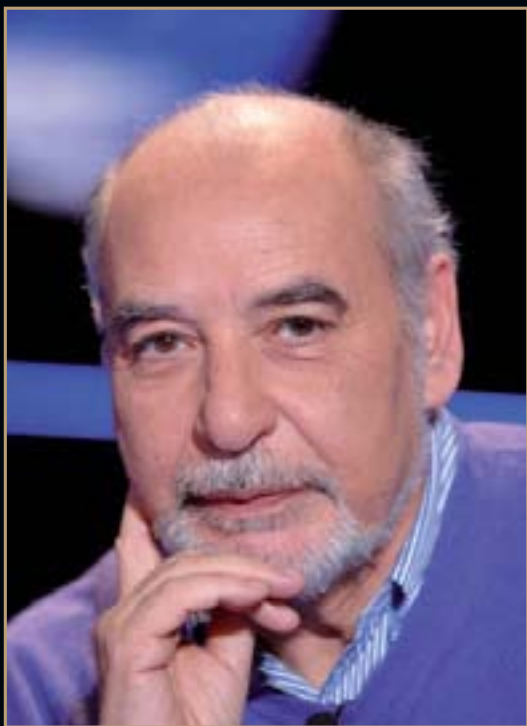
■ PARUTION MAI 2013 ■

DIASPORA MAROCAINE

Des étoiles au firmament

De Paris à Tokyo, de Milan à New York, la diaspora marocaine s'illustre partout et dans tous les domaines. Politiques, financiers, hommes d'arts ou de lettres, scientifiques, producteurs, acteurs, cinéastes, sportifs, leur talent fait rayonner la planète Maroc.

Charlotte SIMONART et Laureline SAVOYE



TAHAR BEN JELLOUN, GONCOURT EN PASSANT PAR LA CASE PRISON.

Son créneau : les sujets tabous. Son statut : intellectuel engagé, comme il le revendique. Tahar Benjelloun, l'enfant de Fès, est aujourd'hui l'un des Marocains les plus connus en France. Sa plume, c'est en prison qu'il l'a découverte, lors d'un séjour forcé de 18 mois dans un camp de redressement dans l'Est du Maroc. Il est soupçonné d'avoir organisé les manifestations estudiantines de mars 65. C'est là, à 22 ans, qu'il écrit en cachette son premier poème, "L'aube des dalles". A sa sortie, Tahar Benjelloun reprend ses études de philosophie à Rabat, avant d'être contraint de les poursuivre à Paris suite à l'arabisation de l'enseignement au Maroc. Pigiste au journal Le Monde, Benjelloun aiguisé sa plume. En 1973, il publie son premier roman, "Harrouda". L'ouvrage fait scandale. Il y aborde la sexualité, sans détour, crûment et du point de vue des femmes. Une révolution dans la société marocaine de l'époque. La consécration viendra 10 ans plus tard lorsque Tahar Benjelloun reçoit en 1987 le prix Goncourt pour "La Nuit sacrée". Mais l'intellectuel dérange pour ses positions engagées contre l'injustice. Il n'épargne rien ni personne. Le racisme, il en fera le combat de sa vie. L'anticonformisme, son style. Fait en 2012 Commandant de l'Ordre National du Mérite français.



SANAA EL HAMRI, UNE ÉTOILE MAROCAINE BRILLE À HOLLYWOOD

Son nom vous est peut-être inconnu, mais vous êtes nombreux (et surtout nombreuses) à dévorer ses séries à succès, *Desperate Housewives* et *Grey's Anatomy*, pour ne citer qu'elles, ou à rêver devant les clips de Mariah Carey, Sting, Jay Z et Prince. Aujourd'hui, le tout Hollywood s'arrache Sanaa el Hamri, la réalisatrice tangerinoise qui transforme tout ce qu'elle touche en succès planétaire. Son secret : "The Moroccan Way", dit-elle, ou comment apporter la touche de couleur et de générosité qu'incarne la culture marocaine. C'est son père, l'artiste-peintre Mohamed El Hamri, qui lui

enseigne l'ouverture au monde et l'art d'ici et d'ailleurs. Poussée par sa mère américaine, à 17 ans, Sanaa traverse l'Atlantique pour une école de théâtre à New-York. Une fois son diplôme en poche, elle tente sa chance à Broadway mais la concurrence est trop rude. Alors, pour vivre, Sanaa se met à réaliser de petits films vidéo. Pleine de talent et de culot, elle parvient à travailler pour de grands réalisateurs avant de se faire son propre nom dans le milieu, à force de travail acharné. Jusqu'à ce que Prince lui demande de filmer son concert. Depuis, la planète Hollywood se l'arrache.

KAMAL OUDGHIRI, LE MAROCAIN DE L'ESPACE

Il est le premier à annoncer "l'amarsissage" de Curiosity, un robot de plus d'une tonne envoyé sur Mars en août 2012. Le Maroc et le monde entier découvrent alors cet ingénieur en télécommunications marocain, Kamal Oudghiri. Son rêve américain, c'est dans les années 80 qu'il le réalise en poursuivant ses études d'ingénieur à Los Angeles. Le natif de Fès est brillant et, début des années 90, il est sélectionné parmi 5000 scientifiques pour intégrer le prestigieux centre de recherche, la NASA. Il participe à plusieurs missions interplanétaires. En 2007, il est nommé à la tête du Bureau des communications spatiales pour les missions habitées. Conscient d'être une exception marocaine dans le monde très fermé de la science, Kamal Oudghiri lance il y a 10 ans la Pépinière de l'espoir, une association qui travaille pour vulgariser la connaissance scientifique au Maroc. Une réussite remarquable qui lui vaut en, 2012, un *Wissam*. Son rêve aujourd'hui : créer une Cité des sciences à Casablanca.

JAMEL DEBBOUZZE, SUCCÈS D'UN GOSSE

L'homme qui ne voulait pas grandir a réussi son pari. 20 ans de carrière et Jamel Debbouze joue encore à l'enfant. Une naïveté qu'il exprime dans ses sketches, devenue sa marque de fabrique. Le gosse de la Cité des Merisiers de la



ville de Trappes, près de Paris, ne pensait pas un jour arriver au sommet de la comédie et du cinéma français. Adolescent, Jamel Debbouze tue le temps dans les rues de sa cité avec ses copains Omar Sy et Nicolas Anelka. A 17 ans, le jeune prodige est repéré par le réalisateur marocain Nabil Ayouch qui lui offre son premier rôle au cinéma dans "Les pierres bleues du désert". Un retour au bled pour cet originaire de Taza qui signe son envol vers le succès. Jamel présente alors son premier one-man-show en 1996, "C'est tout neuf". Le public est conquis. S'en suivent "100% Debbouze", "Tout sur Jamel" et de multiples succès au cinéma. Il dirige depuis 2008 son propre théâtre : le Jamel Comedy Club. Une véritable pépinière qui a révélé plusieurs talents. Un certain Tomer Sisley y a fait ses premiers pas. Jamel ne s'est jamais totalement éloigné du Maroc, où il organise depuis 4 ans le festival du Rire à Marrakech, mais est surtout très engagé en faveur des enfants avec l'association l'Heure Joyeuse dont il est le parrain.

»»



GAD ELMALEH, MAROCAIN SANS FIORITURE

"Le GPS marocain il te dit : Arrête la voiture ! Ouvre la fenêtre... et demande à celui-là, la rue que tu cherches !" ... ou encore "Des gens me disent "Ah t'es d'origine marocaine ?" J leur dit "Ouais." et ils me répondent : "J'adore le couscous!" Tu me vois comme un couscous ?". Des phrases devenues cultes signées Gad Elmaleh, l'humoriste préféré des marocains, sacré 2^{ème} personnalité préférée des Français en 2012 juste derrière Omar Sy. Ce Maroc-Franco-Canadien de confession juive a conquis les publics francophones avec ses one-man-shows aussi hilarants que rocambolesques. Le public s'extasie devant ses personnages loufoques comme "Le blond" et "Chouchou", qui deviendra même l'un de ses films phares. L'humoriste est aussi acteur et collectionne les succès au cinéma. Le comédien tire son inspiration des scènes de la vie quotidienne et prend pour modèle Elie Kakou, une légende de l'humour qui lancera sa carrière en l'invitant sur scène lors de ses spectacles en France. C'est son père, commerçant et mime amateur, qui lui a donné l'envie de faire rire. À 17 ans, Gad quitte le bled pour étudier à Montréal. Son diplôme en main, il traverse l'Atlantique et s'installe en France. Loin des yeux mais près du cœur. Il revient souvent au Maroc, un retour aux sources d'où il puise son énergie et où il s'est engagé auprès d'associations humanitaires et pour le Sidaaction.

ROSCHDY ZEM, GANGSTER AU CŒUR TENDRE

Un regard sombre, un sourire timide, une vraie gueule de gangster. Mais Roschdy Zem ne se cantonne pas aux rôles faciles. Du cinéma social avec "Ma petite entreprise" aux films plus sombres, tel que "Beety Fisher", ce fils d'immigrés marocains affiche un registre très varié. Un talent qui le conduit en haut de l'affiche... Lorsqu'il naît à Gennevilliers près de Paris en 1968, Roschdy est passionné de sport, mais aussi de théâtre. Adolescent, il vend des jeans sur les marchés pour gagner sa vie, mais garde le goût de la scène et suit des cours. Jusqu'à ce qu'il soit remarqué par un assistant du réalisateur André Techiné, qui lui ouvrira



les portes du 7^{ème} art en commençant par de petits rôles. Sa carrière ne décolle vraiment qu'à ses 30 ans avec deux films phares : "N'oublie pas que tu vas mourir" et "En avoir ou pas". Mais c'est en 2006 que Roschdy Zem entre définitivement dans la cour des grands lorsqu'il remporte le prix d'interprétation au festival de Cannes pour le film "Indigènes". Véritable passionné, l'acteur s'essaie aujourd'hui à la réalisation. Dernier en date "Omar m'a tué", clin d'œil à son pays d'origine. Le film représentera le Maroc dans la course à l'Oscar 2012.



RACHIDA DATI, POLITIQUE, GLAMOUR ET ARRIVISME

On l'aime ou on la déteste. Rachida Dati ne laisse en tout cas personne indifférent. Sa soif de réussite fascine, sa rage de vaincre dérange. Mais personne ne peut nier son ascension fulgurante au sommet de l'Etat français, qui vit Rachida Dati devenir la première ministre d'origine maghrébine à occuper un poste régalien. Ministre de la Justice, excusez du peu. La petite protégée de Nicolas Sarkozy n'y restera toutefois pas longtemps, écartée lors d'un remaniement ministériel. Rachida siège au Parlement européen, mais elle s'ennuie et brigue désormais la Mairie de Paris, au risque de se mettre à dos certains cadors de son propre parti. Qu'importe, ça l'exciterait presque. C'est que Rachida, fille d'un père marocain et d'une mère algérienne, a les dents longues. Une volonté de s'extirper du carcan familial qui ne la satisfait pas. Deuxième d'une fratrie de onze enfants, elle n'a besoin de personne pour "devenir quelqu'un". Bosseuse, elle gravit les échelons, d'abord de la justice, puis de la politique, alliant charme et arrivisme, ce qui lui vaudra son lot de critiques. La fin justifie les moyens, quitte à ne pas assumer ses origines maghrébines "qu'il faut relativiser", dicit l'intéressée.

NAJAT VALLAUD-BELKACEM, L'ACROBATE DE LA POLITIQUE

On la croirait encore sur les bancs de la fac, mais c'est au conseil des ministres français qu'elle se rend une fois par semaine depuis près d'un an. Avec son allure frêle, son visage d'ange, Najat Vallaud-Belkacem est l'atout charme du président François Hollande. Pas étonnant dès lors que la benjamine du gouvernement ait hérité du poste de porte-parole de l'exécutif et du ministère des Droits des femmes. Une mission sur mesure pour une Najat dynamique et sûre d'elle. Sa passion pour la politique se construit au fil de ses rencontres, mais sa carrière démarre par une claque : la défaite de Lionel Jospin, candidat socialiste, au premier tour de la présidentielle en 2002, face à l'extrême droite. Elle comprend alors qu'il faut se battre pour défendre ses valeurs et s'engage au Parti socialiste, accumulant les mandats jusqu'au sommet de l'Etat aujourd'hui. À 36 ans, Najat jongle tant entre sa vie de famille et sa carrière politique, qu'entre la France et le Maroc. Elle n'a pas oublié les montagnes du Rif qu'elle a quitté à 5 ans pour rejoindre son père, ouvrier immigré dans le bâtiment en France. Sa proximité avec son pays d'origine lui a valu sa nomination au Conseil de la communauté marocaine à l'étranger en 2007 par le Roi Mohammed VI. Najat jongle entre deux cultures. On le lui reproche en catimini dans les couloirs de l'Élysée. Elle, elle le revendique haut et fort comme une richesse, sa richesse.



DRISS BEN-BRAHIM. L'HOMME QUI VALAIT 700 MILLIONS DE DIRHAMS

Le financier suscite l'intérêt des médias à deux reprises. En 2004 et en 2006, il empoche les plus gros bonus annuel jamais attribués officiellement à un trader dans la City. Les chiffres de 500 millions et de 700 millions de dirhams circulent. Des rumeurs qui lui valent un campement de journalistes devant sa maison de Kensington. Associé de sa firme Goldman Sachs qu'il a intégrée en 1994 après un passage à la BERD, la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement, Driss Ben-Brahim maroco-australien se retrouve ainsi propulsé dans la liste du "Britain's top 25 earners". Le trader de père marocain et de mère anglaise est avant tout un mathématicien. A la tête du département des dérivés exotiques chez Goldman Sachs, il fait remporter à son employeur plusieurs centaines de millions de pounds de profits en développant des modèles mathématiques très complexes pour prédire l'évolution des marchés financiers. En 2008, il rejoint GLG Partners qui lui offre plus d'autonomie. La star de la finance réputée pour sa discrétion et son sourire a mis la City à ses pieds.

»»

SUCCESS STORY

LA MACHINE À STARS !

Lady Gaga lui doit en partie sa carrière. Sans le travail acharné de ce Marocain originaire de Tétouan, la star au sommet n'aurait pas lancé *Poker Face*, *Just Dance*, *LoveGame*... tous ces titres qui font son succès. RedOne a le sens de la mélodie. Ce talent a attiré les plus grands. Michael Jackson, Jennifer Lopez, Pitbull, Enrique Iglesias, Britney Spears, Cheb Khaled, U2, Akon, Mylène Farmer, JLS et One direction ont eu recours à ses services. A 18 ans, quand il quitte sa terre natale pour la Suède, la musique est déjà toute sa vie. Il monte un groupe de rock, connaît des petits succès locaux. Puis, il prend conscience que sa place n'est pas sur scène. Ce qui lui plaît : composer, arranger les mélodies en studio. La reconnaissance ne vient qu'après des années de labeur en 2005 avec la chanson *Darin "Step Up"*. Il met le cap sur Hollywood et s'acoquine avec les grosses pointures.



Aujourd'hui patron de son propre label, 2101, ce qui l'excite le plus est de découvrir les artistes de demain. Celui qui a cru au rêve américain veut donner leur chance aux étoiles de la musique.

FADILA LAANAN, LA MINISTRE AUX ÉPICES DE LÀ-BAS



Elle est depuis presque 10 ans ministre de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles en Belgique. Fadila Laanan est la 1^{ère} personne d'origine maghrébine à occuper ce poste. Bruxelloise depuis sa naissance, en 1967, elle dit garder un "parfum d'épices de là-bas". Là-bas, c'est le Maroc et plus précisément les montagnes du Rif, près de Nador, où sont nés ses parents, avant de s'installer en Belgique début des années 60. Fadila grandit dans une famille de sept enfants. "Kraouw ya ouladi bech tkounou chiwahed" (Etudiez pour devenir quelqu'un !), leur répétaient ses parents. Elle s'y applique et décroche son diplôme de droit à l'Université Libre de Bruxelles. Dans l'intervalle, elle s'engage à 18 ans pour l'association "Jeunesse maghrébine" et en devient la présidente. Fadila prend goût à l'action. À 26 ans, elle entre au Parti Socialiste, multiplie les mandats et gravit les échelons. Une belle ascension pour cette fille d'immigrés qui voulait "devenir quelqu'un".

On citera aussi bien évidemment, Yamina Benguigui (Ministre et réalisatrice, France), Sofia Essaidi (Chanteuse, sacrée meilleure artiste de l'année en 2010, France), Ali Baddou (Présentateur TV, France), Fatima Mernissi (Ecrivain et sociologue féministe, Classée par le Guardian 15^{ème} parmi le top 100 des femmes les plus influentes du monde arabe), Fouad Laraoui (Ecrivain, Hollande), Sofia Essaidi (Chanteuse, sacrée meilleure artiste de l'année en 2010, France), Abdellah Taïa (Ecrivain, prix Flore en 2010, France) Elie Semoun (Humoriste, France), Mustapha El Atrassi (Humoriste, France), Saphia Azzeddine (Ecrivain, France), Saïd Alaoui (Ingénieur à La Nasa, France), La Fouine (Rappeur, France), Mounira Armor Gueret (Chercheuse, France), Meryem Chedid (Astronome, France), Hasnaa Chennaoui (Chercheuse, France), Kamel El Ouali (Acteur, France), Saïd Naciri (Acteur, France), Saïd Taghmaoui (Acteur, Etas-Unis), Mbark Boussoufa (footballeur, Soulier d'Or en 2007, Russie), Albert Mallet, co-fondateur de Marianne, fondateur du Forum de Paris, France)

... la liste est encore longue !

Un nouveau projet à El Mansouria

ATLANTIC BEACH

YOUR NEW LIFE BY THE OCEAN



de 60 m² à 73 m²
Paiements sans intérêts durant la période de réalisation

Votre
Appartement à
450 000 dhs

CASABLANCA

- Résidence 2 Tour Aoufiah Biz Assurance.
- Tel : 0522 598957 / 0617 87 60 36
- Résidence Al Farhoun Bid Oum Rabhi N°28 1er étage N°3 Oulla.
- Tel : 0522 898951 / 0652 60 74 82
- 8 Yacoub Al Mansour 7ème étage Mlarif ex.
- Tel : 0522 234026 / 0617 87 60 36



MOHAMMEDIA (EL MANSOURIA)

Bureau de promotion sur place
Tel : 0652 60 74 82

www.atlanticbeachmaroc.com

Votre appartement

A seulement 25 km de CASABLANCA.
A 2 km de MOHAMMEDIA vers BOUZNIKA.
A 350 mètres de la PLAGE.

Un havre de paix, un climat exceptionnel,
soit le décor dans lequel vous trouverez un
cadre de vie serein et luxueux.



Atlantic Beach est plus
qu'un concept,
c'est aussi un Art de vivre



BMCI
GROUPE BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

www.bmci.ma

A quoi ça sert d'avoir
une banque partenaire
si on n'a pas un vrai
interlocuteur chez vous ?



**CORPORATE
BANKING**

**Un Relationship Manager dédié et un Centre d'Affaires, impliqués à vos côtés
pour anticiper vos besoins et y répondre au quotidien**

A la BMCI, votre Relationship Manager est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. A l'écoute de vos besoins, il vous propose les solutions les mieux adaptées pour gérer vos flux, financer votre croissance, développer votre commerce à l'international, fidéliser vos salariés et gérer vos risques. Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?

05 29 07 07 07

VOUS MÉRITEZ UNE NOUVELLE RELATION AVEC VOTRE BANQUE